

Z ministrem cyfryzacji
MARKIEM ZAGÓRSKIM rozmawia
ADAM GÓRAL prezes Asseco Poland

Z ministrem rolnictwa **JANEM ARDANOWSKIM**
rozmawia **CHRISTOPH RABATEL**
dyrektor generalny Carrefour Polska

Z prezesem UOKiK
MARKIEM NIECHCIAŁEM rozmawia
ROBERT REDELEANU prezes UPC Polska

DGP
GAZETAPRAWNA.PL
DZIENNIK.PL
FORSAL.PL

DZIENNIK GAZETA PRAWNA

PATRZYMY OBIEKTYWNIE. PISZEMY ODPOWIEDZIALNIE

wydanie specjalne

Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Środa
9 października 2019
NR 16 (5098) ROK 25 ISSN 2080-6744
NR INDEKSU 348 066
4,50 zł
CENA GAZETY (W TYM 8% VAT)

Przyszłość jest teraz

Zaskoczyło nas to, jak spójne w swojej różnorodności są teksty, które dziś Państwu prezentujemy. Mimo że napisali je przedstawiciele bardzo różnych branż i ludzie z bardzo różnym biznesowym doświadczeniem – menedżerowie i przedsiębiorcy, Polacy i obcokrajowcy, kierujący organizacjami wielkimi i bardzo małymi – to obraz, który otrzymaliśmy, tworzy logiczną całość i jest kompletny.

Niezależnie od różnic ze wszystkich tekstów przebija świadomość, że przyszłość dzieje się już teraz. To nie jest kwestia jednej zmiany, której trzeba dokonać, jednej inwestycji, która zapewni dobre perspektywy. To nieustanna, nieprzerwana, technologiczna i cyfrowa rewolucja. Ona jest nową normalnością, a kluczem do przetrwania i rozwoju jest jej zaakceptowanie i mądre nią zarządzanie.

Okazuje się jednak, że w tym „nowym wspaniałym świecie”, który każdego dnia nas zadziwia, liczą się przede wszystkim bardzo tradycyjne biznesowe zalety: mądrość, umiejętność spokojnej oceny rzeczywistości, zrozumienie swojego biznesu, delegowanie zadań, wyznaczanie celów i ich egzekwowanie. Nadal trzeba być przede wszystkim dobrym menedżerem. I prawdziwym liderem.

Oddajemy więc dziś Państwu w ręce wyjątkowo spójne wydanie. Napisane – w części po polsku, a w części po angielsku – przez polski i międzynarodowy biznes. Przedsiębiorcy i menedżerowie, niezależnie od rodzaju kapitału, który reprezentują, i swoich korzeni, mierzą się bowiem z bardzo podobnymi wyzwaniami. Żyją w rzeczywistości, w której polska gospodarka jest coraz bardziej zintegrowana ze światem; w której polskie firmy zmieniają Europę i świat, a zagraniczni inwestorzy pomagają modernizować nasz kraj.

Zapraszamy do lektury – i poznania tej biznesowej spójności w różnorodności (integrity in diversity). ©

MAREK TEJCHMAN

Zastępca Redaktora Naczelnego



DANIEL OBAJTEK, PREZES PKN ORLEN

Innowacyjność kosztuje, więc to, co do niedawna było celem działania – jak maksymalizacja kapitału – dziś staje się narzędziem w walce na innym froncie



JOAO BRAS JORGE, PREZES BANKU MILLENNIUM

Chociaż sztuczna inteligencja, robodoradcy i chatboty to nie tylko przyszłość, ale często teraźniejszość świata usług bankowych, najnowocześniejsze technologie nie zastępują ludzkiego zrozumienia potrzeb drugiego człowieka



JAN KALISZ, PREZES FIBRAIN

Widać wiele działań w obszarze cyfryzacji administracji, jednak sposób ich wdrażania i funkcjonowania powoduje frustrację, a czasami nawet bezsilność po stronie przedsiębiorców



PIOTR KORYCKI, PREZES TVN DISCOVERY

Technologia może łączyć pokolenia. Pod warunkiem że w centrum zainteresowania pozostanie człowiek z jego pragnieniami, emocjami oraz potrzebą więzi



RAFAŁ RUDZIŃSKI, PREZES BOSCH W POLSCE

Światła strategia to jedno. Jej wdrożenie to drugie. Koordynacja i konsekwencja, a właściwie ich brak, to niestety ważne składowe Doskonałe Bezużytecznego Planu

REDAKTORZY PROWADZĄCY: Barbara Kasprzycka, Dominika Sikora

ORGANIZATOR:

DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

PATRONAT HONOROWY:



PARTNERZY:



PARTNERZY STRATEGICZNI:



PARTNERZY WYDANIA:



PARTNERZY MEDIALNI:



Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

5G, czyli nie stać nas na byleję

Wydawałoby się, że superszybkie transmisje, w tym technologia 5G, **nie mają nic wspólnego z hasłem VII edycji projektu „Nie ma przyszłości bez przedsiębiorczości”** – „Przedsiębiorca – podatnik, pracodawca, partner”. Ale tylko pozornie



JAN KALISZ
prezes FIBRAIN

W przyszłym roku rząd ma rozpiąć aukcję na zakup częstotliwości przez operatorów dla tych transmisji. Dlatego w niedługim czasie będziemy musieli się zmierzyć z jedną z niewątpliwie największych rewolucji w świecie komunikacji międzyludzkiej, technologicznej i wymiany danych. Technologia ta będzie olbrzymim narzędziem informatycznym tak dla przedsiębiorców, obywateli, jak i dla rządu. Będzie też determinować relacje online podatników, pracodawców, partnerów.

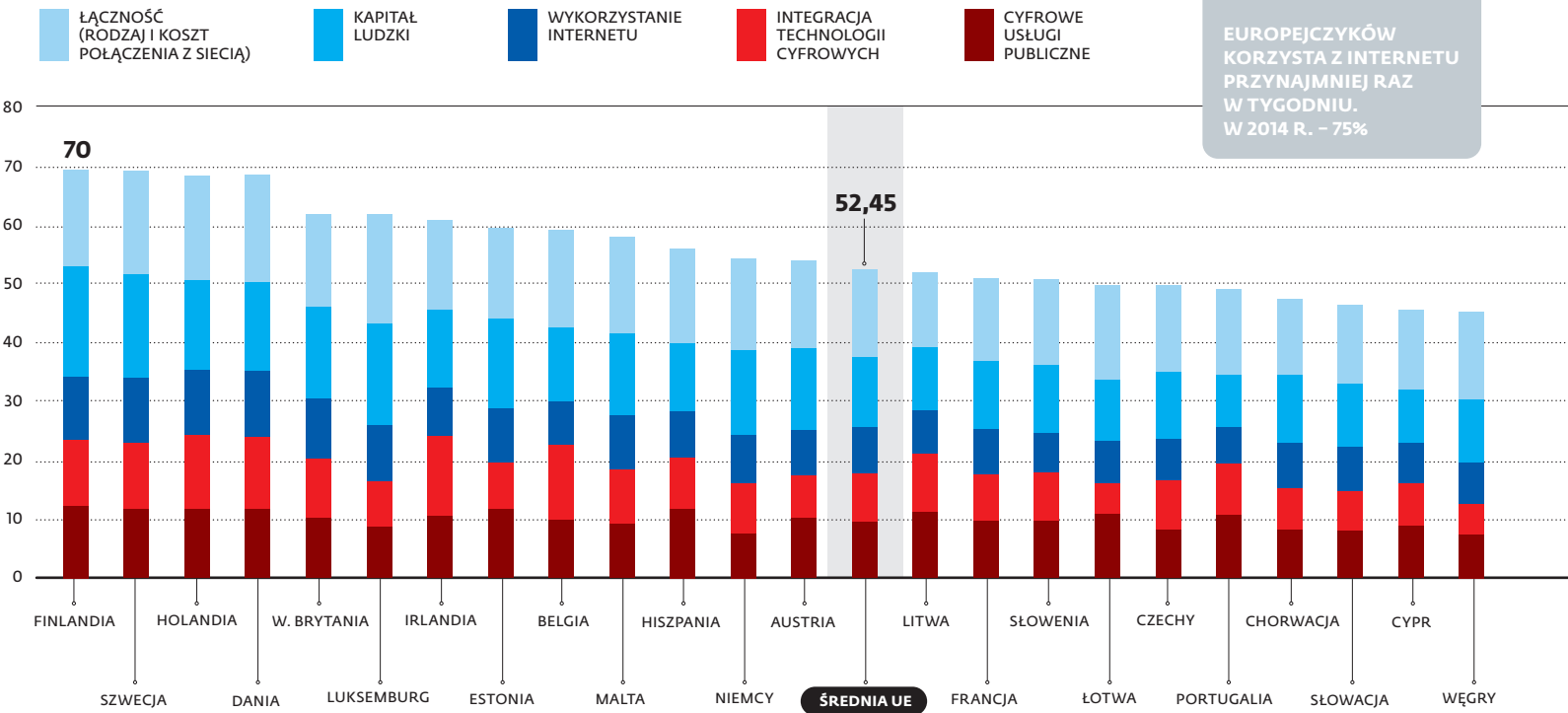
Jakie są oczekiwania wobec tej technologii? Jakiej możliwości, a jakie zagrożenia ze sobą niesie? I wreszcie, czy daje ona realną szansę podniesienia poziomu przedsiębiorczości w polskich firmach i włączenia ich do globalnego rynku? Kluczowe będzie tu ustawodawstwo i regulacje lokalne, określające zasady, ramy i harmonogramy wdrożeń tej technologii do aplikacji e-Państwo, e-Urząd, SmartCity itp. Nie stać nas na bylejącość wdrożeń aplikacji informatycznych w relacjach państwo – biznes – obywatel, samorządy – biznes – obywatel.

Administracja państwowa

W codziennej rzeczywistości przedsiębiorcy jednym z najbardziej czasochłonnnych, a zarazem najmniej efektywnych biznesowo elementów „walki o przetrwanie”, są relacje z szeroko pojętą administracją. Dziś widać już wiele działań, które mają charakter cyfryzacyjny w tym obszarze, jednak sposób ich wdrażania i funkcjonowania powoduje frustracje, a czasami nawet bezsilność po stronie przedsiębiorców. Przejście z formy papierowej na formę elektroniczną w wielu aspektach jest jedyną słuszną drogą. Proces ten musi jednak podążać równoległe z dostępnymi technologiami i jednocześnie być w odpowiednim tempie przygotowany i wdrażany po stronie administracyjnej. Już 1 maja 2008 r. powstały przepisy pozwalające uruchomić e-PUAP, czyli ogólnopolską platformę teleinformatyczną służącą do komunikacji obywateli z jednostkami administracji publicznej. Jednocześnie jednak podstawowe narzędzie, jakim jest UPD – urzędowe potwierdzenie doręczenia – wciąż

DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY INDEX 2019

Opracowywany przez KE wskaźnik ucyfrowienia państw UE ocenia pięć obszarów:



Źródło: Komisja Europejska

83%

EUROPEJCZYKÓW
KORZYSTA Z INTERNETU
PRZYNAJMNIEJ RAZ
W TYGODNIU.
W 2014 R. – 75%

własnego bezpieczeństwa fiskalnego musi wykonać. Jednocześnie w fazie wdrażania i obowiązywania takiego narzędzia dostęp do informacji i przygotowanie po stronie administracji skarbowej praktycznie nie istnieją (podatnicy poprzez wyszukiwarki internetowe szukają hasła „biała księga podatkowa”). Dla wykazania, jak wiele jeszcze czeka nas pracy, aby współdziałać pomiędzy przedsiębiorcami a administracją publiczną w cyfrowym środowisku nabrało charakteru prawdziwego partnerstwa, wystarczy spojrzeć na proces wdrażania PPK – pracowniczych planów kapitałowych. Jako nowy element systemu emerytalnego w Polsce PPK są konstrukcją obciążającą finansowo przede wszystkim przedsiębiorców. O ile poziom tych obciążeń przy dobrze rozwijającej się

gospodarce jest do zaakceptowania i program może stać się ciekawym narzędziem konkurencyjności o pracownika, o tyle kampania informacyjna ze strony instytucji nadzorującej ten projekt (PFR) pozostawia wiele do życzenia. Znów wszelkie działania edukacyjne, informacyjne i wdrożeniowe zostały pozostawione przedsiębiorcom, mimo całkowicie publicznego charakteru tego projektu.

Gospodarka i społeczeństwo cyfrowe

Biorąc pod uwagę dużą niechęć do korzystania przez małe i średnie firmy z aplikacji informatycznych wspomagających zarządzanie firmą i produkcją, należałoby wykorzystać możliwości 5G w ogólnopolskiej strategii aktywizacji informatycznej i technologicznej tych firm,

np. poprzez utworzenie rządowego „Programu POLSKA 4.0”. Mogłyby się w nim znaleźć środki na wdrażanie aplikacji z grupy ERP, Industri 4.0 itp. Można by się też zastanowić nad ulgami lub zawieszeniem płatności podatku CIT przez okres wdrożenia tych aplikacji. Korzystanie z tej technologii przez przedsiębiorców w codziennej pracy podniesie ich świadomość technologiczną, a co za tym idzie, biznesową i ekonomiczną; da duże możliwości wyjścia na rynki globalne. Ponadto będzie też dużą szansą na dogonienie krajów unijnych w rankingach „Gospodarka i Społeczeństwo Cyfrowe” DESI. Według DESI, opracowanego przez Komisję Europejską za rok 2019, Polska znalazła się na 25. miejscu (na 28 krajów UE) (patrz grafika). Widać więc, jak dużo mamy do zro-

OPINIA

Skupić się nie na produkcji, lecz na pacjencie



RAFAŁ MAGRYŚ
wiceprezes zarządu Exatel

Zmieniające się otoczenie technologiczne to możliwość uzyskania przewagi dla polskiej gospodarki i krajowych przedsiębiorców. Pokazały to już firmy zajmujące się analizą danych, rynkiem gier czy specjalistycznego oprogramowania. Twórcy rozwiązań, które później z dużym sukcesem komercjalizowali zarówno w kraju, jak i za granicą. Dziś, obserwując kolejną rewolucję w postaci technologii 5G, widzimy kolejną szansę na wręcz skokowy rozwój. Dotyczy to nie tylko dużych przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji i globalnej skali działania. Przed szansą stoją przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa z sektora teleinformatyki.

Nowe technologie znoszą dwie największe bariery, które dotąd blokowały krajową innowacyjność. Mowa tutaj o wysokich kosztach własnych wejścia na rynek oraz uzależnieniu od skomplikowanych rozwiązań technologicznych. Obecnie liczy się przede wszystkim pomysł i odwaga, upór, aby go realizować. Dowodem na to może być rynek telekomunikacyjny, dotychczas całkowicie uzależniony od importowanych rozwiązań. Dziś działania polskich firm takich jak EXATEL czy FIBRAIN pokazują, że możemy aktywnie włączyć się

w globalny łańcuch dostawców technologicznych i czerpać z tego realne korzyści.

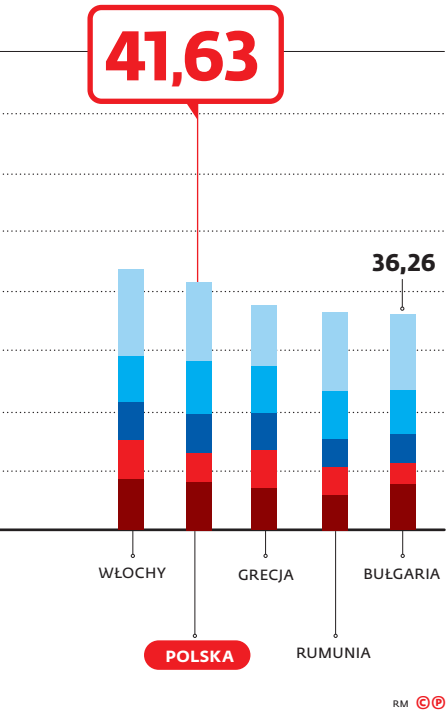
Jako kraj możemy czekać na tradycyjną polską przedsiębiorczość. Lecz aby wykorzystać moment i przyspieszyć rozwój i działania – do tego potrzebna jest głębsza współpraca na linii państwo – biznes. Państwo powinno dalej rozwijać narzędzia wsparcia dla innowacyjnych MSP – szczególnie tych, które opracowują wysokie technologie przyszłości i mają realne plany ich wdrożenia. Samorządy powinny skutecznie wspierać lokalne inicjatywy, dzięki którym eksperci przestaną być skupieni tylko i wyłącznie w dużych aglomeracjach miejskich. Lokalne uczelnie powinny specjalizować się w konkretnych obszarach, by przyciągać specjalistów i studentów oraz tworzyć lokalne ośrodki rozwoju nowych technologii. Ważne, by kształciły w sposób dostosowany do potrzeb pracodawców i dynamicznie zmieniającego się rynku. Wreszcie polscy przedsiębiorcy muszą umieć wyjść ze strefy komfortu, odpowiednio szacując ryzyko. Powinni się także wspierać nawzajem – korzystając z polskich rozwiązań.

Na pozytywnych efektach takiej współpracy zyskamy wszyscy. Państwo, biznes i społeczeństwo. Państwo – bo złotówka wydana na rozwój polskiej przedsiębiorczości wróci do budżetu, np. w formie podatków, ale też zmniejszy wpływ z budżetu, kreując nowe miejsca pracy. Biznes – bo sięgnie po nowe możliwości rozwoju i zysku. Społeczeństwo – bo za innowacją idzie lepsze życie i praca w zawodach przyszłości.

akość



Rafał Rudziński
prezes Bosch
w Polsce



bień, żeby nie odpaść z peletonu państw w wyścigu do globalnej cyfryzacji.

Szkolnictwo

Przy odpowiedniej implementacji tej technologii do szkolnictwa możemy zmienić nasze archaiczne systemy nauczania, poczynawszy od szkół podstawowych, przez średnie i wyższe. Wprowadzając eSzkolę, zaszczerpiemy w uczniach samodzielność, kreatywność, etykę obywatelską. Wychowamy kadre młodych pracowników lepiej przystosowanych do pracy we współczesnych zautomatyzowanych zakładach pracy. Podniesiemy też poziom kadry dydaktycznej i rozwiążemy problemy jej niedoboru.

Zagrożenia

Jednak powstaną też nowe zagrożenia związane z tą technologią. Olbrzymia ilość nieagregowanych informacji będzie powodować zagubienie i wykluczenie społeczne osób nieprzystosowanych informatycznie, w tym też osób starszych. Może też spowodować zabranie lub przeniesienie części osobowości ludzi do wirtualnej globalnej wioski cybernetycznej i ich wyalienowanie z udziału w życiu społecznym. Superszybkie transmisje to też nowe, bardziej wyrafinowane metody dla przestępczości cybernetycznej. Technologie te będą też dawać niespotykane dotąd możliwości inwigilacji i sterowania zachowaniem osób, grup społecznych i narodów. Tym większe znaczenie we wdrożeniu tych technologii będzie mieć relacja państwo – biznes – samorządy – społeczeństwo.

Posiadając w niedługim czasie coraz bardziej wydajne narzędzia komunikacji i możliwości dobrych rozwiązań systemowych, powinniśmy dokonać istotnej zmiany w procesie przygotowania, wdrażania i edukowania po stronie szeroko rozumianej administracji publicznej, biznesu i obywateli. A wszystko po to, aby odejść od naszego narodowego sloganu „jakoś to będzie” i w pełni wykorzystać nadarzającą się okazję postępu technologicznego.

FELIETON

Doskonale Bezużyteczny Plan

Mówienie o świecie ciągłej zmiany, określanym jako świat VUCA (od ang. słów: volatility – zmienność, uncertainty – niepewność, complexity – złożoność, ambiguity – niejednoznaczność), wydaje się dziś głoszeniem banałów. Większość z nas doskonale czuje tempo i zakres dokonujących się zmian. Wystarczy przyrzeć się szybko modyfikującym się dziś układom sympatii i animozji w globalnej gospodarce czy technologiom, które wykorzystujemy na co dzień. Niepewność, której doświadczamy, nie dotyczy tylko wpływu ciągłych transformacji na naszą rzeczywistość. Problemem jest to, że coraz trudniej nam w takim otoczeniu tworzyć długoterminowe plany i je realizować.

Dla przedsiębiorstw dużych i małych, dla państwa, a w konsekwencji także dla obywateli ta sytuacja jest poważnym wyzwaniem. Dotychczasowe, dobrze znane sposoby planowania i tworzenia strategii zdezaktualizowały się i potrzebne są nowe, które sprostają coraz bardziej skomplikowanej i nieprzewidywalnej sytuacji społeczno-gospodarczej. Co więcej, wydaje się, że nie jest ona przejściowa. Wszystko wskazuje na to, że brak stabilizacji to nowe status quo, które musimy zaakceptować i w którym musimy działać. Myślenie o przełomie, który za chwilę się dokona i stworzy nowe, stabilne ramy dla rozwoju państwa, gospodarki i biznesu, jest naiwnością. Nie bez powodu często mawiamy, że dzisiaj jedyną stałą jest zmienna.

Pomysłów na dostosowanie się do nowej sytuacji jest na pewno kilka. Mój to metoda 3K, czyli konsultacje, koordynacja i konsekwencja. Niby proste i oczywiste, a jednak, jak pokazuje praktyka, nie do końca. Używając analogii do świata motoryzacji: na drodze pełnej zakrętów z dojazdem do celu najlepiej poradzą sobie niewielkie, zwinne pojazdy, dobrze trzymające się drogi, które potrafią szybko zmieniać tempo i kierunek jazdy. Niestety instytucjom państwowym, ale też większości biznesów, trudno jest osiągnąć taki stan. Rozbudowane struktury i potrzeba ciągłej wewnętrznej koordynacji, trudność planowania wychodzącego poza obszar własnej odpowiedzialności czy wyzwania związane z zarządzaniem ludźmi utrudniają szybkie manewry. Nie powinniśmy jednak popadać w stan „nie da się” i tocząc się bezradnie po nieznanym terenie, rezygnować z zarządzenia zmianą. W mojej opinii dziś bardziej niż kiedykolwiek musimy zastanawiać się nad stawianymi celami i nie bać się modyfikować wcześniej przyjętej strategii.

Ze względu na ciągłe zmiany w otaczającej nas rzeczywistości musimy też zaakceptować to, że proces planowania gospodarczego na poziomie kraju z zasady powinien uwzględniać różne punkty widzenia, tzn. brać pod uwagę nie tylko potrzeby lokalne, lecz także trendy globalne oraz kompetencje struktur innych niż narodowe. W mojej ocenie odpowiedzialność państwa polega na ciągłym doskonaleniu procesu tworzenia i realizowania strategii, a rolą administracji powinno być wyznaczanie kierunków, ustalanie reguł, ale też inicjowanie i modyfikowanie rzetelnej dyskusji. Finalnie – regularne rozliczanie siebie (rządu) i innych (biznesu) ze wdrożenia.



W dużych strukturach, jak państwo czy korporacja, nawet doskonała strategia często nie jest w stanie przynieść oczekiwanych rezultatów. Brak koordynacji międzyresortowej czy międzydziałowej i brak konsekwencji w monitorowaniu postępów realizacji położyły niejeden genialny plan

O jakich wyzwaniach możemy mówić? Weźmy motoryzację – dziedzinę, która przechodzi dziś prawdziwą rewolucję. Z jednej strony musi stawić czoła wyzwaniom w obszarze ekologii, ponieważ wzrasta świadomość zagrożeń, jakie zanieczyszczenia z eksploatacji pojazdów niosą dla życia na Ziemi. Z drugiej – sprostać potrzebom społecznym w zakresie mobilności. Odpowiedzią są tu zmiany technologiczne, czyli nowe napędy, np. napęd elektryczny, które zapewniają nisko- lub całkowicie bezemisyjny transport. Na pozór wszystko jest więc proste: przedstawiamy się na nowe rozwiązania, minimalizujemy problem zanieczyszczeń transportowych, jednocześnie nie ograniczając ludziom możliwości przemieszczania się.

Na fali zachwyty nad tym łatwym przepisem na sukces media, politycy i rzesza osób pobieżnie zaznajomionych z tematem promują wizję elektromobilności, w której to samochody na baterie mają być lekiem na całe zło. Uprozczone myślenie o transformacji w obszarze mobilności tworzy w społeczeństwie wypaczony obraz wyzwania, z którym się mierzymy. A to przekłada się na decyzje polityczne i biznesowe. Faza konsultacji, proponowanej przeze mnie metody 3K, jest w przypadku tego tematu mocno niedoskonała. Po pierwsze – sz-

cunki pokazują, że w 2030 r. 70 proc. nowych pojazdów wciąż wyposażonych będzie w silniki konwencjonalne, tzn. spalinowe. Aby osiągnąć cele ekologiczne, musimy więc skupić się na ich doskonaleniu i nie możemy wypierać ich istnienia. Dane pokazują, że w Polsce mamy obecnie jedynie ok. 8 tys. samochodów elektrycznych, podczas gdy cała flota zarejestrowanych pojazdów to ok. 30 mln*. Osiągnięcie choćby 1 proc. udziału samochodów elektrycznych w tej liczbie to niestety nie kwestia miesięcy, biorąc pod uwagę choćby to, że koszt samochodu elektrycznego jest wciąż znacząco wyższy od tego z napędem tradycyjnym.

Do upowszechnienia pojazdów z dostępnymi dziś nowymi napędami potrzebne będą więc konkretne zachęty finansowe. W przeciwnym razie pozostaną one gadżetem najlepiej zarabiających. Kolejną ważną kwestią jest dostępność infrastruktury. Ładowanie samochodu w nocy we własnym garażu jest rozwiązaniem doskonałym. Gdzie jednak postawić tysiące ładowarek, z których będą chcieli korzystać mieszkańcy wieżowców w centrach dużych miast lub osiedli „sypialni”? Co równie istotne, kto miałby tę inwestycję finansować? Nie zapominajmy też o pochodzeniu źródła energii potrzebnej do ładowania samochodów, czy recyklingu baterii. Pamiętajmy także, że w proces budowy silnika elektrycznego zaangażowanych jest znacznie mniej osób niż w budowę silnika spalinowego... Czy uda nam się szybko przekwalifikować tysiące ludzi do innych zawodów?

Patrząc z tej perspektywy – czy koncentracja na samochodach na baterie jest na pewno najlepszą decyzją, skoro w Europie i na świecie coraz głośniej o wodorowych ogniwach paliwowych? A może powinniśmy wspierać ideę produkcji paliw syntetycznych, których tankowanie będzie możliwe z wykorzystaniem istniejącej infrastruktury? I na koniec – jakie będą zyski, ale też koszty społeczne przeobrażenia mobilności i zmian w branży motoryzacyjnej? Te i wiele innych pytań musimy sobie zadać i – co ważniejsze – na nie odpowiedzieć. Ochrona środowiska i walka z zanieczyszczeniem powietrza jest w dzisiejszych czasach celem i wartością niepodważalną, ale dróg do naprawy sytuacji jest wiele. Dlatego powinniśmy unikać pochopnych decyzji, których konsekwencje mogą być odwrotne od zamierzonych. Strategia państwa w zakresie mobilności powinna wynikać z głębokiej analizy wszystkich możliwych kierunków rozwoju, trendów i rozwiązań, a o ich istnieniu dowiedzieć się można jedynie poprzez odpowiednie planowanie procesu konsultacji. Wiele stron, wiele środowisk, różne punkty widzenia. Dialog i wymiana know-how między administracją państwową, biznesem, organizacjami społecznymi i społeczeństwem musi podlegać doskonaleniu, aby decyzje podejmowane w obecnej, niestabilnej rzeczywistości, naprawdę coś znaczyły.

Światła strategia to jedno. Jej wdrożenie to drugie. Koordynacja i konsekwencja, a właściwie ich brak, to niestety ważne składowe Doskonałe Bezużytecznego Planu. W dużych strukturach, jak państwo czy korporacja, nawet doskonała strategia często nie jest w stanie przynieść oczekiwanych rezultatów lub korzystnych zmian. Brak koordynacji międzyresortowej czy międzydziałowej i brak konsekwencji w monitorowaniu postępów realizacji położyły niejeden genialny plan. Musimy ciągle sobie o tym przypominać i uważać, aby kluczowe projekty, jak na przykład Przemysł 4.0, nie padły ofiarą zaniedbań na tych etapach. Często powtarzam, że Polska ma ogromną szansę na bycie europejskim liderem w zakresie wdrażania rozwiązań Przemysłu 4.0 – mamy bardzo dużo zakładów produkcyjnych, dużo produkujemy w różnych branżach, dlatego mamy gdzie testować i wykorzystywać IoT (ang. Internet of Things – internet rzeczy) w przemyśle. Ale Przemysł 4.0 potrzebuje nie tylko słów zapisanych w strategii i kilku działań promocyjnych. Konieczne jest także realne wsparcie we wdrożeniu, czyli m.in. wprowadzenie konkretnych instrumentów finansowego wsparcia dla firm inwestujących w te rozwiązania i monitoring efektów. Musimy przełożyć zapisy strategii na konkret, który zapewni rzeczywisty efekt. W Przemysle 4.0 powinna to być liczba wdrożeń, nie tylko liczba materiałów promujących temat. Powinna to być narodowa, konsekwentnie realizowana strategia, poparta odpowiednim budżetem, oparta na prawdziwym dialogu i konsultacjach z organizacjami i firmami, które tworzą lub wdrażają rozwiązania Przemysłu 4.0.

Życzę nam wszystkim, uczestnikom życia społeczno-gospodarczego w Polsce, abyśmy w czasach ciągłych zmian, które destabilizują i utrudniają działalność, nie musieli dodatkowo walczyć ze skutkami Doskonałego Bezużytecznych Planów. Wierzę, że wspólne działania państwa, biznesu i społeczeństwa w duchu metody 3K, ze wzajemnym szacunkiem i – co kluczowe – zaufaniem, może ograniczyć zakres niepewności, z którą wszyscy się mierzymy. Jeśli potrzebna jest do tego redefinicja dotychczasowych sposobów naszego współdziałania, nie ma na to lepszego momentu. Świat VUCA przynosi wiele wyzwań, ale otwiera nas też na nowe możliwości i formy współpracy.

Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Europejski rynek w obliczu globalnych wyzwań

Uważna analiza zmian, przez które przechodził światowy rynek w ostatnich dziesięcioleciach, dowodzi, że jednym z trendów pozytywnie wpływających na rozwój samych firm, a także gospodarek, są transakcje w sektorze M&A. Aby jednak łączenie firm mogło odbywać się efektywnie, **niezbędne są rozwiązania zachęcające do realizowania tego typu procesów** oraz świadomość korzyści, jakie mogą one przynieść w dłuższej perspektywie



DANIEL OBAITEK
prezes PKN ORLEN

Przez wiele lat w Europie dominowało neutralne podejście do transakcji M&A – zwłaszcza na rynku wspólnotowym. Wynikało to z jednej strony ze zrozumienia mechanizmu ekspansji i wzrostu dużych firm jako czynnika naturalnego w gospodarce rynkowej, z drugiej zaś – obawy przed nadmierną koncentracją jako potencjalnym zagrożeniem quasi-monopolem. Dodatkowo, w latach 90. i pierwszej dekadzie XXI w. dominacja ekonomiczna i technologiczna firm z Europy pozwalała im na ekspansję zarówno w Europie Wschodniej, jak i Azji.

W 2017 r. na światowym rynku fuzji i przejęć zostało zrealizowanych 49 612 transakcji, których łączna wartość opiewała na 3,1 bln dol. W ubiegłym roku kwota ta osiągnęła 3,5 bln dol.

W ostatnich lata na europejskim rynku dokonano kilku fuzji, które przyniosły wymierne efekty. W kwietniu 2015 r. holenderski koncern paliwowy Royal Dutch Shell kupił brytyjską firmę BG Group. Było to największe od lat przejęcie w branży paliwowej. Wartość transakcji oszacowano na 81,5 mld dol. Po ogłoszeniu informacji o przejęciu kurs akcji BG wzrósł o 42 proc. Rok później belgijski koncern Anheuser-Busch InBev sfinalizował przejęcie drugiego co do wielkości producenta piwa, czyli brytyjskiego SABMiller. Wartość transakcji przekroczyła 100 mld dol. Po ogłoszeniu fuzji udziały SABMiller wzrosły o 22 proc., a w AB InBev o 11 proc. Oba przykłady wyraźnie pokazują, że nawet same informacje o fuzjach czy przejęciach mają bezpośrednie przełożenie na wzrost wartości akcji przedsiębiorstw, których one dotyczą.

Ciekawym przykładem z punktu widzenia strategii rozszerzania swoich wpływów oraz poszerzania zasobów aktywów wydobywczych poprzez fuzje i przejęcia jest węgierski MOL. W 2002 r. wygrał przetarg na prywatyzację chorwackiej spółki naftowej z ofertą 505 mln dol., przebijając grupę OMV proponującą 420 mln dol. W następnych latach, dzięki dalszym fuzjom i przejęciom, budował swoją pozycję na kolejnych rynkach zagranicznych, m.in. austriackim, włoskim czy norwe-

skim. To pokazuje, że w dynamicznie zmieniającym się środowisku gospodarczym fuzje służą łączeniu wiedzy specjalistycznej i dzieleniu się kosztami w celu obrony pozycji rynkowej lub ekspansji na nowe rynki i technologie.

Trzeba jednak jasno powiedzieć, że w ostatniej dekadzie mamy do czynienia z radykalnym przesunięciem wektorów światowej rywalizacji. Po pierwsze, firmy z UE nie rywalizują już głównie między sobą, lecz w coraz większym stopniu z firmami azjatyckimi, zwłaszcza z Chin. Po drugie, polem rywalizacji w mniejszym stopniu stają się tradycyjne zasoby, jak np. siła kapitałowa, na rzecz np. innowacyjności. Tyle że innowacyjność kosztuje, więc to, co do niedawna było celem działania – jak maksymalizacja kapitału – dziś staje się narzędziem w walce na zupełnie innym froncie. Dodatkowo polityka klimatyczna i ekologiczna UE sprawia, że firmy działające na tym rynku narażone są w znacznie większym stopniu na dodatkowe koszty oraz ograniczenia w działalności, którymi firmy spoza Unii nie muszą się przejmować.

Dlatego decydenci z wielu krajów europejskich coraz częściej dostrzegają olbrzymi potencjał transakcji w sektorze M&A jako narzędzia do wzrostu konkurencyjności, nie w wąskim regionie, ale właśnie globalnie. W trakcie tegorocznego Szczytu Bałkanów Zachodnich szefowie resortów gospodarczych Polski, Niemiec i Francji podpisali wspólne stanowisko dotyczące działań mających na celu stymulowanie polityki konkurencyjności w Unii Europejskiej.

Upraszczanie procedur obowiązujących na wspólnym rynku to jedno z najskuteczniejszych rozwiązań przekładających się na znoszenie kolejnych barier, a tym samym umacnianie pozycji gospodarek krajów unijnych na globalnym rynku. Fuzje transgraniczne są wskazywane przez ekspertów jako skuteczny sposób na rywalizację z amerykańską oraz chińską konkurencją. Polska, jako kraj, który z sukcesem przeszedł okres transformacji gospodarczej, może być ważnym partnerem w dyskusji na temat zmian, w obliczu których staje Unia Europejska. Wnioski z ostatnich 30 lat rozwoju gospodarczego oraz doświadczenia polskich przedsiębiorstw, które stały się znaczącymi graczami na europejskim i globalnym rynku, mogą być pomocne w optymalizowaniu unijnych procedur oraz znoszeniu kolejnych administracyjno-biurokratycznych barier.

Nowe czasy i nowe wyzwania wymagają nowych odpowiedzi. Wielkość firm i koncentracja kapitału, które dotąd były postrzegane jako zagrożenia, w nowych warunkach powinny stawać się źródłem siły i konkurencyjności europejskich firm w zupełnie nowych globalnych realiach, w jakich przyszło im funkcjonować. ©

for. Jacob Lund/Shutterstock



Czy farmaceuci



ADAM
BŁAŻECZEK
członek zarządu
do spraw finansowych
Gemini Polska

Ochrona życia i zdrowia obywateli jest jednym z najistotniejszych elementów dobrobytu, ale również kluczowym wyzwaniem, z jakim trzeba się zmierzyć w Polsce w nadchodzących latach. O tym, że starzenie się społeczeństwa to trend ogólnoswiatowy, powszechnie wiadomo. Jednak w Polsce – jak podaje prognoza GUS – do 2060 r. udział osób w wieku 65–79 lat w odniesieniu do ogólnej populacji powiększy się dwukrotnie, z kolei udział osób powyżej 80. roku życia wzrośnie ponad trzykrotnie. To oznacza, że odsetek osób starszych w Polsce sięgnie 27,8 proc. Z tego też względu na przestrzeni lat zmieniają się potrzeby zdrowotne – coraz większe znaczenie mają choroby cywilizacyjne, przewlekłe, wymagające długoterminowej opieki medycznej i farmakologicznej, takie jak cukrzyca czy choroby układu krążenia bądź płuc. Kolejnym aspektem wartym zauważenia są braki personelu medycznego. Z raportu Manpower Group „Niedobór talentów w służbie zdrowia” wynika, że aż 72 proc. szpitali potrzebuje pielęgniarek wszystkich specjalizacji, 68 proc. szuka lekarzy, a 13 proc. – położnych. Konsekwencją tego jest systematyczny wzrost kosztów publicznej służby zdrowia. Odnosząc się do przewidywań PEX PharmaSequence w odniesieniu do 2018 r. – w ciągu najbliższych pięciu lat finansowanie publicznej ochrony zdrowia powinno wzrosnąć o 57,2 mld zł,

i to tylko na pokrycie rosnącego zapotrzebowania na usługi medyczne i rosnące koszty wynagrodzeń personelu.

