

24 kwietnia 2025

Motory polskiego wzrostu gospodarczego. Obawy i postulaty biznesu



@ING_EconomicsPL



ekonomiczny.ing.pl

Spis treści

Wprowadzenie	3
Główne wnioski	4
Schemat analityczny	5
A. Diagnoza: Dotychczasowy udany model polskiego wzrostu gospodarczego się wyczerpuje	6
– Polska jest krajem cudu gospodarczego.	6
– W trudnym otoczeniu zewnętrznym w ostatnich kilku latach stopniowo gasną dotychczasowe polskie przewagi konkurencyjne.	8
– Bardziej ciężką rosnące koszty działalności, co przekłada się na spadek zyskowności	14
– W większym stopniu ujawniają się dziś słabości strukturalne polskiej gospodarki	18
B. Nowe porządki globalne	27
– UE (i Polska) podlegają obecnie znacznie silniejszej presji konkurencyjnej niż w poprzednich dekadach, co obrazuje raport Dragiego	28
– Dużym wyzwaniem jest stagnacja w Niemczech.	29
– Potęgują się oczekiwania na (choćby nietrwałe) zawieszenie broni w Ukrainie	30
C. Obawy i postulaty: w poszukiwaniu nowego modelu wzrostu, opartego na sektorach o wyższej wartości dodanej i innowacjach	32
– 1. Zmiany polityk unijnych	32
– 2. Zmiany polityk krajowych. Potrzebna strategia na rzecz innowacji	36
– 3. Zmiany w sektorze przedsiębiorstw	47
D. Wnioski, czyli jak zostać drugą Koreą Południową	50
Badanie jakościowe ING Banku Śląskiego i EEC	53
Ramowy kwestionariusz do rozmów z liderami biznesu	53
– Czy dotychczasowy model wzrostu gospodarczego w Polsce się wyczerpuje?	53
– Czy polskie przedsiębiorstwa widzą potrzebę zmian w kierunku nowego modelu, opartego na sektorach o wyższej wartości dodanej i innowacjach? Czy otoczenie zewnętrzne jest trudniejsze niż 10-15 lat temu? Co zagraża polskiej gospodarce?	53
– Jak polskie firmy dostosowują się do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego i czy są "gotowe na to, aby wygrać przyszłość"?	54
Nasi rozmówcy	55
Podziękowania	57
Autorzy raportu	58

ING Bank Śląski

Leszek Kąsek
starszy ekonomista
leszek.kasek@ing.pl

Rafał Benecki
główny ekonomista
rafal.benecki@ing.pl

Grupa PTWP

Jacek Ziarno
redaktor prowadzący
WNP Economic Trends
Dziennikarze Grupy PTWP

Wprowadzenie

Polska odnotowała unikalny sukces gospodarczy w ostatnich dekadach. Nasz PKB per capita wzrósł 3-krotnie od czasu wejścia do UE w 2004 r., a gospodarka wykazała niebywałą odporność w czasach globalnego kryzysu finansowego i pandemii Covidu-19. Stopa bezrobocia jest obecnie najniższa w UE, gospodarka pozostaje zrównoważona jeśli chodzi rachunek obrotów bieżących z zagranicą, przyciągnęła też istotne bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz mocno się zintegrowała z europejskimi i światowym łańcuchami dostaw. Zwiększył się udział polskiego eksportu w światowym handlu, Polska ma wysoką i strukturalną nadwyżkę w handlu usługami. Przez ostatnie dwie dekady, fundusze unijne wspierały wzrost PKB, ale – naszym zdaniem – zaadoptowanie porządku prawnego i regulacyjnego, a także budowa instytucji na wzór zachodnioeuropejski były ważniejsze od funduszy.

Liczne analizy źródeł polskiego sukcesu gospodarczego wskazują na takie czynniki jak: duży rynek wewnętrzny, zdywersyfikowana gospodarka, członkostwo w UE i dostęp do rynku unijnego, otwarcie na handel i inwestycje zagraniczne, niskie koszty pracy, duch przedsiębiorczości Polaków oraz ciężka praca (o czym świadczy m.in. wysoka liczba przepracowanych godzin w roku), mocny sektor MŚP.

Na fundamencie lekcji z przeszłości nasz raport patrzy jednak w przyszłość. Kluczowe jest pytanie, w jakim stopniu wymienione przed chwilą czynniki pozwolą na kontynuację wzrostu w kolejnych dekadach. Na podstawie opinii polskiego biznesu, raport odpowiada na trzy pytania:

- (A) Czy dotychczasowy model wzrostu się wyczerpuje, a otoczenie zewnętrzne jest trudniejsze niż na początku lat 2000?
- (B) Czy polskie przedsiębiorstwa widzą potrzebę zmian w kierunku nowego modelu, opartego na sektorach o wyższej wartości dodanej i innowacjach?
- (C) Jak polskie firmy dostosowują się do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego i czy są gotowe na wyzwania przyszłości?

Cieszymy się, że już czwarty rok z rzędu publikujemy wspólny raport ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego (EEC). ING Bank Śląski i Grupa PTWP, organizator Europejskiego Kongresu Gospodarczego, są dumni ze współpracy z polskim biznesem – także w czasach podwyższonej niepewności geopolitycznej. Jako bank oferujemy finansowanie, doradztwo, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. Jako spółka eventowa i medialna organizujemy platformę wymiany wiedzy, dialogu społecznego i pogłębionej dyskusji publicznej.

Mamy nadzieję, że nasz wspólny raport stanie się punktem odniesienia i stymulatorem pogłębionej dyskusji o nieuchronnej ewolucji polskiej modelu wzrostu gospodarczego. Wierzymy w kontynuację sukcesu „made in Poland” – mimo dużej zmienności otoczenia politycznego, społecznego i gospodarczego. Miał rację jeden z naszych rozmówców, mówiąc: „robię to, na co mam wpływ”.

Michał Mrożek
Wiceprezes, ING Bank Śląski

Wojciech Kuśpik
Inicjator i organizator Europejskiego
Kongresu Gospodarczego
Prezes zarządu, Grupa PTWP

Główne wnioski

Badanie jakościowe ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego (EEC).

Edycja nr 4. Niniejszy raport powstał na podstawie pogłębionych wywiadów z 25 menedżerami, liderami biznesu w Polsce oraz szefami 3 zagranicznych izb handlowych (niemieckiej, skandynawskiej i włoskiej) – w połączeniu z analizą makroekonomiczną i sektorową ekonomistów ING Banku Śląskiego. Dziennikarze portali Grupy PTWP przeprowadzili te rozmowy w I kwartale br. – na podstawie ramowego kwestionariusza opracowanego we współpracy z ING Bankiem Śląskim (te pytania zamieszczamy końcowej części raportu). Pełne wywiady są dostępne w otwartej formule w portalu WNP.PL – poprzez linki zamieszczone w raporcie. Dodatkowo w naszym opracowaniu wykorzystujemy rozmowy ze specjalnego, jubileuszowego projektu "25 na 25 WNP.PL".

Polska jest krajem cudu gospodarczego, ale dotychczasowy, udany model polskiego wzrostu gospodarczego, oparty na niskich kosztach pracy i orientacji na eksport, się wyczerpuje. Unia Europejska (i Polska) podlegają obecnie znacznie silniejszej presji konkurencyjnej niż w poprzednich dekadach, co dobrze obrazuje raport Draghiiego. Wynika to głównie ze strony ekspansji Chin, protekcjonizmu USA i podwyższonej niepewności geopolitycznej, przy wciąż trwającej rosyjskiej wojnie w Ukrainie. Po ponad 20 latach członkostwa polskie firmy nauczyły się dobrze nawigować na jednolitym rynku unijnym, ale dużym wyzwaniem jest stagnacja w Niemczech, największym partnerze handlowym Polski. Duże nadzieje są wiązane ze zmianą rządu po lutowych wyborach do Bundestagu i zmianach konstytucji, zrywającej z nadmiernym konserwatyzmem fiskalnym.

Rozmowy z liderami biznesu wskazują, iż stagnacja produkcji przemysłowej w Polsce i Europie Środkowej nie jest tylko odbiciem podobnej tendencji w niemieckim przemyśle, ale poważniejszym problemem. Polskie firmy sygnalizują duże pogorszenie ich konkurencyjności z powodu skokowego wzrostu kosztów pracy w ostatnich latach, oderwanego od produktywności. Zwiększyły się także koszty energii. Dodatkowo firmy powstrzymywały się od większych inwestycji przez dłuższy czas. Stagnacja przemysłu to opóźnione efekty tych wszystkich niekorzystnych zmian.

To wszystko przekłada się na spadek zyskowności, częściowo wynikający z polityk krajowych (skokowy wzrost płacy minimalnej), niestabilności prawa i podatków, ale i przy uwzględnieniu przeregulowania w Europie i ambitnej, unijnej polityki klimatycznej. Czynnikiem hamującym sprzedaż eksportową jest umocnienie złotego, które może być jednak przejściowe.

Wreszcie, w większym stopniu ujawniają się słabości strukturalne polskiej gospodarki (starzenie się społeczeństwa, brak kompleksowej polityki migracyjnej, edukacja niedopasowana do potrzeb rynku pracy, niezadawalająca jakość administracji publicznej, niskie wydatki na B+R czy przewaga mniejszych firm).

Polska gospodarka charakteryzuje się nadreprezentacją firm małych i średnich, które mają mniejsze możliwości inwestycyjne, rzadziej decydują się na ekspansję zagraniczną i są bardziej sceptyczne wobec cyfryzacji, robotyzacji czy wdrożenia rozwiązań AI niż duże firmy. Z taką strukturą gospodarki proces doganiania bogatszych krajów będzie trudny. Tymczasem politycy wciąż chcą kierować dużo pomocy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Potrzebna jest zmiana proporcji i większe wsparcie dla skalowania biznesu. Nasi rozmówcy także widzą taką potrzebę. Liderzy biznesu, z którymi rozmawialiśmy domagają się, aby powstała strategia rozwojowa Polski. Potrzebna jest analiza przewag komparatywnych, określenie priorytetów gospodarczych i sektorów strategicznych, które mogłyby stać się lokomotywami wzrostu.

Polskie firmy widzą potrzebę zmian w kierunku nowego modelu wzrostu, opartego na sektorach o wyższej wartości dodanej i innowacjach. Będzie to wymagało odpowiedzi na wyzwania demograficzne, pracy na rzecz deregulacji gospodarki (horyzontalnie i na poziomie branżowym) i przyspieszenia inwestycji w transformację energetyczną, by w dłuższym okresie obniżyć rynkowe ceny energii. Możliwe ulgi i okresy przejściowe we wdrażaniu unijnych polityk klimatycznych i regulacji ESG powinny być wsparciem. Polska musi skorzystać na przebudzeniu Europy w obliczu rosnącego izolacjonizmu i nieprzewidywalności USA w czasach Donalda Trumpa, na zwiększeniu wydatków obronnych i promocji strategicznej autonomii w unijnym przemyśle.

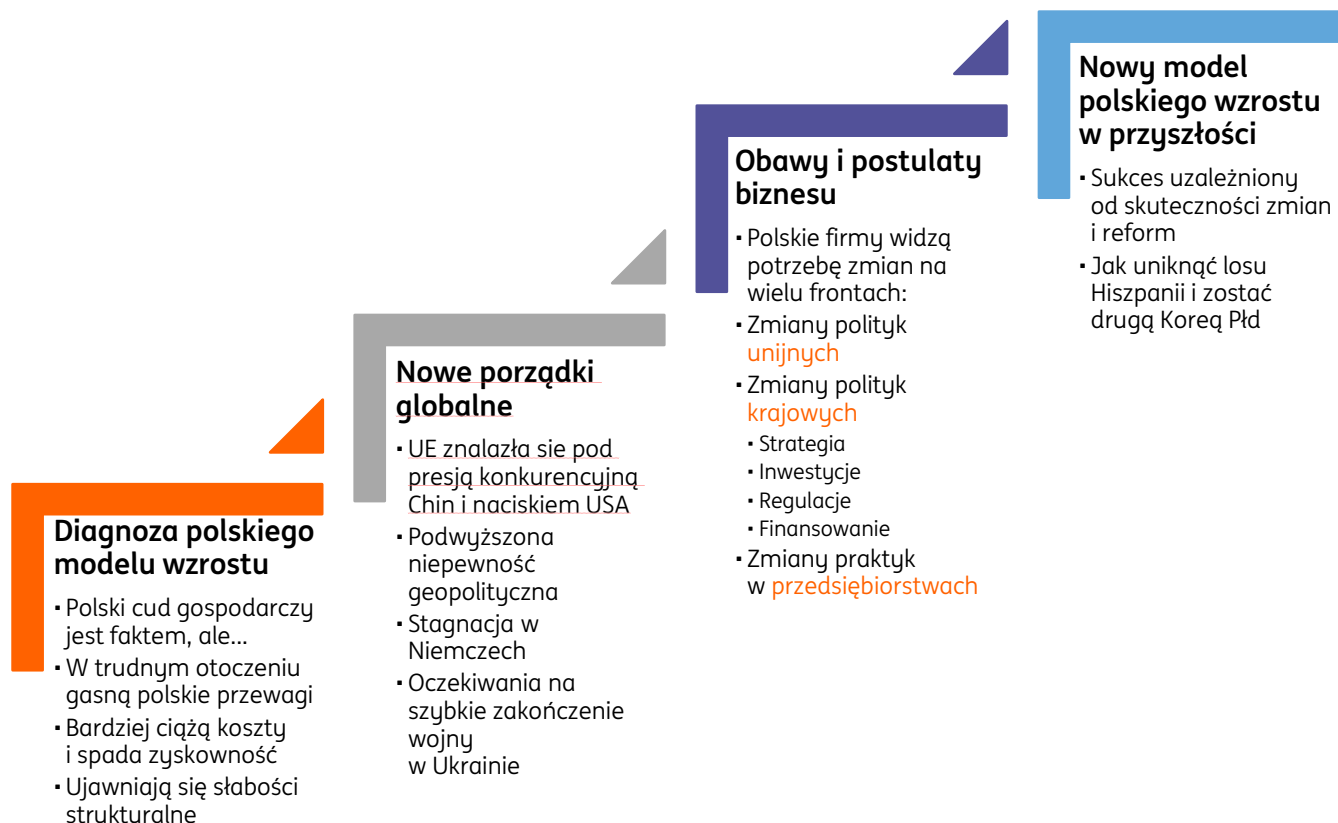
Polskie firmy kolejny raz stoją przed wielkim wysiłkiem, aby wyzwania przekuć w siłę.

Odpowiedzią na negatywne trendy demograficzne są inwestycje w technologie oszczędzające pracę – automatyzację, robotyzację, AI. Idzie też o inwestycje w infrastrukturę transportową i energetyczną oraz generalnie pobudzenie inwestycji prywatnych. Te ostatnie będą uzależnione od jakości deregulacji, większej stabilności prawa i partnerstwa między sektorem publicznym i prywatnym. Oczekiwać trzeba wyższych inwestycji publicznych w infrastrukturze i obronności, a także bezpieczeństwa wewnętrznego. Zdrowy system bankowy, niskie zadłużenie firm przy promocji ryzykownych form finansowania zwiększają szanse na wzrost inwestycji i innowacji.

To wszystko sprawia, że polski biznes, pomimo turbulencji globalnych, z optymizmem patrzy na wyzwania przyszłości.

Schemat analityczny

Schemat 1 Schemat analityczny raportu

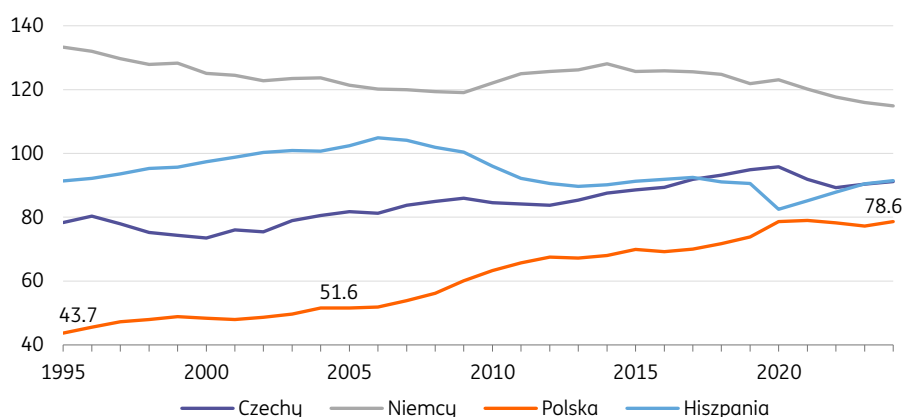


A. Diagnoza: Dotychczasowy udany model polskiego wzrostu gospodarczego się wyczerpuje

Polska jest krajem cudu gospodarczego.

Polska odnotowała imponujący sukces gospodarczy w ostatnich dekadach. Polski PKB per capita wzrósł 3-krotnie od czasu wejścia do UE w 2004, a gospodarka wykazała unikalną odporność w czasach globalnego kryzysu finansowego w latach 2008-09 i pandemii Covid-19 w latach 2020-21. W połowie lat 90-tych, poziom polskiego PKB na mieszkańca według parytetu siły nabywczej (PPP) odpowiadał niespełna 44% średniej unijnej. W roku akcesji do UE – 2004 – było to prawie 52% średniej EU27, a w 2024 prawie 80% średniej unijnej. Polski PKB rósł systematycznie w ostatnich dekadach, w ujęciu per capita zbliżył się do poziomów Czech czy Hiszpanii, od których odstawał wyraźnie jeszcze dwie dekady temu.

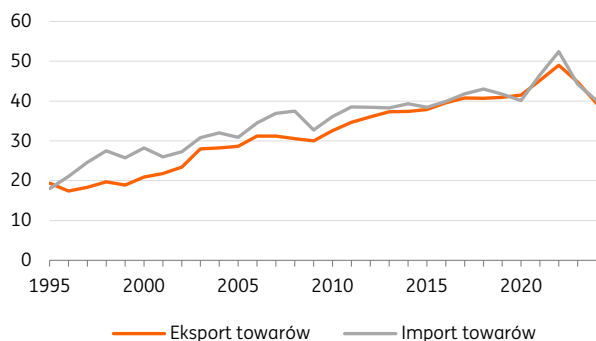
Wykres 1 Poziom PKB per capita wg PPP (EU27=100)



Źródło: Eurostat

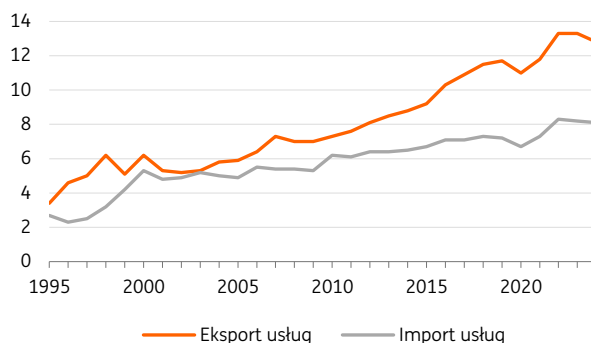
W ostatnich dekadach, Polska przyciągnęła pokaźne zagraniczne inwestycje zagraniczne i mocno się zintegrowała z europejskimi i światowym łańcuchami dostaw. Zwiększył się udział polskiego eksportu w światowym handlu i to dało gospodarce paliwo do dynamicznego rozwoju, a społeczeństwu - możliwość bogacenia się. W ubiegłym roku Polska miała zrównoważone saldo handlu zagranicznego towarami (wartości eksportu i importu towarów po około 40% PKB) i pokaźną (prawie 5% PKB) nadwyżkę w handlu usługami. W ciągu trzech dekad eksport polskich usług zwiększył się o równowartość około 10% PKB: z 3% PKB do 13% PKB.

Wykres 2 Eksport i import towarów, %PKB



Źródło: Eurostat

Wykres 3 Eksport i import usług, %PKB

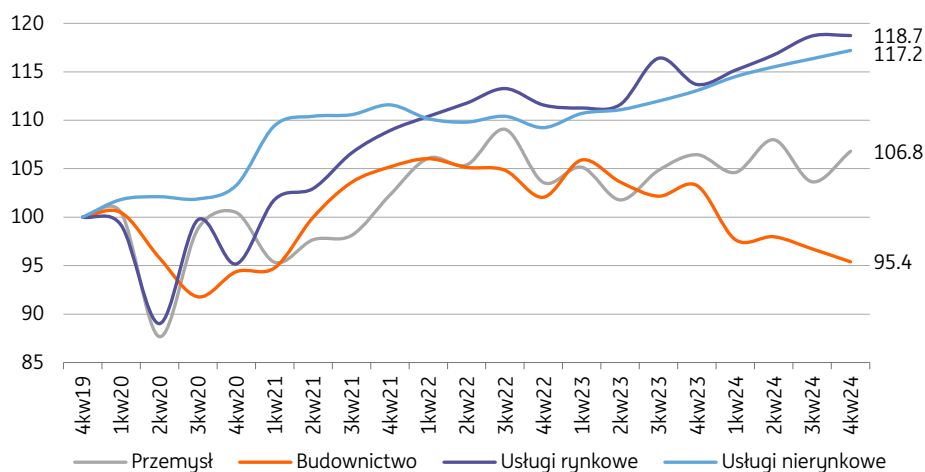


Źródło: Eurostat

W ciągu ostatnich 20 lat fundusze unijne wspierały wzrost PKB, ale - naszym zdaniem - zaadoptowanie porządku prawnego i regulacyjnego, a także budowa instytucji na wzór zachodnioeuropejski były ważniejsze od funduszy. Pisaliśmy o tym szeroko w naszych ostatnich raportach ([regionalnym](#) i [krajowym](#)).

Po zaburzeniach okresu pandemii Covid-19, struktura polskiej gospodarki wróciła do długookresowego trendu - z rosnącym udziałem sektora usług w gospodarce. Po post-pandemicznym ożywieniu, przemysł utrzymuje się w stagnacji w związku ze stagnacją w Niemczech i przy rosnącej presji konkurencyjnej z Azji.

Wykres 4 Wartość dodana w głównych sektorach gospodarki, 4kw19=100, dane odsezonowane



Źródło: Eurostat, obliczenia ING.

Fundamenty polskiej gospodarki w perspektywie krótkoterminowej są solidne. W ubiegłym roku Polska była wśród liderów wzrostu gospodarczego w UE - i tak powinno pozostać w 2025 r.; stopa bezrobocia jest druga z najniższych w UE. Gospodarka pozostaje zrównoważona w obrotach bieżących z zagranicą, a wewnętrznie - poprawiają się perspektywy inflacyjne, wysoki zaś deficyt fiskalny w dużej mierze wynika z wyższych wydatków zbrojeniowych.