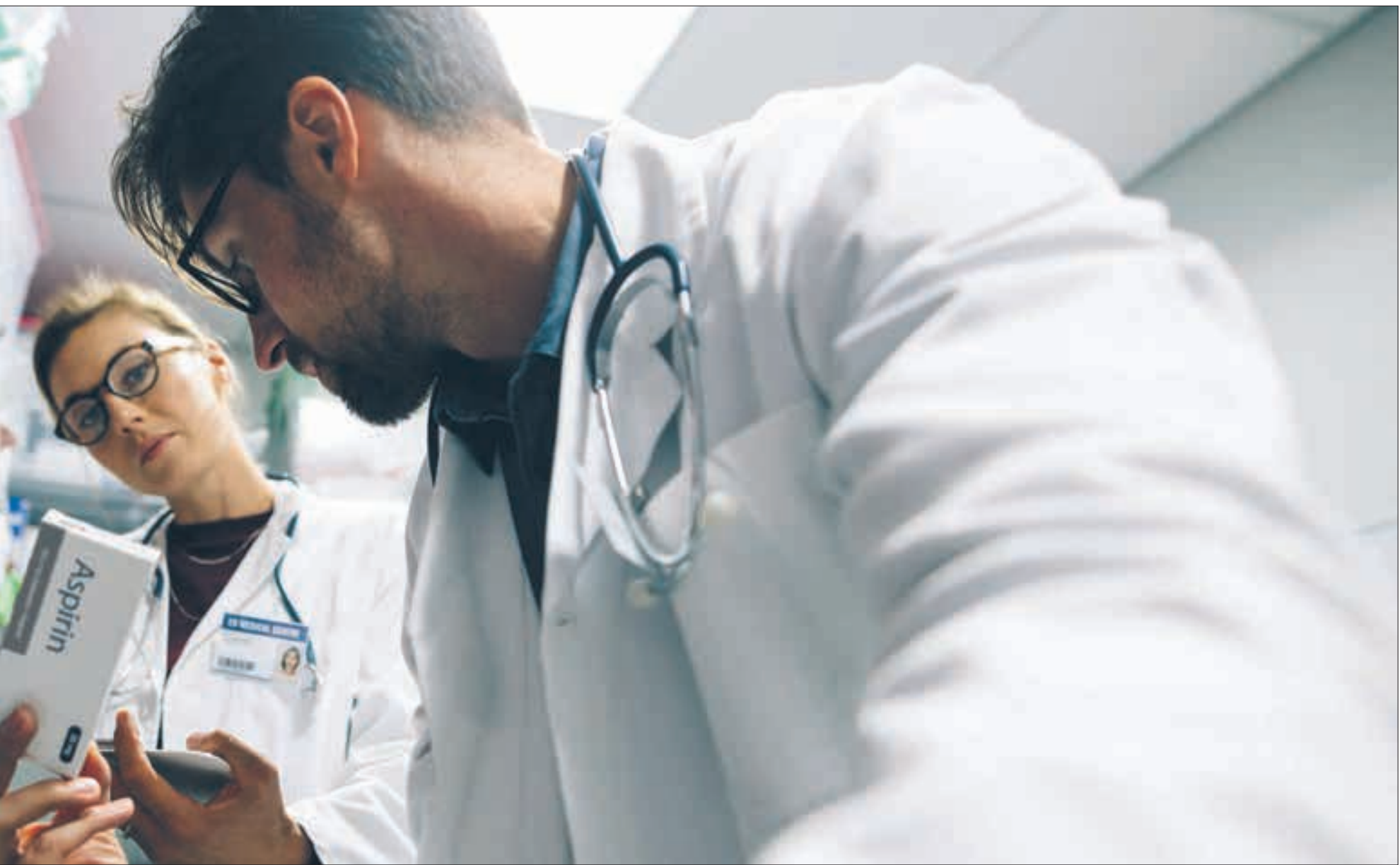
Starzenie się społeczeństwa, wzrost liczby pacjentów cierpiących na przewlekłe choroby cywilizacyjne, a także braki kadrowe sprawiają, że polski system opieki zdrowotnej jest zagrożony. Są dwie metody szukania rozwiązań tego kryzysu, które mogą wpłynąć na wzrost dostępności i jakości usług dla pacjentów. Pierwsza – najbardziej oczywista, ale najtrudniejsza do zrealizowania – to zwiększenie nakładów. Druga to optymalizacja funkcjonowania ochrony zdrowia.

Jedną z metod zwiększenia efektywności systemu zdrowotnego, coraz powszechniej stosowaną przez kraje Europy Zachodniej, jest aktywne włączenie i pełne wykorzystanie kwalifikacji farmaceutów. Patrząc na liczby – mamy ok. 30 tys. magistrów farmacji oraz 35 tys. techników farmaceutycznych – mówimy tu o niebagatelnej grupie specjalistów w Polsce, których praca w aptekach dziś ograniczona jest bardzo często do wydawania leków. Ich wiedza zdobyta w procesie wieloletniej edukacji finansowanej przez państwo może mocno wspomóc system opieki zdrowotnej poprzez wprowadzenie opieki farmaceutycznej oraz poszerzenie zakresu usług farmaceutycznych.

Usług, które mogą być świadczonych przez apteki i na które jest zapotrzebowanie ze strony pacjentów, jest bardzo wiele. Według badań prowadzonych w państwach Europy Zachodniej aż do 10 proc. pacjentów nie reaguje właściwie na standardowe leki dostępne w aptekach. Ze względu na swoje schorzenia potrzebują oni indywidualnych leków, przygoto-



Upraszczanie procedur na wspólnym rynku to jedno z najskuteczniejszych rozwiązań przekładających się na znoszenie kolejnych barier, a tym samym umacnianie pozycji gospodarek krajów unijnych na świecie



mogą uzdrowić system zdrowia?

wanych przez farmaceutów według wskazań lekarza konkretnie dla nich (tzw. receptura apteczna). Szacuje się, że w Polsce, pomimo obowiązku, tylko 8–10 proc. aptek jest w stanie faktycznie wykonywać leki, a udział receptury aptecznej w całym rynku wynosi zaledwie 2 proc. Problemem jest brak sprzętu oraz personelu posiadającego odpowiednie kwalifikacje w tym kierunku. Wprowadzenie możliwości podpisania umowy z inną apteką specjalizującą się w przygotowywaniu leków „robionych” poprawiłoby dostępność tych terapii dla pacjentów.

Farmaceuci są gotowi do objęcia opieką osób cierpiących na różnego rodzaju przewlekłe schorzenia. W Polsce na choroby układu krążenia cierpi ok. 6 mln osób, cukrzyca jest zdiagnozowana u ok. 2 mln, a schorzenia układu oddechowego dotyczą ponad 3 mln. Część pacjentów cierpi na kilka chorób jednocześnie. Dodatkowo nawet 40 proc. osób starszych w naszym kraju odwiedza lekarzy różnej specjalności, którzy przepisują im wiele różnych leków jednocześnie (polipragmazja). W ten sposób pojawia się problem negatywnych interakcji pomiędzy lekami, w wyniku których może nawet dojść do zjawiska przedawkowania, poprzez przyjmowanie leków z tą samą substancją aktywną pod różnymi markami handlowymi. Farmaceuta, przy zastosowaniu odpowiednich technologii i zgody pacjenta na dostęp do informacji o wszystkich jego receptach, może w prosty sposób zweryfikować terapię i dokonać, w porozumieniu z lekarzem prowadzącym, jej optymalizacji. Taka usługa w formie przeglądów lekowych realizowanych w porozumieniu z lekarzem, której celem jest zwiększenie efektywności te-

rapii i ograniczenie potencjalnych powikłań, z powodzeniem jest realizowana w takich krajach jak Holandia czy Wielka Brytania.

Kolejne zadanie, które może być realizowane w aptekach w ramach opieki farmaceutycznej, to wsparcie pacjenta w kontynuacji terapii. Dziś bowiem zbyt często terapia nie przynosi efektów, bo nie jest prowadzona do końca (pacjent rezygnuje z niej, bo poczuł się lepiej, odstawia lek z powodu skutków ubocznych lub nie wykupuje kolejnych dawek z powodu braku funduszy) lub leki są nieodpowiednio przyjmowane (pacjent zażywa zbyt duże lub małe dawki, robi to nieregularnie itp.). Nie ma efektu terapeutycznego, mimo wizyty pacjenta u lekarza POZ i lekarza specjalisty (wcześniej pojawienia się w kolejce do tego świadczenia), wykupienia leków refundowanych. Wszystkie te usługi są przecież finansowane przez system, a pacjent nie zostaje wyleczony, co w konsekwencji może prowadzić do dalszego rozwoju choroby i powikłań wymagających interwencji w ramach bardzo drogich, specjalistycznych procedur medycznych (np. leczenie operacyjne). W wielu krajach Europy i w USA farmaceuci wspierają pacjentów w kontynuacji terapii, poczynając od prostych serwisów SMS-owych, po zaawansowane systemy potwierdzające przyjęcie leku przez pacjenta lub dostarczenie starszym i przewlekle chorym leków prosto do domu – specjalnie przygotowanych dla konkretnego pacjenta, z oznaczeniem dokładnej pory zażywania etc. Jest to wzorowane na usługach popularnych w aptekach szpitalnych, które dostarczają leki pacjentom na poszczególnych oddziałach.

Doświadczenia innych państw wskazują, że magistry farmacji i technicy farmaceutyczni mogą

wspierać system opieki zdrowotnej również np. poprzez realizację wybranych podstawowych badań (np. w aptekach w Wielkiej Brytanii od września wykonywane będą przesiewowe badania kardiologiczne), realizację programów szczepień czy programów zdrowotnych we współpracy z organizacjami pacjenckimi (m.in. wsparcie w rzucaniu palenia czy w walce z otyłością), a także realizację programów wspierających pacjentów z alergiami i chorobami oddechowymi (m.in. wypożyczanie i nauka obsługi nebulizatorów).

Badania prowadzone przez Peters Institute of Pharmaceutical Care, College of Pharmacy, University of Minnesota (2004 r.) realizowane przez 25 lat na próbie

ok. 2900 pacjentów wykazały, że objęcie ich opieką farmaceutyczną doprowadziło do uzyskania oszczędności w różnych etapach leczenia rzędu... ok. 1 mln dol. Podkreślam, że tę imponującą kwotę uzyskano tylko przy optymalizacji leczenia niecałych 3000 osób! Prosto przekładając wyniki tych badań na populację Polski, oznaczałoby to potencjał oszczędności dla systemu ochrony zdrowia na poziomie ok. 2 mld zł rocznie, czyli ponad 20 proc. rocznego budżetu NFZ na refundację leków.

Opieka farmaceutyczna ma więc olbrzymi potencjał do generowania oszczędności dla systemu ochrony zdrowia. Aby mogła być w Polsce wprowadzona w efektywny sposób, konieczna jest szeroka, spokojna i meryto-

ryczna debata, uwzględniająca głos wszystkich środowisk (rządowych, branżowych i pacjenckich), której efektem będzie wypracowana wspólnie mapa oraz plan wdrożenia. Proces ten będzie wymagał przemyślanych zmian w istniejących przepisach, umożliwiających otwarcie aptekom tworzenie nowego poziomu usług i nowych kategorii wsparcia, jakie farmaceuta może dawać pacjentom i wносить do systemu ochrony zdrowia. Bardzo istotne jest w tym przypadku odpowiednie sformułowanie prawa, które z jednej strony umożliwi farmaceutom prowadzenie innowacyjnych działań, a z drugiej strony zapewni bezpieczeństwo pacjentom. Nie będzie to łatwe, ale z pewnością warto podjąć ten trud. ©

OPINIA

Skupić się nie na produkcji, lecz na pacjencie



GERBEN KLEIN-NULENT

Prezes Królewskiego Holenderskiego Stowarzyszenia Farmaceutycznego (KNMP)

Holandia cieszy się solidną międzynarodową renomą dotyczącą prowadzenia doskonałej opieki zdrowotnej. Dalsze zapewnianie w Holandii świetnej, dostępnej oraz przystępnej cenowo opieki dla wszystkich staje się wyzwaniem ze względu na starzenie się społeczeństwa, wzrost liczby chorób przewlekłych oraz rosnące koszty opieki zdrowotnej. Dlatego też holenderska polityka zdrowotna dąży do zapobiegania chorobom, poprawy organizacji oraz integracji podstawowej i specjalistycznej opieki zdrowotnej, tak aby pacjenci w podeszłym wieku mogli jak najdłużej cieszyć się niezależnością i samowystarczalnością. Rząd holenderski dąży też do znacznego obniżenia kosztów leków.

Holenderscy farmaceuci przewidzieli nadejście tych zmian. Począwszy od lat 80. ubiegłego wieku, zaczęli odchodzić w sektorze farmaceutycznym od koncentracji na produkcji, w kierunku skupiania się

na indywidualnej opiece nad pacjentem. Obecnie do rutynowych działań w każdej lokalnej aptece należy nadzór nad lekami, konsultacje z lekarzami oraz przeglądy leków dla szczególnie narażonych pacjentów. Farmaceuci są w stanie zapobiegać przyjmowaniu potencjalnie nieodpowiednich leków lub złemu ich dawkowaniu. Wytyczne farmakogenetyczne można pozyskać poprzez ogólnokrajowy słownik produktów leczniczych, należący do KNMP. Słownik ten umożliwia farmaceutom włączanie w nadzór nad lekami interakcji genowo-lekowych. Pacjenci mający problemy z zarządzaniem swoimi lekarstwami lub z zapamiętaniem, kiedy mają je przyjmować, otrzymują zindywidualizowane opakowania leków (baxtering).

Taka zmiana w kierunku zintegrowanej, skoncentrowanej na pacjencie opiece, w której kładzie się większy nacisk na prawidłowe i odpowiedzialne stosowanie leków, przyczynia się do lepszej oraz mniej kosztownej opieki zdrowotnej.

Holenderscy farmaceuci pracujący w lokalnych społecznościach są obecnie prawnie uznanymi specjalistami ds. leków, a ubezpieczyciele opieki zdrowotnej płacą im za zapewnienie możliwie jak najlepszych efektów stosowania leków. ©

Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



SŁAWOMIR
GRZELCZAK

prezes BIG InfoMonitor,
wiceprezes BIK

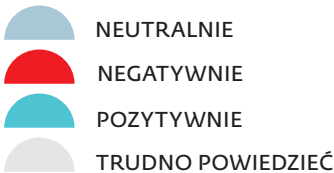
Państwo podnosi przedsięwzięciom poprzeczkę, wprowadza m.in. podwyżkę płacy minimalnej, PPK, chce zniesienia ograniczenia odprowadzania składek na ZUS, napomyka o obłożeniu składkami ubezpieczenia społecznego wszystkich cywilnoprawnych umów o pracę, upowszechnia split payment. Ogranicza też możliwości windykacji masowych długów na niskie kwoty od konsumentów. W tych warunkach perspektywa poprawy ściągłości należności od innych przedsiębiorców, w tym podmiotów publicznych, cieszy szczególnie. Czy faktycznie nowe regulacje postawią tamę przed zatorami, jak oczekiwała i zapowiadała minister przedsiębiorczości i technologii Jadwiga Ęmilewicz? Pewnie nie, ale dają szansę na zablokowanie dalszego pogłębiania niekorzystnego zjawiska. Choć jestem liberałem, przyznaję, że przed rokiem na łamach specjalnego wydania DGP apelowałem o większą rolę państwa w tym obszarze. Skłoniły mnie do tego rozmowy z przedsiębiorcami i badania mikro, małych i średnich firm, z których wynika, że w tym akurat obszarze firmy oczekują silnej ręki państwa. Jak zadziałają regulacje przygotowane przez MPiT, w dużej mierze będzie zależało od zastosowania ich w praktyce. Na razie na gorąco oddaliśmy głos przedsiębiorcom, aby ocenili rozwiązania, które wejdą w życie od stycznia przyszłego roku.

Najbardziej cieszy możliwość niepłacenia podatków od wierzytelności

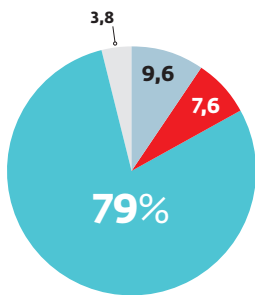
Powiało optymizmem, co pokazuje, że nadzieje związane z nowymi przepisami są spore. Najlepiej oceniona została możliwość pomniejszenia przez wierzyciela podstawy opodatkowania (podatku PIT i CIT) o kwotę wierzytelności. W sytuacji gdy nie została ona uregulowana lub zbyt w jakiegokolwiek formie w ciągu 90 dni od dnia upływu terminu jej płatności. Podobą się to czterem na pięciu odpowiadających przedsiębiorców. Natomiast dłużnik według tego rozwiązania będzie miał obowiązek doliczenia do podstawy opodatkowania (podatku PIT i CIT) kwoty nieopłaconej przez 90 dni od dnia upływu terminu płatności określonego w fakturze lub umowie. W końcu państwo zdejmie z wierzyciela konieczność płacenia podatków mimo braku wpływów. Od lat istniała taka możliwość dla podatku VAT, ale można było go odzyskać dopiero po 150 dniach. Od tego roku okres na odliczenie VAT-u został skrócony do 90 dni. Rozwiązanie ze wszech miar pożądane i sprawiedliwe, aż trudno uwierzyć, że przedsiębiorcy musieli na nie czekać tyle lat. Wśród oceniających nie brakuje też sceptyków, co można zrozumieć, bo przecież rozwiązanie to nie likwiduje problemów płatności.

Półowie przedstawicieli badanych firm podoba się kontrola przedsiębiorstw z obrotem przekraczającym 50 mln euro i karanie ich za nagromadzenie w okresie trzech miesięcy ponad 5 mln zł przeterminowanych zobowiązań. Biorąc pod uwagę wielkość obrotów, wyznaczona kwota zaległości nie jest wysoka, więc sankcje pojawiają się stosunkowo szybko. Najwyraźniej jednak część przedsiębiorców obawia się, że jest za niska, ewentualnie, że niezadowolony partner i tak ostatecznie przerzuci

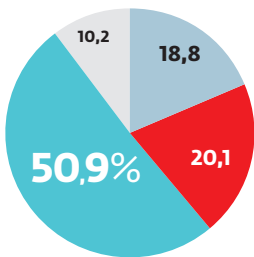
JAK WCHODZĄCE W ŻYCIE OD 2020 R. REGULACJE WPŁYNĄ NA OGRANICZENIE PROBLEMU ZATORÓW PŁATNICZYCH? (odpowiedzi w proc.)



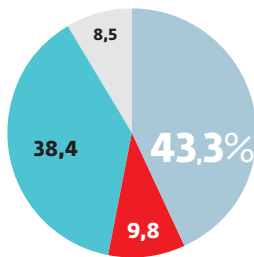
Dłużnik zostanie zobowiązany do wliczenia nieopłaconej faktury do podstawy opodatkowania i nie będzie mógł wrzucić jej w koszty. Z kolei wierzyciel nie będzie musiał doliczać nieotrzymanej kwoty do podstawy opodatkowania, dzięki czemu zapłaci niższy podatek.



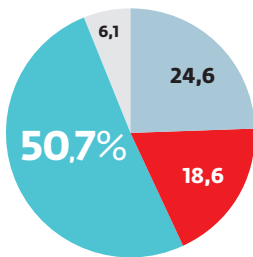
Kontrola firm z obrotem przekraczającym 50 mln euro i karanie ich, jeśli długi z trzech miesięcy przekroczą 5 mln zł.



Podawanie do publicznej wiadomości praktyk płatniczych firm z obrotem przekraczającym 50 mln euro rocznie.



Podwyższenie o 2 pkt proc. wysokości odsetek ustawowych do 11,5 pkt proc. oraz wzrost nawet do 100 euro rekompensaty kosztów odzyskiwania należności.



Źródło: badanie „Skaner MSP, wśród mikro, małych i średnich firm” przeprowadzone przez Instytut Badań i Rozwiązań B2B Keralla Research, na próbie 500 firm sprzedających z odroczonym terminem płatności, techniką wywiadów telefonicznych, lipiec 2019 r.

RM ©

Tama dla zatorów

Przeciwdziałające zatorom płatniczym rozwiązania wyglądają niemal jak **koło ratunkowe rzucone firmom**, przed którymi państwo piętrzy coraz większe wyzwania. Ale najważniejsze, że w końcu są i wstępnie zbierają pozytywne oceny biznesu

swoje problemy na nich, albo że takich kontroli wcale nie będzie lub będą nieliczne.

Stosunkowo mało pozytywnych opinii zebrało podawanie do publicznej wiadomości, raz do roku, praktyk płatniczych firm z obrotami powyżej 50 mln euro. A to akurat jest bardzo interesująca sankcja, bo wiąże się z ryzykiem reputacyjnym. Jeśli opóźnianie płatności spowoduje napiętnowanie firmy, pogorszenie jej oceny w oczach klientów i w konsekwencji próby bojkotowania towarów czy usług, może okazać się bardziej dotkliwe dla dłużnika niż konkretna kara. Dla dużych międzynarodowych firm, które na rodzimych rynkach starają się dbać o relacje z dostawcami niespójne z grupą kapitałową zachowanie na polskim rynku może być dodatkowym kłopotem.

Ustawa o terminach płatności handlowych nadal tylko dla odważnych

Wysoko wypada natomiast ocena zmiany wprowadzonej do ustawy o terminach płatności handlowych: „Podwyższenia o 2 pkt proc. wysokości odsetek ustawowych do 11,5 pkt proc. oraz wzrostu nawet do 100 euro rekompensaty kosztów odzyskiwania należności”. Poziom odsetek prezentuje się naprawdę nieźle, ale pozytywne reakcje przedsiębiorców są zaskakujące, bo większość z nich (82 proc.), mimo problemów ze ściąganiem należności, wcale z zapisów tej ustawy nie korzysta. A co dziesiąty nawet jej nie zna! Dlatego, czy byłoby to 9,5 proc. odsetek karnych, tak jak do tej pory, czy też 11,5 proc., dla większości brzmienie ustawy o terminach transakcji handlowych nie ma znaczenia. Powód? Wierzyciele boją się upominać o pieniądze, a co

dopiero naliczać dłużnikowi karne odsetki. Wszystko ze strachu, że odbiorca przestanie zamawiać towar czy usługi. Może nowelizacja ustawy i liczne publikacje pojawiające się przy tej okazji sprawiają, że obawy przedsiębiorców zmniejszają się, a regulacje zyskają na popularności. Dobrze by tak się stało, bo lęki o zerwanie kontraktów są wyolbrzymione. Przedsiębiorcy, którzy przypominają, że jednak za pracę należy się zapłata, ostatecznie nadal współpracują z czterema na pięć upominanych firm.

Wyższe odsetki karne to niejedyna zmiana w ustawie o transakcjach handlowych obowiązującej już ponad sześć lat i wykorzystywanej przez biznes sporadycznie. Nowelizacja tego aktu prawnego przewiduje też skrócenie – do maksymalnie 30 dni – terminów zapłaty w transakcjach handlowych, w których dłużnikiem jest podmiot publiczny, z wyjątkiem służby zdrowia. Uściśla również, że termin zapłaty w transakcjach, w których dłużnikiem jest duży przedsiębiorca, a wierzycielem mikro, mały lub średni przedsiębiorca, nie będzie mógł przekraczać 60 dni, a zapis umowy określający dłuższy termin zapłaty będzie nieważny. Ale już w obecnej wersji jest mowa o maksymalnie 60-dniowym okresie rozliczenia. Tymczasem od kilku lat na pytanie, które zadajemy co kwartał 500 mikro, małym i średnim firmom: Czy w ostatnich sześciu miesiącach mieli państwo należności przeterminowane o ponad 60 dni? – około połowy badanych odpowiada, że tak.

Wysokie ryzyko w relacjach między przedsiębiorstwami

Skalę problemu i niepewności co do tego, kto siedzi po drugiej stronie

w relacji B2B, obrazuje liczba firm sprawdzanych w rejestrze BIG InfoMonitor. Tylko przez osiem pierwszych miesięcy tego roku do BIG InfoMonitor wpłynęły zapytania dotyczące ponad 900 tys. przedsiębiorstw o różnych nr NIP, czyli o około 40 proc. aktywnych firm w Polsce. Strach przed nierzetelnym partnerem jest ogromny, bo niestety ma swoje podstawy.

W pakiecie zmian antyzatorowych kluczowym rozwiązaniem bez wątplenia jest możliwość odzyskania podatków od wystawionych i nierozliczonych faktur. W drugiej kolejności wymienilibym kontrole UOKiK, o ile będą się odbywały w znaczącej liczbie i tym samym oddziaływały też prewencyjnie na pozostałych. Swoje powinny też zrobić publikacje praktyk płatniczych dużych podmiotów.

Dobrze, że przepisy te wejdą w życie, bo pozwolą poprawić płynność finansową przedsiębiorstw, przed którymi masa wyzwań i coraz mniej pewna koniunktura. O ile obserwujemy, że nawet spory wzrost gospodarczy nie wpływa na poprawę wzajemnych rozliczeń między firmami, o tyle nie liczyłbym na taki efekt przy spowolnieniu.

©

■ **Rejestry po estońsku, czyli jak dać obywatelom i gospodarce wędkę, a nie rybę**
O Estonii – kraju położonym niedaleko od Polski (z Suwałk do miejscowości Valga na granicy łotewsko – estońskiej jest zaledwie 546 kilometrów), a który w dziedzinie cyfryzacji wyprzedził Polskę i znakomitą większość krajów świata o dekadę – czytaj na gazetaprawna.pl i forsal.pl

Efektywność biznesu dzięki cyfryzacji. Tak, ale...



PIOTR CISKI

prezes
Sage w Polsce

Sprawne, przejrzyste państwo. Jasne, klarowne podatki. Zadowoleni przedsiębiorcy. A to wszystko dzięki cyfryzacji polskiej gospodarki i państwa. Tak brzmiał wstęp do zaproszenia na marcowy Kongres Cyfryzacji Polskiej Gospodarki, organizowany przez Dziennik Gazetę Prawną. Gospodarzem spotkania było Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii. Minister Jadwiga Emilewicz mówiła, że dzięki cyfryzacji nawet ok. 12 proc. PKB może pochodzić z usług cyfrowych. Niezaprzeczalnie cyfryzacja to motor napędowy wielu gospodarek. Ale w przypadku Polski nie jest aż tak dobrze, jak mogłoby się wydawać.

Od wspomnianego wydarzenia minęło już pół roku, a przedsiębiorcy zamiast ruszać na cyfrowe podboje, zaczynają się zastanawiać, jak poradzą sobie w przyszłym roku z obciążeniami, jakie na nich spadną. Czy będą w stanie wypełnić wszystkie obowiązki prawne i czy cyfrowa rewolucja – jakkolwiek niezbędna – nie wyrzuci ich z rynku.

W marcu analizowaliśmy warunki, w jakich odbywa się dziś cyfrowa transformacja państwa i prawa, a w głównej mierze cyfryzacja podat-

ków, od której odwrotu już nie ma i która stawia biznesowi duże wyzwania. Jako firma od lat wspierająca transformację cyfrową polskich przedsiębiorstw, będącą od początku blisko cyfryzacji podatków, jesteśmy w stanie spojrzeć z perspektywy zarówno legislatora, jak i podatnika. Co widzimy?

Z jednej strony cyfryzacja to ogromna szansa na rozwój. Wystarczy wziąć pod uwagę chociażby cyfryzację podatków, dzięki której znacznie zmniejszyła się luka podatkowa, a wielu nieuczciwych przedsiębiorców musiało zakończyć działalność. Skarb Państwa zasiliły kolejne miliardy. Ale ten proces nie obył się bez wpływu także na tych uczciwych, dla których ostatnie zmiany były zbyt szybkie. O ile wprowadzenie takich rozwiązań jak jednolity plik kontrolny odbywało się wzorowo, a przedsiębiorcy mieli wystarczająco dużo czasu, by zacząć myśleć o podatkach i danych finansowych od nieco bardziej cyfrowej strony, o tyle kolejne regulacje wdrażane były nieco chaotycznie. Zeszłoroczne e-sprawozdania finansowe wywoływały sporo zamieszania z powodu różnic w interpretacji przepisów przez różne ministerstwa czy problemy techniczne, np. z podpisami, wreszcie brak aplikacji do sporządzenia sprawozdań dla podmiotów, które swój rok obrotowy kończyły jeszcze we wrześniu 2018 r.

Dziś jeszcze przyspieszamy, też w mocno dyskusyjnym stylu. Właśnie obserwowaliśmy trudny start białej listy podatników, a nieco wcześniej nieoczekiwaną, dokona-

ną w ostatniej chwili zmianę certyfikatu klucza publicznego, który służy do szyfrowania przesyłki JPK_VAT. Co również wywołało mały chaos, gdy przedsiębiorcy nie mogli skutecznie złożyć swoich deklaracji.

To zrozumiałe, że zmiany technologiczne nie obywają się bez potknięć i nie zawsze pierwsze wersje jakichś rozwiązań działają bezbłędnie. Ale biznes, który jest w stanie przystosować się do zmian – w to nie wątpię – potrzebuje jasnych wskazówek, jak usprawnić i zmodyfikować swoje procesy, by cyfrowe państwo i podatki nie przeszkadzały w prowadzeniu działalności, a harmonijnie się w nią wpisywały. Potrzebne są też jednoznaczne oczekiwania wobec przedsiębiorców, by mogli lepiej planować transformację swojej działalności – raczej ewolucyjnie niż rewolucyjnie.

Sami jako firma produkująca oprogramowanie dla biznesu mierzymy się z gwałtownością zmian. Życzylibyśmy sobie wydłużonych i dobrze przygotowanych konsultacji technicznych nowych scyfryzowanych regulacji, by móc dostarczać przedsiębiorcom narzędzia, które – zanim jeszcze zmiany wejdą w życie – są gotowe je obsłużyć. Do tego potrzebny jest dostęp do rzetelnej dokumentacji dotyczącej zmian oraz środowisko testowe dla cyfrowych danych. Może to kiedyś będzie standardem, w najbliższych miesiącach czeka nas jednak nowa ofensywa prawna.

A bez dobrych narzędzi informatycznych niemożliwe będzie zautomatyzowanie wielu czynności administracyjnych, podczas których często jako ludzie popełniamy błędy. Te błędy coraz częściej i szybciej będą wyłapywane przez aplikacje do analizy big data, rozwijane przez urzędy kontrolne typu KAS. Zmierzamy

w stronę raportowania w czasie rzeczywistym, gdzie zdarzenia gospodarcze mogą być odnotowane przez administrację skarbową praktycznie od razu – wystawienie paragonu, faktury, zakup etc. Tu bez technologii przedsiębiorca sobie nie poradzi.

Niestety, sam biznes w wielu przypadkach nie jest gotowy wykorzystać sytuacji, w której nagle przedsiębiorstwo gromadzi mnóstwo danych, niezbieranych dotychczas. A to przecież nie tylko dane na potrzeby raportów podatkowych. To dane, które odpowiednio przeanalizowane mogą dać niesamowitą wiedzę i samoświadomość tego, gdzie dziś jesteśmy na rynku. Dają podstawę do przygotowywania prognoz, kontroli kondycji finansowej. Wystarczy wykorzystać dostępne powszechnie narzędzia informatyczne. Oprogramowanie jest dziś tańsze niż kiedykolwiek, dzięki dostępności m.in. subskrypcji i braku konieczności kupowania drogich systemów. Konkurencja wśród dostawców jest duża, istnieje wiele inicjatyw, w ramach których można uzyskać finansowanie na informatyzację przedsiębiorstwa. Dlaczego więc przedsiębiorcy tego nie robią?

Przyczyny są różne. Jedną z nich może być to, że nadal mamy do wykonania ogromny krok w stronę cyfryzacji i gospodarki opartej o dane; prawdziwy skok mentalny. Dopiero zaczynamy transformację cyfrową, nawet jeśli mamy wrażenie, że wszystko wokół nas się zmienia. Eurostat, który bada dojrzałość cyfrową europejskich gospodarek, od lat wystawia nam ocenę co najwyżej dopuszczającą, żeby nie powiedzieć niedostateczną. W publikowanym corocznie Digital Economy and Society Index (DESI) jesteśmy dopiero na 24. miejscu w Unii Europejskiej pod kątem stopnia zaawansowania

cyfrowego. I nic nie zapowiada, by ten stan szybko miał się poprawić.

Tym bardziej można mieć obawy, gdy na horyzoncie pojawiają się takie zmiany, jak zniesienie limitu 30-krotności składek ZUS. To dość mocne uderzenie w sektor innowacji i technologii, który ma w opinii rządzących być jednym z napędów polskiej gospodarki. Bez wątplenia ta zmiana wpłynie na całą gospodarkę – specjaliści będą drożsi, a tym samym niektóre usługi i produkty też. Stracimy część inwestycji, nie zyskamy nowych talentów. Szczególnie że inne kraje nieco lepiej szacują wagę rozwoju technologicznego w całej gospodarce i prześcigają się w zachętach dla inwestorów i samych pracowników. Przykład? Rumunia, gdzie programiści są zwolnieni z podatku PIT. Dziś ten kraj, o połowę mniejszy od Polski, jest w Europie potęgą w branży IT. Ale podobne zjawiska można zaobserwować również w innych branżach, gdzie jest popyt na wysoko wykwalifikowaną kadrę, siłą rzeczy powiązaną z cyfryzacją kolejnych dziedzin życia.

Jak więc podnieść efektywność biznesu dzięki cyfryzacji? Prostej recepty nie ma. Potrzebna jest na pewno współpraca państwa z biznesem; bliska współpraca i spojrzenie na proces cyfryzacji z różnych punktów widzenia – prawnego, technologicznego, biznesowego, społecznego, komunikacyjnego. Potrzebne są odpowiedzi na pytania, w jaki sposób cyfryzacja państwa i podatków zmienia polskie przedsiębiorstwa? Jakie są rzeczywiste koszty cyfryzacji podatków dla przedsiębiorców, państwa, podatników? Jak przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu w biznesie?

Nie ma bowiem cyfryzacji państwa bez cyfryzacji biznesu. Nie ma podnoszenia efektywności bez cyfryzacji.

©P

REKLAMA

Agencja
Rozwoju
Przemysłu
S.A.

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.

zaprasza przedstawicieli małych i średnich firm do Centrów Obsługi Przedsiębiorców we Wrocławiu, Katowicach, Poznaniu i Gdyni

W OFERCIE:

- pożyczki dla małych i średnich firm: inwestycyjne, obrotowe, restrukturyzacyjne, split payment oraz na finansowanie realizacji kontraktów
- leasing specjalistycznego wyposażenia, maszyn i urządzeń
- instrumenty wspierające eksport, dostępne w ramach Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju.

**Centrum Obsługi
Przedsiębiorców w Gdyni**
+48 885 600 156
al. Zwycięstwa 96/98
81-451 Gdynia

**Centrum Obsługi
Przedsiębiorców w Katowicach**
+48 510 075 249
ul. Lompy 14
40-040 Katowice

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. Biuro Usług Finansowych
+48 22 695 36 31, ul. Nowy Świat 6/12, 00-400 Warszawa

**Centrum Obsługi
Przedsiębiorców w Poznaniu**
+48 734 214 12
ul. Bukowska 12 – budynek WTC
60-810 Poznań

**Centrum Obsługi
Przedsiębiorców we Wrocławiu**
+48 604 798 175
ul. Fabryczna 10
53-609 Wrocław



www.arp.pl/uslugi-finansowe

Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Obciążenia związane z kosztami pracy w Polsce, przy uwzględnieniu wydajności, są jednymi z większych na świecie, a biorąc pod uwagę obietnice przedwyborcze polityków, **sytuacja może jeszcze drastycznie się pogorszyć**

Od wpływ najlepszych pracowników? Wzrost płacy minimalnej go nie zatrzyma



MARTA
PÓLTORAK
prezes
Marma Polskie Folie

Jestem pracodawcą i mogę zapewnić, że racjonalny i mądry pracodawca dba o swoich pracowników jak mało kto, bo wie, że bez dobrze zmotywowanych, ambitnych ludzi żadne przedsięwzięcie się nie powiedzie. Rynek pracy działa od pewnego czasu pod dyktando pracowników i to pracodawca jest zmuszony do stosowania różnych zachęt, także tych pozapłacowych, w celu pozyskania chętnych do zatrudnienia.

Wiele się robi w celu poprawy warunków pracy, podnoszenia kwalifikacji, dodatkowej opieki medycznej, wspierania rozwoju zawodowego, rozwijania zainteresowań, integracji etc.

Polska do niedawna była uważana za kraj ludzi przedsiębiorczych, gdzie wielu decydowało się na założenie własnego biznesu i pracę na swój rachunek. Niestety od jakiegoś czasu obserwuje się odwrócenie tej tendencji, brak skłonności do podejmowania ryzyka i wzrost oczekiwania socjalnych.

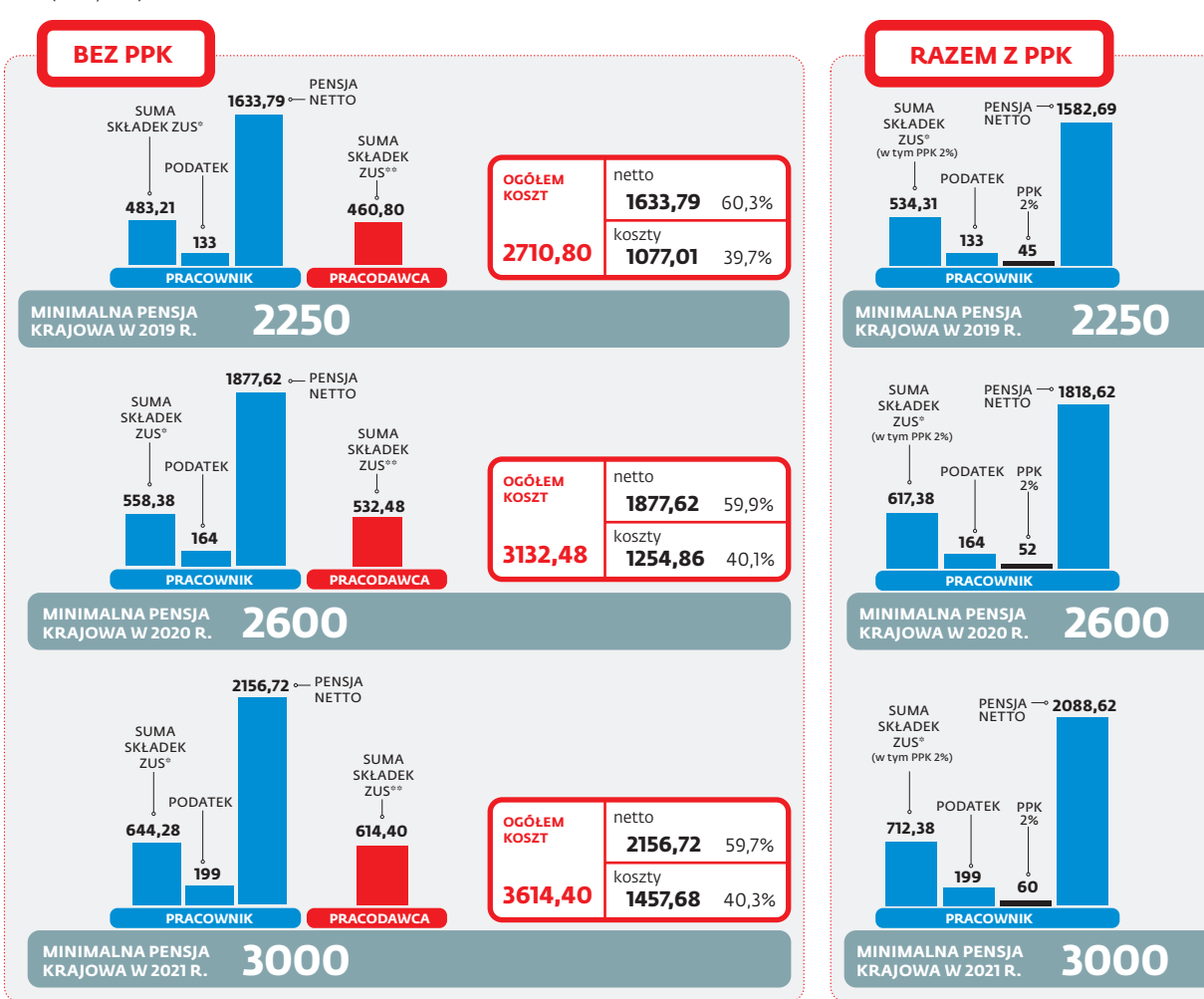
Najpierw, przy dość dużych staraniach rządu, wyeliminowaliśmy z rynku pracy sporą grupę kobiet, bo trudno się dziwić, że mając do wyboru 500+ i pracę na dwóch etatach (w domu i poza nim), wybrały opiekę nad dziećmi i prowadzenie gospodarstwa domowego. To rozwiązanie wydaje się z pozoru łatwiejsze, przynajmniej na dziś, bo łatwiej rozdać pieniądze socjalne niż zatroszczyć się o byt obywateli długofalowo. Strach pomyśleć, co stanie się z tymi rodzinami, gdy dzieci skończą 18 lat, a wydatki wcale nie będą mniejsze. Co zro-

bią kobiety wypchnięte z rynku pracy, bez kwalifikacji i odpowiedniego doświadczenia, czy zostaną beneficjentkami opieki społecznej i płacy minimalnej?