Analizy źródeł polskiego sukcesu gospodarczego najczęściej wskazują na takie czynniki, jak:

- Duży rynek wewnętrzny i strategiczne położenie w Europie
- Zdywersyfikowana gospodarka (brak monokultur)
- Członkostwo w UE i dostęp do rynku unijnego
- Otwarcie na handel i inwestycje zagraniczne
- Szeroki dostęp do wykwalifikowanych pracowników i niskie koszty pracy
- Rozbudowa i modernizacja infrastruktury fizycznej
- Duch przedsiębiorczości Polaków i ciężka praca (dużo wysoka liczba przepracowanych godzin w roku)
- Mocny sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)
- Zdrowy sektor bankowy.

Czynniki te były często przywoływane w naszych wywiadach.

Strategiczne położenie i członkostwo w UE pozostają kluczowym polskim atutem

Nasi rozmówcy podkreślali także rolę wykwalifikowanej kadry i pracowitości Polaków, unikatowe położenie i bliskość rynku zachodniego, członkostwo NATO i UE. Umożliwiało ono dostęp do funduszy unijnych na rozwój infrastruktury i wspierało budowę hubu logistycznego w sercu Europy.

Oprócz korzyści wynikających ze znaczącego napływu netto funduszy unijnych, nasi rozmówcy dostrzegają w pierwszej kolejności korzyści z dostępu do ogromnego jednolitego rynku, co umożliwiło ekspansję eksportu i wypracowanie pokaźnej nadwyżki handlowej, w przeciwieństwie do salda wymiany z innymi częściami świata. Te pozytywy są częściowo niwelowane przez negatywy, które omawiamy w dalszej części rozdziału - chodzi tu głównie o mocne przeregulowanie w UE, niespójność w traktowaniu firm produkcyjnych w UE i poza nią oraz standardy środowiskowe.

Firmy zachodnie, które interesują się przyszłą odbudową Ukrainy traktują Polskę jako hub logistyczny, w którym można „zaczepić się” przed wejściem na sąsiedni rynek w przyszłości. **Elisabetta Caprino** z Włoskiej Izby Przemysłowo-Handlowej zwróciła uwagę na łatwy dostęp do kompetentnych pracowników, szczególnie w sektorze IT. Dodała, że duży rynek wewnętrzny Polski jest coraz większym odbiorcą dóbr luksusowych, także z Włoch.

Strategiczne położenie, członkostwo w UE i pracowitość jako kluczowe atuty Polski

Kamil Jedynak, prezes, OT Logistics

Patrząc historycznie na główne atuty, które przyczyniły się do wzrostu polskiej gospodarki po przystąpieniu do Unii Europejskiej, należy oczywiście wymienić przede wszystkim **niskie koszty pracy**. Dzięki szerokiej bazie **wykwalfikowanej kadry** Polska mogła skutecznie **otwierać się na rynki zachodnie**.

Istotnym atutem było także **strategiczne położenie** naszego kraju jako kluczowego państwa tranzytowego między Europą a Wschodem. Nie bez znaczenia pozostawały również **znaczące fundusze strukturalne**, które wspierały rozwój infrastruktury i modernizację gospodarki. (...) Polska, zarówno w przeszłości, jak i obecnie, posiada ogromny **potencjał rozwoju infrastruktury transportowej, co może stanowić ważny czynnik wzrostu**.

Tomasz Ciąpała, prezes, G8

Sprzyjała nam przede wszystkim **pracowitość, demografia, ponadprzeciętna przedsiębiorczość, dostęp do taniej edukacji, inwestycje zagraniczne czy zdywersyfikowana struktura PKB**, która nadal oparta jest nie tylko na usługach. To najważniejsze z przyczyn, ale ta lista nie wyczerpuje wszystkich czynników i jest zdecydowanie dłuższa.

Antoni Zbytńiewski, dyrektor, Fresh Logistics Polska

Nadal możemy korzystać z **unikatowego położenia Polski na mapie Europy**. Pod względem logistyki jest ono doskonałe. Znajdujemy się na skrzyżowaniu szlaków komunikacyjnych. Jesteśmy hubem logistycznym Europy i bazą firm, które odpowiadają za bardzo dużą część transportu towarów w Europie. Odnosi się to oczywiście głównie do przewozów drogowych, bo np. jeśli chodzi o wymianę towarową drogą morską, to wiele jest tu jeszcze do zrobienia. Jeżeli firma, powiedzmy, z Francji, Włoch czy Hiszpanii będzie chciała rozwinąć dystrybucję w Europie Środkowo-Wschodniej, to prawdopodobnie wybierze południową Polskę, Słowację albo Czechy na zlokalizowanie magazynu centralnego.

Jakub Nowak, prezes zarządu, JNT Group

Polska jest przede wszystkim **dobrze zlokalizowana**, bo jesteśmy ostatnim dużym unijnym krajem na wschodzie. Dlatego wiele firm osiedla się na naszym terenie, inwestuje, aby stąd prowadzić biznes z krajami położonymi na Wschodzie. **Bycie członkiem Unii Europejskiej i NATO przyciąga inwestorów** i daje poczucie bezpieczeństwa. Te czynniki z pewnością sprzyjają przedsiębiorczości. Poza tym (...) jesteśmy pokoleniem aktywnych, żądnych działania menedżerów. To, co nie pomaga, to niejasność, zmienność i nieprzewidywalność przepisów.

W trudnym otoczeniu zewnętrznym w ostatnich kilku latach stopniowo gasną dotychczasowe polskie przewagi konkurencyjne.

Niektóre atuty stojące za polskim cudem gospodarczym zaczęły w ostatnich latach wygasać. Liderzy biznesu unisono wymieniali w tym kontekście niskie koszty pracy, szeroką dostępność pracowników, w tym wykwalifikowanych, oraz niskie koszty energii. Niektórzy podkreślali, że w czasach, w których polskie firmy zaczęły przyjmować pozycję wyczekującą wobec inwestycji, ucierpiał także nasz unikalny duch przedsiębiorczości.

Niskie koszty pracy w ciągu kilku lat istotnie wzrosły - w ślad za płacą minimalną

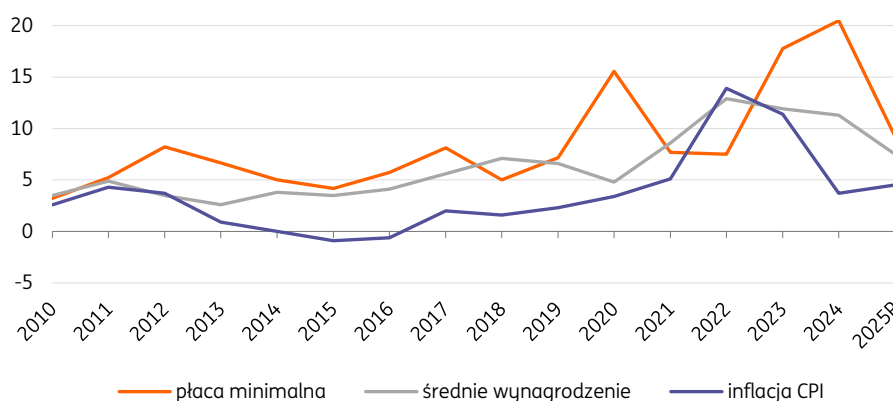
Dane Eurostatu potwierdzają szybko zawężającą się lukę kosztów pracy między Polską a średnią w Unii. Jeszcze w 2008 roku stanowiły one około 1/3 średniej unijnej, a w 2024 roku – już połowę. Niemniej jednak w tym porównaniu roczne koszty pracy w gospodarce narodowej, z wyłączeniem usług publicznych takich jak administracja, edukacja czy zdrowie, są obecnie o połowę niższe niż w Hiszpanii oraz prawie 3-krotnie niższe niż w Niemczech. Koszty pracy pozostają zatem w Polsce konkurencyjne w stosunku do stawek w Europie Zachodniej, niemniej jednak o wiele mniej konkurencyjne w stosunku do krajów z południa Europy spoza EU czy konkurencji z innych kontynentów, szczególnie z Azji.

Tabela 1 Roczne koszty pracy w gospodarce (z wyłączeniem usług publicznych), w euro i % średniej unijnej

w €	2008	2012	2016	2020	2024
Polska	7,5	7,6	8,5	10,6	16,6
Czechy	9,3	10,1	10,4	14,5	18,2
Niemcy	28,4	30,9	33,1	37,2	44,1
Hiszpania	18,9	20,9	20,7	22,5	25,0
EU27	21,6	24,4	25,4	28,1	33,2
% średniej dla EU27					
Polska	35%	31%	33%	38%	50%
Czechy	43%	41%	41%	52%	55%
Niemcy	131%	127%	130%	132%	133%
Hiszpania	88%	86%	81%	80%	75%

Źródło: Eurostat. Koszty pracy obejmują wynagrodzenia pracowników plus podatki minus subsydia.

Nasi rozmówcy często wskazywali na dynamiczny wzrost płacy minimalnej w ostatnich latach, szczególnie w latach 2023-24, który przełożył się u nas na skokowe dostosowanie i podwyżki całej siatki wynagrodzeń - w celu zachowania odpowiedniej proporcji między stanowiskami w firmach. Nawet dane w powyższej tabelce pokazują, że zmiana w ostatnich 4 latach była bardziej znacząca niż w poprzednich 12 latach. W takim kontekście na przykład producenci sprzętu AGD zaczęli rozważać lub podjęli decyzję o przeniesieniu produkcji z Polski do takich krajów, jak Rumunia czy Turcja. Poziom i dynamika kosztów pracy w Azji była oczywiście znacznie niższa niż w Polsce. Prezes Apatora **Maciej Wyczęsany** stwierdził, że w ciągu koszty wynagrodzeń wzrosły w Polsce o 60%, a na Dalekim Wschodzie - o 10%.

Wykres 5 Wzrost płacy minimalnej i średniej płacy w sektorze przedsiębiorstw na tle inflacji CPI, %

Źródło: GUS, ING.

Rosnące koszty pracy

Bartłomiej Dobosz, współwłaściciel, Grupa SKB

Od lat 90. aż do niedawna koszty wytwarzania w Polsce były stosunkowo niskie, szczególnie w porównaniu do Europy Zachodniej. **Mieliśmy nie tylko niski koszt pracy, ale atrakcyjne ceny energii elektrycznej i dość niskie podatki od nieruchomości.** Wszystko to razem sprawiło, że nasz kraj stał się miejscem wielu inwestycji zagranicznych. Ten trend się jednak kończy... Pod względem cen, poziomu kosztów równamy do Europy Zachodniej. Na razie ciągle wypadamy kosztowo dość korzystnie, ale stajemy się coraz mniej konkurencyjni cenowo.

Maciej Wyczęsany, prezes, Apator

Nie jesteśmy już w stanie konkurować niskimi kosztami pracy, ponieważ **tańsi są pracownicy w Rumunii i na Węgrzech.** Polski biznes toczy nierówną walkę z eksportem dotowanym przez rządy innych państw. **Wzrosty płacy minimalnej w ostatnich trzech latach przekroczyły 30 proc. Żadna z firm, szczególnie produkcyjnych, które były motorem polskiego modelu gospodarczego, nie jest w stanie poprawić swojej efektywności w ciągu trzech lat o 30 proc.** Nie ma takiej możliwości. Podwyżki minimalnego wynagrodzenia były za wysokie w tak krótkim czasie; firmy za tym nie nadążają. Wzrost płacy minimalnej wpływa na zmianę całej siatki wynagrodzeń, czego następstwem jest fala wzrostu kosztów pracy.