Płaca jest kategorią ekonomiczną, która powinna podlegać prawom ekonomii, a z drugiej strony jest instrumentem, za pomocą którego państwo stara się realizować swoje cele. I w zasadzie nic w tym złego, o ile politycy znają prawa ekonomii i nie próbują naginać ich w przekonaniu, że cel uświęca środki i że można poczynąć sobie z prawami rynku w sposób dowolny. Również ustalanie płacy minimalnej jest we współczesnym państwie, bazującym na wolnym rynku, zrozumiałe i powinno być oparte na określonych mechanizmach. Zgodnie bowiem z przepisami do 15 czerwca Rada Ministrów przedstawia Radzie Dialogu Społecznego propozycję wysokości minimalnego wynagrodzenia i minimalnej stawki godzinowej w roku następnym. Po otrzymaniu tych informacji RDS w ciągu 30 dni uzgadnia ich wysokość. Obecna płaca minimalna wynosi 2250 zł, a minimalna stawka godzinowa 14,70 zł. Rząd zaproponował Radzie Dialogu Społecznego, aby minimalne wynagrodzenie za pracę w 2020 r. wzrosło do 2450 zł (wzrost o 8,9 proc.), a stawka godzinowa do 16 zł.

Obecna sytuacja ekonomiczna Polski pozwala na równoważne podnoszenie płacy minimalnej, współmierne do dynamiki wzrostu gospodarczego i produktywności pracy oraz spadku bezrobocia. Poziom minimalnego wynagrodzenia za pracę w wysokości 2450 zł będzie miał pozytywny wpływ na sytuację gospodarstw domowych (przez wzrost dochodów pracowników) – napisano w komunikacie Centrum Informacyjnego Rządu. Ale skąd nagle pojawiła się kwota 2600 zł? Państwo powinno wyznaczać wszak pewne standardy w dziedzinie zapłaty

KOSZTY PRACY W ZALEŻNOŚCI OD WYSOKOŚCI PŁACY MINIMALNEJ I PPK (kwoty w zł)



* ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe, zdrowotne

** ubezpieczenia emerytalne, rentowe, wypadkowe; Fundusz Pracy; Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Socjalnych

za pracę. Tyle że jak każdy instrument ekonomiczny, wysokość płac ma wpływ na wiele innych ekonomicznych zjawisk i regulowana nie przez rynek, a przez urzędników (czy polityków), może w nieoczekiwanym dla nich sposób wywołać lawinę kolejnych zdarzeń w skali makroekonomicznej.

Czym innym jest dbałość państwa o to, aby wykonujący pracę człowiek był wynagradzany, a nie wykorzystywany, a czym innym ustalanie, że przedsiębiorca nie może zatrudnić pracownika, jeśli nie zapłaci mu ustalonej przez urzędnika sumy – niezależnie od tego, za ile może sprzedać efekty jego pracy.

Z punktu widzenia pracodawcy rozsądne i korzystne jest płacenie dobrym pracownikom takich pieniędzy, aby mieli motywację do rzetelnego wykonywania obowiązków i nie odeszli do konkurencji. Aby ten mechanizm działał, nie są potrzebne żadne urzędowe poziomy. Natomiast regulowanie dekretemi parametrów rynkowych (a takim przecież jest płaca) nie prowadzi do niczego dobrego, o czym mieliśmy okazję przekonać się w czasach słusznie minionych. Jeśli przedsiębiorca nie będzie mógł konkurować na rynku z powodu zwiększonych gwałtownie kosztów, to albo obniży te koszty (czytaj: zwolni pracowników), albo będzie musiał zamknąć firmę. Propozycje, które

padają w kampanii wyborczej, o skokowym narzuceniu przedsiębiorcom radykalnie wyższych kosztów, są w zasadzie działaniem na szkodę konkurencyjności polskich firm i – świadomym lub nie – rozregulowywaniem polskiej gospodarki. A największym beneficjentem tych regulacji będzie paradoksalnie państwo.

Ponadto każdy pracodawca został zobligowany do utworzenia pracowniczego planu kapitałowego (PPK), co będzie realizował we współpracy z wybranym towarzystwem funduszy inwestycyjnych. Wpłaty dokonywane na rachunek pracownika prowadzony w ramach PPK będą finansowane z trzech źródeł: od pracodawcy – w wysokości 1,5 proc. wynagrodzenia stanowiącego podstawę obliczenia składki emerytalno-rentowej (wpłata podstawowa pracodawcy), od pracownika – w wysokości 2 proc. wynagrodzenia (wpłata podstawowa pracownika) oraz z Funduszu Pracy – w ramach jednorazowej wpłaty powitalnej w wysokości 250 zł i dopłat rocznych z tytułu aktywnego oszczędzania w wysokości 240 zł.

Jak PPK wpłynie na wynagrodzenie? Załóżmy, że w tej chwili pensja netto wynosi 2854 zł na rękę (4000 zł brutto). Po przystąpieniu do PPK wynagrodzenie „na rękę” wyniesie 2763 zł, czyli o 91 zł mniej.

Na kwotę potrąconą z wynagrodzenia złożą się: składka na PPK w wysokości 2 proc. od wynagrodzenia brutto, tj. 80 zł, oraz podatek dochodowy od wpłat fi-

nansowanych przez pracodawcę, tj. 11 zł.

Ze środków zgromadzonych w ramach PPK – zgodnie z ustawą z 4 października 2018 r. – będzie można skorzystać, zachowując ulgi podatkowe, ulgę ZUS i dopłaty z Funduszu Pracy, po osiągnięciu 60. roku życia. W niektórych przypadkach będzie również można skorzystać z nich, przynajmniej w części, przed osiągnięciem 60 lat (np. w przypadku poważnego zachorowania lub zakupu mieszkania /budowy domu na kredyt – tu jednak trzeba pamiętać o ograniczeniu: pracownik nie może mieć więcej niż 45 lat oraz będzie musiał zwrócić całą kwotę w ciągu 15 lat).

Oczywiście trzeba pamiętać, że środki te są zarządzane przez instytucje finansowe i nie podlegają ochronie kapitału. Może więc się okazać, że tych pieniędzy pracownik nigdy nie odzyska.

Niestety, po analizie kosztów pracy należy zauważyć, że rosną one niewspółmiernie do wzrostu wynagrodzenia netto, czyli im więcej chcemy zapłacić, tym większe obciążenia. Obrazują to przykładowe wyliczenia w tabeli.

Podsumowując, jeżeli pracodawca musi podnieść wynagrodzenie z obecnie obowiązującej płacy minimalnej 2250 zł do zapowiadanej przez polityków 2600 zł w przyszłym roku, to koszty ogółem wzrosną o 460,68 zł, a wynagrodzenie netto tylko o 184,81 zł. Nastąpi więc dwa i pół razy większy wzrost kosztów pracy w stosunku do tego, co otrzyma pracownik na rękę.

To właśnie taka polityka powoduje odpływ wykwalifikowanej kadry, brak konkurencyjności na rynku pracy i motywacji do podnoszenia kwalifikacji. Może więc czas pomyśleć nie o wzroście minimalnej płacy, ale o stworzeniu mechanizmu, który zachęca do płacenia za dobrą pracę więcej, czyli wraz ze wzrostem wynagrodzeń obciążenia maleją? ©



Jeżeli pracodawca musi podnieść wynagrodzenie z obecnie obowiązującej płacy minimalnej 2250 zł do zapowiadanej przez polityków 2600 zł w przyszłym roku, to koszty ogółem wzrosną o 460,68 zł, a wynagrodzenie netto tylko o 184,81 zł



Marek Sypek
dyrektor
zarządzający
Stock Polska

FELIETON

Pamiętaj, chemiku młody

Co podatki mają wspólnego z chemią? Nie wymagamy od osób zajmujących się fiskalizmem wielkiej wiedzy z tej dziedziny, ale okazuje się, że przydatne są nawet podstawy. W tym przypadku chodzi o dwie znane ze szkoły substancje – wodę (H_2O) i etanol (C_2H_5OH).

O zawiłości polskich stawek VAT powstają już dowcipy, które okazują się niestety rzeczywistością. Bardzo podobne dobra mają inne stawki zależnie od... no właśnie, nie wiadomo za bardzo, od czego. Dziś woda (H_2O) ma różne stawki VAT zależnie od tego, czy jest z kranu, czy jest w butelce, czy jest mineralna, czy w postaci kostek lodu. Podobny absurd dotyczy kawy (kofeina – $C_8H_{10}N_4O_2$), która objęta jest inną stawką zależnie od tego, czy jest w papierowym kubku (wzór na celulozę pozwól sobie pominąć), czy w filiżance – różnice dotyczą napoju „na wynos” czy „na miejscu”.

Nonsensy i niedorzeczności królują w obecnym systemie VAT. Inaczej opodatkowane są drzwi kupione z montażem i bez montażu. Takich przykładów jest w Polsce bez liku – to utrudnia prowadzenie biznesu, a urzędy skarbowe uginają się od wysyłanych próśb o interpretację przepisów, które często stoją w sprzeczności z logiką. Obecny system wymaga zmiany.

Absurdalność VAT-u wreszcie została dostrzeżona i do Dziennika Ustaw trafiła nowelizacja ustawy o VAT, która w deklaracjach Ministerstwa Finansów ma właśnie uprządkować stawki i zrównać je na podobne lub identyczne dobra. Od 1 kwietnia 2020 r. ma zniknąć opodatkowanie zbliżonych dóbr różnym VAT-em. Ten sposób myślenia nie dotyczy jednak jednej substancji – etanolu (C_2H_5OH) i sposobu liczenia akcyzy alkoholowej.

W powszechnej opinii panuje przekonanie, że podatek akcyzowy to podatek od alkoholu – piwo 5 proc. i cydr 5 proc. o tej samej objętości mają odprowadzać do budżetu państwa taką samą kwotę. Jest to myślenie błędne, gdyż piwo jest napojem uprzywilejowanym w polskim prawie i akcyza w tym przypadku naliczana jest nie od zawartości etanolu, ale od ilości ekstraktu. Polacy spożywają najwięcej czystego alkoholu w postaci piwa, a na rynku pojawiają się tanie produkty o mocy ok. 10 proc. z minimalną zawartością ekstraktu, najczęściej uzyskaną z granulatu, a nie

w wyniku fermentacji. Jednostki etanolu nie są więc równe w podatkach.

Niejasności w VAT rodziły kontrowersje, szczególnie z często nielogicznymi interpretacjami urzędów skarbowych. Musztarda była objęta niższą stawką VAT niż sos musztardowy. Przedsiębiorcy otrzymali nawet interpretację tego przepisu, który wprost wskazywał, że ten stan rzeczy jest normalny, bo musztarda ma właściwości zdrowotne.

„Musztarda gotowa jest w odróżnieniu od sosu musztardowego i innych sosów, majonezów, ketchupów uznawana za przyprawę o walorach leczniczych, jak również jest polecana przez dietetyków ze względu na niskokaloryczność i inne właściwości prozdrowotne. Natomiast sosy musztardowe zawierają oleje, mączkę gorczycy, a także zagęstniki i substancje smakowe, które są postrzegane jako mniej zdrowe i niepożądane w produktach spożywczych” – można było przeczytać w interpelacji indywidualnej Izby Skarbowej w Warszawie z 2015 r.

Pomijając fakt, że nie wiadomo, jaki konsument uznaje musztardę za środek leczniczy, to urzędnicy skarbowi zaprzeczyli rozsądkowi, który dyktowałby, że produkt zdrowszy powinien być niżżej opodatkowany od tego bardziej szkodliwego. Podobnie jest z etanolem, który w postaci spirytualiów jest błędnie uznawany za szkodliwy, natomiast w postaci piwa ma być kojarzony z beztróską. Tu warto podkreślić, że każdy alkohol należy pić odpowiedzialnie, niezależnie od napoju, w którym jest zawarty.

Minister rolnictwa Jan Krzysztof Ardanowski zadeklarował, że będzie dążył do ujednolicenia sposobu naliczania akcyzy. Ma to posłużyć polskim wyrobom spirytusowym, winom, cydrom, a nawet małym, kraftowym browarom. Minister jest świadomy, że to napoje piwne, kosztujące mniej niż 2 zł, a zawierające dużo etanolu są jedną z głównych przyczyn rozpijania Polaków. Ta deklaracja ministra jest niezwykle ważna. Pora, by podobne przekonanie pojawiło się w innych resortach. Ministerstwo Finansów pokazało, że rozumie absurdalność różnego opodatkowania tego samego dobra. Czas, by nie tylko woda była traktowana równo, niezależnie od opakowania czy stanu skupienia, czas, by etanol również był traktowany tak samo, niezależnie w jakim napoju się znajduje.

SUMA SKŁADEK ZUS ^{SP} (w tym PPK 1,5%)	PPK 1,5%
494,55	33,75
PRACODAWCA	

SUMA SKŁADEK ZUS ^{SP} (w tym PPK 1,5%)	PPK 1,5%
571,48	39
PRACODAWCA	

SUMA SKŁADEK ZUS ^{SP} (w tym PPK 1,5%)	PPK 1,5%
659,40	45
PRACODAWCA	

RM ©

WorldSkills i EuroSkills to największe zawodowe wydarzenia na świecie, które co roku przyciągają około 100 000 zwiedzających.

Wśród uczestników obecni są uczniowie, nauczyciele, pracownicy ośrodków badawczych, przedstawiciele największych międzynarodowych firm, a także przedstawiciele rządów.

Współpraca z organizatorami konkursów, poza działalnością edukacyjną, która wzbogaca daną branżę i rozwija kwalifikacje młodych osób stawiających pierwsze kroki na rynku pracy, to szansa na promowanie zawodu i dotarcie do dużego gremium odbiorców, w tym do potencjalnych pracowników.

Chcesz szkolić przyszłych mistrzów?

Chcesz mieć w swoich szeregach najlepszego z najlepszych?

Chcesz wspierać system edukacji?

Nawiąż współpracę z WorldSkills Poland i zaprezentuj swoją firmę na największych światowych konkursach umiejętności zawodowych!

www.worldskillspoland.org.pl

worldskills
Poland

f r s e
Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

REKLAMA

Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Klient 4.0 jako wyzwanie dla biznesu

Przywykliśmy do myślenia o kliencie w kontekście płci, wieku, wykształcenia czy miejsca zamieszkania. Patrząc na niego przez pryzmat tych kategorii, **tworzymy treści, produkty oraz usługi „dla milenialsów”, „dla kobiet”, „dla seniorów”**. Czy jednak to dziś wystarcza, aby odbiorca chciał nas słuchać? Czy takie podejście gwarantuje sukces w biznesie?



PIOTR KORYCKI
prezes TVN Discovery

W dzisiejszym świecie, którego znakiem rozpoznawczym jest nieustanna zmiana, konieczny jest nowy sposób identyfikacji odbiorców. Klient nowej generacji, nazywany klientem 4.0, stanowi wyzwanie dla marketerów, bo wymyka się dawnym podziałom. Nie da się go dobrze opisać, biorąc pod uwagę np. tylko miejsce jego zamieszkania. Podejście typu „bezzdizietni mężczyźni w wieku 25–30 lat z dużych miast powinni lubić...” odchodzi do lamusa. Pora wyjść poza tę tradycyjną klasyfikację i opracować nową.

Tak, jak chcemy

Wydaje się oczywiste, że w obliczu cyfrowej rewolucji odbiorcę określa sposób korzystania z nowych technologii. Na szczęście biznes, z którym jestem związany od kilkunastu lat, czyli telewizja, jak mało który stwarza możliwość badania oraz analizy zwyczajów widza w czasie rzeczywistym. Aby go pozyskać, trzeba być elastycznym i umożliwić mu korzystanie z usług dokładnie w taki sposób, jak chce, kiedy chce i gdzie chce. W odpowiedzi na te potrzeby pojawiają się oferty, usługi oraz urządzenia zacierające granice między tradycyjną a nowoczesną telewizją.

Ale czy technologia jest tutaj głównym wyróżnikiem? Klient 4.0 nie jest cyborgiem żyjącym w wirtualnej rzeczywistości. Jego pragnienie nawiązywania relacji poza siecią, potrzeba autentyzmu, identyfikacji z określonymi wartościami nie oznacza również bycia totalnie offline. Dla współczesnego odbiorcy technologia jest istotna, ale wyłącznie jako narzędzie. Dlatego warto zadbać o to, by nie była najważniejszym elementem produktu. Dla klienta jest oczywiste, że strona internetowa szybko się ładuje i bez problemu dopasowuje do urządzenia, na którym ją przegląda. Interesuje go treść, nie zaplecze techniczne. Najbardziej ceni sobie to, że niezależnie od czasu, miejsca czy typu ekranu ma nieograniczony

ny dostęp do ulubionego programu. Dopiero dobry jakościowo kontent (a w przypadku telewizji oferta programowa) w połączeniu z technologią stanowią duet idealny.

Wbrew pozorom technologia nie jest obca także osobom starszym. Jak zauważyła Marzena Rudnicka z Krajowego Instytutu Gospodarki Senioralnej, seniorzy (według GUS w Polsce osób w wieku 55+ jest 12 mln, a 60+ 9,5 mln) chętnie używają cyfrowych nowinek, choć na początku potrzebują wskazówek i prowadzenia za rękę. Bardzo cenią sobie funkcjonalność, ponieważ w ich mniemaniu internet jest „po coś”, a nie wyłącznie dla rozrywki. Korzystają z bankowości internetowej, porównywarek cenowych, szukają informacji w sieci, czytają opinie o produktach i usługach. I chętnie dzielą się swoimi obserwacjami z młodszymi.

Era różnorodności

Technologia może łączyć pokolenia. Pod warunkiem że w centrum naszego zainteresowania pozostanie człowiek z jego pragnieniami, emocjami oraz potrzebą więzi. Jak zauważył medioznawca Jacek Wasilewski, po latach indywidualizmu nastała era budowania różnorodnych społeczności. Od tych najmniejszych jak rodzina, przyjaciele, po te większe jak ludzie posiadający to samo hobby czy mieszkańcy jednego osiedla. Średnio klient 4.0 posiada ok. 150 kontaktów zapisanych w telefonie komórkowym. Zdaniem Wasilewskiego telewizja – a więc mój obszar biznesowy – pomaga tworzyć rytuały społeczne i je celebrować. Stąd popularność teleturniejów, które bawią, ale jednocześnie zachęcają do kibicowania i interakcji



Technologia może łączyć pokolenia. Pod warunkiem że w centrum naszego zainteresowania pozostanie człowiek z jego pragnieniami, emocjami oraz potrzebą więzi

z innymi. Zaskoczeniem dla wielu będzie zapewne to, że ramówka wcale nie umarła. Jak wynika z naszych badań ok. 40 proc. młodych widzów ustawia pod nią swój rozkład dnia, czyli regularnie ogląda ulubione programy o tej samej porze. Kiedyś wspólnie rozpalało się kominek, teraz włącza się TV po niedzielnym obiedzie u mamy czy babci, żeby razem obejrzeć serial czy teleturniej. Na przykład wspólne śledzenie „Big Brothera” daje ludziom okazję do wymiany poglądów i pretekst do dyskusji na bardzo wiele, nierzadko poważnych i trudnych tematów. Doskonałym przykładem międzypokoleniowej integracji są też, ponownie popularne, gry planszowe, które gromadzą przedstawicieli różnych grup wiekowych – stanowią atrakcję zarówno dla dziadków, jak i rodziców czy dzieci.

System poleceń

Z relacjami wiąże się kwestia autorytetów, które jednocześnie stanowią wyznacznik tego, co jest pożądane, a co nie. Dla młodych osób największym autorytetem są rodzice, a tuż za nimi nauczyciele. Spory wpływ na przekonania i wybory mają także znajomi – osoby z najbliższego otoczenia, którym ufamy. Siła bezpośrednich rekomendacji jest ogromna. Poprzez przekonanie do produktu rodziców możemy dotrzeć z nim do grupy docelowej, jaką jest młodzież. System poleceń dobrze sprawdza się w świecie przepełnionym informacjami, wymuszającym na nas bezustanne podejmowanie decyzji. Z jednej strony mamy ogromną potrzebę wolności, z drugiej gubimy się w nadmiarze propozycji. Czy klienta 4.0 skusi ładne opakowanie, skoro znajdzie ich na półce kilkanaście? Jeśli chcemy uwzględnić trendy społeczne, np. ekologię, nie możemy pakować towaru w plastik. Jednak estetyka produktu, jego użyteczność czy niska cena to często zbyt mało. Dziś sam produkt czy usługa mogą nie wystarczyć, bo oczekujemy, że relacje z markami, tak jak relacje z ludźmi, spełnią nasze potrzeby na wielu poziomach. Konsument pragną autentyzmu, wartości, z którymi mogą się zidentyfikować. Chcą czuć, że kupując choćby drobną rzecz, przyczyniają się do poprawy czyjegoś losu, wspierają słuszną ideę lub dbają o środowisko.

Warunkiem sukcesu w biznesie jest zrozumienie złożonych potrzeb klienta nowej generacji. Nie tylko tego, ile ma lat i co jest mu niezbędne na co dzień, ale również jego celów, marzeń i wartości, którymi kieruje się w życiu. Musimy wziąć pod uwagę jego poglądy, otoczenie oraz język, jakiego używa. Wymaga to znacznie szerszego spojrzenia i wyjścia poza schemat, ale im więcej czynników uwzględnimy, tym większa będzie szansa, że dostarczymy mu produkt, który zaspokoi wiele jego oczekiwań. ©

Odpowiedzialny

Prawie trzy lata temu rząd przyjął Strategię Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) – bardzo ambitny plan dla Polski do 2020 r. **Jakie cele strategii udało się do tej pory zrealizować, a co zostało pobożnym życzeniem?** Czy ten program dalej jest priorytetem rządu?



MACIEJ WITUCKI
prezydent Konfederacji Lewiatan

W kilkuset słowach nie sposób podsumować całości dotychczasowej realizacji założeń SOR. Pominę fajerwerki, takie jak upowszechnienie elektromobilności, budowa promów czy też opłeczenie Polski siecią żeglownych kanałów czy przekopów. Skupię się za to na czterech priorytetach, których realizacji życzy sobie każdy przedsiębiorca i z których wdrożenia może być dumny każdy polityk. Podsumuję więc trendy inwestycyjne, innowacyjność, skok rozwojowy (w postaci wychodzenia z tzw. pułapki średniego dochodu) oraz poprawę otoczenia legislacyjno-administracyjnego.

Inwestycje – boom ciągle przed nami

Jednym z najważniejszych celów SOR było zwiększenie, już w 2020 r., udziału inwestycji w PKB do 25 proc. Teraz widzimy, że tego ambitnego celu nie da się w pełni zrealizować. Będzie dobrze, jeśli inwestycje przekroczą 20 proc. PKB. Wydatki prywatne na nowe przedsięwzięcia są w naszym kraju niemal najniższe w UE i pod tym względem wypadamy najgorzej wśród krajów Europy Środkowo-

-Wschodniej. Rząd zdaje sobie sprawę, że na tym polu nie odniósł znaczącego sukcesu, dlatego ogłosił, że przygotowuje Narodowy Plan Rozwoju. Ma on pokazywać wszystkie najważniejsze inwestycje realizowane w kraju: drogowe, kolejowe, wodne, portowe, również dotyczące infrastruktury, ochrony środowiska. Zapowiedział też bezpośrednie wsparcie inwestorów dodatkową kwotą 1,2 mld zł. Biorąc jednak pod uwagę skalę potrzeb, ta kwota może się okazać niewystarczająca.

Tymczasem – bez pobudzenia inwestycji i poprawy ich struktury – pozycja ekonomiczna Polski nie będzie się poprawiać. W dłuższej perspektywie niewystarczające inwestycje mogą osłabić tempo wzrostu gospodarczego. Bez zapewnienia przyjaznych warunków i skutecznych zachęt trudno będzie ożywić inwestycje prywatne. Dla ich zwiększenia ważne jest zapewnienie stabilnego i przewidywalnego prawa, poprawa jego jakości i od dawna postulowane przyspieszenie spraw sądowych. Przykładowo, w 2017 r. odnotowaliśmy rekordowe 17 tys. aktów prawnych, w ubiegłym roku było nieco lepiej, a w tym znowu mamy legislacyjne przyspieszenie. Z drugiej zaś strony potrzeba większej mobilności pracowników czy ułatwień w zatrudnianiu cudzoziemców. A z tymi sprawami rząd nie radzi sobie najlepiej.

Innowacje – mamy kilka sukcesów

W obszarze rozwoju innowacyjnych firm rząd ma na koncie kilka sukcesów, np. wprowadzenie ulgi na

Dziś, w większym stopniu niż kiedykolwiek wcześniej, **o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje zdolność do budowania z klientami długoterminowych, trwałych i opartych na zaufaniu relacji**



JOAO BRAS JORGE
prezes Banku Millennium

Relacje bazują na emocjach i świat bankowości nie jest tu wyjątkiem. Obecnie bardzo często banki oferują zbliżone produkty, a to, co je odróżnia, to właśnie doświadczenie klienta. Kolejne słowa klucze to wygoda, personalizacja i intuicyjność. Bank ma być sprzymierzeńcem swojego klienta, ułatwiać mu życie w sposób, który będzie dla użytkownika usług finansowych minimalnie angażujący i maksymalnie efektywny. Żeby to osiągnąć, projektując nasze usługi wchodzimy w buty klienta i razem z nim przemierzamy jego customer journey. W Banku Millennium prowadzimy m.in. testy z użyciem technologii eye-tracking i systemów rejestrujących, żeby jeszcze lepiej dostosować usługi do sposobu, w jaki klienci poruszają się po systemie bankowości internetowej czy aplikacji mobilnej.

Obserwując rozwój usług bankowych na innych rynkach, przekonujemy się, że klienci polskich

rozwój często przegrywa z polityką



for. Jacob Lund/East News

badania i rozwój oraz „innovation box”. Firmy prowadzące we własnym zakresie prace badawczo-rozwojowe uzyskały możliwość odliczenia od podstawy opodatkowania poniesionych w tym celu kosztów. Przedsiębiorcy z aprobatą przyjęli też zachętę podatkową, która pozwala płacić niższy CIT tym, którzy uzyskują przychody z komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych. Pod parasolem Polskiego Funduszu Rozwoju stworzono także największą platformę finansowania innowacyjnych firm we wcześniejszej fazie rozwoju.

Innowacyjności nie sprzyja jednak nieprzewidywalna polityka fiskalna państwa, która nie pozwala zaplanować budżetów na proinnowacyjne inwestycje.

Pułapka średniego dochodu nadal jest wyzwaniem

Administracja przekonuje, że z pułapki średniego dochodu ucieknie-



Bez pobudzenia inwestycji i poprawy ich struktury pozycja ekonomiczna Polski nie będzie się poprawiać. W dłuższej perspektywie kiepskie wskaźniki inwestycyjne mogą osłabić tempo wzrostu PKB

my m.in. przez ogłoszone ostatnio znaczące podwyżki płacy minimalnej. Jednak firmy średnie i duże od dawna wynagradzają pracowników powyżej minimum i właśnie one tworzą warunki do uciekania z pułapki średniego dochodu. Otwartym pozostaje pytanie, czy gwałtowny wzrost płacy minimalnej nie wpłynie negatywnie na tysiące małych polskich firm. Czy rosnąca płaca minimalna rzeczywiście wpłynie na podniesienie poziomu automatyzacji i zwiększenie efektywności? Będziemy się temu przyglądać.

Zagrożeniem dla innowacyjnych inwestycji, branż nowoczesnych technologii, a co za tym idzie, dla masowego tworzenia wysokopłatnych miejsc pracy jest pomysł zniesienia limitu składek na ZUS, czyli tzw. 30-krotności. Dotknie on ok. 350 tys. pracowników, głównie specjalistów i ekspertów, m.in. zatrudnio-

nych w branżach nowych technologii. Wielu dobrze opłacanych specjalistów zrezygnuje z umowy o pracę i przejdzie na samozatrudnienie. Inwestorzy będą musieli zrewidować dotychczasową politykę inwestycji i zatrudnienia. Będzie nam trudniej rywalizować o fachowców z Węgrami czy Czechami, a bardzo ostatnio agresywna fiskalnie Rumunia może przejąć wiele z naszych specjalistycznych centrów usług. Pod apelem przeciwko zniesieniu limitu 30-krotności podpisało się już 55 organizacji pracodawców i przedsiębiorców. Mamy nadzieję, że rząd wycofa się z tego kontrowersyjnego pomysłu.

Konstytucja biznesu – obiecujące zmiany

Rząd w Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju zapowiadał poprawę relacji między państwem i biznesem. I tu z zadowoleniem przy-

jeliśmy uchwalenie Konstytucji biznesu. Może ona pozytywnie wpłynąć na wykładnię przepisów dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej. Inna dobra inicjatywa to powołany przez premiera Rzecznik Praw MŚP, stopniowo rozwijający skrzydła, który już może pochwalić się pierwszymi sukcesami. Kluczowe będzie jednak to, jak w praktyce będą stosowane nowe regulacje. Dopiero wtedy zobaczymy, czy szansę tę wykorzystaliśmy.

Na plus trzeba też zaliczyć np. Pakiet dla przedsiębiorców, ogłoszony w Katowicach, oraz kilka innych zapowiedzi, które zmniejszą obciążenia dla małych przedsiębiorców oraz najmniejszych spółek.

Epilog – dialog społeczny obumiera

W rządowej strategii szczególnie mocno podkreślano ogromną rolę dialogu społecznego. Niestety, Rada Dialogu Społecznego jest marginalizowana. Sposób i tempo prac legislacyjnych często naruszają podstawowe zasady i standardy dialogu społecznego. Ważne akty prawne nie trafiają do konsultacji i są procedowane w tzw. trybie poselskim. Przykładów jest wiele: ustawa dotycząca zniesienia limitu składek na ZUS, projekt ustawy o podatku od sprzedaży detalicznej czy skokowe podniesienie płacy minimalnej. Jeśli taka praktyka się utrzyma, będzie to miało bardzo negatywne skutki dla rozwoju Polski.

Szkoda, że Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju często przegrywa z bieżącym sporem politycznym. Na razie cieszy nas szybki wzrost gospodarczy, niskie bezrobocie, wzrost jakości życia, poprawa zamożności Polaków. Za mało myślimy jednak, co będzie za pięć czy dziesięć lat. Trudne decyzje odkładamy na później. Wydaje nam się, że państwo dobrobytu, o którym marzymy i które już zdekretowaliśmy, jest tuż, tuż, prawie na wyciągnięcie ręki. Miejmy nadzieję, że nie skończy się to zimnym prysznicem. ©P

Bankowość jutra

banków bardzo szybko akceptują i zaczynają stosować nowe technologie. Ich potrzeby oraz, oczywiście, silna konkurencja są motorem wprowadzania nowych rozwiązań czy kanałów komunikacji. W konsekwencji polskie banki są innowacyjne na skali międzynarodowej, zarówno w transformacji tradycyjnych produktów w internetowe i mobilne, jak i oferowaniu usług pozabankowych.

Banki chcą być tam, gdzie klienci najczęściej przebywają i pracują, a ich życie toczy się w coraz większym stopniu w świecie cyfrowym. 92 proc. Polaków korzystających ze smartfona zabiera swój telefon zawsze lub prawie zawsze ze sobą – wynika z badania #MobilnyPortret-Polaka wykonanego na zlecenie Banku Millennium. Model

współpracy „mobile only” będzie prawdopodobnie dotyczył w ciągu kilku lat większości klientów. Klient, który jest „stale połączony”, chce otrzymywać od banku informacje i oferty istotne dla niego w danym miejscu i czasie. Behawioralna personalizacja, choć jest oparta na zautomatyzowanej analizie ogromnych zbiorów danych, a nie relacji osobistej, pozwala na zaspokojenie tej potrzeby. Jednak chociaż transformacja cyfrowa jest faktem, a sztuczna inteligencja, roboty i chatboty to nie tylko przyszłość, ale często teraźniejszość świata usług bankowych, najnowocześniejsze technologie nie zastąpią ludzkiego zrozumienia potrzeb i trybu życia drugiego człowieka. Co za tym idzie, w przyszłości oddziały bankowe, pomimo ich mniejszej liczby, na-

dal będą odgrywać ważną rolę w finansowym życiu klientów, koncentrując się na relacji opartej na doradztwie finansowym i technologicznym.

Trend konwergencji – łączenia, przenikania się – usług, widoczny w wielu sektorach rynku, obecny jest także w świecie bankowym. Dziś banki dostarczają klientom wartości znacznie wykraczające poza tradycyjnie rozumiany zakres swojej działalności. Przy tym silna rynkowa konkurencja (m.in. firm z sektora FinTech, IT i firm telekomunikacyjnych) wymaga od banków rozwijania i integrowania w swoich serwisach usług nie tylko bankowych, a także otwierania się na nieszablonowe rozwiązania. Aplikacja mobilna banku ma być przede wszystkim użytecznym narzędziem, swoistym centrum dowodzenia, w którym można w błyskawiczny sposób, poza dokonaniem wszystkich najważniejszych operacji finansowych, np. wykupić ubezpieczenie komunikacyjne, zapłacić za parking, autostradę czy kupić bilet komunikacji miejskiej.

Zjawisko konwergencji widoczne jest zarówno w bankowości detalicznej, jak i korporacyjnej. Już od kilku lat nie przychodzimy do klienta firmowego sprzedać mu jakiś konkretny produkt, ale

chcemy stać się dla niego merytorycznym, zaufanym partnerem. Zanim trafimy do przedsiębiorcy, poświęcamy dużo czasu na zrozumienie, co może być dla niego ważne i jak najlepiej zaspokoić jego potrzeby – np. poprzez prowadzenie specyficznych rozliczeń czy udzielanie specjalistycznego finansowania, jak leasing lub faktoring. Życzyłbym sobie, żeby nawet przypadki, w których bank podejmuje negatywną decyzję kredytową, stawały się okazją do rozmowy o bezpiecznym prowadzeniu biznesu. W świecie, w którym tak wiele mówi się o kreatywności, poszukiwaniu inspiracji, myśleniu in a different box, kluczem jest otwarta komu-



Już od kilku lat nie przychodzimy do klienta firmowego sprzedać mu jakiś konkretny produkt, ale chcemy stać się dla niego merytorycznym, zaufanym partnerem

nikacja między bankiem i przedsiębiorstwem.

Co przed nami w nadchodzących latach? Z pewnością istotną rolę odegrają technologie związane z tzw. wearables (inteligentne ubrania i akcesoria), internetem rzeczy (IoT) czy Business Intelligence (BI). Na popularności nadal zyskiwać będą również rozwiązania takie jak identyfikacja wizualna czy głosowa, czyli szeroko pojęta biometria. Z przeprowadzonego na zlecenie Banku Millennium badania #finanse-przyszlosci wynika, że w ciągu dekady zdecydowana większość Polaków spodziewa się kolejnych innowacji i technologicznych ułatwień w kontaktach z bankiem. Zdaniem 90 proc. respondentów własnoręczny podpis zostanie zastąpiony elektronicznym, obsługa w większości oddziałów będzie automatyczna, a prawie wszystkie sprawy będzie można załatwić za pomocą wirtualnej rzeczywistości.

Jednak mimo transformacji społeczeństwa i rynku, zmian w sposobie funkcjonowania organizacji, przemian wynikających z wdrożenia dyrektywy PSD2 banki przyszłości pozostaną bankami. Jestem przekonany, że, podobnie jak dziś, w przyszłości wygrać te instytucje, które postawią klienta w centrum swojej działalności. ©P

Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



SŁAWOMIR
NALEWAJKA
prezes Bombardier
Transportation Polska

Już 54 proc. osób na świecie to mieszkańcy miast – wynika z raportu Departamentu Spraw Ekonomicznych i Społecznych ONZ. Tempo wzrostu tego wskaźnika może przyprawić o zawrót głowy. W latach 50. XX w. mieszkańcy miast stanowili 30 proc. światowej populacji. Według szacunków w 2050 r. poziom ten zwiększy się do dwóch trzecich mieszkańców świata i osiągnie imponującą liczbę 6 mld. W swoich prognozach jeszcze dalej idą autorzy The National Capital Urban Design and Security Plan z Waszyngtonu. Według nich w 2050 r. w miastach będzie mieszkać już 75 proc. całej światowej populacji. Dodatkowo mieszkańcy miast mają coraz konkretniej sprecyzowane oczekiwania – chcą żyć w czystych aglomeracjach, pozbawionych smogu, z wygodną komunikacją, szybkimi i niezawodnymi usługami. Władze samorządowe, również w Polsce, stoją więc przed ogromnym wyzwaniem, związanym z jednej strony z rosnącą liczbą mieszkańców, a z drugiej – chęcią, by ich miasto było wygodnym i wymarzonym miejscem do życia.

Aby miasta mogły prawidłowo i efektywnie funkcjonować, konieczny jest ich rozwój zgodnie z ideą smart city. Inteligentne miasto to takie, które wykorzystuje technologie informacyjno-komunikacyjne w celu zwiększenia interaktywności oraz wydajności infrastruktury miejskiej i jej komponentów składowych, a także do podniesienia świadomości mieszkańców (Wikipedia). Miasto może być traktowane jako „smart”, gdy podejmuje inwestycje w kapitał ludzki i społeczny oraz infrastrukturę komunikacyjną w celu aktywnego promowania zrównoważonego rozwoju gospodarczego i wysokiej jakości życia, w tym mądrego gospodarowania zasobami naturalnymi, przez partycypację obywatelską. Co to tak naprawdę oznacza? Otóż to, że miasta nie tylko powinny korzystać z najnowszych zdobyczy technologicznych w różnorodnych aspektach, zwiększając satysfakcję mieszkańców, lecz także umiejętnie angażować ich we współtworzenie przestrzeni publicznej. Bo bez słuchania głosu ludzi, którzy oczekują od rządzących zaoferowania wysokiej jakości życia, podejście „smart” po prostu nie ma racji bytu.

Jednym z najistotniejszych elementów inteligentnego miasta jest transport. Coraz więcej osób chce korzystać z komunikacji miejskiej, ale oczekuje przede wszystkim wygody, zdecydowanie przemysłanych i innowacyjnych rozwiązań, a także maksymalnie oszczędności czasu. Dodatkowym aspektem bardzo często podkreślanym przez mieszkańców, zwłaszcza wobec transportu, jest ekologia. Wiele z nas chce, by przestrzeń, w której żyjemy, była pozbawiona smogu. Dlatego jesteśmy w stanie zaakceptować nawet tak radykalne rozwiązania, jak ograniczenie poruszania się samochodów w ścisłym centrum, ale tylko pod warunkiem, że zastąpią je dobre rozwiązania zastosowane w publicznym transporcie.

Dlaczego bezemisyjność transportu jest tak istotna? Według

Duże aglomeracje nie tylko powinny korzystać z najnowszych zdobyczy technologicznych w różnorodnych aspektach, zwiększając satysfakcję mieszkańców, lecz także umiejętnie angażować ich we współtworzenie przestrzeni publicznej.

Bo bez słuchania głosu ludzi, którzy oczekują od rządzących zaoferowania wysokiej jakości życia, podejście „smart” po prostu nie ma racji bytu

danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2016 r. transport drogowy w Polsce był odpowiedzialny za emisję aż 51,5 mln ton dwutlenku węgla do atmosfery. Co ważne, w porównaniu z rokiem 2000 wartość ta wzrosła prawie dwukrotnie (z poziomu 26,4 mln ton). A emisja CO₂ to nie wszystko – transport drogowy w 2016 r. wyemitował 231 tys. ton tlenków azotu oraz 14,3 tys. ton pyłów. To są przerażające wartości. Według badań w tunelach, wielopoziomowych parkingach samochodowych, okolicach stacji benzynowych stężenie zanieczyszczeń niekiedy jest od czterech do 40 razy wyższe niż średnia dla całego obszaru miejskiego!

Odpowiedzią na wszystkie potrzeby świadomych mieszkańców miast może być coraz bardziej rozwijający się trend w postaci transportu zintegrowanego „door to door”, którego podstawę stanowi kolej. Promuje on właśnie proekologiczne oraz wysokoefektywne rozwiązania transportowe. Polega ono na tym, że pasażer swoim samochodem może dojechać do dworca, gdzie wygodnie zaparkuje, bez długiego jeżdżenia w kółko w poszukiwaniu wolnego miejsca. Myśląc o przyszłości, możemy założyć, że nasze własne auta będą pojazdami elektrycznymi, więc idealnie byłoby, gdyby na takim parkingu istniała możliwość podłączenia się do ładowarki. Na dworcu przesiadamy się do wygodnego, czystego, szybkiego, a przy tym emitującego niski poziom hałasu pociągu, który z obrzeży czy mniejszych okolicznych miejscowości zawiezie nas do centrum metropolii, gdzie pracujemy, chcemy załatwić jakąś sprawę urzędową czy po prostu przyjeżdżamy, by miło spędzić czas z rodziną i przyjaciółmi. Kolejnym elementem wysokoefektywnego rozwiązania transportowego jest możliwość skorzystania z bezemisyjnych środków komunikacji, takich jak autobus o napędzie hybrydowo-

Smart city

– przyszłość polskich miast



-elektrycznym, tramwaj, metro czy nowoczesna kolej jednoszynowa, zlokalizowanych w bezpośrednim sąsiedztwie miejsca postoju pociągów. Jeśli pasażer ma w planach pokonanie bliższej odległości, może również chcieć wypożyczyć rower miejski czy elektryczną hulajnogę. Taki transport wpływa nie tylko na ograniczenie smogu, ale też jest o wiele sprawniejszy niż indywidualny transport samochodowy. Jest w pełni dostosowany do szybko zmieniającej się rzeczywistości miejskiej.

Przyglądając się bliżej miejskim środkom transportu, warto zwrócić uwagę na innowacyjny transport przyszłości – czyli jednoszynową kolej typu monorail, która jest sterowana w pełni au-

tonomicznie (może być prowadzona bez maszynisty) i porusza się po zamkniętej pętli. Jej szyny są stawiane na specjalnych, budowanych wysoko nad ziemią konstrukcjach w formie słupów. Konstrukcje te spełniają rygorystyczne normy środowiskowe, a także, co nie jest bez znaczenia dla przeprowadzenia inwestycji, w niewielkim stopniu ingerują w prawa własności terenów. Dodatkowo kolej ta jest w stanie idealnie wpasować się w istniejący ekosystem miasta. Stanowi alternatywę dla klasycznych tramwajów we wszystkich miejscach, w których nie ma możliwości położenia torów. Nie wymaga również kopania w ziemi, jak w przypadku metra, które nie zawsze możliwe jest do realiza-

cji, chociażby na wszystkich terenach obciążonych geologicznie. Kolej jednoszynowa, zwana „lekkim metrem”, jest w stanie przewieźć w jednym kierunku przez godzinę ok. 45 tys. pasażerów. Takie rozwiązanie funkcjonuje już dziś w USA, Bangkoku, Ameryce Południowej czy na Bliskim Wschodzie. W Europie jeszcze go nie ma. Może polskie miasto, które zdecyduje się na jego wprowadzenie, miałoby szansę stać się wizytówką promującą nowatorskie formy komunikacji? Istnieje taka możliwość, ponieważ obowiązująca od 22 lutego 2018 r. Ustawa o elektromobilności i paliwach alternatywnych dopuszcza „przewóz osób środkiem transportu poruszającym się po jednej szynie”.

CYFRYZACJA MOŻE NAS UCHRONIĆ PRZED PUŁAPKĄ ŚREDNIEGO ROZWOJU

Michał Krupiński: Musimy inwestować w innowacje. Ale nie skupiać się na stworzeniu nowych rewolucyjnych pomysłów – programów czy produktów IT – ale adaptować te, które wykorzystują dojrzałe gospodarki. I doskonaląc ich wykorzystanie i będąc wciąż krajem tańszym niż Europa Zachodnia czy USA, budować na nowo nasze przewagi.

Nie ma przyszłości bez przedsiębiorczości. Co to maślo oznacza dla prezesa jednego z największych banków w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej... Praca na rzecz firm w Polsce jest naszym priorytetem. Dlatego staramy się być blisko ich problemów i wzmacniać je w wyzwaniach, jakim muszą stawiać czoła każdego dnia. Ze względu na skalę jesteśmy czołowym bankiem dla przedsiębiorstw w Polsce. Obsługujemy wszystkie firmy w Polsce, szczególnie te duże i średnie, wzmacniamy naszą pozycję także w grupie najmniejszych. Co ciekawe, po etapie repolonizacji staliśmy się także bankiem pierwszego wyboru dla dużej części biznesu zagranicznego obecnego w Polsce. Rozbudowujemy dla tych wszystkich grup naszą ofertę, czego przykładem jest chociażby aktywne wsparcie dla polskiego eksportu. Tu była dla Pekao SA realna rynkowa luka do wypełnienia. Szacujemy, że gdyby nie nasze wsparcie, nie byłoby eksportu polskich usług i towarów wartych około miliarda złotych. Dzięki naszym produktom finansowania eksportu polscy eksporterzy już są w trakcie realizowania kontraktów na ponad pół miliarda złotych plus mają zabezpieczone finansowanie z banku na kolejne kontrakty eksportowe o wartości kilkuset milionów złotych.

A na czym konkretnie polega wsparcie Pekao SA dla polskiej przedsiębiorczości? Udzielamy finansowania firmom niezbędnego do realizacji kontraktów za granicą, ale też oferujemy produkty treasure czy derywaty. Dzięki współpracy z KUKE – możemy pracować przy projektach w kilkudziesięciu krajach na świecie. To jest nasz wkład w proces przekształcania polskiej gospodarki w globalną. Z kraju obecnego nie tylko w regionie Europy Środkowo-Wschodniej w państwo, którego przedsiębiorcy są obecni na całym świecie.

Uważa Pan, że na wasz biznes pozytywny wpływ miał fakt, że bank stał się na nowo bankiem z dominującym kapitałem polskim? Tak. Klienci przychodzą do nas z pewnym zaciekawieniem i to nowe spojrzenie nas dopinguje do innego podejścia. Znacznie przyspieszamy procesy decyzyjne. Czas podejmowania decyzji w sprawie kredytu czy innych produktów finansowych staje się kluczowy dla naszych klientów. A my chcemy przy zachowaniu dochodowości dostarczyć im nasze wsparcie znacznie szybciej. Jesteśmy w trakcie przebudowy tych procesów przy zastosowaniu narzędzi technologicznych. Oczywiście jeszcze dużo przed nami. Zwłaszcza jeśli porównamy bankowość korporacyjną do bankowości detalicznej, gdzie dziś prawie 40 proc. pożyczek jest udzielanych automatycznie. Patrzymy na czołowe banki świata w tym zakresie i skrócenie udzielania wsparcia tam następuje. Klienci właśnie tego od nas oczekują. Tam gdzie powinniśmy jeszcze mocniej zmienić podejście, to poziom firm mikro i średowisko start-upów. Banki w Polsce powinny postawić sobie za cel wzmocnienie tych najmniejszych przedsiębiorstw, bo w naszym kraju wciąż jest za mało firm z tego segmentu, które osiągają skalę i sukces. Na pewnym poziomie w zasadzie większość firm osiągających sukcesy finansowe to te z kilkunastoletnim stażem, zakładane jeszcze na początku lat 90., a nie te, które rozpoczęły działalność 5-7 lat temu. Tym drugim trzeba pomóc rosnąć.

Ekonomiści są zgodni, że to właśnie ten segment gospodarki potrzebuje najwięcej uwagi ze strony interesariuszy publicznych... Porównując z innymi krajami naszego regionu – banki w Polsce mają naprawdę unikalną wiedzę i zasoby, chociażby w finansowaniu zakupów lewarowanych, transakcji fuzji i przejęć. Znamy te wszystkie rozwiązania, które tym rokującym start-upom mogą pomóc przekształcić się w średniej wielkości firmy europejskie. Poza tym tam, gdzie ryzyko jest zbyt duże, pracujemy z instytucjami takimi jak banki rozwojowe, m.in. BGK, EBOiR, EBI, których obecność pomaga nam znaleźć fundusze na rozwój polskich firm i tworzy efekt multiplikacji tych możliwości. I to przy trudnych warunkach regulacyjnych dla banków, takich jak wysoka



Michał Krupiński, prezes zarządu Banku Pekao SA

składka do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego czy podatek bankowy. Dochodzi do tego też fakt, że w polskim sektorze bankowym dominują niskie marże, ale mimo to uważam, że mix potencjału polskich banków wraz z pomysłami, determinacją i przedsiębiorczością startupowców musi przynieść oczekiwany efekt w najbliższych latach. U nas w Polsce naprawdę mamy atrakcyjne warunki finansowania.

No i dochodzimy do tego, że mimo tej atrakcyjności i niskiego kosztu kredytów skala inwestycji prywatnych firm jest daleka od potencjału gospodarki. Co więcej, od kwartałów mimo polepszenia się statystyk, ekonomiści wskazują ten czynnik jako alarmujący i tu upatrują ryzyko o charakterze długoterminowym. Wyczerpują się zasoby produkcyjne plus liczona jest co najmniej w 1,5 mln osób luka na rynku pracy, a inwestować firmy wciąż się boją. Jaki jest powód takiej asekuracji według Pana? Rzeczywiście widzimy, choć – całe szczęście – nie jest to masowy ruch, że część firm rezygnuje z decyzji inwestycyjnych. Zwłaszcza w branżach pracochłonnych, gdzie brak pracowników tworzy ryzyko systemowe i ogranicza zapal do wydania środków na nowe miliony inwestycje. Uważam, że jako gospodarka musimy się mocniej otworzyć na pracowników z Ukrainy i udrożnić ich wchłonięcie do polskiego rynku pracy. Dodatkowym czynnikiem są obawy o pewne wymogi regulacyjne naszej gospodarki. Przedsiębiorcy najczęściej mówią nam o tych dwóch powodach, które studzą ich zapal do inwestycji.

Dodatkowo skala presji płacowej tylko rośnie. Nie będziemy mówić do jakiego poziomu doszło to w przypadkach pracowników specjalizujących się w technologiach i jakie są dziś ich wymagania... Jak wskazuje nasz trochę futurologiczny raport z początku tego roku, dotyczący prognoz wynagrodzeń do 2040 roku, w Polsce nominalna zwykła średniej pensji ma być w tym okresie jedną z najwyższych na świecie, a na pewno w Europie. Szacujemy, że średnie wynagrodzenie zwiększy się o 140 proc. w ciągu najbliższych 20 lat, kiedy w tym czasie w Niemczech zwykła wyniesie 40 proc. Wciąż nominalnie nie pozwoli to nam zarabiać tyle, ile nasi zachodni sąsiedzi, ale wizja atrakcyjnego kraju, bo mamy niskie koszty pracy, przechodzi do lamusa... To się nazywa pułapka średniego rozwoju. Miałem przyjemność pracować z ekonomistami, którzy wymyślili to pojęcie. Zostało ono wprowadzone w roku 2006 przez dwóch ekonomistów Banku Światowego, Indermita Gilla i Homiego Kharasa. To fakt. Stajemy się krajem już mało konkurencyjnym kosztowo. Ale jak możemy z tego zbliżającego się impasu wyjść zwycięsko? Musimy inwestować w innowacje, czyli w technologie, i kropka. Ale nie skupiać się na stworzeniu nowych rewolucyjnych pomysłów – programów czy produktów IT – ale adaptować te, które wykorzystują dojrzałe gospodarki. I doskonaląc ich wykorzystanie i będąc wciąż tańszym niż Europa Zachodnia czy USA, budować na nowo nasze przewagi.

Brzmi jak zwykle pięknie – zwłaszcza w wywiadzie prasowym. Pytanie tylko jak to robić? Jak przyspieszyć ten proces? Przede wszystkim należy mieć świadomość, że nie uda się zatrzymać narastającej presji płacowej i przedsiębiorcy powinni się nastawić na to, że to będzie proces ciągły. Dlatego w ich rozumieniu biznesu powinno się pojawić mocne czerwone światło, że technologie i automatyzacja to konieczność, aby sprostać wszelkim czynnikom zewnętrznym i nadażyć za wciąż szybko zmieniającą się konkurencją. Bo to nie jest trend tymczasowy, tylko rewolucja, choć rozłożona na lata. To co nam pomaga, to fakt, że mamy wciąż bardzo wielu zdolnych pracowników, dobrą lokalizację w Europie, duży chłonny rynek wewnętrzny, więc trudno wciąż bez nas robić biznes w regionie czy lokować nową produkcję. Do tej pory w zasadzie nagradzane są firmy, które tworzą miejsca pracy, a niewiele oferuje się przedsiębiorcom bezpośrednio inwestującym w technologię. Może warto zmienić to podejście, np. poprzez silniejsze wsparcie ulgami podatkowymi? Dziś często jest tak, że inwestor zagraniczny otwiera w Polsce działalność i jemu pomagamy bezpośrednio, a on z kolei zabiera z rynku pracy innym firmom najlepszych pracowników. Warto przemyśleć nasz stosunek do tych firm, które będą tu inwestować przede wszystkim w rozwiązania technologiczne zamiast w tworzenie miejsc pracy, których jest przecież już relatywnie dużo. Powinno się premiować tych zagranicznych inwestorów na bazie ich propozycji dotyczących deklaracji inwestycji w nowe kapitałochłonne technologie.

Zauważamy jednak wciąż niską chęć inwestycji w technologię ze strony polskich firm – one często podchodzą do transformacji cyfrowej znacznie bardziej wybiórczo niż dojrzałe firmy z dużych rynków. Podobnie zresztą podchodzi do tego polska administracja... Mamy dalej sytuację, w której sporą część wartości dodanej polskich producentów odkłada się poza Polską. Przykładem mogą być tu produkty, które ostatecznie kupują Chińczycy z nadrukiem „Made in Germany”, ale to my dostarczamy podzespoły do tego ostatecznego wyrobu. To pokazuje, jak silnie polska gospodarka za pomocą niemieckich firm jest powiązana z chińską. My, jako bank, mamy sporo klientów, którzy są poddostawcami towarów do Państwa Środka, a mogliby robić to bezpośrednio. Oczywiście należy pamiętać, jak trudne jest wyrobienie sobie marki i przemodelowanie swojego biznesu. Ale wtedy ta wartość dodana – czyli szansa na ucieczkę z ligi krajów średniego dochodu i rozwoju – będzie się tu silniej odkładać. I dodatkowo, patrząc z perspektywy swoich doświadczeń, cyfryzacja sama się w Polsce łatwo i szybko nie wydarzy. Sądzę, że kluczowy byłby silniejszy impuls ze strony administracji. Wystarczy popatrzeć na sukces krajów skandynawskich, a w tej grupie blisko nas, widzę Estonię. Wszystko zaczęło się od cyfryzacji... usług publicznych.

Czyli nie ma przyszłości przedsiębiorczości bez technologii? Tak, wydaje mi się to uzasadnione. Scyfryzowane państwo wymusza zmiany u przedsiębiorców. Konieczność faktur elektronicznych, Polska bezgotówkowa itp. Niby duże i średnie firmy sobie jakoś z tym radzą, ale konieczne są zmiany u małych przedsiębiorców. Zaistnienie w cyfrowym świecie to jest dla nich ogromne wyzwanie.

Wielkie firmy będzie stać na robotyzację, automatyzację czy wdrożenie modułów sztucznej inteligencji, a tym małym wciąż wiatr wieje w oczy... Tylko jak pomóc dokonać wyboru? Jest tyle platform, produktów, koncernów zagranicznych oferujących gotowe moduły czy rozwiązania chmurowe... Jak inwestować smart? Dużym trochę łatwiej wybrać i dopasować technologię do swoich potrzeb... Dlatego należy się zastanowić, czy nie jest uzasadnione skonstruowanie systemu wsparcia dla tej grupy najmniejszych przedsiębiorstw, by i one mogłyby wejść do cyfrowego świata w miarę bezboleśnie i szybko. A może małym firmom zaofiarować dostęp do rozwiązań w chmurze. Przeformułujmy dotychczasowe myślenie, dlaczego nie? Dodatkowo pomyślimy, ile to by przyniosło oszczędności dla całej gospodarki? Jak cyfryzacja mogłaby ograniczyć biurokrację? Jak mogłaby przyspieszyć procesy w wielu dziedzinach życia Polaków i ułatwić nam skok z poziomu kraju, który mimo zmian zakleszczył się w tej mitycznej pułapce średniego rozwoju...

Rozmawiali:
Anna Sieńko, partner PwC
(prezes PwC IT Services
– technologicznego
ramienia PwC w Polsce)
i Kuba Kurasz,
dyrektor PwC



Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Jan Ardanowski: Warto płacić, gdy ktoś dostarcza produkty poszukiwane przez konsumentów. **Dopłacanie tylko do filozofii życia w zgodzie z naturą to absurd – chcesz, to żyj jak św. Franciszek, ale nie za publiczne pieniądze.** Przez te błędne unijne rozwiązania dochodziło do sytuacji, w których na setkach hektarów powstawały słynne sady orzechowe

Wyciśnięcie ziemi to nie synonim nowoczesności

Panie ministrze, z jednej strony zmagamy się z trudnymi zjawiskami i procesami, takimi jak zmiany klimatu, nadmierny połów ryb, degradacja gleb czy deforestacja, a z drugiej – z rosnącymi oczekiwaniami konsumentów, którzy zwracają coraz większą uwagę na jakość, bezpieczeństwo i pochodzenie żywności, a także ekologiczny sposób jej wytworzenia. Jak pogodzić problem produkcji rolnej z troską o środowisko naturalne?

Podzielim paną przekonanie o tym, że następuje rabunkowe wykorzystywanie zasobów przyrody. Obecne zmiany klimatyczne mogą być również konsekwencją niewłaściwego wykorzystania tych dóbr w ostatnich dekadach. Ci, którzy kwestionują zmiany klimatyczne, a przeciwnie taka grupa istnieje, twierdzą, że są one spontaniczne i człowiek nie ma na to większego wpływu. Zdaje się, że nie mają racji. Już prawie nikt na świecie, a przynajmniej w Europie, nie uważa, że maksymalizacja plonów i „wyciśnięcie z ziemi jak najwięcej” jest synonimem nowoczesności. To myślenie zmieniło się jednak dopiero przed kilkunastoma laty. Moje pokolenie było kształcone na studiach rolniczych w przekonaniu, że nowoczesność polega na maksymalnej eksploatacji zwierząt i pól uprawnych. Dziś ten paradygmat się zmienił i takiego podejścia nikt już nie traktuje poważnie. Fakt, że Europa stawia na zrównoważone rolnictwo, to duża szansa dla Polski. Model ten polega na tym, że owszem, staramy się uzyskać jak najlepsze efekty, stosując nowoczesne środki produkcji, ale jednocześnie dbamy o to, by nie pogorszyć środowiska, w którym żyjemy. To właśnie rolnictwo szanujące przyrodę jest dziś uważane za najnowocześniejsze. Cieszę się z tej zmiany podejścia. Polska ma mniej skażone środowisko od innych również dlatego, że w okresie realnego socjalizmu nie było nas stać na ówczesne metody polegające na masowym używaniu pestycydów i innych środków che-

micznych. W czasach Gierka to, że Europa Zachodnia używała znacznie więcej nawozów sztucznych, było oceniane jako coś wstydlivego. Dziś widać, że to nasz atut. Być może to renta zapóźnienia, ale jeśli uda nam się przeskoczyć pewien etap, przez który przechodzili nasi zachodni partnerzy, m.in. Francja, to możemy szybciej wkroczyć na drogę naprawdę nowoczesnego rolnictwa i zostać nawet jednym z jego liderów.

To jest zresztą zbieżne z zachowaniami konsumentów – coraz bardziej poszukują zdrowej i bezpiecznej żywności. Niektórzy mówią, że to przejaw snobizmu, jednak ja w takiej postawie nie widzę niczego negatywnego. Niekiedy do takich zachowań zmuszają ludzi problemy zdrowotne – np. choroby cywilizacyjne. Nie bez znaczenia jest też większa zamożność społeczeństwa. Udział pieniędzy wydawanych na żywność maleje. Kiedyś stanowiła ona nawet 50 proc. wartości koszyka. Teraz w Europie to około 10 proc. Inną sprawą jest to, że takie zjawisko przekłada się na presję na rolników, aby produkowali jeszcze tańszą żywność, a to nie zawsze jest możliwe. Pogoń za obniżkami powoduje oszukiwanie żywności i produkcję ersatzów. Należy pamiętać, że żywność wysokiej jakości nie może być bardzo tania.

Musimy zmienić swoje podejście do głodu na świecie. Obecnie 2,5 mld osób je posiłek tylko co drugi dzień, a około 850 mln z tendencją wzrostową, znajduje się na granicy śmierci głodowej. To niestety wynik braku moralności bogatego świata. Żywności na świecie nie brakuje, jednak sposób dystrybucji jest taki, że bogaci z różnych powodów nie chcą podzielić się z biednymi, tłumacząc to np. niepoohamowanym wzrostem populacji w Afryce. Zapotrzebowanie na żywność wyższej jakości pojawia się na terenach bogatej Północy. Tamtejsi mieszkańcy są w stanie zapłacić więcej. Polska,

ale też cała Unia Europejska może uzyskać nowe przewagi w produkcji takiej żywności. Nie jesteśmy w stanie rywalizować ilością i kosztami produkcji z największymi producentami na świecie. Polska jest średniej wielkości krajem w porównaniu do Brazylii, Argentyny, Australii, Rosji czy Stanów Zjednoczonych trudno uważać nas za jakichś gigantów, bliżej nam do liliputów. Mając ok. 15 mln ha raczej słabych i narażonych na zmiany klimatyczne gleb, nie jesteśmy w stanie konkurować ilością. Możemy natomiast dostarczyć produkty wyższej jakości. W tym kontekście pojawia się problem nabywania żywności ekologicznej. Obecnie Polak średnio wydaje na nią rocznie tylko 7 euro, czyli ok. 30 zł. Jest to ułamek tego, ile wydaje się średnio w innych krajach: Niemiec wydaje rocznie 100 euro, Francuz – 140 euro, a Duńczyk – 200 euro. Jednocześnie według danych Głównego Inspektoratu Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych (GIJHARS) od 2014 r., wbrew światowym i europejskim tendencjom, w Polsce maleje liczba producentów ekologicznych. W 2018 r. na polskim rynku żywności ekologicznej działało ich 20 549, czyli o prawie 7 tys. mniej niż w 2013 r. Co powinniśmy zrobić, aby zachęcić Polaków do kupowania żywności ekologicznej, a rolników do podjęcia trudów konwersji i produkcji ekologicznej na szeroką skalę?

Żywność ekologiczna może być naturalną odpowiedzią dla konsumentów poszukujących najwyższej jakości. Co prawda są środowiska, które kwestionują utożsamianie produktów ekologicznych z najlepszymi, ja jednak uważam, że w istocie są one najwyższej próby. Niektórzy uważają też rolnictwo ekologiczne za wyraz bliższej współpracy z Panem Bogiem. To, że Polacy wydają na żywność ekologiczną mniej niż inni, wynika najprawdopodobniej z kilku powodów. W Polsce przez wiele lat występowały niedobory żywności. Jestem z pokolenia pa-

miętającego kartki na jedzenie i sam ocet na półkach w sklepach. Zatem, gdy się wreszcie pojawiły duże zasoby żywności, to ludzie też sporo kupują. To takie psychologiczne odreagowanie niedostatku. Tak zresztą było w Niemczech zaraz po wojnie. Dopiero później zachowania konsumentów zaczynają ewoluować w kierunku jakości.

Kolejnym powodem jest kwestia dochodów – wciąż niższych w Polsce niż na Zachodzie. W wielu przypadkach występuje bariera popytu wynikająca z zamożności. To się jednak zaczyna zmieniać, wdrażane przez nas programy powodują, że coraz więcej Polaków wychodzi z biedy. Należy też zmienić nawyki żywieniowe – lepiej kupować mniej produktów i koncentrować się na jakości. Zwłaszcza że duża część jedzenia kupowanego w marketach i tak jest potem wyrzucana. Kupujemy oczyma nawet coś, co jest nam niepotrzebne.

Warto też zająć się problemem dostępności produktów ekologicznych. Niezależnie od właściwości, ludzie kupujący żywność chcą mieć ją na wyciągnięcie ręki. Rolnictwo ekologiczne przez lata było



Musimy zmienić swoje podejście do głodu na świecie. Obecnie 2,5 mld osób je posiłek tylko co drugi dzień, a około 850 mln, z tendencją wzrostową, znajduje się na granicy śmierci głodowej. To niestety wynik braku moralności bogatego świata



Christoph Rabatel, dyrektor generalny Carrefour Polska rozmawia z **Janem Ardanowskim,** ministrem rolnictwa



fot. Wojtek Górecki

Żywność ekologiczna to przyszłość – zarówno w kontekście jej pozytywnego wpływu na zdrowie Polaków, jak również przyszłości małych i średnich polskich gospodarstw wiejskich czy ochrony środowiska naturalnego w Polsce. Czy w tym kontekście planowane lub realizowane są wspólne działania resortu rolnictwa z ministerstwami, np. zdrowia, edukacji czy środowiska, a także z innymi podmiotami i przedsiębiorstwami? Rozwój rolnictwa ekologicznego jest procesem interdyscyplinarnym. Jeden minister nie jest w stanie wszystkiego rozwiązać – trzeba współpracy. Idziemy w kierunku współdziałania z Ministerstwem Środowiska. Chcemy zadbać o rolnictwo proprzyrodnicze, wykorzystujące zasoby naturalne i jednocześnie zabezpieczać je przed zniszczeniami ze strony zwierzyzny żyjącej w lasach. Ważne są też programy konsumpcji kierowane do szkół. Wydajemy kilkaset milionów złotych rocznie na dokarmianie uczniów. To też wynika z tego, że rodzice często zamiast robić w domu kanapki, dają pieniądze na batony. W związku z tym Rada Ministrów przyjęła rozwiązania dotyczące odtwarzania stołówek w szkołach. Nie chcemy ograniczać się do cateringów. Przygotowane pracownice szkoły potrafiące gotować będą przygotowywać zupę i drugie danie z produktów dostarczanych od okolicznych rolników. Dobrze byłoby, żeby te działania były nastawione na żywność ekologiczną. Problem jednak polega na tym, że jest jej za mało na rynku. Nie chciałbym, żeby szkoły koncentrowały się wyłącznie na żywności ekologicznej, którą trzeba będzie sprowadzić z Niemiec czy innych krajów. Ważne jest też ułatwienie rolnikom sprzedaży na rynku z pominięciem pośredników. Dlatego wprowadziłem rozwiązania dotyczące bezpośredniej sprzedaży z gospodarstw i rolniczego handlu detalicznego obejmujące zarówno przetworzoną, jak i nieprzetworzoną żywność. Rolnicy mając bardzo wysoką kwotę wolną od podatku, 40 tys. zł rocznie, bez starania się o zgodę i pozwolenia ze strony inspekcji weterynaryjnej czy sanitarnej mogą przetwarzać w gospodarstwach żywność i sprzedawać ją na rynku lokalnym. I to nie tylko do konsumentów końcowych, ale też restauracji, hoteli czy sklepów. Oczywiście pewien poziom kontroli i tak musi zostać utrzymany. To również oferta dla rolników ekologicznych.

Jakiej porady udzieliłby pan młodym rolnikom, którzy zastanawiają się nad tym, czy wykonać konwersję w kierunku produkcji ekologicznej?

Muszą przeanalizować zasoby swojego gospodarstwa. Nie ma uniwersalnej recepty dla wszystkich rolników, trzeba znaleźć swoją własną drogę. Gdy ktoś dysponuje dużym gospodarstwem o obszarze kilkuset tysięcy hektarów, to nie będzie się zajmował rolnictwem ekologicznym. Efekt skali pozwala na utrzymanie się z mniej pracochłonnej produkcji. Jeśli ktoś ma mniejsze gospodarstwo, na poziomie kilkunastu hektarów, to musi szukać pomysłu jak zwiększyć wartość sprzedawanej żywności. Nie da się wtedy nadrobić skalą. Rolnictwo ekologiczne może być sposobem na utrzymanie małych gospodarstw. Należy jednak pamiętać, że wymaga ono także pewnych cech osobistych, takich jak precyzja czy dokładność. Konieczna jest też krystaliczna uczciwość. Nie może być sytuacji, w której dla siebie robię coś dobrze, a dla innych niedbale. Dla młodych zafascynowanych przyrodą ludzi rolnictwo ekologiczne może być interesującą przygodą. A rolą państwa jest taka pomoc, która tym pasjonatom pozwoli również żyć na odpowiednim poziomie. ©©

Współpraca Grzegorz Kowalczyk

skiego. Chęć nieuprawnionego zarobienia pieniędzy skompromitowała system wsparcia rolnictwa ekologicznego. Uważam, że musi być związek między wsparciem publicznym a dostarczaniem na rynek tych produktów, których poszukują konsumenci. Jest jeszcze inne pytanie – czy wystarczy wspierać wyłącznie gospodarstwa ekologiczne? Na etapie konwersji dochody gruntownie spadają. Trzeba pomóc, by w tym czasie utrzymać rodziny. Traktuję rolnictwo ekologiczne jako szczególną część sektora, ale nie powinno być ono rozpatrywane wyłącznie w kategoriach ideologicznych. To działalność, która powinna przynieść dochód. Pomoc jest potrzebna, ale sama nie wystarczy. Produkcja ma trafić do konsumentów. Nie wystarczy przekonywać rolników do tego, by zajęli się produkcją ekologiczną. Pytanie, jak ich zorganizować, żeby mieli wspólne przetwórstwo i dostarczali potrzebne produkty w takiej formie, jakiej oczekuje rynek. To również problem logistyki. Dobrze, że wielkie sklepy chcą mieć działy z ekologiczną żywnością. To pomaga w jej urynkowieniu. Chcę przesunąć kierunki interwencji państwa tak, aby nie tylko utrzymać dofinansowanie do gospodarstw, ale też zadbać o przetwórstwo i logistykę. I wtedy to zaczniesz działać – coraz bardziej świadomi konsumenci trafiają wtedy na polską żywność. Bo obecnie w przeważającej większości żywność ekologiczna pochodzi z Włoch, Austrii czy Niemiec. Pojawiają się też nowe narzędzia, których wcześniej nie było – na przykład sprzedaż przez internet. Zanim zostałem ministrem rolnictwa, byłem na wizycie studyjnej w Austrii, podczas której obserwowałem spółdzielnię ekologiczną, z której wysyłano dziennie sześć tysięcy paczek zamówionych przez sieć. W Polsce również zaczyna się to rozwijać. Uważam zatem, że po pewnym zachłystnięciu się modą na ekologię zaczynamy wchodzić

w normalne ramy działalności gospodarczej.

Takie kraje jak Francja czy Włochy posiadają wśród swoich agend rządowych instytucje odpowiedzialne za wsparcie i rozwój sektora żywności ekologicznej. Czy Polska również planuje powołanie takiej instytucji? Jakiek są najbliższe plany ministerstwa w kontekście działań na rzecz rozwoju polskiego rolnictwa ekologicznego?

Nie uważam, żeby tworzenie nowych instytucji samo w sobie rozwiązywało problemy. Raczej staram się zredukować instytucje państwa, zmniejszając zatrudnienie. Jako minister rolnictwa w ciągu roku zmniejszyłem zatrudnienie w podległych instytucjach o prawie 2200 osób. W resorcie działa departament odpowiedzialny za rolnictwo ekologiczne. Środowisko rolników ekologicznych może się też między sobą kontaktować poprzez różnego rodzaju rady. Każdy postulat tych rolników jest przenoszony na akty prawne i programy finansowania. Problemem jest jednak to, że w tym środowisku trudno o wspólne zdanie dotyczące dalszego rozwoju branży. Poza stwierdzeniem, że trzeba więcej pieniędzy, każdy uważa, że wie najlepiej. To zresztą charakterystyczne wśród rolników. Dzielenie się i ciągle powstawanie nowych organizacji osłabia ich wpływ na administrację. Trudno uzyskać koncesje ze strony administracji, gdy ma się spreczne postulaty. Niektórzy właściciele uważają, że rolnictwo ekologiczne nie potrzebuje generowania zysków, bo sami żyją z czegoś innego. Pozostali natomiast chcą zarobić. System certyfikowania gospodarstw ekologicznych również może budzić wątpliwości. Nie jestem przekonany, czy tworzenie nowej agencji byłoby rozwiązaniem tych problemów. Jednak jeśli środowisko porozumiałoby się w kwestii uformowania takiej instytucji, to jestem gotów rozważyć ten postulat.

Polska otwiera szanse przed całym regionem Trójmorza

Sukces zobowiązuje. Ciesząc się drugim co do wielkości wzrostem gospodarczym w Unii Europejskiej, **mamy potencjał, by odgrywać istotną rolę w promocji całego regionu Trójmorza** i przy tym zaważczyć o naprawdę dużą stawkę. Temu służy wspólny indeks giełd Trójmorza



PAWEŁ SURÓWKA
prezes PZU

Puls Europy ma szansę bić w rytm dynamicznego rozwoju Trójmorza. Krokiem do celu jest powołanie wspólnego indeksu giełdowego CEEplus, obejmującego największe i najbardziej płynne spółki regionu. Jest wśród nich PZU, który zaangażował się w ambitne przedsięwzięcie i planuje uruchomienie w listopadzie funduszu pasywnego inPZU CEEplus opartego na wspólnym indeksie. Stworzenie indeksu CEEplus, zainicjowane podczas Forum Ekonomicznego w Krynicy-Zdroju, służy pogłębianiu regionalnej współpracy oraz przyciąganiu zagranicznego kapitału i inwestycji. Buduje pozycję Polski w regionie i całej Europie.

Region nieograniczonych możliwości

Atuty są w naszych rękach. Według prognoz Komisji Europejskiej Polska będzie w 2019 r. drugą pod względem dynamiki wzrostu gospodarką w całej Unii Europejskiej. Z wynikiem 4,2 proc. Polska jest dziś pod każdym względem wyjątkowo atrakcyjnym miejscem dla inwestycji. W rankingu Global Best to Invest 2019, sporządzonym przez amerykańską firmę badawczą Conway Analytics, zajmuje bardzo wysokie, piąte miejsce.

Dynamiczny wzrost, typowy dla rynków wschodzących, łączy z polityczną i regulacyjną stabilnością państw rozwiniętych, czemu sprzyja członkostwo w Unii Europejskiej. Dysponuje kapitałem ludzkim o wysokich kwalifikacjach. Ma do zaoferowania nowoczesną infrastrukturę i atrakcyjne położenie geograficzne.

Polska jest dziś przewidywalnym krajem o nieograniczonych możliwościach. Ma w związku z tym także swoje ambicje i zobowiązania. W jej interesie leży nie tylko promowanie naszego kraju, ale całego regionu Trójmorza, którego jest częścią.

Taka intencja przyświeca utworzeniu wspólnego indeksu giełdo-

wego największych spółek regionu. Łącząc siły, łatwiej dotrzemy do inwestorów z całego świata. Nie tylko z Europy Zachodniej, na której się zwykle skupiamy, ale także z USA, Japonii czy krajów Bliskiego Wschodu, które dysponują potężnymi narodowymi funduszami i szukają miejsca dla atrakcyjnych inwestycji.

Pionierski projekt jest dowodem aktywności i ambicji zaangażowanych w niego państw. Ma być podstawą do szerszej współpracy w przyszłości.