Waldemar Olbryk, prezes, Archicom

Polska gospodarka znalazła się na styku dwóch modeli: tradycyjnego, opierającego się na niskich kosztach pracy, oraz nowoczesnego, napędzanego innowacjami, które tworzymy sami, jak i dynamicznie adaptujemy z zewnątrz. Zbliżamy się do momentu, w którym przestajemy być konkurencyjni pod względem kosztowym. Oczywiście środki z Krajowego Planu Odbudowy (KPO) oraz fundusze unijne mogą stymulować inwestycje i wzrost PKB, lecz **rosnące płace to broń obosieczna: wpływa to zarówno na wzrost zamożności społeczeństwa, jak i wzrost kosztów we wszystkich sektorach, w tym w budowlanym.** W obliczu rosnących kosztów pracy i wyzwań musimy zastanowić się nad tym, co może być naszą przewagą konkurencyjną w przyszłości.

Artur Bielak, dyrektor finansowy, Herbapol-Lublin

Sytuacja na rynku pracy staje się coraz większym wyzwaniem dla firm. **Rośnie presja płacowa, a jednocześnie trudniej znaleźć wykwalifikowanych pracowników, szczególnie w branżach wymagających specjalistycznej wiedzy.** W Polsce konieczne jest wdrożenie bardziej efektywnych programów aktywizacji zawodowej oraz dostosowanie systemu edukacji do realnych potrzeb rynku. Obecny system kształcenia nie zapewnia odpowiedniego przygotowania praktycznego, co stanowi barierę dla rozwoju przedsiębiorstw.

Pojawiły się braki pracowników, w tym wykwalifikowanych i zmiana etosu pracy

Czynniki demograficzne powodują, że dostępność wysokiej jakości pracowników jest coraz bardziej ograniczona, a proces konwergencji płac nabiera tempa. Polska ma drugą najniższą stopę bezrobocia w krajach UE, a wskaźniki zatrudnienia są wyższe niż średnia w Unii w większości grup wiekowych. Wyjątkiem są młodzi w wieku 15-19 lat oraz kobiety przedziale wiekowym 60-64 lata, które częściej w Polsce niż w innych krajach UE podejmują opiekę nad członkami rodziny. Ograniczone możliwości mobilizacji dodatkowej siły roboczej oznaczają, że z rozwoju ekstensywnego (więcej pracowników i godzin pracy) gospodarka będzie musiała przejść na model bardziej intensywny (większa wydajność na pracownika/godzinę pracy).

Liderzy biznesu twierdzą, że w naszym kraju zaczyna brakować specjalistów, a system edukacji nie nadąża za potrzebami rynku, szczególnie jeśli chodzi o kompetencje techniczne. Prezes firmy Qemetica **Kamil Majczak** twierdzi, że w branży chemicznej brakuje inżynierów i ekspertów od technologii, co wynika również ze starzenia się społeczeństwa. Firma współpracuje z uczelniami, inwestuje w rozwój i kompetencje pracowników. Przedstawiciel BSH **Paweł Adamowicz** uważa, że kadrowe problemy cechują szczególnie branże, które charakteryzują się sezonowością produkcji i związaną z nią pewną fluktuacją liczebności części załogi. W sezonie wysokim mają one o wiele większe trudności w budowaniu zespołów niż kilka lat temu. Firmy takie cenią elastyczność form zatrudnienia w oparciu o umowy tymczasowe. Wiceprezes Amiki **Robert Stobiński** twierdzi, że dostęp do wykształconych kadr przestał działać na naszą korzyść. Dotyczy to głównie obsady specjalistycznych stanowisk – m.in. spawaczy, lutowaczy, operatorów maszyn. Wynika to z sytuacji demograficznej i coraz mniejszej liczby młodych ludzi wchodzących na rynek pracy.

Coraz częściej młodsze generacje nie są zainteresowane podejmowaniem pracy fizycznej, a niektóre zawody zaczynają wymierać.

Niedobory wykwalifikowanych pracowników (fizycznych)

Bartłomiej Dobosz, współwłaściciel, Grupa SKB

Coraz mniej chętnie pracujemy fizycznie. Oczywiście kadra inżynierska jest na wysokim poziomie, mamy dobrych menedżerów, ale też **bardzo duży problem właśnie z dostępnością pracowników fizycznych**. Chodzi o ludzi z kwalifikacjami: murarzy, tynkarzy, pracowników robót żelbetowych, spawaczy, ale też hydraulików i instalatorów. Zaczyna nam ich naprawdę mocno brakować.

Na budowach średnia wieku pracowników to ponad 50 lat. Siłą rzeczy ich produktywność - po prostu ze względu na sprawność fizyczną - jest często niższa. (...) Inna rzecz to zmiana kulturowa, która "dyskredytuje" pracę fizyczną. W takiej pracy zdarza się, że się zmarznie czy ubrudzi. Kompletnie nie nadaje się to do pokazania w mediach społecznościowych, w których toczy się dziś życie młodych ludzi. Jako przedsiębiorcy powinniśmy skupiać na kształceniu dualnym. Proszę zobaczyć, jak to dobrze działa w Niemczech, gdzie naukę dzieli się między klasę i zakład produkcyjny!

Kamil Jedynak, prezes, OT Logistics

Zauważamy też istotną zmianę w podejściu do pracy. Coraz częściej kandydaci nie pojawiają się na umówionych spotkaniach rekrutacyjnych lub - mimo decyzji o zatrudnieniu - w ostatniej chwili informują nas, że zmienili zdanie. Sytuacje te tylko potwierdzają, że rynek pracy w Polsce staje się jednym z kluczowych czynników mogących ograniczać rozwój przedsiębiorstw, także w naszej branży (...)

Kluczową rolę odgrywa tu przede wszystkim zmiana podejścia do życia i oczekiwań młodego pokolenia. Wiele osób ma dziś zupełnie inne aspiracje, poszukuje elastyczności czy możliwości rozwoju w bardziej zaawansowanych technologicznie obszarach. Nawet znaczący wzrost wynagrodzeń nie zawsze będzie zatem wystarczającą zachętą, by przekonać młodych ludzi do wyboru pracy fizycznej.

Tomasz Ciąpała, prezes, G8

Ten medal ma jednak dwie strony i wraz ze wzrostem zamożności oraz wygody życia wiele stanowisk czy zawodów, które były atrakcyjne dla generacji X czy millenium, zupełnie nie znajduje się w orbicie zainteresowań nowych pokoleń. Dlatego **niektóre profesje już wymarły, część zniknie w najbliższej dekadzie**.

Dobrym przykładem są polskie szwalnie, które upadają jedna po drugiej... I tego procesu już nie uda się zatrzymać. Podobne zjawisko obserwowaliśmy w Niemczech czy we Francji.

Brakuje chętnych w pracy, rosną koszty pracy, koszty nośników energii... I będziemy w większości chodzić w ubraniach szytych poza Europą. **Klienci wprowadzają deklarację, że lubią polskie marki, ale w „procesie zakupowym” nie jest to kluczowy aspekt**. Produkcja ubrań w na Starym Kontynencie staje się niszowa.

Antoni Zbytniewski, dyrektor, Fresh Logistics Polska

Skoro jako społeczeństwo robimy się zamożniejsi, to **coraz mniej ludzi godzi się na pracę w trudniejszych warunkach** (np. w naszych magazynach pracuje się w temperaturze 0-2 st. C lub 2-6 st. C). A jeśli już się godzi, to oczekuje się wyższego wynagrodzenia. Nie ma innej opcji: to się musi przełożyć na cenę usług i produktów.

Jeszcze niedawno podaż pracowników była bardzo duża. Teraz, **gdy bezrobocie jest niskie, trudne prace będą wyceniane coraz wyżej**.

Firmy narzekają na jakość kształcenia i akcentują niekorzystne trendy demograficzne

Jakość edukacji była częstym wątkiem poruszonym zarówno w naszym projekcie, jak i w serii 25 wywiadów na 25-lecie portalu WNP.PL. Według **Adama Górala** z Asseco Poland w Polsce nie umieliśmy przebudować wadliwego systemu edukacji. Wciąż nie potrafimy w młodych ludziach zaszczerpić tej niezbędnej do podboju świata pewności siebie. Nie stworzyliśmy systemu, który buduje człowieka mentalnie, a tym samym ograniczamy naszą konkurencyjność. **Jarosław Gracel**, prezes ASTORA potwierdza, że firmy w coraz większym stopniu przejmują odpowiedzialność za przygotowanie uczniów czy studentów do przyszłej pracy w firmie.

Spadek jakości kształcenia i niekorzystne trendy demograficzne

Radosław Koelner, prezes, Rawlplug

Problemy polskiego rynku pracy nie wynikają tylko z powodów demograficznych i gorszej struktury osób w wieku produkcyjnym versus dwie pozostałe grupy "socjalne". Dla mnie podstawą dobrobytu w przyszłości jest edukacja. Niestety, **zniszczyliśmy model kształcenia**. Na poziomie szkolnictwa średniego brakuje bowiem techników i innych fachowców, ale także na poziomie akademickim, który - z powodów komercjalizacji - uległ deprecjacji.

Nikt mnie nie przekona, że dyplom magistra wydany przez szkołę wyższą w niewielkim mieście ma tę samą wartość, co w renomowanych uczelniach Wrocławia. Przy czym i w środowisku akademickim Wrocławia jest wiele niepokojących zjawisk **deprecjacji kształcenia**. Naprawa edukacji to trudna sprawa - i od strony kosztów, i infrastruktury. Szczególnie, że dział "edukacja" słabo płaci. Występują tu zatem problemy strukturalne..

Jakub Nowak, prezes zarządu, JNT Group

Według mnie aktualna kondycja rynku pracy na pewno spowalnia rozwój biznesu. Mógłbym sprzedawać dużo więcej, uruchamiając kolejne brygady „na produkcji”. Ale nie mogę tego zrobić, bo nie mam dostępu do odpowiedniej liczby potencjalnych pracowników (...)

Nie ma Polaków, których moglibyśmy zatrudnić. Nie możemy też liczyć, że ten trend się zmieni, bo demografia jest nieubłagana i na świat przychodzi coraz mniej mieszkańców naszego kraju. Dlatego państwo powinno wspierać biznes także w tym obszarze.

Karolina Czekaj, dyrektor, Adamed Pharma

W wielu krajach rozwój startupów i innowacji technologicznych opiera się na ścisłej współpracy między nauką a biznesem. Przykładem mogą być modele stosowane na uczelniach w Stanach Zjednoczonych czy Niemczech, gdzie inkubatory przedsiębiorczości, programy dualnego kształcenia oraz wspólne projekty badawczo-rozwojowe z firmami są wręcz standardem.

W Polsce wartością byłaby rewizja całego łańcucha edukacji – tak, aby kształcenie wyższe lepiej odpowiadało potrzebom gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach. Kluczowe byłoby tu wzmocnienie "komponentu praktycznego", rozwój programów współpracy uczelni z firmami oraz promowanie interdyscyplinarnych kierunków łączących naukę i biznes.

Jarosław Gracel, prezes, ASTOR

Nie oglądamy się zanadto na rynek i na to, co się na nim dzieje, lecz sami kształtujemy nasze realia. Współpracujemy z uczelniami, oferujemy studentom praktyki zawodowe i staże absolwentom, później inwestujemy w ich rozwój i kompetencje. To dobra praktyka i model. Około 90 proc. stażystów zostaje u nas na długie lata.

Dodatkowo stworzyliśmy innowacyjnego robota do edukacji robotyki przemysłowej – astorino – którym chcemy spowodować rewolucję w podejściu do kształcenia na poziomie szkół średnich i wyższych na całym świecie.

Kiedyś niskie, dziś koszty energii należą do najwyższych w EU.

Na konkurencyjność polskich firm w dużej mierze wpływa cena energii elektrycznej. Rosnącym kosztem pracy towarzyszy także wzrost cen energii w Polsce - z uwagi na niekorzystny miks energetyczny (duży udział węgla w produkcji energii elektrycznej) w kontekście ambitnej europejskiej polityki klimatycznej i wysokich cen uprawnień do emisji CO₂ w systemie EU ETS.

Jarosław Gracel z ASTORA zauważył, że kiedyś koszty energii w Polsce były niższe niż na Zachodzie i działały dla gospodarki pozytywnie. Ale od czasu obowiązywania unijnego systemu handlu emisjami dwutlenku węgla (ETS), energia w Polsce – oparta nadal głównie na paliwach kopalnych - jest droga. Rośnie zatem liczba produktów, które tracą konkurencyjność na rynkach nie tylko światowych, ale nawet unijnych. To istotny hamulec dla gospodarki.

Ceny energii elektrycznej na rynku hurtowym w Polsce należą obecnie do najwyższych w krajach UE, podczas gdy średnia we Wspólnocie jest znacznie wyższa niż średnia dla głównych obszarów konkurencyjnych, czyli USA i Chin.

Jako że digitalizacja, centra danych, wdrożenie rozwiązań AI będzie zwiększać popyt na energię elektryczną, to cena energii staje się istotnym czynnikiem nie tylko dla firm energochłonnych. Dla nich zaś wielkim wyzwaniem będzie połączenie innowacji z ekologiczną produkcją.

Wyczekujące postawy w dobie wstrząsów osłabiają ducha przedsiębiorczości Polaków

Potężne wstrząsy gospodarcze i polityczne w ostatnich latach przełożyły się także na podejście firm do ryzyka i przyjęcie bardziej wyczekujących postaw.

Wysokie koszty energii dla firm

Bartłomiej Dobosz, współwłaściciel, Grupa SKB

Na pewno jednym z problemów są wysokie ceny energii elektrycznej. W ostatnich latach poszły one mocno w górę. Odczuliśmy to w SKB - zmuszeni byliśmy bardzo często rewidować ceny niektórych naszych produktów, czasami nawet co kwartał. W podobnej sytuacji są też inne przedsiębiorstwa wytwórcze. To rodzi obawy środowiska przemysłowego o konkurencyjność naszej gospodarki. Znajdują one potwierdzenia w opublikowanym w zeszłym roku raporcie Dragiego, z którego jasno wynika, że kraje Unii Europejskiej są coraz mniej konkurencyjne na tle świata.

Tomasz Buraś, prezes, DHL Express Polska

Energia w Polsce należy do najdroższych w całej Unii Europejskiej. Koszty te u nas wynikają także z opóźnień, które widać w stanie naszej sieci przesyłowej.

Jedna z współpracujących z nami firm parę lat temu otworzyła tutaj fabrykę. Decyzja motywowana była niskimi kosztami pracy i efektywnością Polaków. Teraz to samo przedsiębiorstwo część produkcji likwiduje właśnie ze względu na koszty energii... Jak widać, **ma to już realny wpływ na decyzje biznesowe w Polsce**. Z drugiej strony to powód, dla którego polskie przedsiębiorstwa inwestują w alternatywne źródła energii.

Wojciech Trojanowski, członek zarządu, Strabag

W pierwszej kolejności **wysokie koszty energii są problemem dla firm produkcyjnych**, czyli w naszej branży dla producentów materiałów budowlanych. W konsekwencji droższe materiały podrażają projekty, które realizujemy. A zatem tak, koszty energii są dla nas problemem. Mówimy tutaj nie tylko o energii elektrycznej, ale też o kosztach paliwa (...)

Przed wszystkim jednak staramy się naszym klientom, we wszystkich sektorach, przedstawiać rozwiązania jak najbardziej efektywne energetycznie. Uważamy, że przyszłością budownictwa będą projekty związane z modernizacją i z termomodernizacją oraz poprawą efektywności energetycznej budynków - nie będziemy budować wyłącznie nowych rzeczy, ale również modernizować pod względem energetycznym obiekty już stojące.

Agnieszka Zielińska, dyrektor, Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza

Wysokie koszty energii mają coraz większe znaczenie dla polskich i europejskich firm, rzeczywiście wpływając na koszty produkcji, a w konsekwencji skutkując obniżeniem ich konkurencyjności na rynkach międzynarodowych. W budżetach przedsiębiorstw pozostaje też mniej środków na inwestycje, np. w innowacje.



Wstrząsy zewnętrzne i niepewność geopolityczna osłabiają inwestycje i ducha przedsiębiorczości

Brunon Bartkiewicz, prezes, ING Bank Śląski

Dekada za niskich inwestycji sprawia, że zaczynamy dobijać polskiego ducha przedsiębiorczości; maleje skłonność do ryzyka, zakładania firm, ich systematycznego powiększania. Dlatego to tempo (właściwych) inwestycji jest tak ważne. Co robić? Że inwestycji jest stanowczo za mało, musimy być powszechnie głęboko przekonani. A po drugie: **trzeba hołubić przedsiębiorcę** – i go wszechstronnie wspierać (łącznie z szacunkiem).

Piotr Kledzik, prezes, PORR SA

Jednym z największych problemów jest zmiana mentalności Polaków. Obserwuję ją od 1995 roku, kiedy jako młody inżynier-stażysta przyszedłem do mojej firmy. Doskonale pamiętam czynniki motywujące wtedy i mnie, i całe pokolenie, które przeszło ten "szlak bojowy". I widzę, że dzisiaj polskie społeczeństwo jest generalnie motywowane innymi czynnikami (...) Nie chcę deprecjonować zjawiska work-life balance. (...) Chciałoby się powiedzieć "kiedyś to ludzie byli mocniejsi". Powinniśmy dużo pracować, bo w tej prostej kwestii polskie społeczeństwo przez ostatnie 30 lat dogoniło Europę. Za czasów mojego pokolenia jeździliśmy wszędzie, zdobywaliśmy Niemcy, Norwegię, wszystkie kraje wkoło.

Grzegorz Brona, prezes, Creotech Instruments

Wzrost produktywności wymaga - z jednej strony - ekspertów-pracowników, ale również ekspertów, którzy są w stanie wprowadzić w firmie procesy, zasady, wdrożyć automatyzację i robotyzację. Z drugiej strony - zwiększanie produktywności wiąże się z istotnymi nakładami finansowymi - chociażby z koniecznością przebudowy zaplecza produkcyjnego czy z cyfryzacją.

Kamil Majczak, prezes, Qemetica

Także struktura naszej gospodarki nie ułatwia budowy silnych graczy na poziomie międzynarodowym. Do tego zmienne regulacje i nadmiar przepisów sprawiają, że **wiele firm boi się podejmować długoterminowe decyzje inwestycyjne**. Kluczowe jest zatem jedno: stabilność i wsparcie dla innowacji. Bez tego trudno mówić o dalszym wzroście konkurencyjności.

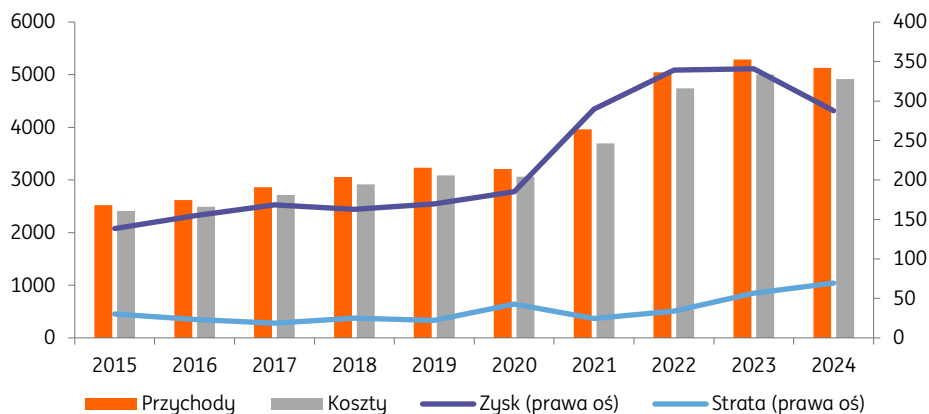
Bardziej ciężą rosnące koszty działalności, co przekłada się na spadek zyskowności

Zyskowność firm działających w Polsce podkopują polityki krajowe (skokowy wzrost płacy minimalnej i wzrost kosztów pracy oraz obawy przed skracaniem tygodnia pracy), niestabilność prawa i podatków, restrykcyjne warunki finansowe (wysokie stopy procentowe NBP i mocny kurs złotego). Firmy wskazują na rosnące koszty w odniesieniu do rynków azjatyckich, szczególnie konkurencji z Chin.

Wśród „kosztów rodzajowych” ciężą szczególnie koszty energii, wiązane z bardzo ambitną – na tle innych regionów świata – polityką klimatyczną UE. W tym kontekście raport Draghiego mówi o asymetrycznej dekarbonizacji w skali świata.

Utrata rynku rosyjskiego po inwazji Rosji na Ukrainę może być traktowana jako koszt utraconych korzyści dla firm, które były istotnie zorientowane na Wschód.

Wykres 6 Wyniki finansowe przedsiębiorstw w Polsce, mld PLN



Źródło: GUS, obliczenia ING.

Rosnące koszty i spadająca zyskowność firm

Zbigniew Jakubas, właściciel Grupy Kapitałowej Multico W Kraju Środka powstał nowy ustrój: państwowy czy też partyjny kapitalizm. Pekin de facto kontroluje całą gospodarkę, także znaczną część prywatnego kapitału. Przeplecenie układów państwowych i prywatnej własności zbudowało zadziwiająco sprawny mechanizm; surowa kontrola społeczna, nadal niskie płace, często instrumentalne traktowanie kwestii ekologicznych, ukryte dotacje dla przemysłu, umiejętne strategie produkcyjne i szybkie decyzje stworzyły gospodarczą potęgę.	Robert Stobiński, wiceprezes, Amica Wojna w Ukrainie spowodowała, że dla wielu firm rynek rosyjski przestał istnieć, co ograniczyło wielkość rynku zbytu. Ponadto niepewność spowodowana wojną jeszcze bardziej go ograniczyła, w wielu krajach Europy obserwowaliśmy redukcję wydatków konsumenckich na rzecz oszczędności budowanych na trudne czasy, których się spodziewali. Druga rzecz to koszty - osobowe i energetyczne - które skoczyły w górę w ciągu ostatnich trzech lat. W sumie zatem znacznemu obniżeniu popytu towarzyszył gwałtowny wzrost kosztów, prowadząc do istotnej redukcji zyskowności. O ile przez poprzednie 10 lat realizowaliśmy zyski brutto na poziomie powyżej 100 milionów złotych w każdym roku, o tyle przez ostatnie trzy lata generujemy w okolicach 20-30 milionów złotych.
Tomasz Ciąpała, prezes, G8 Konkurencyjność - zarówno Europy jak i samej Polski - ma w tym momencie charakter spadkowy... Wszyscy wiemy, że najłatwiej się konkuruje, jak w naszym kraju, niskimi kosztami. Tyle że ten etap mamy zdecydowanie za sobą. Potrzebujemy pilnie nowych źródeł i fundamentów konkurencyjności. W ostatnich czterech latach koszty funkcjonowania firm w Polsce rosły dużo szybciej niż zyski. Wiele branż (zwłaszcza produkcyjnych - z dużym udziałem kosztów pracy czy energii w kosztach wytworzenia produktu) traci swą konkurencyjność. Do tego można doliczyć wysoki poziom stóp procentowych, które obniżają konkurencyjność polskich firm, bo te muszą się finansować drogimi kredytami obrotowymi i inwestycyjnymi.	Ryszard Florek, prezes, Fakro Decyzje polityczne w sprawie rynku pracy zapadały w oderwaniu od parametrów rynkowych. Nowym przykładem jest pomysł skracania tygodnia pracy... Owszem, w przemyśle konkurujemy z krajami, gdzie pracuje się mniej niż 40 godzin tygodniowo, ale one wcześniej zmodernizowały przemysł i mają wyższą wydajność pracy (...) Chińczycy "wyparli" stary 72-godzinny tydzień pracy nowym 40-godzinnym, lecz u nich miesięczne wynagrodzenie w przemyśle wynosi dziś około 7 tys. złotych (czyli mniej niż u nas). I już przenoszą niskomarżową produkcję do krajów o niższych kosztach roboczych, gdyż np. wynagrodzenia w Indiach i Malezji są ok. 5 razy niższe niż w Kraju Środka. Zarazem przy chińskim wskaźniku gęstości robotyzacji, pięciokrotnie wyższym niż w Polsce, nasi producenci zachowują w Europie przewagę już tylko w krótszym czasie dostaw i niższych kosztach logistycznych.