Nowy fundusz z niskimi opłatami

W portfelu cenowego indeksu CEEplus znajdzie się ponad 100 spółek notowanych na rynkach regulowanych giełd w Warszawie, Pradze, Budapeszcie, Bratysławie, Lublanie, Zagrzebiu i Bukareszcie.

To sposób na dostarczenie inwestorom miarodajnej wiedzy o ekonomicznym potencjale całego regionu, a więc o tym, jak wzrost gospodarczy w poszczególnych krajach Trójmorza przekłada się na zwrot z inwestycji w akcje. Ma w zamierzeniu służyć promocji całego regionu, a nie wyłącznie najsilniejszych ekonomicznie państw, i przyciąganiu do Trójmorza zagranicznego kapitału.

Konsekwencją powołania wspólnego indeksu giełdowego państw Trójmorza będzie utworzenie opartego na nim funduszu pasywnego inPZU CEEplus.

Współpraca spółek i państw

Według panującego wśród inwestorów przekonania co najmniej 10 proc. portfela należy zainwestować w rynki wschodzące. W grę wchodzi więc setki miliardów dolarów, nawet jeśli uda nam się przyciągnąć tylko część tych kapitałów. Wyzwaniem jest, by wspólnie jako Trójmorze zyskać taką rozpoznawalność i atrakcyjność dla inwestorów, jaką cieszył się modny niegdyś BRICS, a więc rozwijające się w dużym tempie Brazylia, Rosja, Indie i Chiny.

Razem możemy walczyć o dużą stawkę. Warunkiem powodzenia jest współpraca państw Trójmorza i wywodzących się z nich spółek. Dzięki niej dynamicznie rozwijający się region ma rzeczywistą szansę stać ekonomicznym motorem całej Europy. ©©

Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Szkolnictwo zawodowe woła o systemowe wsparcie



PAWEŁ
KOLCZYŃSKI
wiceprezes Agencji
Rozwoju Przemysłu

Z punktu widzenia przedsiębiorcy najbardziej wartościowym pracownikiem jest taki, w którego nie trzeba, przynajmniej na początku, nadmiernie inwestować. Żaden właściciel firmy nie zdecyduje się na inwestycję bez perspektywy pewnego zwrotu. Dlatego szkolnictwo zawodowe musi mieć systemowe wsparcie. Szkoła i szerzej państwo mają obowiązek zadbać o jakość kształcenia i przygotowanie młodych ludzi do wejścia na rynek pracy. Tymczasem w Polsce od wielu lat szkolnictwo zawodowe kuleje. To efekt historycznych zaszczości: presji posiadania wyższego wykształcenia, a także możliwości, które pojawiły się przed pokoleniem dorastającym w latach 90. za sprawą wyrastających jak grzyby po deszczu uczelni, oferujących szybkiego „magistra”. Na szczęście powoli się to zmienia, dla młodego człowieka prestiżem nie jest dzisiaj akademickie wykształcenie, lecz posiadanie dobrze płatnej pracy, która odpowiada jego kompetencjom i umiejętnościom. W niepamięć odchodzi stereotypowy wizerunek nieuka „po

zawodowce” i dobrze, bo przemysł pilnie potrzebuje ludzi.

Koszt edukacji

Dane corocznego raportu „Barometr zawodów” publikowanego przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wskazują, że w 2019 r. będzie aż 31 deficytowych zawodów, czyli takich, w których ofert pracy jest więcej niż pracowników chętnych i z kwalifikacjami do jej podjęcia. W 2016 r. takich zawodów było „zaledwie” 19. Najbardziej deficytowe zawody dotyczą branży: budowlanej – brakuje m.in. betoniarzy, cieśli, stolarzy, murarzy, tynkarzy, operatorów i mechaników sprzętu, produkcyjnej – spawacze, ślusarze, elektrycy, krawcy oraz transportowej – przede wszystkim kierowców autobusów, ciężarówek.

Co jest największą barierą i dlaczego młodzi ludzie, mimo rynkowego zapotrzebowania, nie chcą kształcić się na tych kierunkach? Odpowiedź brzmi: trudne warunki pracy oraz konieczność zdobycia kosztownych i wymagających poświęcenia czasu uprawnień. I tutaj wracamy do kwestii finansowania. Szkolnictwo zawodowe jest dużo bardziej kapitałochłonne niż licea. W Polsce wydatki na jednego ucznia w szkołach prowadzących kształcenie zawodowe są o 12 proc. wyższe od wydatków na licealistę, ale i tak wydajemy znacznie mniej niż w innych krajach Unii Europejskiej, gdzie średni koszt edukacji

Dane Europejskiego Centrum Kształcenia Zawodowego wskazują, że polscy absolwenci szkół zawodowych mają o 30 proc. większe szanse na znalezienie zatrudnienia niż w przypadku braku jakichkolwiek kwalifikacji.

W Niemczech to już 35 proc. **Żeby jednak kształcenie zawodowe przynosiło jeszcze lepsze rezultaty, musi połączyć siły z biznesem**

w szkole zawodowej w przeliczeniu na ucznia wynosi 11 320 USD, a u nas to 7 863 USD (zgodnie z danymi Education at a Glance 2019. OECD Indicators).

Dogonić Unię

Szkoły zawodowe uczą praktyki i muszą dysponować odpowiednio wyposażonym zapleczem technicznym, a na to często brakuje środków. Dlatego warto poszukać



rozwiązań na rynku i postawić na współpracę szkolnictwa zawodowego z przedsiębiorcami – to mianowicie, na którym skorzystają obie strony. Na tym polu mamy jeszcze wiele do zrobienia. Jeśli wziąć pod uwagę kraje Unii Europejskiej, okaże się, że jesteśmy na szarym końcu w dziedzinie praktyk branżowych organizowanych z myślą o przyszłych pracownikach. W ciągu roku staże w Polsce organizuje zaledwie 22 proc. firm przy europejskiej średniej wynoszącej 66 proc. Liderami rankingu są Dania, Szwecja i Austria, gdzie ponad 85 proc. przedsiębiorców regularnie współpracuje ze szkołami zawodowymi. Podium należy jednak do krajów spoza wspólnoty, m.in. Norwegów czy Szwajcarów, których 97 proc. przedsiębiorców deklaruje tworzenie branżowych staży dla kadr zawodowych. Gwoli sprawiedliwości trzeba dodać, że mamy też dobre przykłady kooperacji szkół zawodowych z przyszłymi pracodawcami. Na uwagę zasługuje wzorcowa wręcz współpraca szkół leśnych (zarządzanych przez Ministerstwo Środowiska) z Państwowym Gospodarstwem Leśnym Lasy Państwowe. Najwyższa Izba Kontroli oceniła pozytywnie efekty podejmowanych przez oba podmioty

działań, podkreślając dostosowanie programu nauczania w szkołach leśnych do wymogów Lasów Państwowych, w których większość absolwentów znajduje zatrudnienie. Z drugiej strony PGL Lasy Państwowe wspierają szkoły, organizując praktyki i dofinansowując koszty nauki. Efekty już są widoczne, bo mimo niżu demograficznego nabór do szkół leśnych pozostaje na tym samym, dobrym poziomie.

Wyzwanie demograficzne

Inwestycje w kadry zawodowe nie bez powodu stanowią ważny element Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Oczywiście realizacja tego postulatu zależy nie tylko od ścisłej współpracy pomiędzy przedsiębiorcami i ośrodkami kształcenia zawodowego, lecz także od tego, jaki system zachęt stworzy państwo, żeby tę współpracę wzmocnić. Bo wymagania dotyczące umiejętności, kompetencji i kwalifikacji będą stale wzrastać i dotykać wszystkich poziomów zatrudnienia. Dlatego kluczowym celem kształcenia zawodowego jest zwiększenie jego skuteczności i efektywności oraz zharmonizowanie z rynkiem pracy. Na szczęście szkoły zawodowe na to reagują, oferując kierunki związane z elek-

Misja publiczna w DNA spółek Skarbu

Przewoźnicy mają za zadanie łączyć miasta oddalone od siebie nawet o kilkaset kilometrów. Przez wiele lat patrzono głównie na największe miasta, dbając o to, by rozwijały się harmonijnie.

Zabrakło jednak wystarczającej troski o mniejsze ośrodki.

Chociażby te, które mocno odczuły przemiany ustrojowe bądź utraciły status miast wojewódzkich



DR ARTUR
RESMER
członek zarządu PKP
Intercity

Stopniowe przybliżanie Polski powiatowej do poszczególnych aglomeracji służy budowaniu potencjału gospodarczego całego kraju, jak również pozytywnie wpływa na podnoszenie jakości życia ludzi. Dzięki zwiększonej dostępności transportu publicznego

rynek regionalny ma szansę się rozwijać i stawać się konkurencyjnym wobec większych ośrodków. Przewoźnicy kolejowi w Polsce mają też w tym swój udział, o czym świadczą liczby prezentowane przez Urząd Transportu Kolejowego w corocznych sprawozdaniach z funkcjonowania rynku transportu kolejowego. W ostatnim z nich czytamy, że w minionym roku aż 98% pasażerów skorzystało z przewozów o charakterze usług publicznych, a tylko 2% z przewozów komercyjnych. Wiele tras kolejowych jest nierentownych, jednak zadaniem państwa, we współpracy ze spółka-

mi Skarbu Państwa świadczącymi usługi transportu kolejowego, jest zapewnienie obywatelom mobilności i coraz wyższego poziomu dostępności komunikacyjnej.

Rynki regionalne i funkcjonujące na nich podmioty mają także szansę rozwijać się harmonijnie dzięki stabilnej współpracy, jaką są w stanie zagwarantować spółki Skarbu Państwa. Niezwykle istotne są tutaj przejrzyste, długoterminowe plany inwestycyjne, które są w stanie zapewnić ciągłość zamówień. Konieczne jest ich planowanie z odpowiednim wyprzedzeniem. Dzięki temu prywatne

przedsiębiorstwa, różnego rodzaju dostawcy mogą przygotować się do realizacji inwestycji poprzez m.in. zwiększenie zatrudnienia czy rozwój procesów technologicznych, które w efekcie przekładają się na skrócenie realizacji czasu zamówień. Kontrakty podpisywane przez spółki Skarbu Państwa pomagają stronom tych umów w rozwoju i tworzeniu stabilnych planów działania na najbliższe lata. Pewność zamówień to także stabilizacja w zatrudnieniu, a wręcz często potrzeba pozyskania z rynku nowych pracowników. Ma to ożywić znaczenie dla firm, które są beneficjentami umów, a także gospodarki całego regionu, w którym działają te przedsiębiorstwa.

Jedna rzecz to programy inwestycyjne. Pozostaje jeszcze bieżąca działalność spółek, której elementem są w dużym stopniu przewidywalne zamówienia towarów i usług niezbędnych do ich codziennego funkcjonowania. Warto, aby spółki Skarbu Państwa dbały o tworzenie

takiego łańcucha dostaw, który jest w stanie zapewnić zysk i stabilizację dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ważna dla rozwoju naszej gospodarki jest współpraca z polskimi przedsiębiorstwami, produkującymi w kraju i rozwijającymi własną myśl techniczną, które niejednokrotnie oferują produkty mogące konkurować z zagranicznymi odpowiednikami. Współpraca z firmami rozsiadanymi po całym kraju to impuls do ożywiania gospodarki lokalnej w różnych regionach Polski. Silna pozycja rynkowa spółek Skarbu Państwa ma jak widać pozytywny wpływ na stabilność działania i rozwój wielu innych przedsiębiorstw.

Aby stale pobudzać gospodarkę i utrzymywać ją na właściwych torach, niezwykle istotne jest sięganie po innowacje. Tylko w ten sposób może ona pozostać konkurencyjna w coraz bardziej scyfryzowanym świecie. Pożądana jest tutaj współpraca sektora prywatnego i publicznego, jak również



fot. Wojciech Jargilo

Wyzwanie – dogonić Zachód

Polska odrabia dystans do najbardziej rozwiniętych gospodarczo państw świata. Tempo naszego rozwoju jest teraz wyższe niż choćby w innych krajach zachodniej Europy. **Zawdzięczamy to przede wszystkim przedsiębiorczości Polaków, która jest i musi być stymulowana** przez politykę gospodarczą rządu



MARCIN
CHŁODZIŃSKI

prezes
KGHM Polska Miedź

Gospodarki w wielu regionach świata przeżywają poważne turbulencje, które widać w spadającej dynamice wzrostu PKB. Tak jest i w Unii Europejskiej, gdzie wzrost gospodarczy spadł w tym roku do 1,4 proc. Polska należy do tej niewielkiej grupy państw, które mogą się pochwalić wzrostem PKB wyższym niż 4 proc. Co więcej, dynamika polskiego PKB już od dawna jest znacznie wyższa niż średnia unijna, co powoduje, iż niwelujemy dystans, jaki nas dzieli od bardziej rozwiniętych państw zachodnich.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy, ogłaszając raport na temat sytuacji gospodarczej na świecie w 2018 r., podał, że Polska wyprzedziła Szwecję i Argentynę pod względem nominalnej wielkości PKB i tym samym awansowaliśmy w rankingu największych gospodarek świata na 22. miejsce. MFW wyliczył, że PKB Polski przekracza 581 mld dol. i zdaniem ekspertów Funduszu w 2020 r. powinniśmy prześcignąć Tajwan (627 mld dol.), wchodząc na 21. miejsce. Potem co prawda o awans ma być trudniej, ale w 2025 r. Polska ma się znaleźć w gronie 20 największych gospodarek świata.

Kryzys nam niestraszny

Od ponad 15 lat jesteśmy członkiem UE, państwa unijne to także nasi najwięksi partnerzy handlowi. Dlatego dla wielu ekonomistów jest sporym zaskoczeniem to, że w czasie gdy Niemcy, Francja, Wielka Brytania czy Belgia mają niski wzrost, to PKB w Polsce rośnie prawie trzy razy szybciej niż średnia unijna. Spodziewaliby się raczej tego, że Polska równie mocno odczuje skutki spowolnienia gospodarczego w państwach „starej” UE. Dlaczego dzieje się inaczej?

Moim zdaniem zawdzięczamy to przede wszystkim naszej przedsiębiorczości. Polacy potrafią się dostosować do zmieniających warunków. Polskie firmy mają w swoim DNA to, że nawet w sytuacji spowolnienia radzą sobie 10 razy lepiej niż zagraniczni konkurenci. Mówiąc obrazowo – potrafimy mocniej przyciskać pedał gazu i jechać szybciej, nawet w zmiennym otoczeniu. Dotyczy to zarówno małych, jak i dużych podmiotów, takich jak KGHM. W tym roku na światowych rynkach ceny miedzi spadły o 13 proc., a tymczasem nasz zysk netto wzrósł w pierwszym półroczu 2019 r. o około połowę. Osiągnęliśmy to dzięki poprawie efektywności i wzrostowi wydajności, co pozwoliło na podniesienie produkcji miedzi o 30 proc.

Przedsiębiorczość Polaków jest stymulowana przez politykę gospodarczą państwa i jest to jedno z ważniejszych zadań rządu. Jak wynika z wypowiedzi premiera Mateusza Morawieckiego i jego ministrów – w kolejnej kadencji parlamentu na rozwój gospodarki i przedsiębiorczości będzie położony jeszcze silniejszy nacisk niż w ostatnich czterech latach. Dlatego państwo będzie kontynuować zmiany w systemie podatkowym i otoczeniu prawnym, aby ułatwić zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej. Rozszerzane będą również programy promujące polskie firmy i ich produkty za granicą, co ma przełożyć się na wzrost eksportu. Niemalże środki publiczne będą też kierowane na innowacyjność, aby w połączeniu z funduszami, jakie na ten cel zamierzają wydać największe polskie koncerny, przełożyło się to na widoczny udział Polski w gospodarce 4.0. Rozwijać należy również szkolnictwo na każdym poziomie nauczania oraz uczelnie wyższe i wdrażać programy sprzyjające jeszcze ściślejszej współpracy tych instytucji z biznesem, gdyż to wiedza będzie czynnikiem decydującym w coraz większym stopniu o konkurencyjności polskiej gospodarki.

To oczywiście tylko część działań państwa, które musimy wdrażać i rozwijać, aby skutecznie gonić Zachód. Trzeba też mieć na uwadze i to, że na polską gospodarkę pozytywnie będzie wpływać wiele czynników na pozór niezwiązanych z ekonomią, jak np. demografia. Dlatego biznes liczy na to, że pozytywne efekty zaczną przynosić takie programy jak 500+, a ponadto że państwo stworzy warunki i zachęty dla osób i rodzin do powrotu z emigracji.

Dobrobyt i polityka

Wzrost nominalny PKB nie jest jednak tylko celem samym w sobie. Celem Polski musi być budowanie silnej gospodarki, bo to decyduje o sile państwa. Wzrost naszego potencjału ekonomicznego przekłada się na coraz wyższą pozycję na mapie politycznej świata, gdyż



Planowanie gospodarcze powinno przypominać wojskowe planowanie strategiczne. Przykładem mogą być dla nas Amerykanie lub Japończycy, którzy swoje programy wojskowe opracowują na dekady do przodu, a nie tylko na lata

jesteśmy atrakcyjnym partnerem dla USA i innych potęg. Nasze znaczenie w świecie będzie rosło jeszcze bardziej, jeśli podtrzymamy trend rozwojowy takich koncernów jak KGHM Polska Miedź, PKN Orlen, PGNiG czy PGE. Wielkie firmy zapewnią Polsce wzrost konkurencyjności, gdyż są motorem napędowym innowacji, podnoszą poziom kultury gospodarczej i budują łańcuchy powiązań biznesowych, stwarzając warunki rozwoju dla tysięcy mniejszych podmiotów. W efekcie duży narodowy koncern zapewnia pracę nie tylko dziesiątkom tysięcy swoich pracowników, ale jeszcze większej rzeszy ludzi zatrudnionych w zakładach kooperujących. Tym samym dobrobyt jest dystrybuowany do polskich rodzin, zapewniając sprawiedliwszy podział dóbr w Polsce.

Jak powinniśmy zatem zwiększać potencjał polskich przedsiębiorstw? To proces ciągły, niezwiązany z koniunkturą gospodarczą. Nie można bowiem od niej uzależniać procesów rozwojowych. Tak postępujemy w KGHM, gdyż nie rezygnujemy z projektów inwestycyjnych nawet w czasach kryzysu. Zdajemy sobie bowiem sprawę, że inwestycje przyniosą nam zyski w przyszłości, za 5 czy 10 lat.

Planowanie gospodarcze powinno przypominać wojskowe planowanie strategiczne. Przykładem mogą być dla nas Amerykanie lub Japończycy, którzy swoje plany wojskowe opracowują na dekady do przodu, a nie tylko na lata. Tak samo musi postępować biznes, przygotowując plany rozwojowe w wieloletniej perspektywie, uwzględniające różne scenariusze, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Wtedy gospodarka będzie się szybciej rozwijać i będzie bardziej odporna na kryzys.

Kooperacja jest niezbędna

Innym warunkiem rozwoju Polski jest współpraca firm, która pomaga w ekspansji zagranicznej i pokonywaniu wyzwań, jakie stoją lub staną przed naszym krajem. W tej chwili główne zagrożenia, ale i szanse dla naszej gospodarki, stanowią: brexit, wojny handlowe, kryzys klimatyczny czy inwestowanie w gospodarkę w obiegu zamkniętym (GOZ) i odnawialne źródła energii (OZE). Dlatego KGHM Polska Miedź i Polska Grupa Energetyczna podpisały list intencyjny w sprawie współpracy przy realizacji projektów fotowoltaicznych. To element naszej strategii, która zakłada, że do 2030 r. aż połowa energii elektrycznej, którą będziemy wykorzystywać, będzie pochodzić ze źródeł własnych, w tym z OZE (teraz zużywamy 2,5 TWh, więcej energii od KGHM konsumuje tylko kolej).

Polska stoi przed wielką szansą dogonienia Zachodu i mamy to szczęście, że większość narzędzi niezbędnych do osiągnięcia tego celu spoczywa w naszych rękach. Musimy więc ten plan zrealizować.

troniką, mechatroniką lub energią odnawialną. Kluczem do sukcesu jest wzmocnienie współpracy pomiędzy szkołami a przedsiębiorstwami, w których docelowo będą pracować ich absolwenci.

Bez interwencji i centralnie zarządzanych programów, za którymi stoją zmiany w regulacjach oraz finansowanie, sytuacja w polskim szkolnictwie zawodowym się nie poprawi. Jest to wyzwanie demograficzne, w którym rola państwa powinna polegać na stworzeniu rozwiązań godzących interesy przedsiębiorców oraz uczniów. Już teraz rekordowo niska stopa bezrobocia sprawia, że przedsiębiorcy mają problem ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, a to poważna bariera w dalszym rozwoju działalności. W konsekwencji przedsiębiorcy muszą konkurować o pracowników, a absolwenci szkół zawodowych mają przed sobą bardzo dobre perspektywy. W wielu przypadkach mogą liczyć na większe wynagrodzenie niż osoby wchodzące na rynek pracy z wyższym wykształceniem. Dobrze by było, żeby mieli tego świadomość.

Najważniejsza współpraca

W Agencji Rozwoju Przemysłu szukamy takich rozwiązań, które

będą odpowiedzią na problemy kadrowe w naszych spółkach. W ten sposób zrodził się pomysł na projekt „Kadry dla przemysłu”: zainicjowaliśmy podpisanie porozumień kilkunastu szkół zawodowych ze spółkami z naszej grupy kapitałowej. Dzięki temu staże młodych ludzi mają szansę płynnie przejść w formę trwałej współpracy z przedsiębiorcami. Zaangażowanie firm z Grupy ARP polega nie tylko na uruchomieniu programów stażowych, ale również na aranżowaniu wizyt w zakładach pracy. W ramach programu firmy i szkoły przygotowują dla uczniów ofertę edukacyjno-praktyczną, która pomaga w podjęciu decyzji, czy wybrany kierunek odpowiada na potrzeby rynku. Taka formuła przynosi wiele korzyści wszystkim zaangażowanym stronom: przedsiębiorcy nie tracą czasu i środków na poszukiwanie odpowiednich kandydatów, szkoły realizują program praktyk zgodnie z planem, a młodzi ludzie poznają firmy: ich kulturę organizacyjną i nierzadko chcą się z nimi wiązać na dłużej. To rozwiązanie, które sprawdza się u nas i moim zdaniem może być z sukcesem implementowane na rynku. Dlatego warto je rozważyć.



Państwa

ośrodków badawczo-naukowych na rzecz wspólnego poszukiwania, opracowywania i wdrażania nowatorskich rozwiązań. Warto także korzystać z instrumentu partnerstwa innowacyjnego, które jako jeden z trybów udzielania zamówień publicznych ułatwia spółkom prace nad poszukiwaniem nowatorskich, niedostępnych dotąd na rynku usług lub produktów, a także wpływa na rozwój obszaru badawczo-rozwojowego. Warto, aby spółki Skarbu Państwa chętnie sięgały po innowacyjne rozwiązania, ponieważ stanowią one coraz ważniejszy element walki o wypracowywanie silnej pozycji rynkowej, która procentuje w przyszłości.

Wielką szansą dalszego rozwoju sektora kolejowego jest projekt Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK). Planowane gigantyczne inwestycje związane z CPK zapewnią długotrwały rozwój branży kolejowej, która staje się coraz silniejszą gałęzią naszej gospodarki. Te inwestycje będą także gwarancją

zbudowania kompletnego łańcucha dostaw zarówno na potrzeby zamówień krajowych, jak i w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Prace nad tak szeroko zakrojonym projektem będą więc także związane z zapotrzebowaniem na najwyższej jakości polskich specjalistów, co będzie procentować w przyszłości i dodatkowo wzmacniać konkurencyjność naszej gospodarki. Rolą spółek Skarbu Państwa jest właśnie aktywny udział w tego typu przedsięwzięciach, które mogą mieć ogromne znaczenie dla długofalowego rozwoju kraju.

Podsumowując, uważam, że na spółkach Skarbu Państwa ciąży duża odpowiedzialność. Osoby zarządzające nimi mają za zadanie nie tylko dbać o zapewnienie klientom najwyższej jakości usług oraz budowanie pozycji rynkowej spółki. Równie ważna jest pełniona misja publiczna, której właściwa i przemyślana realizacja pomaga także rosnąć gospodarce i ośrodkom regionalnym.



Nie ma przyszłości
BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Przeciążony sektor bankowy zostaje w tyle za Europą

Politycy polubili porównania do niemieckiej gospodarki przy opisywaniu perspektyw rozwoju Polski i kreśleniu przed nami świetlanej przyszłości. Szczególnie w trakcie kampanii wyborczej. **Osobiście sądzę, że doganiamy Niemców w wielu obszarach, szczególnie podobni jesteśmy w sposobie finansowania rozwoju gospodarczego**



PRZEMEK
GDAŃSKI
prezes Banku
BGŻ BNP Paribas

nad Renem, i nad Wisłą najważniejsze są banki. W tym, jakie znaczenie banki mają dla finansowania inwestycji przedsiębiorstw, szczególnie w ostatnich kwartałach, Polska coraz bardziej przypomina Niemcy. Coraz bardziej oddalamy się od modelu anglosaskiego, gdzie to rynek kapitałowy jest znaczącym źródłem pieniądza. Czyli nie kapitał z giełdy, nie pieniądze z rynku obligacji, ale banki są dziś głównym źródłem finansowania przedsiębiorstw.

Różnice w porównaniu z naszymi sąsiadami, i to wyraźnie na niekorzyść Polski, widać za to w skali obciążenia sektora bankowego.

Banki finansują polski wzrost
Dynamika wzrostu polskiego PKB to bez wątpienia powód do dumy przedsiębiorców, konsumentów, no i oczywiście polityków. Jak podaje GUS, na 5 proc. wzrost PKB w ubiegłym roku w około jednej



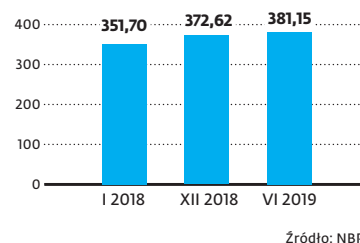
czwartej złożyły się inwestycje, zarówno publiczne, jak i te firm prywatnych. Ogromna część inwestycji przedsiębiorstw finansowana jest przy współudziale banków. Wartość kredytów udzielonych firmom przez banki wzrosła na koniec półrocza o 19 mld zł rok do roku (+5 proc.), osiągając 372,6 mld zł. To pieniądze wykorzystane przez firmy na inwestycje, kapitał obrotowy, zwiększanie zatrudnienia – słowem na rozwój. Powiedzmy to wprost – nie ma szans, by polskie firmy dostały takie pieniądze z innego źródła. Żeby to sobie unaocznili, trzeba wiedzieć, że w tym samym czasie, czyli od czerwca 2018 r. do końca I półrocza 2019 r., polskie spółki pozyskały na warszawskiej giełdzie mniej niż 150 mln zł z nowych emisji. W porównaniu do

skali udzielonych kredytów kapitał z giełdy to... 8 promili. Tak, promili.

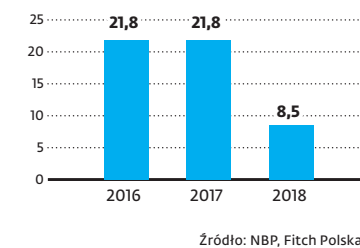
Oczywiście jest jeszcze rynek obligacji – bardzo dobry sposób na sięgnięcie po kapitał dłużny, szczególnie przez stabilne i szanowane firmy. Przy czym w 2018 r. i ten rynek się załamał, gdy inwestorzy stracili do niego zaufanie po ujawnieniu praktyk GetBacku. W efekcie, jak podaje Fitch (danych NBP jeszcze nie ma), na krajowym rynku obligacji korporacyjnych wartość nowych emisji w 2018 r. wyniosła 8,5 mld zł, zaś rok wcześniej, a także dwa lata wcześniej firmy z emisji obligacji pozyskiwały niemal 22 mld zł.

W takiej sytuacji dominująca pozycja banków jako finansujących rozwój mnie, jako prezesa takiej instytucji, wcale nie cieszy.

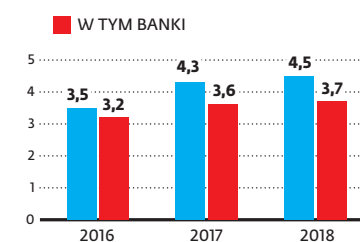
WARTOŚĆ KREDYTÓW DLA PRZEDSIĘBIORSTW (mld zł)



WARTOŚĆ EMISJI OBLIGACJI KORPORACYJNYCH (mld zł)



WYSOKOŚĆ ODPROWADZONEGO PODATKU OD INSTYTUCJI FINANSOWYCH (mld zł)



Rynek powinien oferować różne instrumenty i formy finansowania, a przedsiębiorcom pozwalać na dywersyfikację ich źródeł. Może się bowiem okazać, że polski sektor bankowy stanie się kiedyś zbyt płytki, aby sprostać potrzebom rosnącej polskiej gospodarki.

Dlaczego zatem polski sektor bankowy, który jako jeden z bardzo niewielu przeszedł suchą stopą przez wszystkie zawirowania ostatniej dekady i nawet w efekcie globalnego kryzysu finansowego nie musiał być ratowany z pieniędzy podatników, jest teraz traktowany jak studnia bez dna?

Podatki, składki – ale nic o klientach

Po tym, jak niszcząca fala globalnego kryzysu z 2008 r. zmioła fundamenty wielu systemów



Już teraz można zacząć się zastanawiać, jak długo sektor bankowy będzie gotowy rozwijać akcję kredytową

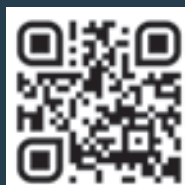
SŁUCHAJ PODCASTÓW



OBIEKTYWNE O BIZNESIE



Agnieszka Pokojka
Dziennikarz DGP,
praktycznie o podatkach



podcast.gazetaprawna.pl

AUTOPROMOCJA

finansowych, okazało się, że polski rynek bankowy wyszedł z tego bez większego uszczerbku. Była to zasługa zarówno solidnego nadzoru, jak i rozważań i konserwatywnego podejścia polskich bankierów do podejmowania ryzyka. Wniosek dla ustawodawcy był prosty – skoro są silni, to mogą płacić. W ten sposób, bez głębszej refleksji, na banki nałożono podatek bankowy liczony od wielkości aktywów. Tylko w ubiegłym roku instytucje działające w Polsce oddały do budżetu z tytułu tego podatku około 4,5 mld zł. Rok wcześniej 3,6 mld zł. Z danych Związku Banków Polskich wynika, że łączne opłaty na rzecz Bankowego Funduszu Gwarancyjnego i podatku bankowego stanowią blisko 2/3 kosztów (bez wynagrodzeń) ponoszonych przez banki na utrzymanie własnej działalności i rozwój. Same koszty BFG pochłaniają więcej, niż wynoszą nakłady banków na informatykę.

Oczywiście, że podatek bankowy funkcjonuje również w innych krajach – jednak polski fiskus w pierwszym roku funkcjonowania podatku założył wpływy niemal identyczne, jak wspomniane na początku Niemcy. Tyle że tam system bankowy jest wielokrotnie większy, czyli stawka podatku bankowego jest wielokrotnie niższa.

Co więcej, w Polsce ustawodawca dostrzegł również potrzebę zwiększenia zabezpieczeń dla sektora, przez co zdecydowano o wzroście opłat na BFG. Banki notowane na giełdzie zapłaciły w tym roku o ok. 120 proc. więcej, a łącznie cały sektor o 2,8 mld zł więcej. To kolosalne pieniądze, które nie pozostają bez wpływu na działalność zdrowych, walczących o coraz bardziej wymagających klientów, rozwijających się technologicznie banków.

Sektor bankowy, jako niezmiernie istotny dla stabilności całej gospodarki, jest również regulowany w skali europejskiej, czego przykładem jest wymóg utrzymywania kapitałów na odpowiednim poziomie. Z tego zadania, w zakresie wskaźnika Tier1, większość banków w Polsce wywiązuje się znakomicie, mimo że u nas wymogi w zakresie adekwatności kapitałowej są wyższe niż w innych krajach. W tle jest jeszcze kolejne obciążenie: regulacje dotyczące minimalnego wymogu funduszy własnych i zobowiązań podlegających umorzeniu lub konwersji (MREL). To nie miejsce, by w szczegółach tłumaczyć, o co w tym chodzi, jednak wniosek jest taki: banki znów zabolą, w imię solidarnego bezpieczeństwa wszystkich.

Wspólne badania na temat wpływu dodatkowych obciążeń na sektor bankowy prowadzili eksperci z Akademii Leona Koźmińskiego, Narodowego Banku Polskiego, Szkoły Głównej Handlowej oraz Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Sprawdzali, jaki wpływ na sektor ma podatek bankowy po trzech latach odprowadzania daniny. „Banki przerzucają część podatku na klientów”, „podatek bankowy zabija rynek międzybankowy”, „efektem jest obniżenie rentowności banków” – czytamy w opracowaniu. Nie mogą się z tym nie zgodzić.

Banki, tak jak wszystkie inne przedsiębiorstwa, unikają strat i mają swoje cele biznesowe. Żeby je zrealizować, mogą albo zwiększać przychody, albo zmniejszać koszty i inwestycje. Oznacza to, że albo ceny usług bankowych dla klientów będą stopniowo rosły, albo mniej bę-

dzie pieniędzy na to, żeby inwestować w rozwój, zespoły pracowników oraz żeby pożyczać, czyli rozwijać akcję kredytową. Czy tego oczekiwali twórcy regulacji zwiększających obciążenia dla sektora bankowego?

Byle do kryzysu?

Banki działające w Polsce walczą o zachowanie efektywności, której podstawowym miernikiem jest zwrot na kapitale (ROE). Jeszcze w 2011 r. instytucje w Polsce notowały ROE średnio na poziomie prawie 13 proc. W ubiegłym roku wskaźnik spadł do 6,6 proc. W dużej mierze to efekt restrykcyjnych regulacji i obciążeń nakładanych na banki. Wymogi dotyczące powiększania kapitałów rosną, zaś akcja kredytowa nie może rosnąć równie szybko. Dostrzega to również Narodowy Bank Polski, który sygnalizuje, że ryzykiem dla polskiego systemu finansowego jest niska zyskowność banków. Tymczasem średni ROE dla naszego regionu Europy jest na poziomie ponad 11 proc., a dla krajów południowo-wschodniej części kontynentu – nawet 13,5 proc. Bankowość jako sektor z inwestycyjnego punktu widzenia staje się zatem coraz mniej atrakcyjna, a inwestorzy chłodno oceniają perspektywę jej rozwoju. To zaś sprawia, że bankom jeszcze trudniej (czytaj: drożej) jest pozyskiwać z rynku kapitał na rozwijanie akcji kredytowej.

Rosnące obciążenia powodujące spadek efektywności sprawiają, że banki, które na polskim rynku urosły do znaczących rozmiarów, w skali europejskiej nadal są raczej małe, bez większych szans na zdobywanie nowych rynków. Trudno wyobrazić sobie ekspansję któregoś z naszych banków na skalę np. hiszpańskiego Santander czy portugalskiego Millennium.

Oczywiście można powiedzieć: co tam banki, poradzą sobie. Prawda, że dzięki zdrowemu zarządzaniu większość z nich zapewne przetrwa również ewentualny kolejny kryzys. Jak długo w sytuacji spowolnienia banki mogą jednak brać na siebie rosnące saldo niespłacanych kredytów? I czy będą w stanie utrzymać zdolność samouzdrawiania bez wsparcia podatników? Już teraz można zacząć się zastanawiać, jak długo sektor bankowy będzie gotowy rozwijać akcję kredytową mimo nakładania na niego coraz większych obciążeń.

Przypomnijmy sobie polskie wydarzenia z lat 2011–2012. Wtedy sektor bankowy, widząc coraz mniejszą efektywność i rosnące ryzyko spowolnienia, zaczął ograniczać sprzedaż nowych kredytów. Trudniej było o pieniądze na inwestycje, koszty finansowania wzrosły, nie tylko ze względu na rosnące stopy procentowe NBP. Nagle zielona polska wyspa otarła się niemal o recesję, inwestycje mocno spadały przez kilka kwartałów, bezrobocie rosło, zbliżając się niebezpiecznie do poziomu 15 proc.

Czy teraz jesteśmy w podobnym momencie? Nie wiem. Inflacja rośnie, dobra koniunktura utrzymuje się już bardzo długo. Z pewnością jednak można powiedzieć, że po okresie prosperity zawsze przychodzi spowolnienie. Jeśli i teraz dostęp do finansowania miałby być droższy, to z uwagi nie tylko na większe ryzyko, ale również na skalę obciążeń banków, które w części ponoszą też klienci – a więc my wszyscy. ©



fort. Wojtek Górski

Robert Redeleanu,
prezes UPC Polska,
rozmawia
z **Markiem Niechciałem,**
prezesem UOKiK

Druga Japonia? Dziś lepiej być drugą Polską

Dziękuję za możliwość tego spotkania i cieszę się, że – występując tu w roli reprezentanta biznesu – będę miał okazję porozmawiać z panem o wyzwaniach, jakie tworzy globalizacja, cyfryzacja i rozwój nowych technologii. Zarówno przed przedsiębiorcami w Polsce, jak i przed kierowanym przez pana urzędem, który w swojej misji ma ochronę konsumentów, ale także konkurencji. Dobrze, że wspominał pan o obu obszarach, bo staramy się je traktować równo.

Przedsiębiorcy mogą mieć czasami wrażenie pewnej asymetrii w tym temacie, ale do tego wróćmy w dalszej części. Chciałbym zacząć od kwestii strategicznej. Jest wiele czynników wpływających dziś na konkurencyjność przedsiębiorców i gospodarek. Aspekt szeroko rozumianych nowych technologii jest jednym z nich. W Polsce wiele mówi się o podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności. Pan jest ekspertem w obszarze zwiększania innowacyjności polskiej gospodarki. Jak widzi pan rolę UOKiK w tym zadaniu?

Nasza rola polega m.in. na tym, by wspierać warunki do powstawania nowych firm. To one są często źródłem innowacyjności i zmian. Nowe firmy transformują segmenty rynku, na których mamy podmioty zasiedziały. Dla przykładu, kilkanaście lat temu Nokia była wyraźnym liderem. Ostatecznie przegrała, ale nie dlatego, że ktoś pokonał ją na rynku zwykłych telefonów, tylko dlatego, mówiąc w dużym uproszczeniu, że pojawiły się smartfony. Kolej też nie została pokonana przez inną koleję, tylko przez producentów samochodów.