Koszty podbija także przeregulowanie na poziomie UE oraz podziały we Wspólnocie w czasach kryzysu

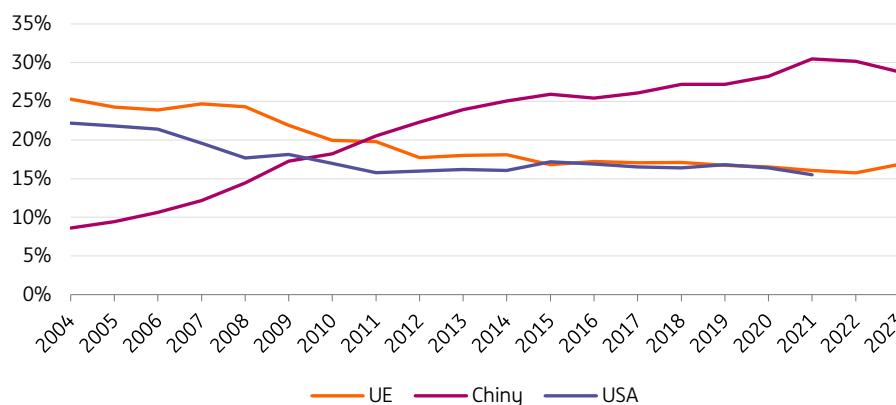
W kontekście rosnących przewag konkurencyjnych Chin i ich dominacji w handlu międzynarodowym przedstawiciele biznesu często wskazywali na koszty przeregulowania na poziomie unijnym. Przewaga Chin w tym względzie wynika ze słabości samej Unii. Uciążliwość regulacji unijnych jest istotnym hamulcem przy jednoczesnej dostępności dofinansowania unijnego w priorytetowych obszarach Wspólnoty, m.in. w zielonej gospodarce czy innowacjach. Dodatkowo w czasach kryzysu słabnie jedność Unii we wspólnym podejściu do wyzwań, zaczynają przeważać narodowe interesy krajów członkowskich.

Niektórzy przyznają, że konkurencja ze strony Chin nie jest równa, m.in. ze względu na pomoc publiczną oferowaną przez to państwo, dostęp do metali ziem rzadkich czy preferencyjne finansowanie. **Ryszard Florek** z Fakro twierdzi, że państwo chińskie dopłaca do eksportu. Natomiast według **Marka Piechockiego** z LPP jego firmę obowiązują rozległe przepisy unijne, które określają specyfikę każdego produktu. Jednocześnie europejski rynek jest zalewany produkcją azjatycką, która nie podlega żadnym regulacjom, nie musi spełniać żadnych wymogów.

Tomasz Domogała z TDJ zadaje serię „retorycznych” pytań: „Czy naprawdę stać nas na to, aby środki z Krajowego Planu Odbudowy przeznaczać na wzmacnianie chińskich firm kosztem naszych? Czy my naprawdę "odbudowujemy" nasz kraj, kupując chiński sprzęt? Czy polskie firmy nie zasługują na wsparcie ze względu na fakt płacenia tutaj podatków? Bo najpierw nakładamy na europejskie firmy wysokie podatki, płace minimalne, ESG oraz koszty emisji CO₂, a potem, gdy europejskie firmy są odrobinę droższe, właśnie przez powyższe regulacyjno-biurokratyczne czynniki, decydujemy się dać biznes firmom spoza Europy, które nie są obciążone tymi regulacjami. Gdzie tutaj jest sens?”

Raport Draghiego akcentuje ten temat wyjaśniając różnicę we wzroście gospodarczym Europy i USA w ostatnich dekadach. **Jakub Dzik** z Grupy Impel przywołał powiedzenie: „w Stanach wymyślą, w Chinach skopiują, a w Europie uregulują”. I dodał, że - patrząc na to, co dzieje się np. w kontekście AI - jest to boleśnie prawdziwe. **Zbigniew Jakubas** z Multico stwierdził, że w Unii przeciąga się dyskusja nad wprowadzeniem sprawiedliwego mechanizmu podatkowego dla gigantów zza oceanu. Według niego jest to dowód na "przebiurokratyzowanie" struktur i procedur Wspólnoty, ale również niedostatek politycznej odwagi.

Wykres 7 Udział UE, Chin i USA w wartości dodanej przetwórstwa przemysłowego na świecie, %



Źródło: World Development Indicators. Wartości dodane w przetwórstwie przemysłowym w bieżących US\$.

Koszty przeregulowania w UE, nieuczciwa konkurencja ze strony Chin

Piotr Krupa, prezes, Grupa Kruk

Podam przykład, dotyczący czterodniowego tygodnia pracy. Postulat jest być może ciekawy, natomiast mój znajomy, który jest chińskim przedsiębiorcą, przedstawił mi swoje stanowisko. Powiedział: "My, jako Chiny, nie musimy niczego robić, bo **wy sami, jako Europa, pozbywacie się konkurencyjności**. Wprowadźcie ten czterodniowy tydzień pracy, to jeszcze droższe będą wasze produkty. Wy się sami na tym potkniecie".

Zachęcam do odpowiedzi na pytanie, z czego bierze się bogactwo narodu... Uważam, że w naszym przypadku raczej z pracy, roztropności, oszczędności, dobrego prawa, a nie z nonszalancji urzędniczej i myślenia życzeniowego.

Marek Piechocki, współzałożyciel i prezes, LPP

Instytucje kontrolne wkładają naprawdę dużo energii w sprawdzanie działalności każdego lokalnego przedsiębiorcy, jakie ma warunki zatrudnienia, jak mocuje metki i oznacza towary. Każda nieprawidłowość jest surowo karana, podczas gdy towary trafiające do Polski, głównie z Azji nie podlegają żadnej kontroli.

Podam prosty przykład. Obowiązujące w Unii przepisy ściśle określają długość sznurków w kapturach produkowanych przez nas bluz. Tymczasem z Azji trafiają na nasz rynek ubrania czy zabawki bez żadnych atestów, które mogą stanowić realne zagrożenie dla zdrowia i życia użytkowników. Nikt nawet nie kontroluje tej sprzedaży, co nie świadczy najlepiej o naszej biurokracji.

Henryk Orczykowski, prezes, Stalprofil

Unia Europejska również daje firmom znaczne fundusze, czy to bezpośrednio, czy też wspierając różne inwestycje. Potem jednak nakłada na przedsiębiorstwa takie obowiązki, że ów stymulujący efekt publicznych środków "zjadają" właśnie te nadmiarowe obowiązki i obciążenia.

Dodatkowym czynnikiem pozostaje - rosnący w okresach kryzysowych w innych krajach - **patriotyzm gospodarczy; zamiast wspólnego rynku, zaczynamy mieć wiele małych, zamykających się rynków krajowych**. W Polsce tego patriotyzmu gospodarczego jeszcze nie widać.

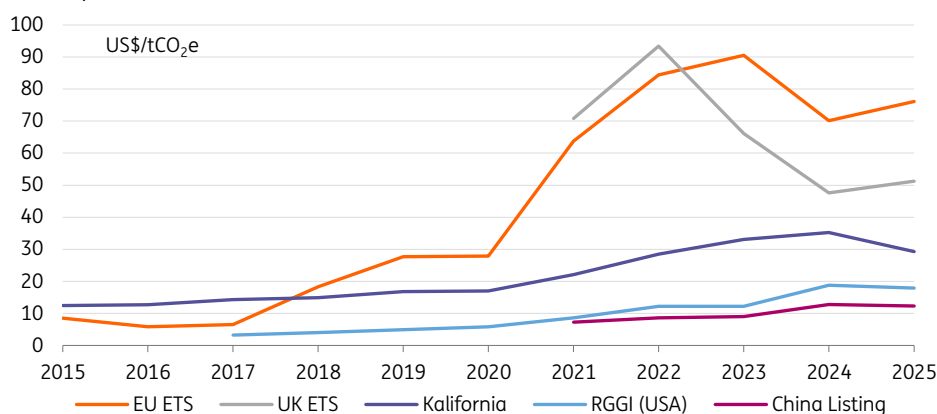
Elisabetta Caprino, dyrektor zarządzająca, Włoska Izba Handlowo-Przemysłowa w Polsce

Nasz kontynent w niektórych dziedzinach gospodarki w ogóle nie jest w stanie konkurować z Chinami, które produkują - po znacznie niższych kosztach - towary w jakości porównywalnej z europejskimi. (...) Znaczenie Europy na gospodarczej mapie świata systematycznie spada. Gdy mowa o branży motoryzacyjnej, która jest kluczowym sektorem dla włoskiego biznesu: znajduje się ona obecnie w trudnym położeniu; głównie, ze względu na wyzwania związane z rynkiem pojazdów elektrycznych (EV) (...) Przewaga Państwa Środka wynika również z tego, że Pekin ma dostęp do metali ziem rzadkich, które są potrzebne m.in. przy produkcji baterii. Także dlatego koszty w Europie są dużo wyższe niż te, które może zaoferować producent chiński. Pekin zapewnia też swoim firmom motoryzacyjnym odpowiednie finansowanie.

Asymetryczna dekarbonizacja w UE na tle świata

Asymetryczna dekarbonizacja UE wynika z ambitnej, unijnej polityki klimatycznej przy ograniczonym wysiłku na rzecz ochrony klimatu ze strony innych regionów świata. Objawia się to kilku-, a nawet kilkunastokrotnie wyższą ceną europejskich uprawnień do emisji EUA niż w innych regionach świata. Ma to znaczenie dla energetyki i przemysłów energochłonnych. **Paweł Adamowicz** z fabryki suszarek BSH twierdzi, że przy atrakcyjnych cenach stali z Indii i Chin, nawet pomimo cła, coraz częściej producenci sięgają właśnie po materiały i surowce z Azji. Asymetryczna dekarbonizacja może prowadzić do wzrostu globalnych emisji, gdyż towary przemysłowe produkowane są w oparciu o wysokoemisyjne technologie (tzw. carbon leakage).

Wykres 8 Średnia roczna cena uprawnień do emisji CO₂ na wybranych rynkach na świecie, w \$/tona CO₂e



Źródło: BNEF. Dane za 2025 – średnia do 22.04.2025.