Jaką rolę może odegrać w tym kontekście UOKiK w Polsce?

Gdy jest konkurencja, firmy – które ustabilizowały swoją pozycję – muszą się bardziej starać. Dlatego, mówiąc o naszej roli, staramy się znosić bariery wejścia na rynek, działając już na poziomie legislacyjnym.

Spójrzmy na to także z szerszej perspektywy – oczekiwanie, że będziemy coraz bardziej innowacyjni i konkurencyjni, jest słuszne, ale oczywiście nigdy nie będzie tak, że będziemy źródłem wszystkich innowacji. Ważne, byśmy byli w tym procesie, współpracowali z najlepszymi, i sami też wchodzili wyżej po tej drabinie. To się w przypadku Polski dzieje. W wielu obszarach zaczynamy, ale nie od razu Kraków zbudowano. Kiedyś mówiło się, że chcemy być drugą Japonią czy Irlandią. Tyle że te kraje miały po drodze potknięcia. Polska może pochwalić się prawie trzema dekadami nieprzerwanego wzrostu. Chodzi więc o to, by na świecie mówiono, że jakiś kraj chce być drugą Polską. Dbając o konkurencję, UOKiK istotnie się do tego przyczynia.

Porozmawiajmy chwilę o wyzwaniach urzędu w tym zakresie. Z jednej strony mówi pan, że jest za podnoszeniem konkurencyjności, z drugiej – że chce chronić konsumenta. Czy to trudne do pogodzenia? Postrzega pan to w kategorii nieustającego konfliktu, czy raczej widzi w tym potencjał?

Mamy w nazwie ochronę konkurencji i konsumentów. I staramy się to robić tak, by zachować odpowiednią równowagę. Oczywiście percepcja może być inna, dlatego że spraw konsumenc- kich jest z natury rzeczy więcej, są bardziej medialne i często

Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

o nich mówimy. Pamiętajmy też o zakresie spraw, jakimi zajmuje się UOKiK. Jesteśmy postrzegani przez pryzmat spraw konsumenckich, ale zakres naszej odpowiedzialności jest znacznie szerszy: od kontroli jakości dóbr konsumenckich po rynek paliwa, węgla, a nawet śmieci. Skala i rozpiętość spraw są ogromne. Gdybym miał to do czegoś porównywać, to do sytuacji, w której pańska firma jednocześnie produkowałaby układy scalone odbiorników, anteny satelitarne, programy telewizyjne aż po systemy płatności. To jest bardzo złożone i wymaga różnorodnych kompetencji oraz nieustannego ich rozwoju, co dla nas jest bardzo ważne.

Pytanie, jak to wszystko właściwie zbalansować w relacji ochrona konsumenta – ochrona konkurencji? Więcej postępowań jest po stronie konsumenckiej, to oczywiste. Policja też statystycznie wystawia więcej mandatów za wykroczenia drogowe, karze za różne przestępstwa, niż likwiduje grupy przestępcze. Staramy się zachowywać odpowiednią równowagę i uważam, że nam się to udaje. Natomiast jeśli ktoś wyraźnie dominuje i dodatkowo nadużywa swojej siły rynkowej, to interweniujemy. Nasze decyzje mają wpływ na rynek w perspektywie krótko- i długoterminowej, bo zmuszają zarządy do natychmiastowego działania, ale też często zmiany swojego podejścia do robienia biznesu.

Porozmawiamy chwilę o wyzwaniach wynikających z cyfrowej transformacji i globalizacji. Mówi się, że dane to współczesny odpowiednik ropy... Poszedłbym krok dalej i powiedział, że dane to współczesny środek płatniczy. Była nawet decyzja urzędu antymonopolowego w Niemczech, która wyraźnie ten aspekt podkreśliła.

Jeśli spojrzymy w tym kontekście na tych, którzy na tym najwięcej zyskują, to są to podmioty globalne...



W ustrojach totalitarnych państwa kontrolowały kwestię danych. Dziś zaczynają to robić globalne korporacje. Firmy zbierają o nas wszystkie możliwe informacje. To sprawia, że prawa konsumenta zyskują nowy wymiar

Słynna FANGA, czyli Facebook, Amazon, Netflix, Google. A kolejne rosną w siłę w Azji...

I wiele krajów europejskich zastanawia się głośno, jak z nimi skutecznie konkurować. W tym kontekście pojawia się temat konsolidacji. W krajach takich jak Francja czy Niemcy, po nieudanej próbie fuzji Alstom-Siemens, pojawiają się głosy, że zasady konsolidacji w Europie powinny zostać przemyślane, by wspierały tworzenie lokalnych czempionów. Jaki jest pana pogląd w tym temacie? Wróć jeszcze do kwestii danych. Przypomina mi to sytuację z czasów ustroju totalitarnego, kiedy państwa kontrolowały tę kwestię. Dziś zaczynają to robić globalne korporacje. Zaczynamy

się zbliżać do podobnej sytuacji, ale nie robią tego rządy, tylko firmy, zbierając o nas wszystkie możliwe informacje. To sprawia, że prawa konsumenta zyskują nowy wymiar. Z jednej strony konsumenci mają możliwość wyrażenia swoich opinii, porównania produktów, ich głos może być szybciej i lepiej słyszalny niż w przeszłości – z drugiej ich prawa mogą być łamane na różnych płaszczyznach.

A co do tworzenia czempionów, to jest słuszna idea, ale niesie również ryzyko. Nie da się bowiem przewidzieć, czy rzeczywiście stworzymy czempiona, który jest innowacyjny, popchnie gospodarkę do przodu i zadba o interes klientów, czy też powstanie pseudoczempion, który tylko wykorzysta sytuację rynkową. Pozostaje pytanie, jak trafnie typować kandydatów na czempionów i wspierać ich budowę.

Dotykamy tu kwestii równych szans na rynku, zwłaszcza w relacji podmioty lokalne a podmioty globalne. Podmioty globalne często są zwycięzcami, którzy biorą wszystko, korzystając przy tym z braku regulacji. Tymczasem przedsiębiorcy i branże już istniejące są zazwyczaj obciążone regulacjami. To stawia je w trudniejszej pozycji. Regulacje mają to do siebie, że zazwyczaj przychodzą po czasie. Nie zawsze da się je zrobić z wyprzedzeniem i dotyczy to wszystkich gospodarek, również tych innowacyjnych.

Bardzo często, jako klienci różnych platform globalnych, akceptujemy różne regulaminy. Podejrzewam, że regulator znalazłby w nich wiele niedozwolonych klauzul, ale tego nie robi, podczas gdy, jeśli chodzi o polskich przedsiębiorców – myślę, że większość z nich by to potwierdziła – każda zmiana podlega drobiazgowej i rygorystycznej ocenie. Nie twierdzą, by tego nie robić, ale jak poradzić sobie z tą nierównowagą? To efekt globalizacji. Nie znaczy jednak, że nie widzimy tych nierówności. Z perspektywy regulatora dążyłbym do sytuacji, by mieć narzędzia do ochrony klientów także tych podmiotów. Ale obserwujemy rynek

z bliskim do podobnej sytuacji, ale nie robią tego rządy, tylko firmy, zbierając o nas wszystkie możliwe informacje. To sprawia, że prawa konsumenta zyskują nowy wymiar

To wracając jeszcze do konsolidacji. Jak zmienić zasady, by możliwa była konsolidacja i konkurencja jakościowa silnych podmiotów? Politycy coraz częściej to mówią i wręcz deklarują. Wszystko zależy od definicji rynku. Konsolidacja jest możliwa, jeśli rynek określony jest szeroko. Są produkty i usługi, dla których ma to uzasadnienie. Wówczas rozważamy rynek europejski albo wręcz światowy. Musi to jednak być uzasadnione prawnie i ekonomicznie oraz służyć konsumentom i gospodarce. W zmieniającej się szyb-

ko gospodarce branży się łączą, przenikają, a technologia zmienia oblicze wielu rynków. Bacznie to obserwujemy. Uzasadnione wydaje się więc pytanie, czy powinniśmy konsolidować regulatorów, skoro pojawiają się sprawy z różnych obszarów.

Kontynuując ten wątek w kontekście branży telekomunikacyjnej, coraz częściej mówi się, że będziemy potrzebowali 2-3 graczy, zdolnych kapitałowo udźwignąć wyzwania inwestycyjne związane z 5G i internetem gigabitowym przyszłości. Co pan o tym sądzi? Teraz mamy czterech operatorów.

Mobilnych. Jednocześnie ponad 400 operatorów kablowych. Rozumiem, do czego pan zmierza. To prawda, że klienci coraz częściej wybierają usługi konwergentne i tam kieruje się ich wybór. To ostatecznie oni zdecydują, kto wygra na tym rynku. Gdybym miał w komórce prędkość jak na kablu, to wybór byłby dla mnie prosty. Ale jestem świadom, że jakość idzie w parze z inwestycjami, a branża telekomunikacyjna jest wysoce kapitałochłonna. Dlatego nie ignorujemy głosów przedsiębiorców, którzy mówią o potrzebie skali.

Rozwijając to, co pan powiedział, to, czy będzie pan miał 5G w telefonie, zależy w dużym stopniu od tego, czy będziemy dysponować siecią stacjonarną, światłowodową. Tak, to zrozumiałe. Dlatego słuchamy rynku, rozmawiamy z biznesem i przyjmujemy argumenty tam, gdzie jest to możliwe. Jesteśmy otwartym urzędem i jest to dla nas bardzo ważne, żeby utrzymywać dialog. Jednocześnie nie lubimy, jak jest za mało firm na rynku. Chcemy natomiast, by konkurencja była mocna i by firmy były na tyle silne kapitałowo, aby sprostać wyzwaniom inwestycyjnym. Natomiast, na marginesie, nie jest dobrze, jak nikt z rynku, na którym jest wiele podmiotów, nie wypada, bo to znaczy, że jest on niezdrowy.

Wracając do konsolidacji, to, co dziś może być za wczesne w kontekście fuzji, za 3-5 lat może wyglądać zupełnie inaczej i być możliwe. Rynki się zmieniają i mamy tego świadomość.

Zbliżając się do końca, jakie są pańskie priorytety na 2020 r.? Jest ich wiele, bo pojawią się nowe zadania i odpowiedzialności. Od stycznia ruszamy z zatorami płatniczymi, co jest dla nas zupełnie nowym obszarem. Od podstaw budujemy kompetencje w tym zakresie. Kolejne nowości, to m.in. kontrola kotłów. UOKiK też ma swoją rolę w dbaniu o czyste powietrze. Do tego planujemy wiele usprawnień, m.in. łatwiejszy wirtualny kontakt dla sygnalistów. Przymierzamy się też do zastosowania sztucznej inteligencji w pracy urzędu. W przypadku konsumentów chcemy się bliżej przyjrzeć rynkowi prywatnej służby zdrowia oraz pilnować kwestii klauzul abuzywnych. Będziemy się przyglądać zachowaniom instytucji finansowych w związku z ostatnimi orzeczeniami TSUE w sprawie kredytów frankowych. Jeśli chodzi o fuzje i przejęcia, będziemy jak dotychczas bazować na wnioskach przedsiębiorców. Agenda zapowiada się bardzo intensywnie. ©

for. PureSolution/Shutterstock



Chmurowe okno właśnie się



MICHAŁ
POTOCZEK
prezes Operatora
Chmury Krajowej

Jeszcze wczoraj skala biznesu, wielkość firmy, były tym, co uważano za najważniejsze. Teraz jednak coraz większa liczba liderów biznesu odkrywa, że jest coś jeszcze ważniejszego: prędkość. Prędkość wchodzenia na nowe rynki, prędkość zdobywania nowych klientów, prędkość zatrudniania nowych ludzi, prędkość wprowadzania nowych produktów. Bo ci, którzy potrafią szybko się rozwijać, odbierają tradycyjnym biznesom ich rynki.

Tempo dzisiejszy biznes zawdzięcza cyfryzacji. Im więcej da się dzięki niej zdziałać, tym szybciej rozwijają się firmy i cała gospodarka. Polskie firmy, z różnych branż, mają wielki potencjał i spore szanse na dobre pozycje w międzynarodowym wyścigu konkurencyjnym. Warunkiem koniecznym przekucia tych szans na wymierne rezultaty jest digitalizacja: mądrze i skutecznie przeprowadzona cyfrowa transformacja biznesu. A tego nie da się dziś zrobić, nie korzystając z chmury obliczeniowej.

Tak jak na początku XX w. skończyły się czasy, w których każda fabryka miała swoją elektrownię, tak teraz kończą się czasy własnych serwerowni. Znacznie bardziej efektywne są zasoby współdzielone w chmurze: dobrze skonstruowana umowa zapewnia optymalizację kosztów w zamian za najbardziej efektywne wykorzystanie mocy obliczeniowej i pamięci. Płacimy dokładnie za to, czego używamy. Jeśli rośnie zapotrzebowanie na moc obliczeniową lub dane – cena rośnie. Gdy szczyt zapotrzebowania minie, spada wykorzystanie serwerów i pa-

mięci. I spadają koszty – co nie wydarzy się w firmowej serwerowni, którą trzeba utrzymywać w całości. Rozwiązania Cloud Computingu są tak dobre, że nawet firmy, które przez lata sprzedawały swoje oprogramowanie na płytach, jego nowe wersje produkują już wyłącznie w modelu SaaS (Software as a Service, czyli oprogramowanie jako usługa). Chmura wraz z dostępnym dzięki niej oprogramowaniem staje się nieodzowną częścią otaczającej nas rzeczywistości.

Skuteczna cyfryzacja zależy od tego, czy krajowe przedsiębiorstwa mają dostęp do takich narzędzi, jakimi dysponują ich konkurenci na najbardziej rozwiniętych rynkach. Zapowiedź uruchomienia regionu Google Cloud – jednego z 25 na świecie – w Warszawie, jest krokiem właśnie w tym kierunku. Taki sam hub naszego globalnego partnera działa już w Zurychu czy pod Helsinkami. Polski region Google Cloud będzie jednak pierwszym w Europie Środkowo-Wschodniej. Bez Operatora Chmury Krajowej (OChK), spółki technologicznej powołanej przed niespełna rokiem przez PKO Bank Polski i Polski Fundusz Rozwoju, powstanie regionu chmury Google zdecydowanie nie doszłoby do skutku.

Google jest liderem w zakresie zaawansowanych technologii – w szczególności analityki danych, sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego. Co można zrobić z tymi technologiami? Jeśli na przykład firma chce przyspieszyć działanie, w którym ważne jest tworzenie dokumentacji zdjęciowej, może skorzystać ze sztucznej inteligencji (AI), która potrafi te zdjęcia obejrzeć, przeanalizować i opisać. Taką technologię wykorzystuje wielka platforma wynajmu pokoi i mieszkań, by przyspieszyć wprowadzanie nowych ofert i je wystandaryzować. Podobne rozwiązania testuje w USA branża ubezpieczeń motoryzacyjnych,



o dla biznesu otwiera

dążąc do szybkich i powtarzalnych, jeśli chodzi o jakość, opisów szkód. AI ogląda zdjęcie, analizuje i pisze, co na nim widać. Tak zaawansowanych rozwiązań nie da się kupić z półki w pudełku. Są udostępniane w chmurze. Dlatego tak ważne jest, by regulatorzy, nadzorcy rynku i ustawodawca otwierali szerzej drzwi dla użycia chmury, szukając – wspólnie z dostawcami i klientami – sposobu na zrealizowanie celów regulacyjnych i nadzorczych przy użyciu najnowszych technologii. Technologii, które używane są przez globalne firmy, z którymi siłą rzeczy nasze przedsiębiorstwa muszą konkurować.

Chmura obliczeniowa może jednak zabezpieczyć także inne potrzeby. Przykłady można mnożyć. Być może najbardziej spektakularnym jest sposób, w jaki Chmura Krajowa w oparciu o swoją infrastrukturę może zmniejszyć koszty i kłopoty zarządzania komputerami w firmie, zapewniając jednocześnie całkowitą mobilność przy pełnym bezpieczeństwie. W największych przed-

siębiorstwach to wyzwanie liczone jest w dziesiątkach tysięcy biurów i laptopów lub pecetów, które na nich stoją. Dziś stanowisko pracy można zwirtualizować, stawiając na biurku niewielkie urządzenie, „cienkiego klienta”, z podłączoną klawiaturą, myszką i ekranem. Nic tam ryzykownego użytkownik nie zainstaluje, a jedna końcówka może kosztować nie więcej niż kilkaset złotych. A co jeszcze lepsze – dokładnie te same zasoby bez zmniejszenia poziomu bezpieczeństwa pracowników może uruchomić na dowolnym urządzeniu poza siecią firmową, bo jego stanowisko pracy jest na tym urządzeniu tylko wyświetlane. Jak film na ekranie. Większość czynności obsługowych odbywa się też na serwerze w chmurze i to dostawca usługi odpowiada za sprawność jej działania. Firmowe IT może zająć się w tym czasie tworzeniem innowacyjnych rozwiązań.

Używając odpowiednich narzędzi, niewielka, zwinna firma może urosnąć do rozmiarów globalnego przedsiębiorstwa, jeśli stworzy atrakcyjny produkt i dzięki wykorzystaniu najnowocześniejszych cyfrowych rozwiązań dotrze z nim do klientów z całego świata. A wielka firma od lat działająca na rynku utrzyma na nim swoją pozycję, jeśli szybko przeprowadzi transformację cyfrową i zdobędzie dzięki niej zwinność, pozwalającą na szybkie i elastyczne dostosowywanie się do zmian w otoczeniu.

Co mają robić firmy, które nie są cyfrowe z definicji? Czy mają się czego obawiać? Tak, ale tylko wówczas, jeśli przegapią cyfrowe okno, które właśnie teraz się dla nich otwiera. Transformację IT warto zacząć od razu, bo to proces, którego nie da się przejść jednym krokiem. Jeśli jednak polskie firmy nie wsiądą do rozpędzonego pociągu cyfryzacji już na najbliższej stacji, na długo zostaną same na opustoszałym peronie. Zdigitalizowany świat globalnego biznesu nie będzie czekał. ©



Transformację IT warto zacząć od razu, bo to proces, którego nie da się przejść jednym krokiem. Jeśli jednak polskie firmy nie wsiądą do rozpędzonego pociągu cyfryzacji już na najbliższej stacji, na długo zostaną same na opustoszałym peronie

Ambasadorzy 2.0

Polacy za sterami międzynarodowych korporacji? To jak najbardziej realne. Ale pod warunkiem, że **firma swoim pracownikom umożliwi równy start i rozwój** niezależnie od posiadanego przez nich paszportu



MICHAŁ
MIERZEJEWSKI

prezes Philip Morris Polska
i Kraje Bałtyckie

Polska to atrakcyjny i perspektywiczny rynek. Niemalże wszystkie liczące się międzynarodowe firmy są dziś obecne nad Wisłą. W zależności od strategii przez jedne jesteśmy postrzegani jako solidny, 40-milionowy rynek środkowej Europy. Inne widzą w nas okno na region. Ale co najważniejsze, rośnie liczba tych, które inwestują nie tylko w sieć dystrybucji, lecz także dostrzegają nasz potencjał intelektualny, wspierają gospodarkę opartą na innowacjach, wiedzy i wysokich technologiach. Naturalnymi ambasadorami tej transformacji powinni być polscy menedżerowie robiący kariery w globalnych strukturach tych firm.

Już w 2010 r. eksperci z Uniwersytetu Warszawskiego szacowali, że w swoim CV pracę w korporacji odnotował mniej więcej co trzeci pracujący Polak. Co istotne, wyliczenia te dotyczyły całego okresu po 1989 r. Jak na tę skalę działalności wciąż jednak relatywnie niewielu Polaków ma szansę na zrobienie w korporacjach naprawdę spektakularnej kariery – mierzonej pozycją zawodową, która daje realny wpływ na decyzje biznesowe firmy o globalnym znaczeniu. Pod tym względem Philip Morris International (PMI) należy do wyjątkowego, niestety wciąż niezbyt liczego grona firm, w których Polacy odgrywają bardzo istotną rolę – również w zarządzie głównym w szwajcarskiej centrali.

Dlaczego jest ich niewielu? Odpowiedź brzmi: równość szans. Nie wirtualna, jak z plakatu rekrutacyjnego, ale realna, przekładająca się na codzienne działania. Bez stygmatyzowania pochodzenia czy oceny „akcentu”. A z tym bywa różnie. Wynika to nie tylko ze świadomości, jak bardzo ludzie są różnorodni, ale również z głębokiego przekonania, że różnorodność pracowników w znacznym stopniu determinuje wartość samej firmy i zapewnia jej innowacyjność. Człowiek rzadko stoi w miejscu. Naszym naturalnym żywiołem jest rozwój, zmiana. Kluczem do sukcesu zawsze więc powinna być świadomość ludzkiej różnorodności i dynamiki. Traktowana poważnie idea równości szans przekłada się na każdy aspekt myślenia o pracowniku. Na kwestię równego wynagradzania kobiet i mężczyzn za wykonywanie tych samych zadań, rozwoju zawodowego, a także, co istotne, na kwestię promowania pracowników bez względu na ich płeć, wiek czy właśnie pochodzenie.

Żyjemy w ogromnie ciekawej epoce, która dla naszych rodziców czy dziadków może być spełnieniem marzeń o międzynarodowej karierze. Polak – o ile tylko startuje z realnej pozycji równych szans – może dziś osiągnąć w biznesie dosłownie wszystko. Pod-

stawą najlepszych, najbardziej efektywnych strategii w zakresie rekrutacji i rozwoju pracowników jest rozwijanie ludzi według zasady równych szans. W firmach, w których ten najwyższy poziom został osiągnięty, obywatele naszej części Europy, w tym Polacy, coraz częściej zajmują kluczowe stanowiska w centralach.

Wielokrotnie słyszałem, jak zarządzający międzynarodowymi koncernami komplementowali profesjonalizm i determinację Polaków. Jednak nie zawsze przekłada się to na otwieranie globalnych zespołów zarządzających na liderów z Polski. Wielokrotnie słyszałem, jak ambitni, utalentowani i doświadczeni specjaliści natrafiają na barierę nie do przejścia – „szklany sufit” nie tylko blokuje ich rozwój, ale jest również powodem frustracji, co nierzadko prowadzi do rezygnacji z pracy. Równość szans polega również na tym, aby zapobiegać występowaniu tego szkodliwego zjawiska. Jacek Olczak, prezes ds. operacyjnych w centrali naszej firmy, wielokrotnie wspominał, że kiedy – już z bardzo mocnym doświadczeniem biznesowym – przechodził w Szwajcarii rekrutację na stanowisko dyrektora zaledwie 60-osobowego wtedy polskiego oddziału PMI, doświadczył czegoś w rodzaju zderzenia kulturowego z europejskimi standardami korporacyjnymi. Był szerzej zdumiony tym, że podczas kluczowego spotkania rozmawia z nim cały zarząd, że widzi autentyczne zainteresowanie swo-

ją osobą i ma świadomość, że decyzja o zatrudnieniu lub niezatrudnieniu go będzie podjęta wspólnie i z namysłem. Dziś takich zderzeń kulturowych już nie ma. Niezależnie od tego, czy pracujemy w polskim oddziale, czy w centrali firmy, reguły gry są dokładnie takie same. A Polacy radzą sobie w tej grze doskonale, krok po kroku budując swoją wiarygodność i markę dobrego polskiego menedżera.

Obecność Polaków na ekspozowanych stanowiskach w centralach międzynarodowych korporacji to bardzo istotny element wspierający polski biznes, a co za tym idzie również gospodarkę. Im jest ich więcej, tym więcej naturalnych „biznesowych” ambasadorów Polski zagranicą. Dzięki swojej pozycji i wiedzy mogą w naturalny sposób promować nasz kraj, prezentując go jako atrakcyjną lokalizację do prowadzenia inwestycji czy np. realizacji nowatorskich projektów badawczych z udziałem uznanych w świecie polskich uczelni i instytutów naukowo-badawczych.

Ale wciąż mamy pracę do wykonania. Polscy menedżerowie muszą wyzbyć się kompleksów i uwierzyć, że mogą wejść na sam szczyt. Że mamy taki potencjał, że dzisiaj to możliwe. Żyjemy w rzeczywistości, w której dyplom Uniwersytetu Łódzkiego może być równie wartościowy jak ten z Harvardu czy Sorbony. Żyjemy w świecie, gdzie tradycyjne, tzw. dobre wykształcenie już nie gwarantuje sukcesu. Liczy się także osobowość, podejście do ludzi, energia, charyzma, zaangażowanie, czyli tzw. kompetencje miękkie. Ponadto jako naród jesteśmy kreatywni, przedsiębiorczy i pracowici – co w połączeniu z efektywną kulturą pracy międzynarodowych firm i tzw. nawykami skutecznego działania tworzy bardzo skuteczną, wybuchową wręcz mieszankę. ©



foto: Antony McAulay/Shutterstock

Nie ma przyszłości BEZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



Fot. Wojtek Górski

Panie ministrze, jakie kroki należy podjąć, aby stworzyć Polską Dolinę Cyfrową?

Wskazałbym na dwa podstawowe obszary. Pierwszym z nich jest infrastruktura. Bez niej nic nie zrobimy. Potrzebne są różne projekty – od światłowodów po infrastrukturę mobilną czy nowoczesne centra przetwarzania danych. Oczywiście w tym celu trzeba uchwalić dobre prawo, stworzyć odpowiednie warunki. Jednak na nic nam się nie przyda nawet najlepsza infrastruktura, jeśli nie będziemy mieć kompetencji. I tu mówimy o dwóch obszarach. Z jednej strony ważne są umiejętności i świadomość konsumentów, czyli wszystkich obywateli. Przy czym zależy nam na tym, aby wywoływać zapotrzebowanie na te nowoczesne rozwiązania u konsumentów, bo to pozwoli się rozwijać polskim firmom. Dziś obserwujemy, że te potrzeby są kształtowane poza nami, w większości robią to globalne koncerny. Na tym polega ich biznes i trudno traktować to jako zarzut. Jednocześnie chcemy, aby swój udział w tym kreowaniu potrzeb miały też polskie firmy. Żeby stać się doliną cyfrową, musimy zadbać o to, aby być nie tylko krajem konsumentów, ale też kreatorów. I tu dochodzimy do konieczności rozwijania kompetencji specjalistycznych. Jesteśmy w bardzo dobrym momencie, bo przemysł 4.0 właśnie wchodzi fazę silnego rozwoju. To powoduje, że powstają nisze, w których możemy odnieść sukces. Dlatego też trzeba podnosić kompetencje na różnych poziomach. Należy zacząć od edukacji formalnej w szkołach – nauczania informatyki, algorytmiki czy programowania. To się wiąże z dokształcaniem nauczycieli czy dostępem do internetu w polskich szkołach. W dalszej kolejności są bardziej zaawansowane projekty. Takie jak Centrum Mistrzostwa Informatycznego, czyli w dużym skrócie sieć kółek dla młodych utalentowanych ludzi, by pracować z nimi w szkole średniej już na wyższym poziomie.

Chciałbym też wspomnieć o jednej z rozmów, które razem odbyliśmy i która bardzo mnie zainspirowała. Mówił pan wtedy o tym, jakich kompetencji menedżerskich brakuje dziś w Polsce. Takie głosy dziś przerodziły się w konkretny projekt – Szkoła Główna Kompetencji Cyfrowych. To będzie sieć kolegiów przy kilku uczelniach, które będą zajmować się najzdolniejszymi studentami i poszerzać ich horyzonty. Zobaczymy, czy uda się to osiągnąć, ale dobrze, że znaleźliśmy na to środki. Mamy plan i go realizujemy.

Miałem spotkania z wieloma wybitnymi profesorami informatyki. Niestety żadna polska uczelnia nie jest wysoko w światowych rankingach. Dziś chcielibyśmy przeskoczyć świat, a może powinniśmy więcej uczyć się od innych? Może warto naśladować programy renomowa-

Trzeba wreszcie zintegrować wszystkie projekty

Dziś polskie uczelnie kształcące informatyków są odpowiednikiem całkiem dobrych serwisów samochodowych, my chcemy zrobić z nich autoryzowane serwisy, podnieść ich rangę. Pieniądze będą przeznaczone również na to, żeby ściągać naukowców z całego świata – mówi **minister cyfryzacji Marek Zagórski w rozmowie z Adamem Góralem, prezesem Asseco Poland**

nych uczelni na świecie i ściągnąć zagranicznych najlepszych profesorów wizytujących?

Szkoła Główna Kompetencji Cyfrowych ma właśnie realizować te cele. Znaleźliśmy środki na to, by wesprzeć wybrane uczelnie. Założymy, że te szkoły są dziś całkiem dobrym serwisem samochodowym. My chcemy zrobić z nich autoryzowane serwisy, podnieść ich rangę. Pieniądze będą przeznaczone również na to, żeby ściągać naukowców z całego świata.

Przedsiębiorczość i zdobyte wykształcenie musi prowadzić do szerszego rozumienia świata.

Tak. To musi być ze sobą powiązane. Ciągłe pracujemy nad rozwojem przedsiębiorczości. Nauczyciele muszą zrozumieć, że ich postawa jest tutaj kluczowa. Nie mogą się

bać tego, że uczniowie lepiej rozumieją wiele nowych narzędzi czy urządzeń. To normalne, zawsze będą w tym lepsi. Pamiętajmy jednak, że nauczyciele muszą pokazywać, jak funkcjonuje świat, powinni pełnić rolę mistrzów.

Jak wynika z zestawienia Computerworld TOP 200 – sektor publiczny jest trzecim, po bankowości i handlu, najważniejszym zamawiającym dla firm IT i istotnie wpływa na kondycję całej branży informatycznej w Polsce. Niestety, patrząc na dynamikę przychodów firm IT płynącą z poszczególnych sektorów widać, że w porównaniu do bankowości (20,8%) i handlu (36,2%) administracja cechuje się bardzo niską dynamiką (tylko 1,6%). Z czego to wynika?

Administracja bazuje na budżecie. A ten, jeżeli pominiemy wzrosty na duże projekty społeczne, jest stabilny. I to jest główna przyczyna niższej dynamiki wzrostu. Warto też pamiętać, że na wzrost tej dynamiki w różnych latach miało wpływ uruchamianie środków unijnych.

Panie ministrze, jak pan po tych kilku latach ocenia zwrot państwa w kierunku tzw. bodyleasingu? Czy dominująca rola informatyki państwowej jest rzeczywiście receptą na skuteczną cyfryzację kraju? A może warto szukać złotego środka pomiędzy wyłączną współpracą z firmami IT a samodzielną realizacją projektów informatycznych przez administrację?

Wyszliśmy z pewnej skrajności, w której wszystko było zlecane na zewnątrz. Budżety były ogromne, dziś można nawet powiedzieć, że w wielu przypadkach przeszacowane. Ważni byli ci, którzy kupują. Wiele zjawisk było niekorzystnych. Sporo dużych projektów, tak jak informatyzacja służby zdrowia, zwyczajnie ugrzęzło. Reakcją na to była próba rozwiązania tego problemu samodzielnie. Zwłaszcza w obszarach niewymagających zbyt wygórowanych kompetencji, które jednocześnie nie wymuszały prowadzenia wielkich postępowań i zarządzania bezpośredniego. Dzię-

ki temu część administracji poszła w stronę samodzielnego zaspokajania potrzeb. Teraz chcemy osiągnąć pewien balans. Wiemy, że już nie realizuje się tak wielkich przedsięwzięć, zmienia się technologia i nasze podejście. Jednocześnie wiemy też, że body leasing nie jest najlepszym rozwiązaniem. Dlatego myślę, że znajdziemy złoty środek. Pan premier podpisał uchwałę Rady Ministrów o wspólnej infrastrukturze informatycznej państwa. Mamy więc wypracowane rozwiązanie, które da nam balans pomiędzy tymi skrajnymi podejściami. Z jednej strony chcemy przenieść systemy informatyczne do chmury, lecz najważniejsze zasoby będą przechowywane w strategicznych instytucjach takich jak NASK, COI czy CSIOZ. To one będą tworzyć chmurę rządową. Resztę otwieramy i dajemy możliwość oferowania usług chmurowych dla administracji przez biznes w ramach centralnych przetargów. Możliwy będzie też wybór wielu dostawców. Instytucje, w tym samorządy, będą mogły wybierać podmiot, zawierając umowy wykonawcze, nie organizując postępowań i wybierając najbardziej optymalne rozwiązania. Przeniesienie się do chmury spowoduje, że administracja skorzysta z oferty biznesu w większym niż dotąd stopniu. Także w zakresie oprogramowania. To również otwarcie rynku na mniejsze firmy, dla których obecnie dużym problemem jest dotarcie do klientów takich jak administracja.

Nasza zależność od wielkich koncernów jest oczywista, dlatego cieszymy się, że one również będą brały udział w największych przedsięwzięciach, jak chmura. Nie zapominajmy jednak o tym, co będzie w jej ramach dostępne. Chmura to po prostu inny typ outsourcingu.

Tak, dlatego tworzymy też projekt Platformy Innowacyjnej Administracji. To będzie powiązany z chmurą mechanizm, dzięki któremu administracja będzie mogła sprawnie kupować i czerpać innowacyjne rozwiązania tworzone przez polskie firmy.

Bankowość wyznaczyła trendy współczesnej informatyki. Czy państwo nie powinno iść w kierunku, w którym bankowość podążyła wiele lat temu? Dla mnie hurtownia danych z informacją zarządzającą dla premiera byłaby już dużym sukcesem. Już wtedy kontrolowalibyśmy rozproszoną architekturę. Idziemy w tym kierunku?

Tak, idziemy w tym kierunku, chociaż pewnie różnilibyśmy się co do szczegółów podejmowanych działań. Chmura krajowa rozwiązuje problem płacenia za licencje czy kwestie bezpieczeństwa. Z naszych badań wynika, że w przypadku drobnych serwerowni 40 proc. z nich nie miało właściwych rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa. Chmura odpowiada też na problem rozproszenia danych, ułatwiając do nich dostęp. Może okazać się również pomocna przy głównych procesach – jedną z idei, którą mamy, jest ich ujednolicenie w 2500 gmin w Polsce. Stworzenie „wirtualnego urzędu gminy”, jako narzędzia dla samorządów i obywateli, to jeden z naszych głównych celów. Inny obszar – systemy i rejestry centralne. Tu też sporo się dzieje. Pierwsza integracja to węzeł krajowy. Udało się też przenieść wszystkie ministerstwa na jeden portal, a w istocie system: gov.pl. Dla obywatela to już widoczna zmiana, choć jeszcze pracujemy nad ulepszeniami. Dążymy do tego, aby na koncie Mój GOV znalazły się wszystkie istotne dane. Drugim elementem jest integracja wielu różnych platform. Pracujemy nad tym i chcemy to zrobić. Wierzę, że podejście, w którym chcemy zmaksymalizować korzyści obywatela, przyniesie nam rozwiązania.

Nie chcemy odwrotnego kierunku. Na razie są to wyspowe pomysły, takie jak wnioskowanie o wydanie dowodu osobistego, zgłoszenie narodzin dziecka czy wydanie aktu stanu cywilnego. Chcemy, aby to były całe procesy, bo to wymusi integrację. Przykładowo, gdy zgłaszam narodziny dziecka, od razu powinienem móc złożyć wniosek o 500 plus. To nie wszystko – sztuka polega na tym, aby w tym procesie urząd miejski wysłał bez pytania informację na konto obywatela, że właśnie rozpoczyna się proces rekrutacji do żłobka czy szkoły.

Czy cyfryzacja w Polsce nie jest zbyt rozproszona? Może minister powinien mieć większe kompetencje. Kto odpowiada za nasze cyberbezpieczeństwo?

Jeśli chodzi o bezpieczeństwo, odpowiedzialność jest podzielona na trzy części. Za część rządową odpowiada Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, my za sektor cywilny, a MON za wojsko. Budowa jednego centrum zarządzania to duża pokusa. Tyle tylko, że nie możemy abstrahować od rzeczywistości.

To nierealne?

Jest w tym postulatcie trochę racji, na pewno warto zwiększać możliwości koordynacyjne. Jednak musimy pamiętać o kilku podstawowych kwestiach. Jedną z ról administracji, rządu jest tworzenie odpowiednich regulacji – legislacja, dlatego tak istotny jest ośrodek, który się tym zajmuje. Naszym wyzwaniem nie jest technologia, lecz właśnie prawo, które musi ją uwzględniać. Musimy zaimplementować do polskiego prawa hasło domyślności cyfrowej. Rada Ministrów przyjęła już projekt ustawy o elektronicznej doręczeń, nad którą pracowaliśmy półtora roku. To powoduje, że cała korespondencja będzie wysyłana z urzędów elektronicznie do obywateli. A obywatel albo będzie dysponował skrzynką, albo operator dokument wydrukuję i dostarczy tradycyjnie. Musieliśmy przez to zmienić ok. 70 innych ustaw, przede wszystkim kodeksów. Co więcej, sądy dostały dziesięć lat na wprowadzenie tych regulacji. Założę się jednak, że to potrwa krócej. Rola koordynacyjna na poziomie ministra musi uwzględniać aspekt prawny. Wyznaczenie jednego szefa dla wszystkich systemów może skutkować niewydolnością, a z drugiej strony nawet jego wysoka sprawność może zwalniać z odpowiedzialności całą resztę – nikt inny nie będzie się tym interesował. A dla nas niezbędne jest zrozumienie konieczności rozwoju w tym zakresie we wszystkich instytucjach. W poprzedniej edycji programu zintegrowanej informatyzacji państwa był załącznik – „plan działań ministra cyfryzacji”. W efekcie nikt nie poczuwał się do realizacji PZIP, bo to przecież plan ministra cyfryzacji. My to zmieniliśmy na „plan działań ministerstw”. Sukces wymaga świadomości wszystkich resortów. Dlatego sama postać ministra cyfryzacji nie jest najważniejsza. Ważne, aby wszyscy szli w jednym kierunku.

A może rozwiązaniem mógłby być model federacyjny? To pomogłoby wynegocjować korzystniejsze rozwiązania z firmami komercyjnymi przy jednoczesnym wspólnym działaniu.

Centralizujemy zakupy dzięki Komitetowi Rady Ministrów ds. cyfryzacji. Ważnym projektem jest architektura informacyjna państwa, czyli uporządkowanie wszystkich procesów, aby wiedzieć, co jest zrobione, i nie dublować rozwiązań. Chmura też jest elementem centralizacyjnym, ale daje jednocześnie sporo swobody. Dlatego idziemy w tym właśnie kierunku i myślę, że to będzie nowa jakość. Również jeśli chodzi o bezpieczeństwo. ©

Współpraca Grzegorz Kowalczyk

There is no future

WITHOUT ENTERPRISE

We should make every effort to exploit this potential

Andreas Maierhofer, CEO of T-Mobile interviewing **Marek Zagórski**, Minister of Digital Affairs

The fact that I'm interviewing you is something new for me – usually I'm the one being interviewed. Thank you very much for the opportunity to have this sort of conversation with you. Of course the most important questions that I'm going to ask concern digitalisation, a matter that is also important for my telco industry. In my opinion, business and local authorities should go hand in hand in order to digitalise society. That's why my first question is: What do you think about this acceleration of digitalisation and its impact on the daily lives of Poles? Do you see more opportunities or threats in future?