Asymetryczna dekarbonizacja na świecie

Maciej Wyczęsany, prezes, Apator

Kiedy rozmawiamy o zielonej energii w UE, w tym samym czasie w Chinach i Indiach budowano i buduje się kolejne dziesiątki bloków energetycznych na węgiel. Unia odpowiada za ok. 7 proc. światowej emisji CO₂, a działamy tak, jakby nasze obniżenie emisji CO₂ miało kluczowe znaczenie w skali świata. Stany Zjednoczone wychodzą z Porozumienia paryskiego. Zanim Chiny odejdą od węgla, co zapowiadają w przyszłości, to w tymczasem zniszczą europejski przemysł.

Lars Gutheil, dyrektor, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa AHK

W obecnej trudnej sytuacji gospodarczej ambitne cele środowiskowe i horyzont czasowy ich wdrażania należy przeanalizować na nowo, by nie prowadziły do utraty konkurencyjności (to zresztą zapowiedziała Komisja Europejska).

Henryk Orczykowski, prezes, Stalprofil

Regulacje, które wprowadza Unia Europejska, są przy tym w swojej idei słuszne, bo trzeba bardziej zrównoważonej gospodarki, ochrony klimatu, transparentności w działaniu. **Unijny przemysł stracił konkurencyjność nawet na swoim terenie.** Jednostronne wprowadzanie takich rozwiązań, bez przyjmowania podobnych regulacji przez inne kraje, a przy tym utrzymywanie otwartego, wolnego rynku, powoduje jednak, że unijny przemysł traci konkurencyjność - nawet na swoim terenie. Firmy z innych krajów - nieobciążone kosztami ochrony klimatu i wieloma czynnościami związanymi z obowiązkami regulacyjnymi czy raportowymi - mogą na rynku oferować niższe ceny. A ostatecznie to cena jest podstawą wyboru oferty czy towaru.

Przemysław Sztuczkowski, prezes, Cognor

Zdecydowanie nie pomaga w tym dramatyczna hipokryzja Unii Europejskiej w kwestiach klimatycznych. Bezkrytyczne dociskanie śruby spowodowało, że coraz większa część przemysłu wytwórczego przeniosła się do Azji.

Teraz okazuje się, że bardzo niskie koszty produkcji w krajach azjatyckich czy afrykańskich wynikają z fatalnych warunków pracy i niskiego poziomu ochrony środowiska. Tym samym Unia, likwidując te branże na swoim terenie, de facto w skali globalnej zwiększa poziom zanieczyszczenia środowiska.

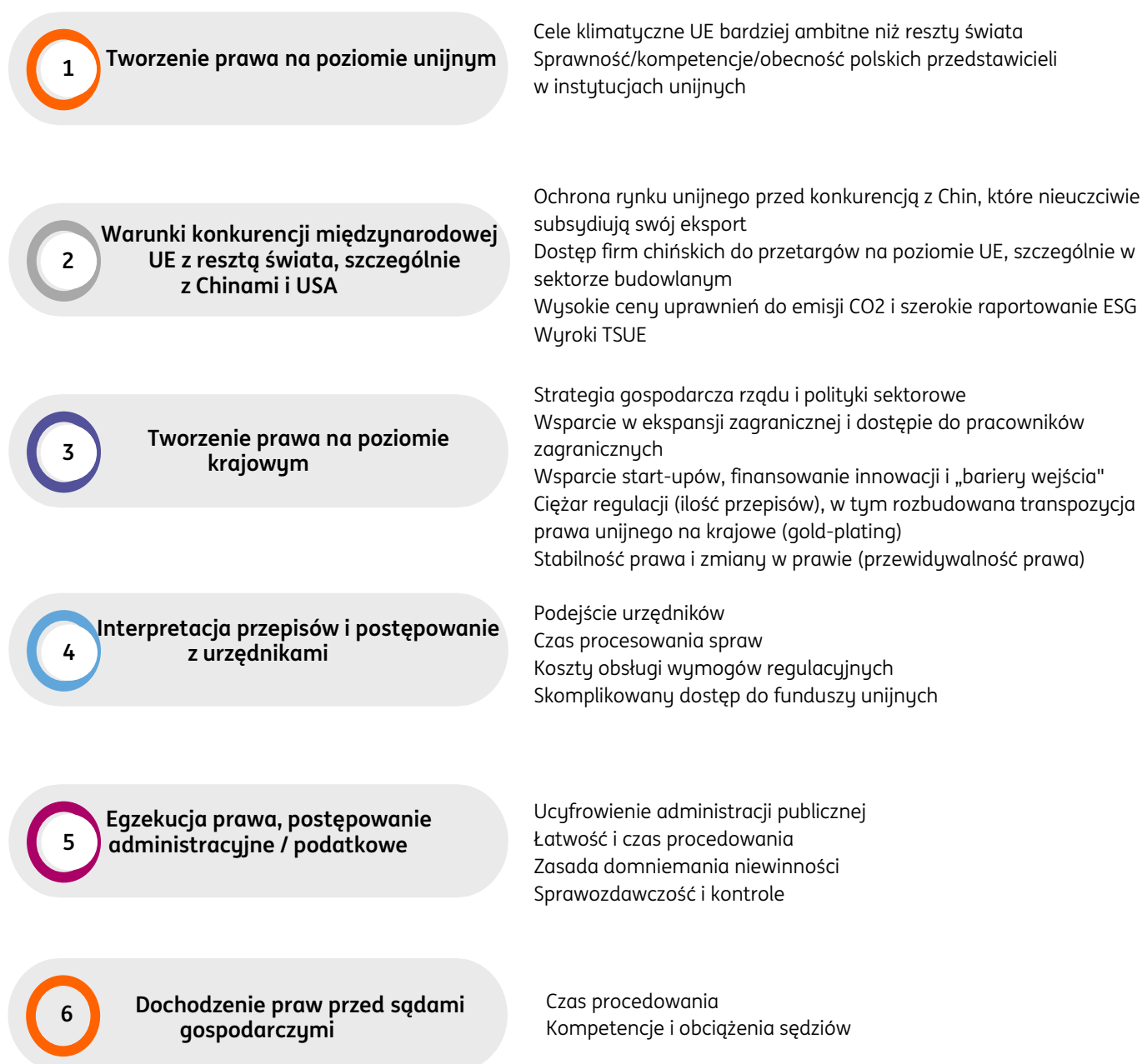
W większym stopniu ujawniają się dziś słabości strukturalne polskiej gospodarki

Polskie słabości strukturalne są znane od lat, ale były „przykryte” przez siłę naszych atutów w dobrych czasach dla gospodarki. Należą do nich starzenie się społeczeństwa, brak kompleksowej polityki migracyjnej, edukacja niedopasowana do potrzeb rynku pracy, jakość administracji publicznej, niskie wydatki na B+R czy przewaga mniejszych firm, dosyć sceptycznych wobec zmian technologicznych (cyfryzacji, robotyzacji czy AI), mało nastawionych na rynki zagraniczne, oraz wciąż niewystarczająco głęboki rynek finansowy.

Przeregulowanie gospodarki

Nasi rozmówcy odnosili się do przeregulowania gospodarki na wielu etapach, poczynawszy od stanowienia prawa na poziomie unijnym i warunków konkurencji UE z innymi regionami na świecie, o czym pisaliśmy wyżej. W tym miejscu skupimy się na procesie tworzenia prawa na poziomie krajowym, jego interpretacji przez urzędników, egzekucji i postępowania administracyjnego i podatkowego i wreszcie dochodzenia praw przed sądami. Etapy te są podsumowane na schemacie poniżej.

Schemat 2 Przeregulowanie gospodarki na różnych etapach tworzenia i egzekucji prawa oraz postępowań sądowych



Nadprodukcja prawa i brak jego stabilności należą do najczęstszych postulatów. Firmy narzekają na niską jakość stanowionego prawa i ciężary biurokratyczne na każdym z powyższych etapów - ogólnie i w odniesieniu do regulacji na poziomie sektorowym (np. firmy farmaceutyczne czy budowlane - na regulacje branżowe, duże firmy - na nadmierne preferencje MŚP w dostępie do funduszy unijnych). Według **Waldemara Olbryka** z Archicomu z jednej strony UE oferuje fundusze na wsparcie zielonych inwestycji, ale z drugiej wprowadza skomplikowane przepisy, niekiedy oderwane od realiów. Nie wszystkie regulacje są jednak ciężarem dla firm; np. harmonizacja reguł w UE pozwala firmom na uniknięcie kosztów (np. roaming).

Ciężar regulacyjny

Karolina Czekaj, dyrektor, Adamed Pharma

Polska stała się **jednym z najbardziej przeregulowanych krajów w Europie**. Przepisy unijnych dyrektyw są często wdrażane w Polsce w sposób bardziej restrykcyjny niż w innych krajach członkowskich, co zwiększa obciążenia administracyjne dla firm i ogranicza ich elastyczność operacyjną. Jednym z kluczowych problemów jest **skomplikowany system podatkowy**. Według Tax Complexity Index (ocenia poziom skomplikowania regulacji podatkowych) Polska znajduje się na końcu rankingu w Europie.

Przedsiębiorcy niejednokrotnie zmagają się z **niejasnymi przepisami, częstymi zmianami prawa oraz brakiem spójnych indywidualnych interpretacji podatkowych lub odmowami ich wydania**. Tworzy to duże ryzyko prawne i niepewność, co zniechęca do inwestycji i rozwoju biznesu. **Dodatkowo nadmierna biurokracja w procesach administracyjnych znacząco wydłuża czas realizacji inwestycji**, w efekcie czego firmy częściej decydują się na przenoszenie działalności do krajów o bardziej przyjaznym otoczeniu regulacyjnym.

Sebastian Szymanek, prezes, Polpharma

Jako branża farmaceutyczna regularnie rozmawiamy z różnymi ministerstwami o naszych problemach i potrzebach. Od kilku lat istnieje gotowy dokument, który precyzyjnie wskazuje konkretne przepisy w 15 rozporządzeniach i ustawach, wymagające uproszczenia - nie tylko w prawie farmaceutycznym, ale także w przepisach dotyczących refundacji, systemu informacji w ochronie zdrowia, w Kodeksie postępowania cywilnego oraz w prawie własności intelektualnej. Niestety, jak dotychczas nie poświęcono mu wystarczającej uwagi. (...)

Problem polega na tym, iż nie da się zmienić sytuacji jednym ruchem. To nie kwestia pojedynczej decyzji, lecz setek drobnych zapisów w różnych aktach prawnych, które niepotrzebnie komplikują działania poszczególnych branż. Deregulacja jest niezbędna, ale jej wdrażanie powinno odbywać się w resortach, w ramach grup roboczych z udziałem przedstawicieli konkretnych sektorów. To właśnie oni najlepiej wiedzą, w jakim kierunku powinny iść zmiany. Nie jest do tego potrzebna medialna otoczka - liczy się merytoryczna praca.

Przemysław Sztuczkowski, prezes, Cognor

Mamy niezwykle **skomplikowany i nadmiernie rozwinięty system podatków**. Powinniśmy myśleć o jego uproszczeniu, tymczasem każda zmiana rządów prowadzi do jego kolejnego rozrostu. Kolejny problem to **restrykcyjność tego prawa**. Nawet za drobne błędy grożą bardzo wysokie kary. Sprawy karno-skarbowe trwają przy tym niezmiernie długo. Podobnie jak kontrole.

Urzednicy tworzą regulacje wygodne dla siebie, **bez rzeczywistych konsultacji z biznesem**, więc my nie mamy na to żadnego wpływu. Nie mamy możliwości porozmawiać o tych pomysłach z ich autorami, wyjaśnić, jak działa przedsiębiorstwo i jaki wpływ na jego działanie wywierają konkretne regulacje - np. z zakresu kontroli.

Marek Piechocki, współzałożyciel i prezes, LPP

Przeregulowanie jest jedną z największych bolączek Unii Europejskiej. Mam też wrażenie, że Polska, jako jeden z najmłodszych jej członków, stara się być w tym obszarze prymusem i często jest nadgorliwa we wprowadzaniu różnego rodzaju regulacji. Działając na różnych europejskich rynkach doskonale widzimy, jak te unijne zasady są wprowadzane przez inne kraje członkowskie. Mogę powiedzieć, że **szczegółowość regulacji Unii Europejskiej jest potęgowana przez podwójną szczegółowość polską**. (...)

W naszej firmie w kwestii związanej z raportowaniem ESG, co jest w miarę nowym obowiązkiem dla przedsiębiorców, zaangażowanych jest obecnie około 120 osób. Tyle osób zaangażowanych jest w tworzenie raportów niefinansowych, które nie przekładają się na nasz podstawowy biznes. To obrazowo pokazuje skalę regulacyjnego wyzwania, z jakim się mierzy tak duża firma jak LPP.

Hubert Woźniak, prezes, Grupa Rajpol

Sytuacja z programami operacyjnymi to rażący przykład, jak **skomplikowane procedury wprowadzane przez administrację krajową** ograniczają naszą konkurencyjność w stosunku do tożsamyh podmiotów z innych krajów Unii Europejskiej.

Dyskutujemy o tym w Ministerstwie Rolnictwa; widać dużą **niechęć urzędników do pomagania producentom** i do zorganizowania pracy tak, by programy operacyjne działały sprawnie. Taka postawa jest dla nas kompletnie niezrozumiała.

Najbardziej kuriozalne wydaje się to, że polski podatnik, płacąc składki do Unii Europejskiej, wspiera producentów warzyw i owoców w europejskich krajach, w których te programy są realizowane. **Nie tylko zatem nie pozyskujemy środków na inwestycje, ale też wspomagamy naszą konkurencję**. To kwestia, którą należy pilnie i stanowczo poprawić.

Jacek Siwicki, prezes, Enterprise Investors

Nadmierne regulacje? Coś oczywiście jest na rzeczy, trzeba temu przeciwdziałać, ale też przecież dzięki regulacjom, kiedy podróżuję od Tallina po Lizbonę, za połączenia komórkowe nie płacę kosmicznych pieniędzy. A gdy jadę do Kanady czy USA, to muszę wykupywać specjalny pakiet, aby nie zrujnować siebie czy firmy. I to też jest twarz "tej beznadziejnej Europy".

Sprawność administracji publicznej

Jakość regulacji idzie w parze ze sprawnością administracji oraz kompetencjami urzędników, w tym prokuratorów i sędziów. Przekłada się na czas poświęcony przez przedsiębiorców na procedury administracyjne i kontrolne czy dochodzenie swoich praw.

Zbigniew Jakubas z Multico zwrócił uwagę na skandaliczną przewlekłość postępowań prokuratorskich i przewodów sądowych; są przykłady spraw ciągnących się przez dekady. Przy wydłużonych procesach, sędziowie, prokuratorzy czy adwokaci muszą po pół roku przypominać sobie szczegóły sprawy, w tym rozbudowaną dokumentację. Dodatkowe niebezpieczeństwo stanowią zmiany składów sędziowskich, bo wtedy sprawy zaczynają się de facto od nowa.

Również **Krzysztof Pawiński** z Maspeksu wskazuje na przewlekłość postępowań sądowych i stracony czas dla firm. Trwa to tak długo, że w niektórych sprawach strony mogą po prostu zapomnieć, o co się sądziły. Przywołuje przy tym przykład zakończonych ugodą sporu gospodarczego w swojej firmie, który trwał 13 lat i przez ten czas nie zapadł nawet wyrok pierwszej instancji...

Skomplikowany dostęp do funduszy unijnych i słaby lobbying na forum UE

Bartłomiej Dobosz, współwłaściciel, Grupa SKB

Na bieżąco śledzimy dostępność unijnych funduszy, składamy aplikacje, starając się o wsparcie pomysłów podnoszących konkurencyjność - innowacyjnych, prowadzących do rozwoju linii produktowych (...)

Może warto się zastanowić, jak administracja w Polsce może zaoferować ułatwienia i pozwolić firmom na zmniejszenie liczby dokumentów czy bardziej efektywnie wspierać w przechodzeniu przez meandry projektów unijnych. W biznesie nierzadko trzeba bowiem działać szybko (...).

Liczę, że pieniądze z KPO zostaną uruchomione na szerszą skalę, co pozwoli nam zrestartować i wzmocnić produkcję budowlaną.

Szymon Midera, prezes, PKO BP

Trzeba pracować, aby administracja była partnerska w relacjach z biznesem. To jest kluczowa sprawa, bo mówimy o podstawach usuwania barier i zmianie nastawienia administracji. Niezależnie od wielkości firmy i sektora prowadzonej działalności, kluczowa pozostaje przewidywalność prawa. Stabilne prawo to podstawa długoterminowych inwestycji. Skłonność do podejmowania decyzji o inwestowaniu pieniędzy, często bardzo dużych, jest wprost powiązana ze stabilnością systemu prawa.

Jak to zrobić? Warto zacząć od wyznaczenia mierzalnych celów, co jest zapewne najtrudniejsze; również na poziomie UE. Tak, aby do absolutnego minimum ograniczać zmienność prawa. Nie potrzebujemy ponadwymiarowych kolejnych regulacji. Potrzebujemy stabilnego systemu, który umożliwi nam realną konkurencję biznesową z firmami z Azji czy USA, w tym na niwie technologicznej.

Maciej Wyczęsany, prezes, Apator

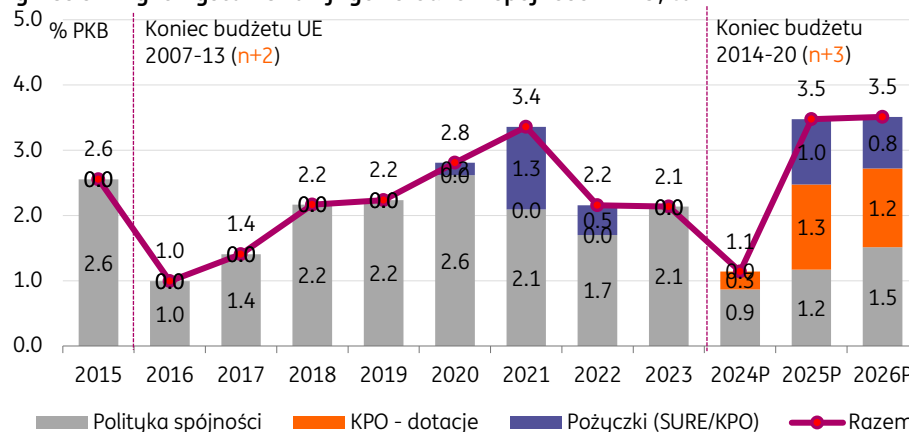
Prowadzimy działalność w specjalnych strefach ekonomicznych i korzystamy z przysługujących przedsiębiorcom ulg inwestycyjnych. **Jeśli zaś chodzi o programy dotacyjne, większość z nich nie dotyczyła dużych firm, więc praktycznie z nich nie korzystaliśmy.**

Pożytkowanie środków publicznych jest obwarowane bardzo restrykcyjnymi przepisami dotyczącymi rozliczenia tej pomocy. To spore obciążenie administracyjne, a jeśli wziąć pod uwagę generalnie dużą liczbę obowiązków regulacyjnych, w tym sprawozdawczość ESG, to prowokuje to olbrzymie koszty dla firm - niewspółmierne do uzyskanych efektów.

Jakub Nowak, prezes zarządu, JNT Group

Brak nam strategicznej świadomości i umiejętności skutecznej walki o swoje interesy w Unii. Niestety, cały czas zachowujemy się wobec niej, jak przepełniony kompleksami ubogi krewny. A ta postawa przekłada się na niemożność skutecznego promowania polskich produktów. My - jako przedsiębiorcy - nie jesteśmy onieśmieleni i zakompleksieni. Wręcz odwrotnie. Mimo, że działamy w niesprzyjającym otoczeniu prawnym i mamy trudniejszy dostęp do pieniądza, rozwijamy swoje biznesy, jesteśmy konkurencyjni wobec zachodnich korporacji i generalnie dobrze sobie radzimy na rynku (...).Przeszkadza natomiast brak patriotyzmu gospodarczego i strategicznego myślenia rządzących.

Sprawność administracji ma też kluczowe znaczenie w pozyskiwaniu środków unijnych. W tym obszarze polska nadbudowa nad wymagania unijne rodzi skutki finansowe. Absorpcja środków unijnych będzie miała istotny wpływ na krajowe inwestycje w tym i przyszłym roku. Polska ma do wykorzystania pokaźne fundusze spójności oraz KPO, przy którym część dotacyjna (około 25mld euro) musi zostać wydatkowana i rozliczona do sierpnia 2026 r.

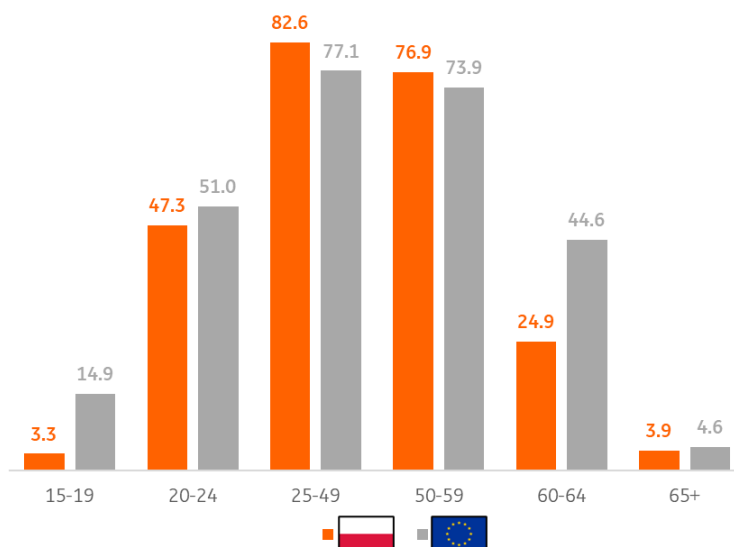
Wykres 9 Wykorzystanie* unijnych środków spójności i KPO, % PKB


*) Wykorzystanie środków unijnych oznacza wypłaty dla beneficjentów, a nie przepływów środków z UE dla Polski w danym roku.

Źródło: GUS, MF, NBP, KE

Niekorzystne trendy demograficzne i brak kompleksowej polityki migracyjnej

Starzenie się polskiego społeczeństwa postępuje w ostatnich latach o znacznie szybciej niż w innych krajach UE. W ostatnich latach odnotowano wzrost wskaźnika aktywności zawodowej. Nasi rozmówcy widzą jednak przestrzeń do dalszej poprawy tego stanu rzeczy. **Karolina Czekaj** z Adamed Pharma wskazała na możliwość aktywizacji zawodowej kobiet przez wprowadzenie instrumentów wspierających rodziny i kobiety wracające na rynek pracy. Widzi także możliwość wydłużenia aktywności zawodowej osób starszych czy wsparcie dla osób z niepełnosprawnościami poprzez