Generally speaking, when we consider new solutions from a historical perspective, they have had a positive impact on human functioning and development. Thanks to development and progress, we can for example live longer. Although, we still have to solve the issue of world hunger, we are doing better and better in this respect. That is why we should look at this matter from a broader perspective. And this long-term perspective shows us that various innovations, just like the printing press in the past, have helped us develop as humanity. Thus, when looking at these new technologies, we should perceive them as an opportunity.

However, every new technology brings about some new threats, we saw this in the past with new inventions like cars. Motor accidents

were something new. These days, we have the internet and there are some new threats related to it, but they should not overshadow the good things ushered in by new technologies.

There are also benefits when we look at it from the standpoint of an individual: people have better access to the world, which gives them more opportunities to grow and lets them to feel a greater sense of security.

Finally, from the standpoint of states and economies, new technologies should also be treated as an opportunity that enables their growth. For the Polish economy, this is the moment to overcome the legacy of the past, where we were lagging behind for historical reasons. The same progress and growth was enabled by telecommunications, the emergence of which solved problems that were impossible to solve under communism.

Today, given the state of the Polish economy, we should make every effort to exploit this potential. We have very good human and financial capital. Currently, we enjoy both a very good economic situation and outstanding foundations to seize these technological opportunities and give a boost to the Polish economy.

I have to say that we definitely think alike in this respect: the opportunities are vast, but on the other hand, we need to bear in mind societal concerns and work

together to alleviate them in an effective manner. Speaking of opportunities: a couple months ago, I had a chance to visit Estonia and I was very impressed, in particular by the fact that more than 90% of public services are digital. Do you also see Estonia as a benchmark? And what are your next steps to bring this digital experience to Polish citizens?

This is a very interesting example, because countries such as Estonia, Finland, and Denmark, can definitely be a source of inspiration for us – they show us the direction in terms of development of e-administration. But of course, it is difficult to separate administration from business in terms of e-services – it is all interconnected. Without good telecommunication systems, we would not be able to offer good e-administration.

These countries can serve as a good benchmark for all sorts of comparisons; however, on the other hand, we need to keep in mind some differences. One of the key differences in our case does not concern the varieties of services that we offer within the framework of e-administration. Instead, the key obstacle is the number of Polish citizens using e-services. That is why we have been focusing on increasing the number of people who have a so called "Trusted Profile" [Profil Zaufany] on the internet. Hopefully, we will soon have a new means of identification on-line.

In 2015, the "Trusted Profile" was used by 350,000 people, which was less than 1% of the population. These days, we have more than 4.2 million users, and that still makes up only a few percent of the country's population. Estonia has 80-90 percent of population using these e-services, and users exert a certain pressure – it is just like with customers. If customers exert pressure on T-Mobile, we need to adjust. This is a very important thing from the standpoint of the development of e-services. When it was 350,000 citizens, mainly civil servants, there was no pressure, so we were operating in a void. And now, the greatest challenge is to develop the services, but also to deliver it to electronic customers. This is one of our key challenges today.

Another challenge, I can see, is the digitalisation of the Polish labour market. Generally, people are afraid of changes. At T-Mobile, we have started intensive communication about the opportunities that digitalisation can bring our employees, such as reskilling or supporting their work by new technologies. However, today's labour market also creates new challenges for employees. What role should both the Ministry of Digital Affairs and technology companies take in supporting Poles in the changing labour market?

Right now we are transforming our economy and choosing which economic model we should develop and build: should we be an economy based on cheap labour, which means a market of employees with poor competences, or focus on the labour market with IT specialists and IT professionals in general?

Of course, we should first of all offer good salaries, but in order to achieve that, we need to turn the existing economic model around. What does that mean? We need to move as many people as possible to new sectors. Additionally, we need new regulations, which will make it easier for companies to invest in Poland. Second, we need a stable state. And this is our advantage right now – we have a stable economy, we have a stable political system, and we are a safe country. And the third key element are competences: those of society as a whole as well as specialist competences. The process of boosting these competences is a huge challenge. It needs to be carried out at various levels at the same time. We need to reach the schools, as we want to encourage our children from early on to get to know algorithms and software, so that they can learn how to develop computer programs.

But on the other hand, we need to have better education for students and adults. When we talk about the idea of lifelong learning, it should be more targeted towards skills required by the IT industry. This is why we have been running so many projects, for example centres of excellence for programming, as well as a programme of supporting IT talents and digital competences in schools. All of that matters. And the message to our citizens is that we should boost our competences, because this is a way to decrease the risk of losing your job. And the state's role is to provide these possibilities to boost competences and to encourage investments in Poland. This is what we have in common. We need a strong telecommunications sector, because this creates new jobs as well.

Of course, we as a telco industry need to play our role in creating the base for an educational system. But there is also the other side of the coin. I'm the father of three sons and I see it in the younger generation, that they inhabit a world of social media, which is awash with fake news. During my visit to Finland, I saw that the Finnish authorities are fighting against fake news in order to instil greater critical thinking in their younger generation, instead of following everything written on the social media. I was born in a time when, by default, we were all very critical people. What do you plan to do in Poland in order to address these concerns and downsides of social media?

Actually, we made a decision to work with the Finnish government, to copy what they have implemented. We are copying the whole platform dedicated to digital competences and increasing awareness in the context of AI.

There are two processes running in parallel: education and cooperation with social media providers. Poland's NASK institute produced research showing that Poles admit that they have experienced misinformation, but on the other hand, over half of the population cannot make the distinction between an opinion and a fact. So we need to build this basic ability to differentiate, so that we do not become functional illiterates. It's about competences.

The second thing is working together with social media providers via regulation and self-regulation. This is a very complex issue. It's about freedom of speech on the internet; it's also about preventing the dangers of misinformation and cyber threats. With regard to children, we are launching the "Don't lose your child on the internet" [Nie zagub dziecka w sieci] campaign. The purpose is to increase teachers' and parents' awareness, so that they can understand that there threats of all kinds: in the virtual and the real world.

So: competences, regulation, and self-regulation too, and when it comes to regulating social media, we will need a pan-EU approach. These regulations are absolutely necessary, here and now.

This is the right balance, when important challenges are being solved in cooperation with authorities and companies. In my opinion, it also refers to the area of investment. I represent the telco industry in Poland, and we have big investment plans for the future. Talking about digitalisation, you first need to build the base. How do you see it and how would you describe the role of the telecommunications industry, especially in terms of 5G and the roll-out of fibre in Poland? Infrastructure is key. My opinion has not changed – we need to take care of the infrastructure together with operators. It's about greater LTE saturation and also about building 5G – this is the base. We need to treat the telecommunication infrastructure and the whole business surrounding it as a foundation to build the rest of the business. So working with the market is key.

The way that we've been building the fibre network, this model where we co-finance local operators' projects, shows that we perceive them as strong partners in the market. We've changed this approach in comparison to, for example, the "Regional broadband networks" [Regionalne sieci szerokopasowe] project where local authorities were left on their own and it didn't work. So we need these partnerships.

With 5G, we need a model that will help us build it quickly and cheaply, so that the cost for the economy is as low as possible. I hope that we will continue this dialogue and that it will bring results very soon. And this will result in a well-functioning 5G network, because this is what the European Commission has been telling us to do. Additionally, it will simply accelerate the whole process, so we'll even be ahead of the European Commission's plan. 5G in Poland will be up and running not only in big cities, but also in the whole of Poland as fast as possible. I think it's also in telco operators' interest, because it will increase your business opportunities.

Minister Zagórski, thank you very much. It was my pleasure to hear about the bright future of digital Poland.

Thank you.



A successful career begins with informal education

Education is not a lone island – it is shaped and influenced by all the rapid changes that other sectors of the economy are facing. Be it young people, employees, employers or retirees – no matter the age or group – education concerns every single one of us.

And it is up to every single one of us to educate ourselves today and every single day to live and work in the world of tomorrow, whatever tomorrow will look like



PAWEŁ POSZYTEK
CEO, Foundation For The Development Of The Education System

The world of education is in a bit of a pickle today. To quote the British educator Sir Ken Robinson: “How do we educate people today to live and work in the economy in 20, 30 years, when we do not know what the economy will look like at the end of next week?” Influenced by demographics, globalization, and technological progress, our workplaces are presently undergoing a rapid change. Today, people in their 20s must accept that they will change not only their jobs, but also their professions, several times during their career. At the same time, youth unemployment in the EU is decreasing so the challenge is not finding any job, but a high quality, rewarding one. Young university graduates enter the workplace well prepared in terms of theoretical knowledge, IT skills and a good command of English, but they often lack communication skills and the flexibility so greatly desired by employers. That is why it is so important that their professional portfolio is a collage of diverse experiences, professional roles, responsibilities, but most of all – competences.

It has become evident that formal education alone is not able to satisfy the skills demand and that non-formal and informal education play an equal role in providing young people with new types of skills, adjusted to new types of jobs, that require more often the ability to cooperate in a multilingual and multi-cultural team, with creativity, initiative and the ability to communicate effectively.

However, Eurostat statistics show that the participation rate in informal learning, although growing steadily over the years, differs to a high extent across Europe, with Poland and Lithuania at the very end of the ranking. The figures clearly reflect the lack of awareness and appreciation of informal learning in many countries, (including Poland) where certificates and diplomas matter more than the

actual skills. It is time to note that people learn at work, they learn by doing and collaborating, and to appreciate and recognize the skills developed in this way.

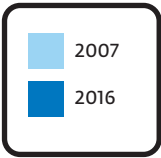
Therefore, it is of paramount importance, especially for young people, to provide spaces and opportunities to learn outside school. How can this be done? For example, by gaining professional experience abroad with the Erasmus + Programme. This offers opportunities for over 4 million Europeans to study, train, gain work experience, and volunteer abroad, among others a traineeship abroad, during which young people not only learn the profession and have the opportunity to work for innovative employers, but also learn foreign languages, develop intercultural and social skills, and a sense of initiative.

As the evidence shows, vocational mobility abroad is an important experience in the lives of young people and has a major impact on their career choices.

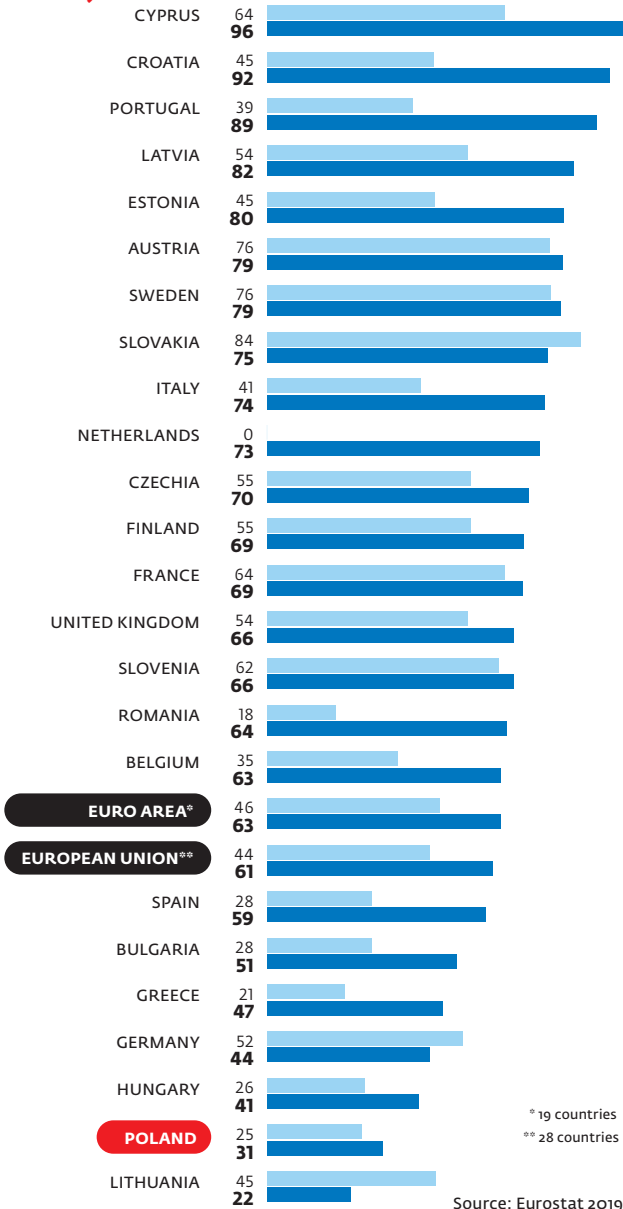
Also, university students' mobility can contribute to the development of competences and influences which significantly improve their career development as well as soft skills. A similar experience can be gained through a long-term volunteering placement abroad within the European Solidarity Corps. A volunteering activity abroad can be a valuable life lesson for young people to test in practice what they learned in formal education.

Today's young generation in Poland is the best educated in our history. It is also valued for their high educational attainment, enthusiasm and diligence. It should not however rest on its laurels. Lifelong learning and constant professional and personal development within formal and non-formal education might just be the key to building a successful and rewarding career.

PARTICIPATION RATE IN INFORMAL LEARNING (FROM COLLEAGUES, FRIENDS, PRINTED MATERIALS, ONLINE, TV, RADIO, VIDEO, GUIDED TOURS, LEARNING CENTRES)

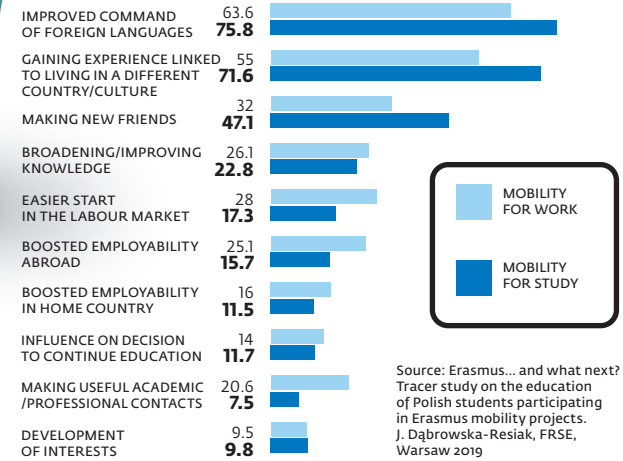


(percent)



THE MOST IMPORTANT BENEFITS DERIVED FROM MOBILITY

(percent, N=6,877)

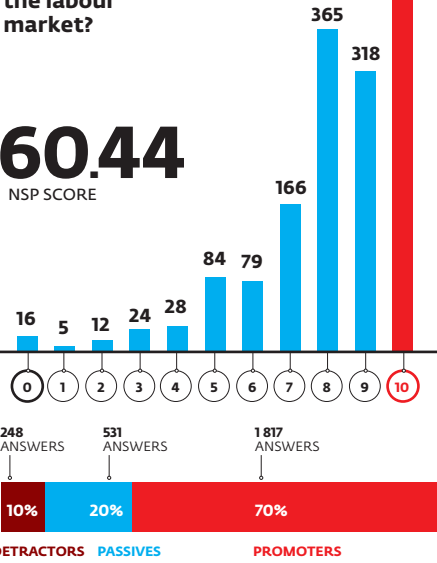


THE LEVEL OF NPS (NET PROMOTER SCORE)

– the assessment of satisfaction with, and willingness to recommend, transnational vocational mobility, funded by the surveyed programmes (N = 2,592)

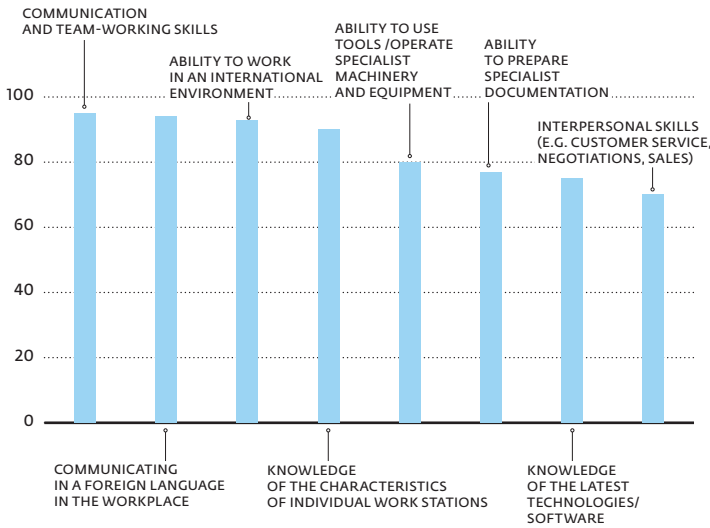
On a scale from 0 to 10, how likely is it that you would recommend transnational mobility to people who are just entering the labour market?

60.44
NSP SCORE



IMPACT OF LEARNING MOBILITY ON OCCUPATIONAL COMPETENCES

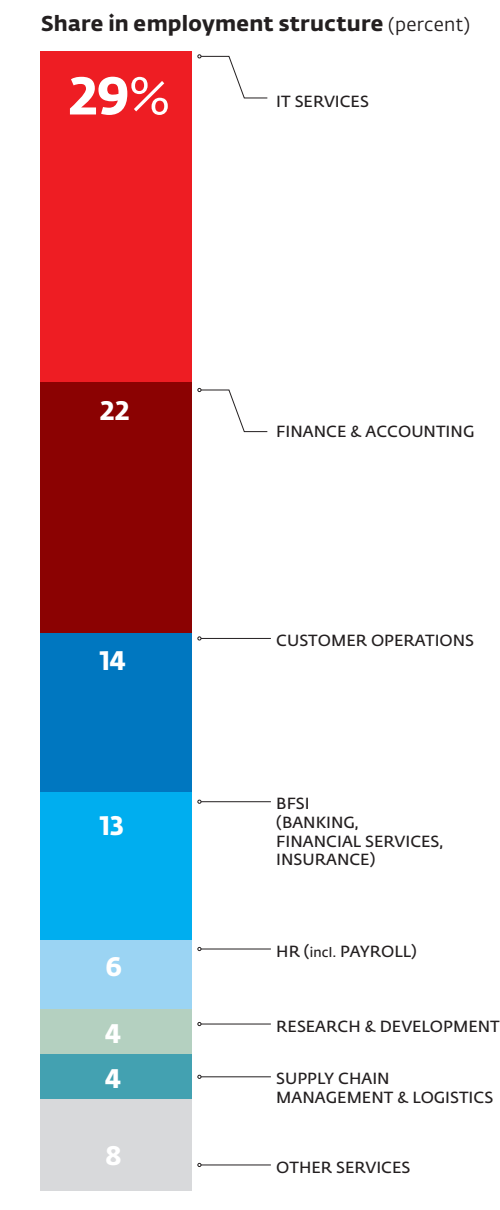
(percent, N = 2,592)



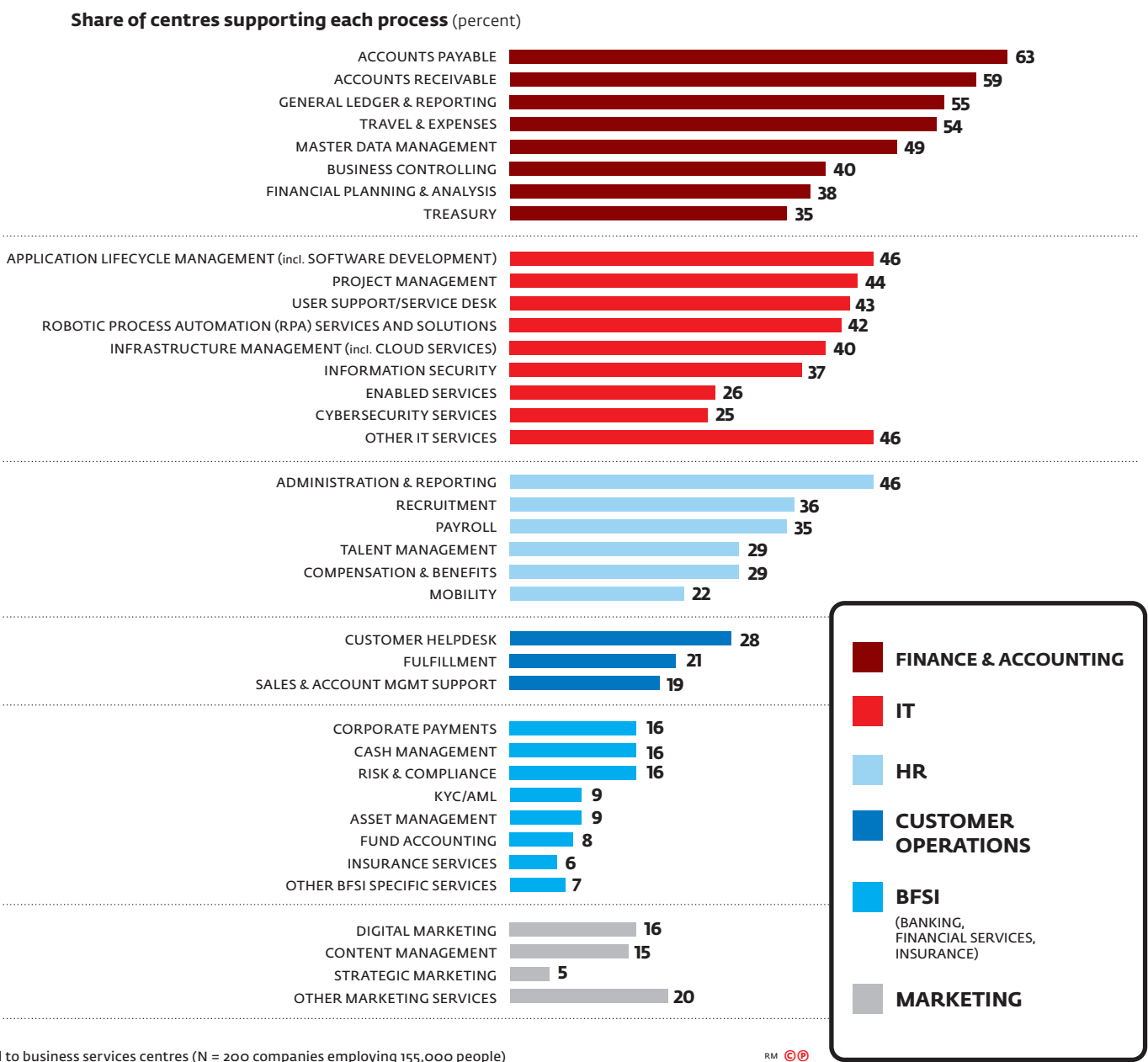
Source: Is mobility the key to a successful career? Tracer study report on vocational learners with transnational mobility experience. M. Pachocki, FRSE, Warsaw, 2018

There is no future WITHOUT ENTERPRISE

EMPLOYMENT STRUCTURE OF BUSINESS SERVICES CENTRES BY PROCESS CATEGORIES SUPPORTED



PROCESS CATEGORIES SUPPORTED BY BUSINESS SERVICES CENTRES IN POLAND



Source: ABSL study based on the results of a survey addressed to business services centres (N = 200 companies employing 155,000 people)

RM ©

Industrial Revolution 4.0

One of the most important sectors contributing vastly to the growth of **Poland's economy over the last 15+ years is the business services sector**



JOLANTA JAWORSKA
Vice President at ABSL

It has played a vital part in the transformation of the Polish economy, proving valuable not only to organizations but also contributing to the development of local economies: their businesses, employees, communities, and suppliers.

The sector has grown from 10K jobs in 2003, to more than 307K employees in 2019, according to the report: “Business Services Sector in Poland 2019”, prepared by ABSL. The sector accounted for more than 3% of Polish GDP in 2018. This impressive growth has enabled Poland to strengthen its standing among the world’s three most important locations for business services centre investment. In fact, Poland leads

the field in Europe, where she is No 1.

The Industrial Revolution 4.0 brought about a transformation into more advanced, technology-based processes, which require more and more highly skilled people. According to a 2019 ABSL report, 60% of all processes served out of Poland – thanks to excellent competencies and high quality – were described as sophisticated (knowledge-intensive).

According to Professor Tomasz Rostkowski at the Warsaw School of Economics and data collected from ABSL member companies, the growing number of high value added jobs in the sector are all positions that require high expertise, together with strong decision making and analytical skills. Some jobs in accounting, human resources, or IT back in 2003 were relatively basic, but over time this has changed, largely due to the high quality of work, attitude, and creativity of Polish

employees looking for new solutions and areas of improvement. Polish business specialists have gained an excellent reputation. Today, many of them are in senior positions and play an important role in global business. We should expect further dynamic growth of the business services sector. Entrepreneurship, flexibility, and fast learning will stay the key drivers of industry development. Growing efficiency and complexity of business challenges will explain the higher wages of specialists providing services from Poland.

The sector is transforming its image towards knowledge and technology. The vast majority of centres have also implemented smart automation solutions in their operations – on a varying scale – or are currently in the testing phase. This has led to new positions opening and being taken by Poles, who are taking new regional and global responsibilities, and acquiring new competences, including: team work, communication, and the ability to work in an international environment. Several exceptional examples include: Director of Anti-Money Laundering Operations EMEA, Director of Global Operations CEE

Regional Service Delivery Head, Global Business Services Director for CEE & MEA, Global Customer and Digital Manager, and many more.

The sector has ambitious plans to grow. More than 85% of companies plan additional recruitment this year and – what is more important – 87% are also expanding the scope of their business activities (ABSL 2019 Report). By Q1 2020, the sector will employ 336,000 people. However, Labour market specialists point out that, in 2030, employers will have problems filling every fifth job position (NIK <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/panstwo-niegotowna-cudzoziemcow.html>). This may create a serious barrier, not only for the sector but also for the further growth of the Polish economy, and will require a comprehensive remedial strategy on the central level.

To keep the growth of the sector and increasing complexity of business service in Poland, employers have emphasized necessary changes and improvements in the quality of education, as well as incentives for specialists to come to Poland. One of the solutions to the current talent gap is the attraction of foreign

labour. However, present immigration procedures do not allow for a smooth and rapid transfer of experts. At the same time, we should think how to adjust the education system to be future proof and meet the expectations of the changing digital economy.

Last but not least, the critical factor for further growth is a friendly and predictable business regulatory environment, which should remain stable and anticipatory for investors. Recently announced government plans related to changes in ZUS and the minimum wage will not only significantly increase the cost of doing business in Poland, impacting the competitiveness of our country, but will also lower the net compensation for highly needed professionals. Some investors have already frozen their upcoming investment in Poland in search of alternative locations. The above changes may also trigger the emigration of highly educated people, who are the foundation of an innovative economy. Therefore, it is critically important to maintain an open dialogue between business and government to find solutions that will support the growth of a modern economy in Poland. ©

demand would impact us globally, with the German economic slowdown being a current example.

- Capital Markets. Although markets remain strong and liquid, the first fears of recession have appeared. Along with ultra-low interest rates came very low yields, which has only accelerated the hunt for returns. When hunting for yields, the tolerance for risk must increase, causing a paradox that could lead to aberrances. Could this be a 'Minsky' moment in the making? In a bullish market, the buy side risk management model starts to loosen up, with the sell side responding with products offering higher returns, evidenced now with the advent of structured products like CLOs, leveraged loans, and high-yield assets. Fortunately, despite the fact that interest rates remain very low, they are not exceeding the pace of economic expansion, keeping capital costs low, and in effect not causing any spike in defaults.

- Geopolitical tensions. Escalating trade limitations, currency and trade disputes, and Brexit are all acting to raise uncertainty levels and - to our surprise - gravitating highly to developed markets. Populist sentiment continues to erode international cooperation and exposes emerging market vulnerabilities. On top of this, cybersecurity is becoming a more important and impactful threat to both business and social activity, emerging as a key challenge for our tomorrow.

This leaves us with the need to raise one additional key theme for today, if not the most important and worrying one: climate change and the long term impact of the global growth model that for decades came at the expense of the



Let's say this loud: we have now entered a time of noticeable global economic slowdown. Fortunately, it does not bear the signs of a crisis

environment. Disturbing reports of environmental degradation continue, with future forecasts being nothing but grim for the planet and us all. Despite increased environmental awareness and various campaigns led by global institutions, multinationals and societies, the need to preserve the environment still remains incompatible with our modern growth model. This requires a severe transformation with businesses needing to play a more active role in this systemic undertaking. We are faced with the need to implement something very different to what led us here, a model based on sustainable growth, one that not only addresses climate issues but factors in other global challenges, such as poverty, the state of healthcare, education, and transparency. That is why markets are highly focused on Environmental, Social and Governance policies & strategies, with these starting to compete equally with traditional ways of value generation through financial and business factors.

Although Poland is still in a phase of robust economic growth, let us

accept that we cannot realistically avoid an economic slowdown. We all recognize how strongly the Polish economy is connected with Europe, on all possible levels. The current strong GDP growth gives us all a solid projection of about 4% year-on-year. Recently implemented fiscal measures further reinvigorate the consumption boom, with exports and manufacturing for now remaining resilient to pronounced weaknesses in Germany. The key risks to growth remain in the external environment: protracted weakness in the EU, the escalation of global trade tensions, and the risk to investment flows from other higher yield geographies. To complete this list, the environmental topic should resonate with us even more, with Poland being heavily dependent on fossil-fuel energy, smog impacting quality-of-life in key Polish cities, and the still limited public agenda and care in respect to climate change.

The new growth model will stay with us for some time ahead, therefore it is critical that we embrace the diversity and unpredictability of the world we live in. For businesses, this means controlling what we can control and adjusting to things that fall outside of our direct influence. In light of this, a huge area that we can and should impact will remain driven by the ESG agenda, assuring its incorporation into our business and investment decisions. Ultimately, it will not only gain in importance but - in the longer term - become our mission and main competitive differentiator, allowing us to better weather the cyclical slowdowns and storms that will forever accompany our businesses. ©P

These trends can only accelerate

From COP21 and the "Accords de Paris" to the recent Katowice COP24, and during recent G7s, the **Global warming agenda is now a top priority for the global community**, as pressure from society is finally beginning to tell



ALAIN
SIMONNET

Managing Director 3M
East Europe Region

In the same accelerating momentum, Sustainability is becoming a factor for corporations: responsible companies are building Sustainability and Innovation at the core of their strategies, around which they can truly transform their business models, and this trend will - and should - expand across all sizes and business areas.

Expectations from consumers, investors, and regulators are rising significantly in this space, as this evolution becomes inescapable: at the end of the day, it could well be about 'to be or not to be' for companies to pursue their development with social and environmental responsibility.

Business planning in the medium and long term - without taking into account market expectations regarding sustainable development - can be an extremely irresponsible omission. In many sectors, it has already become the deciding factor that determines the pace of company development, their further expansion into new markets, or the risk associated with new regulations.

These trends can only accelerate: such are the expectations of a new generation of consumers, who are not only becoming more and more aware of the climate crisis, but are already adapting their behaviours towards specific choices of products and services to try and address it.

These trends are confirmed by various global studies, according to which as many as 71% of consumers declare their readiness to pay more for a given product if it is environmentally friendly, and 80% would even choose a product of an unknown brand if it was environmentally friendly. These changes also stimulate legislators who, in response to consumer expectations and major climate challenges, are creating laws that promote sustainable and pro-climate actions of businesses. Ultimately, this also affects employees, who wish to work for companies that are driven not only by profit, but which will also have a positive impact on the environment with their products and activities.

The expectations of all these stakeholders are already like an avalanche, which makes the sustainable development trend more and more tangible. Businesses cannot afford to ignore it and this is not just a matter of the company's reputation. This is a real requirement, which means that companies that do not adapt and fail to adjust their products or processes to environmental or social expectations may face challenges in their further development.

Innovation for the greater good represents a wonderful and huge opportunity. It is a chance to positively impact the natural environment and local communities we all live in, but also an opportunity to combine this with favourable business development. There is definitely a business case that is well aligned to these mega-trends and ensures successful long-term development, increasing competitiveness and attractiveness for investors and employees together, and this area is likely to be of great importance for the Polish economy. Embracing these mega-trends by Polish companies will support their expansion and could constitute their competitive advantage in foreign markets, where consumer expectations are often more pronounced... the journey must start now, or...

The factor that drives development, creates value and brings a competitive advantage is, above all, Innovation. Making clear statements and changing the mindset of R&D so that engineers systematically take into account Sustainability challenges at the early design stage will not only allow the meeting of sustainable development goals but also optimize production processes and product life cycles.

At 3M, we have found that such transformation brings positive effects, and also for business. As we operate in virtually every sector, we decided that, from January 1, 2019, every new product - there are over 1,000 per year - must meet sustainability criteria.



As many as 71% of consumers declare their readiness to pay more for a given product if it is environmentally friendly, and 80% would even choose a product of an unknown brand if it was environmentally friendly

This fundamental change - like many transformational initiatives - is only possible if relentlessly driven from the top, becoming part of the company DNA, thus allowing Sustainability to be truly integrated within the company's business model.

It is our belief that this is THE way forward, embedding Sustainability driven innovation as an engine for growth for all enterprises, whatever their size or sector; this is an opportunity for Poland ... will she seize it? ... we all hope so. ©P



for. fotogestoeber/Shutterstock

A company's reputation depends on multiple variables, and factors more beyond mere good press coverage are becoming increasingly important. These factors vary for every industry, ranging from employees' opinions to comments posted on social media. There is, however, one factor that is common to them all - the image of the company's CEO. If they are seen and heard to act as true leaders and can convincingly present their corporate vision to the market, then that company stands out from the competition. Customers also expect CEOs to be more involved in current global issues, and not just pressing company matters. A study by Edelman showed that 73 percent of respondents believe that, as well as focusing on boosting profits, companies should take steps to economically support their local communities. We expect businesses to offer good products and communicate with their customers, but also to act responsibly. Recently, Burger King decided to withdraw plastic toys from its children's meals, which the fast food chain first introduced back in 1990, copying McDonald's. Now, the latter will most likely be copying the former considering the significant

increase in customer awareness; nowadays, even children understand the need to cut back on plastic. Speaking of which, this single move by Burger King will save up to 320 million tons of plastic.

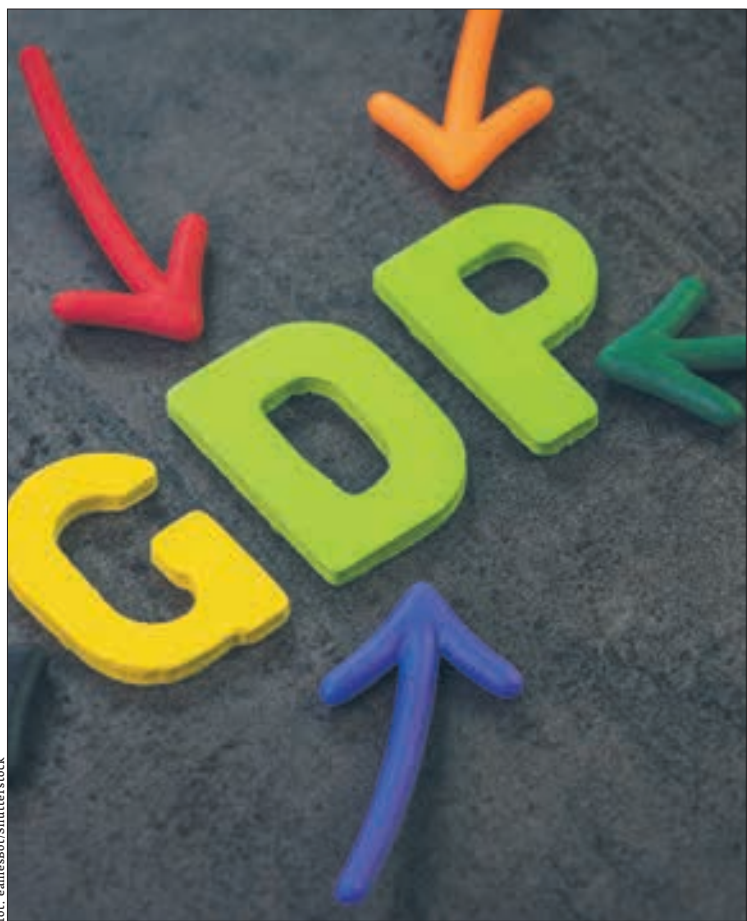
Unfortunately, there are no studies that would clearly show how a company's reputation impacts its success. While we can establish a link between reputation and performance, there are still companies with a terrible reputation that can boast of excellent results. There are even some that seek to be involved in scandals - for example, Ryanair. Notwithstanding this, there always remains the question as to whether it was its reputation that led to a company's success, or the other way round, i.e. the company's good performance influenced its reputation. Still, everywhere, the trend is the same, and as much as 85 percent of the 25,000 companies all over the world surveyed by MSL claim that "nowadays, their mistakes have a much greater impact on their reputation than in the past". Even in Poland, companies are beginning to understand that it's much better to prevent than to cure. That's why, for the last few years now, the Polish PR sector has displayed a double-digit growth

rate. The mindset of CEOs is changing too. In the past, a company experiencing a crisis would hire a PR agency to make sure that no one learned about the issue. Now, in the era of social media, hardly anyone still expects that their mistakes will stay completely hidden from the public eye. PR consultants are hired to prevent similar situations from occurring in the future and are free to interfere in a company's operations to a much larger degree. One of the consequences of the aggressive capitalism of the 90s was that many companies still lack suitable processes that would ensure equal pay and prevent mobbing or sexual harassment. Due to the global popularity of social media today, image crises are often caused by a company's own employees, who share how they're treated at work with the world. In Poland - a regional leader with a booming economy, where unemployment continues to drop - evermore demanding customers have started to read back-of-product labels and inquire about a product's origins. Never did Rockefeller's adage seem more apt: "Next to doing the right thing, the most important thing is to let people know you are doing the right thing." ©P

There is no future

WITHOUT ENTERPRISE

Slowdown requires higher concern



The new global **growth model** and its implications for business, risk management, and themes that drive our world



MARCIN PETRYKOWSKI

Region Head – Commercial (South, Eastern Europe & Nordics) and Regional Head for Central and Eastern Europe at S&P Global Ratings

Captivated by the recent years of unprecedented global GDP growth, we all hoped – in our typical naivety – that it would last forever. Reality eventually bit and we again realized that there is no way to evade the basic economic foundation of cyclicity. It is important to say this out loud: we have now entered a time of noticeable global economic slowdown. Fortunately, it does not bear the signs of a crisis, but it does require our higher

concern and the adjustment of our business understanding, thinking, and planning.

On the one hand, we are witnessing a synchronized global slowdown, driven by China and followed by all the key economies, i.e. the US and the Eurozone. The world economy has entered a low-growth phase, recording its weakest levels since the last financial crisis. GDP has slowed from 3.6% last year to 2.9% this year, before hitting a predicted 3% in 2020. Europe is experiencing a severe downturn affected by the transition of China, a country moving from an investment-led to a consumption-driven economy. On top of this high uncertainty, lasting political factors continue to weigh upon investments, singling out the UK as the most impacted. Inflation is falling, which – when coupled with low GDP growth – has led the ECB to reinstate the asset purchase programme and slightly decrease deposit rates, all in an effort to wake the real economy up. The current policy mix relies highly on monetary policy actions, with the fiscal side being left behind, especially in respect to public investments needing more drive by governments. Interestingly, with all the above being said, economic conditions across the G4 coun-

tries have not been better for a long time. For example, consumption per capita continues to rise (with the exception of the UK), wages are increasing, and unemployment remains at a record low (Poland included). Despite the macro tensions, overall economic and consumption conditions remain optimistic, so how could this translate into a slow-down? The global economy is stuck in low growth territory; hence – from a business perspective – it would be useful to name the key factors that are impacting the lowered growth environment:

– Demographics. Slower working age population growth and an aging society continue to be a huge challenge for the largest economies, China and Europe in particular, with Poland also being impacted. This will hugely affect labour markets, social obligations, societies, and business models.

– Chinese transformation. Today's China is not as it was ten years ago. Investment levels are lower, with this impacting capacity, productivity, and output. Today's growth is becoming more westernized and to a greater extent driven by consumption. As China remains the main contributor to world growth, any decline in local

Ruszyła 8 edycja konkursu



Rising Stars

Prawnicy – liderzy jutra 2019

8 edycja rankingu młodych ludzi sukcesu, do których należy przyszłość w branży prawniczej

Na zgłoszenia czekamy do **31 października**

Więcej informacji na stronie konkursu

www.gazetaprawna.pl/rising-stars2019

Organizatorzy:

DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

 Wolters Kluwer

A good reputation affects all aspects of a company's operations

A recent study by Corporate Responsibility Magazine stated that **76 percent of people would not agree to work for a company with a bad reputation**, even if they were unemployed



SEBASTIAN HEJNOWSKI

Chief Growth Officer at Publicis Groupe; CEO Central and Eastern Europe, MSL

The hotel industry has started setting room prices based on reviews from booking websites. According to a Harvard study, reviews on Yelp translate directly to a restaurant's revenues. An 18 percent difference in profits has been recorded between 3-star and 5-star restaurants. However, while it is fairly easy to check the reputation of a travel company or restaurant, it is a completely different story when it comes to large organizations.

for the future is already here

Being a science fiction writer is hard work these days. One can hardly invent a technology that won't appear in our homes in a few years' time. Perhaps this is why one of the most outstanding representatives of the genre in recent years, Liu Cixin – in successive volumes of his Remembrance of Earth's Past trilogy – had to look ahead a countless number of years, even reaching as far as the end of time. To put it simply: the everyday technology of the future is already here

that there is nobody sitting behind the steering wheel. 5G networks alone will grant the opportunity to watch the world in virtual and augmented reality from your smartphone. We do not need to be carrying vast processing power 'on ourselves' because fast data transfer and very short latency will enable cloud computers to perform all necessary calculations and send the picture back to our goggles. This technology already exists. Autonomous vehicles are already being tested today in

various parts of the world, with substantial success. Unmanned forklifts for handling of dispatches are being implemented in ports and warehouses. The problem of allowing autonomous cars on our roads is no longer a question of technology, but of legal reality. Now, please imagine that you are entering a plain grocery store. There are no attendants inside. You can take any product and just leave. You will be charged automatically by a debit to your account. In Poznań, Poland, a store

without attendants has already opened. Admittedly, at present it still uses an application and QR codes, but once the new technology has been implemented, it will be able to operate just as we imagined – we go in, collect the goods, and leave. This technology is already here. 5G networks within enterprises make life easier not only for consumers, but also for managers and employees. 5G will allow farmers to monitor their crops, control watering drones, and perform simple tasks. 5G offers the hitherto un-

precedented optimization of the activities of enterprises including the control of supply chains and industrial processes. This field of use of new technologies will be the main driving force of a new type of economy. Economists stress that we are on the verge of a new industrial revolution, and new technology will be the modern equivalent of the steam engine. Another area that is going to change beyond recognition is medicine. Telemedicine – again available via 5G technology – translates into a completely new quality of service. Modern equipment can monitor the patient's status in real time, whilst AI already outpaces humans in its ability to analyse images, for example of the retina. In the city of Xiamen in south-east China, an ophthalmic hospital is being created with the participation of Huawei, where communication will take place with the use of new technology. Certainly, live contact with a medical doctor will never stop being important,

but the next generation network will help to guarantee basic care in places with poorer access. The use of the computing power of the cloud – in certain medical analyses – will provide medical doctors with new and precise diagnostic tools. It is beyond any doubt that technologies are bound to change our lives. The new industrial revolution is already within our reach, and there are no technological barriers that might hinder its implementation. In the United Kingdom, Spain, Switzerland, Finland, and many other countries, 5G is already available, while other states are performing advanced tests. We should watch these countries with curiosity, as pioneers may be perfect examples of implementations that futurists did not dare to dream of. The entrepreneurial spirit may find new methods for use of that technology, ones that the engineers did not imagine. Certainly, no change is instantaneous, but we can say with all certainty that our visions of the future are already here. ©

down on illegal operations and fraud

Limiting VAT fraud in the fuel sector is one of the best examples of successful cooperation between the government and businesses in the recent years. Until 2016, struggling with illegal operators in fuel trade was the day-to-day reality of the industry. The grey and black markets, scams related to VAT, violation of excise duty and mandatory stock regulations, as well as non-compliance with biofuel quotas; all gradually became more prevalent in 2011-2015. According to independent estimates of the time, the value of fraudulent transactions in fuel trade was in excess of PLN 10 billion in 2015 (2016 POPIHN Report). When looking at the data now, we know that this figure was largely underestimated. The large scale of that pathology led to an open dialogue between business operators and the government, and helped to initiate a legislative process aimed at eliminating the loopholes in the system. The measures taken by the government in 2016-2017 (fuel package, energy package, and transport package; the so-called SENT) helped to significantly reduce crime in fuel trade and increase its legitimate consumption. PKN Orlen estimates that in 2016-2018, lawful trade in diesel increased by ca. 30% in Poland. According to official data of Agencja Rynku Energii S.A. (Energy Market Agency), the consumption of diesel will grow by ca. 43% in 2015-2018, with GDP increasing by ca. 13% in the same period. Regardless of the economic growth effect, we believe that the legitimate diesel market expanded by ca. 30% due to cracking down on illegal trade (Press Office of PKN Orlen, 4 October 2018). Substantial growth in official consumption can also be noted in the petroleum and LPG markets. Nevertheless, areas remain where money is still being made illegally. According to POP-IHN (Polish Organisation of the Oil Industry and Trade), fraud-

ulent operators come up with new methods of deception, for instance in logistics, by carrying fuel in non-compliant vehicles (in milk tankers, in plastic containers on ordinary lorries etc.) Cracking down on illegal operations significantly improved the standing of individual retail site owners and large fuel companies. Notably, the Ministry of Finance is – naturally – also a huge beneficiary of the cooperation with businesses. According to POPIHN, the state budget collected PLN 22 billion in VAT, PLN 30.6 billion in excise duty and PLN 6.1 billion in fuel tax from fuel sales in Poland in 2018. The total amount of taxes and duties collected was PLN 59 billion. "This represents the equivalent of a three-year expenditure on the 'Family 500+' programme", said Krzysztof Romaniuk at the annual POPIHN conference. It is plain to see that well considered legislative changes can benefit ordinary citizens.

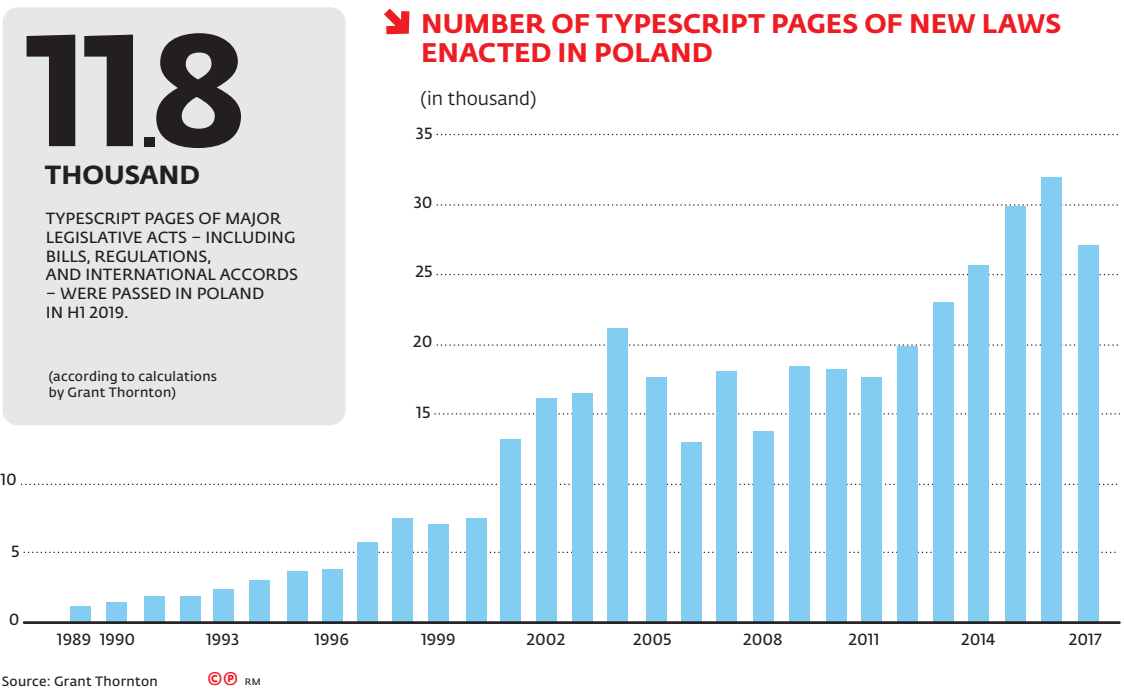


Cracking down on illegal operations significantly improved the standing of individual retail site owners and large fuel companies. Notably, the Ministry of Finance is – naturally – also a huge beneficiary of the cooperation with businesses

This example demonstrates that a transparent cooperation may be key to the success of a legislative process which is beneficial for all partners in the social dialogue. Therefore, it is surprising that – at present – bills are being passed hastily and the social consultation process is being neglected. According to calculations by Grant Thornton – the audit and consultation company – 11.8 thousand typescript pages of major legislative acts (including bills, regulations, and international accords) were passed in Poland in H1 2019. This means that, after two years of a slow-down in the legislative process (in total by 58% in 2017 and 2018), it is picking up speed again. According to Grant Thornton, if we assume that the dynamic development from H1 is maintained in H2 2019, a total of 21.5 thousand pages of new laws would have been created by the end of 2019, up by 1.1 thou-

sand pages relative to 2018. This would be the fourth largest output since 1989, higher even than at the beginning of the past decade when Poland became an EU Member State and had to align its legal system to that of the EU. A business operator or a citizen, if willing to read all the newly passed acts of law, would have to spend more than three hours a day reading in 2019 (assuming a rate of two minutes per page). As a result, Poland has one of the highest rates of legal change in the European Union. Let me reiterate my original statement: a stable regulatory environment is a prerequisite for long-term business planning and one of the key aspects of economic growth. I am not against changes in law. I only believe that the development of a regulatory policy requires teamwork between the government, business, and social partners. Only then can we give

a true meaning to the definition of a business operator – a taxpayer, an employer, and a partner. It is imperative that the massive amount of new laws passed is reduced, and a proper social consultation process takes place in the spirit of partnership. Finally, let me ask a rhetorical question: can Poland afford to enact poorly drafted bills, for instance those relating to retail tax, rescission of the social security contributions cap (the so-called thirty-fold limit), and a sharp increase in the minimum wage? Can the state budget afford to hinder the profitability of the retail sector, lower the net wages of the most skilled members of the labour force, and at the same time dramatically increase business running expenses? In my opinion, it cannot. Still, business-owners are ready for dialogue and cooperation in relation to all these matters. ©



There is no future

WITHOUT ENTERPRISE

Tomorrow's technology is no dream,



TONNY BAO

Managing Director
at Huawei Polska

In the 1980s, video phones appeared in any movie about the future, from the Jetsons to Back to the Future II. Now, forty years later, everyone has such a device in their pockets, although forty years from a futurist vision to implementation is no big deal. Today, concepts associated with popular science fiction can become reality within days or weeks. Technologies around the nearest corner prove how much we are already living in the future.

Imagine yourself sitting in the back seat of a car. You are wearing goggles through which you are watching a live football match, switching freely between onsite video cameras, viewing actions taking place on the pitch from angles inaccessible via traditional television. It goes without saying

Global AI benefits intensify in healthcare transformation



REINIER
SCHLATMANN

CEO at Philips in Central
and Eastern Europe

There are many different views and opinions on what the future of healthcare will look like. **Predicting the future is difficult, but when it comes to healthcare, one thing seems certain;** the party that has arguably the largest stake in the outcome of the healthcare process seems to be the least involved in that process – the patient

Empowering patients to take control of their own health and placing them at the centre of the system is a great opportunity for the transformation of healthcare, likewise in Poland. Why is this so important? Today's healthcare systems are made of silos: information does not usually follow the patient and is mostly dependent on

occasional face-to-face meetings. By making better use of new and existing technologies, data, digitalization, and connected care, healthcare models will develop that support continuous care and health management, instead of instance-driven disease management. However, health management without an informed and engaged patient will be less effective.

The role of active patients as a key to prevent and manage diseases

Earlier this year, I had the opportunity to meet with many local healthcare stakeholders across Central and Eastern Europe travelling from country to country and discussing the main local challenges in healthcare today. One important remedy, that may over time result in the relief of the currently overloaded system, is to put significantly more focus on early detection, moving from treatment to prevention.

With AI technology and predictive insights provided by increasingly large and comprehensive data sets from multiple sources such as GPs, specialists and individuals, prevention can play a much more important role than was previously possible. Today, wearables already provide us with advice on healthy living, activity, and sleep. The knowledge that people who sleep 5 hours a day have a risk of developing heart disease over 80% higher than those sleeping 8 hours raises awareness of the consequences when our devices inform us that we are getting too little sleep. If the entire population implements available health monitoring solutions and has the key metrics controlled in real time by healthcare professionals and continuously analysed by AI, we will

already be one step closer to the future of healthcare.

Decreasing the burden of disease management in healthcare while focusing more on prevention seems to be an attractive scenario; even more so in the face of global challenges such as an aging population and the attendant increase of chronic diseases. According to the World Health Organization, by 2020 the number of people aged 60 and over will outnumber children under 5. Already, there are 125 million people in the world aged 80 and more. Active participation in the monitoring and treatment process is crucial for this group.

Digitalization. Are we ready?

In Poland, according to the Future Health Index, as many as 82% of the general population, who have no access to medical data, want to have it; this is well above the average of the 15 countries surveyed. Moreover, two-thirds of people with access to their medical data declare that they would like their healthcare professional to have such access too. Even elderly patients appreciate increasingly digital healthcare technologies. The report "E-health in the Eyes of Poles" shows that almost 70% of people over 60 in Poland say that the development of telemedicine will have a positive impact on social life. Once again, studying the Future Health Index, we see that healthcare professionals indicate that access to electronic medical data will positively increase their work satisfaction, the quality of care, and patient outcomes.

Of course, there are areas where healthcare professionals in Poland are hesitant to adopt new technologies, for instance using AI to improve the accuracy of diagno-

sis, developing treatment plans, or flagging anomalies. This will doubtless change over time when more experience is gained using AI to support HCPs in their day-to-day activities.

There is a clear opportunity in the Polish system to dramatically increase the electronic sharing of patient information with other healthcare professionals across health facilities, since only 11% of HCPs are currently able to do this. The main barriers are the lack of access to data sharing systems and the lack of interoperability.

Poland on its way to a digital future

In the McKinsey report "The Rise of Digital Challengers" CEE countries, including Poland, are portrayed as "Digital Challengers", based on their strong potential for growth in the digital field and their ability to emulate such "Digital Frontrunners" as the Netherlands, Norway, or Sweden.

With digitalization earmarked as one of the main priorities for local government, Poland has a good foundation to make this happen. By moving healthcare to a value-based model, but also with a significant digital step-up, achieved by the implementation of the Internet Patient's Account, e-prescriptions and e-referrals, Poland is heading decisively towards tomorrow's healthcare.

How far along is Poland? The country is certainly well under way, with care increasingly organized around the patient and a strong eagerness to apply the latest technologies to make a great leap forward. By embracing the willingness of patients to adopt digital solutions and unlock the full potential of new technologies, the future is just around the corner. ©

Cracking

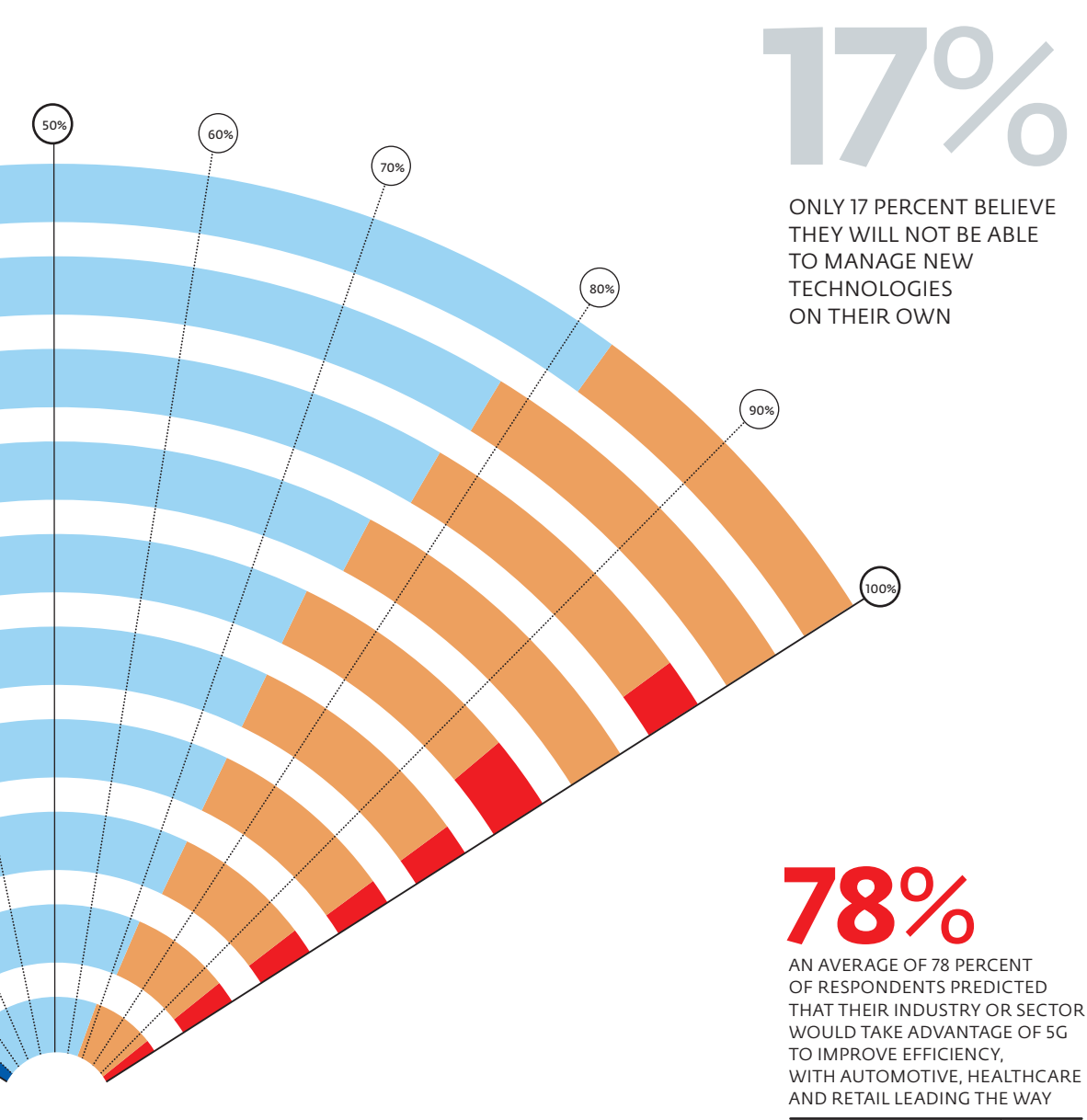


MICHAŁ
OBIEGAŁA

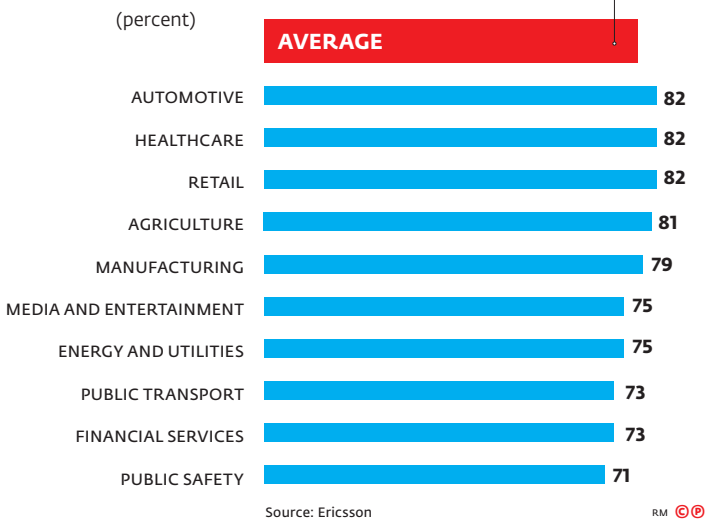
Board Member, Regulatory & Government Affairs
Manager Poland, Legal
Counsel, BP Poland

A stable regulatory environment is a prerequisite for long-term business planning and one of the key aspects of economic growth

Business-owner – a taxpayer, an employer, and a partner." What do these words mean exactly? This is the question I asked myself at this year's Economic Forum in Krynica, Poland, a meeting point for the government, politicians, and business operators. The answer seems quite simple. What business values most highly in a state's regulatory policy is the stability of the legal system combined with equal treatment of all businesses by the government and a transparent dialogue between the government and business operators in the legislative flow. This very dialogue proved to be the foundation of the state's economic development on many occasions. On the other hand, the lack thereof had quite the opposite effect. It resulted in redundancies and putting investment decisions on hold by business owners. This dialogue is equally important for small and medium-sized domestic businesses as well as foreign investors, both those already present in Poland and those looking for investment opportunities in this part of Europe.



➤ USING 5G TO IMPROVE SECTOR EFFICIENCY



Source: Ericsson

RM ©

“
The USA and South Korea were first out of the blocks with 5G networks. Switzerland were first in Europe and Australia were first in Oceania. China, Italy, Spain and UK have followed

young users in mature markets will obtain a compatible smartphone as their first device. Given the momentum in the market, the forecast is 1.9 billion new subscriptions by the end of 2024. This will account for over 20 percent of all mobile subscriptions.

Which countries will be the first to benefit? The USA and South Korea were first out of the blocks with fifth generation networks. Switzerland were first in Europe and Australia were first in Oceania. China, Italy, Spain and UK have followed. The question being raised is whether consumers will be willing to pay more for the new technology, and South Korea is an interesting example. The rate of growth of 5G subscribers is much faster than for 4G, and now there are over 3 million customers, with AR and VR being successful initial use cases.

Where does this leave Poland? There is no commercial 5G yet in Poland and the spectrum auctions for the new digital network are still being planned. Notwithstanding this, Poland can still aspire to be the European leader in this field. The reason is that Poland can boast R&D and production facilities which make the nation one of the innovation leaders for mobile broadband in Europe.

As the new digital network is deployed in Poland – with 2020 as a target date – the country can exploit its position as a leading European manufacturer and benefit from the new technology. Manufacturing applications include wireless factories, autonomous vehicles, transportation, logistics, and sensors; all these are expected to drive Industry 4.0 and enable production to see improved efficiencies and revenue growth. ©

Challenges and benefits related to the digital development of the factory



FABIO POMMELLA
Senior director operations and President of the board of Whirlpool Company Polska at Whirlpool EMEA

What is a digital factory?

Modern solutions – based on a combination of robotics, automation, and other state-of-the-art technologies – are leading to a redesign of new business models in industry, as well as radical changes in patterns and workflow. Digital factories are an integral part of this innovative process. These are production plants in which machines, connected via the Internet of Things, learn from large data sets, employing augmented reality to manage production via 3D printout. Clarification of several technical terms will clearly explain the whole process. Big data processing refers to extremely large data sets being accessed, analysed computationally, interpreted and shared, which in turn allows us to start a fundamental transformation: products become services. Data is processed in the cloud, which creates the possibility of data relocation, and its access regardless of location, as well as a number of services previously unavailable from permanent workstations. Communication is no longer limited to one production plant, but can be shared between different factories in different parts of the globe.

Vertical and horizontal integration

So-called Big Data management and its dissemination brings a growing communication potential. It allows companies to start both vertical integration, i.e. between different phases of the same production chain, as well as horizontal integration, i.e. between different production chains; the value chain is redefined by cooperating production networks. In robotics, automation is still crucial, ensuring that the operator will work with the machine in perfect symbiosis. It is a concept of a human in a loop, where robots programmed by man are constantly connected to the system.

What technologies in a modern factory?

The aforementioned augmented reality in developed factories works, for example, in the context of visual management. Additive production or 3D printing

is equally beneficial. This innovative technology allows for very low costs for creating prototypes and conducting simulations and research with very low economic impact. In this, as with other processes, it is worth supporting an earlier simulation. The virtual phase avoids errors because everything is restored to the virtual model with appropriate software. The ability to create a virtual twin requires many choices about the real product.

The Internet of Things is an extremely important surface in itself. This is an environment in which communication is not only Human-to-Machine and vice versa, but also Machine-to-Machine. It means that individual devices will participate in the communication process, but also in the production process. However, we must remember that technology will not be valuable without human competence, and the future depends on us. It is not enough to allow some robots to replace operators and technicians to say that they have made a revolution.

We are building another industrial revolution

About 120 years ago, American factories began to electrify their production lines, contributing to the end of the Second Industrial Revolution. However, production did not increase in these factories for the next 30 years. This time was long enough for managers to “send” this innovation for retirement. These people replaced steam engines with electric motors, but did not reorganize factories to use electricity. New skills are required to operate such powerful tools.

With this in mind, companies should undergo a transformation process based on the principle of cognitive automation, namely the transition from a factory automation model, in which robots replace people, to a model in which more contextual, precise information circulates. Knowledge and the proper interpretation of data combined with competences can lead to the right investment choices with unusual returns for the company. Thus, pure technology is only a tool that we decide to use in the process of analysis and knowledge, based on structured methodologies, such as world-class production.

We can surf the technological wave as the future becomes part of our daily work. However, we must put in some effort beforehand, especially in the organization of – and approach to – people. ©

There is no future WITHOUT ENTERPRISE Digitalisation is (only) a tool. Business objectives are key

Imagine a world without mobile solutions: smartphones, laptops, email, or Skype. **Imagine a corporate desk without a network-enabled printer;** a factory without an assembly line; travelling without airplanes; or trading without cashless payments



WILBERT VERHEIJEN
Managing Director,
Canon Polska

These are but some of the changes in our lives prompted by the era of digital technology in the last 20 years. The scale of the changes and their impact on economic growth has been enormous and multi-faceted, spanning business operations and personal lives, products and services, public administration, and e-commerce. Digital accounting as a new benchmark, digital marketing tools, broadcasters focusing on pay-per-view, book publishers (the industry seems to be strictly non-digital!) massively investing in print-by-request solutions; in every industry, digital technology is creating new business opportunities. And these opportunities rely on us: clients, consumers, users, and our changing behaviour.

It would be naive to claim that digitisation only provides benefits or always spells success in business. It does not. Just as the industrial revolution stoked new concerns and posed new threats, the networked world opens the door to new kinds of digital fraud. It is a natural consequence which has engendered natural defence mechanisms that include cybersecurity systems. Economies and businesses are a living organism which keeps on learning to prevent undesired side effects. Car accidents never stopped the development of the motor industry; digitisation also offers more opportunities than threats.

According to experts, digitisation could be a major driving force of the Polish economy. Analysts at McKinsey estimate that digital business could add PLN 275bn to Poland's GDP by 2025. The correlation between innovation and macroeconomic growth is old news. The world's biggest economies boast the biggest capex dedicated to R&D and new technology. Just look at South Korea, the USA, or Germany.

Nonetheless, investing in digital technology is not art for art's sake. It is (only) a tool which optimises processes to make them swifter and more efficient, or which provides new opportunities for growth, often by enabling new business models. Any change – digital or otherwise – should be driven by specific business needs: to improve quality, increase engagement, raise efficiency, and cut lead times. The more specific the objective, the easier it is to estimate benefits and select the right tools. If your company processes 10 thousand invoices per year, and the average processing time is 15 minutes per item, you can easily compute the actual savings generated by infrastructure that would automate accounting, processing, and record keeping. That is only one example. A company of any size – a large cap, an SME, or a micro-firm – continuously executes scores of simple and complex processes.

Innovation: Opportunities and Barriers

There are many opportunities for enhancing Poland's innovative edge, from the simplification of administrative regulations to private sector efforts for creating necessary conditions encouraging collaboration between researchers and startups. However, the common denominator of innovation is cutting-edge technology, which drives development and provides a litmus test for modern economies.

Digitisation is a complex process. It always starts with ambitious goals pursued in line with a clear vision. The bottom line, however, are people: employees who use new solutions in their daily work and have to find their bearings in the new digital economy. According to a World Economic Forum report, 130 million new AI and IoT jobs will emerge globally by 2022. Reskilling is becoming a must. Combined with the development of new digital competences, employees can adapt to the new normal, which opens great development opportunities for everyone. All we need is to be ready.



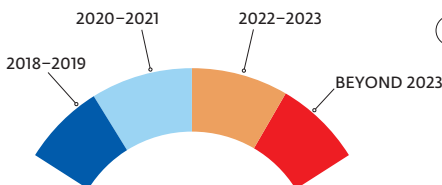
WHEN WILL USE CASES BE DEPLOYED?

The survey found that respondents predicted similar timeframes for the deployment of their most important use cases.

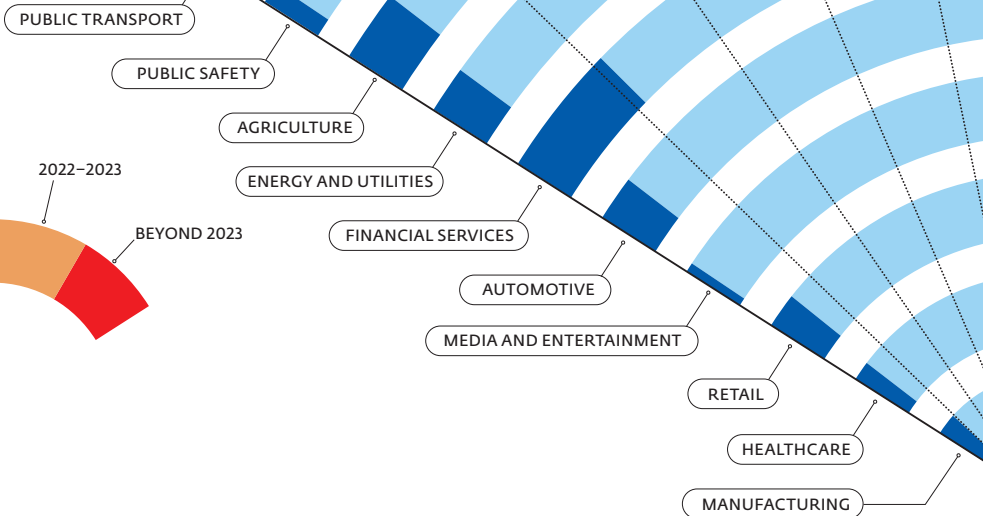
On average, nearly 20 percent of companies aimed to do proof of concept trials in 2018, with a further 38 percent running trials in 2019. Activities will ramp up quickly, on average over 70 percent of companies aim to have use cases in production by 2021.

TOP USE CASES IN PRODUCTION

(percent)

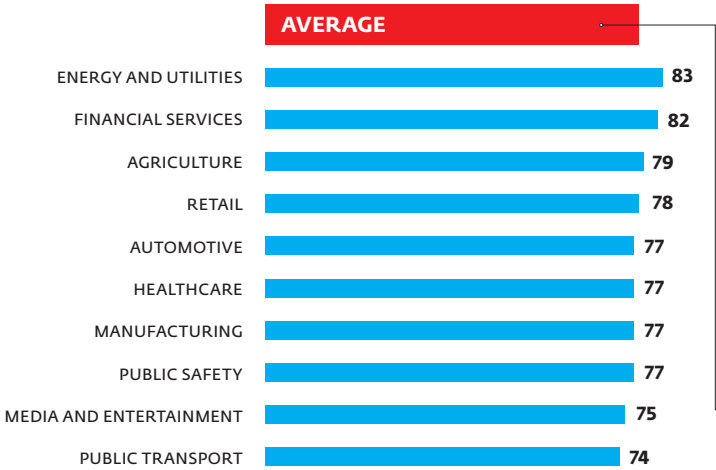


Source: Ericsson



USING 5G TO DEVELOP NEW OFFERINGS FOR CUSTOMERS

(percent)



Source: Ericsson

78%

ACROSS ALL 10 SECTORS SURVEYED, AN AVERAGE OF 78 PERCENT OF RESPONDENTS AGREED THAT THEIR INDUSTRY WOULD TAKE ADVANTAGE OF 5G TO IMPROVE OR DEVELOP NEW CUSTOMER OFFERINGS

5G Switched On



MARTIN MELLOR
Country Manager Ericsson
Poland

As market after market switches on "5G NR" (5G New Radio), we are at a truly momentous point in time. No previous generation of mobile technology has had the potential to drive economic growth to the same extent, going beyond connecting people to fully realizing the Internet of Things and the Fourth Industrial Revolution. Reports suggest that the introduction of this next generation standard could see mobile operators enjoying a bonanza 40% increase

in revenues by 2026, with global GDP elevated a lofty 8% by 2035.

Digital infrastructure can make distance less relevant than ever. 5G is the key to making it all work: driving economic value from enhanced mobile broadband to industry digitalization. This – in turn – will require an ecosystem of technology, regulation, security, and industry partners to deliver on the promise of the new standard. Smart cities, Industrial IoT, augmented reality, autonomous transport, and digital health are just some of the exciting prospects that could be made real with the support of the fifth generation ecosystem.

During the second quarter of 2019, several markets adopted the new standard following the introduction of compatible smartphones. 5G is on a roll. Some communications service

providers have set ambitious targets of reaching up to 90 percent population coverage within the first year. As compatible devices become increasingly available and more service providers launch fifth generation digital cellular networks, over 10 million new subscriptions are projected worldwide by the end of 2019. Looking ahead, in the first five years, subscription uptake is expected to be significantly faster than for LTE, launched back in 2009. On a global level, 5G network deployment is expected to ramp up during 2020, creating the foundation for massive adoption of new subscriptions. Most new subscribers will be users trading up their old handsets to newly compatible devices, following 5G services launching in their market. By the end of the period, it is also likely that many

ANDREAS MAIERHOFER CEO of T-Mobile Poland, talks to MAREK ZAGÓRSKI Polish Minister of Digital Affairs

DGP
GAZETAPRAWNA.PL
DZIENNIK.PL
FORSAL.PL

DZIENNIK GAZETA PRAWNA

PATRZYMY OBIEKTYWNIEM PISZEMY ODPOWIEDZIALNIE

special edition
There is no future
WITHOUT ENTERPRISE

The Future is Now

We were astonished by the closeness of vision in the texts that we present to you today, despite their thematic variety. Although they were written by representatives of very different industries, business chiefs from very different paths, from Poland and abroad, leading organizations ranging from the large to the small, the picture we received was surprisingly clear and aligned.

Irrespective of the differences in the texts, the recognition that the future is now – and that this needs to be recognised – shines through. This is not the only change that is required; this is not a one-time technological investment. The ongoing, continuous technological revolution is the new normal. And the twin keys to surviving and expanding within this new normal are to accept its volatility and implement smart management – understanding one's own organization and being a true leader within it.

This Brave New World, astounding us daily with myriad wonders, still calls for traditional business values: wisdom, skill, a calm assessment of the situation, understanding your business, delegation of tasks, setting goals, and reaching them. But first of all you must remain a good manager.

That is why, today, we present you with a singularly unique issue; an issue written by Polish and international business leaders; partly in Polish and partly in English. This is the reality of the modern economy; business chiefs and entrepreneurs, irrespective of the type of capital they represent and regardless of their background, facing very similar challenges and living in a reality where the Polish economy is ever more integrated with the world, where Polish companies are transforming Europe and the world, and foreign investors are helping to modernize our country.

We welcome you inside this special edition, while remembering that this is not a science fiction story. Because the future is now.

MAREK TEJCHMAN
Deputy Editor



FABIO POMMELA, PRESIDENT OF THE BOARD
OF WHIRLPOOL COMPANY POLSKA

We can surf the technological wave as the future becomes part of our daily work



WILBERT VERHEIJEN, MANAGING DIRECTOR, CANON POLSKA

Reskilling is becoming a must. Combined with the development of new digital competences, employees can adapt to the new normal, which opens great development opportunities for everyone. All we need is to be ready



MARTIN MELLOR, COUNTRY MANAGER ERICSSON POLAND

5G is the key to making it all work: driving economic value from enhanced mobile broadband to industry digitalization



MARCIN PETRYKOWSKI, REGION HEAD AT SG-P GLOBAL RATINGS

We are faced with the need to implement something very different to what led us here, a model based on sustainable growth, one that not only addresses climate issues but factors in other challenges



MICHAŁ OBIEGAŁA, BOARD MEMBER AT BP POLAND

A stable regulatory environment is a prerequisite for long-term business planning and one of the key aspects of economic growth

CO-EDITORS: Anthony M J Goltz, Marek Tejchman

ORGANIZATOR:

DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

PATRONAT HONOROWY:



PARTNERZY:



PARTNERZY STRATEGICZNI:



PARTNERZY WYDANIA:



PARTNERZY MEDIALNI:

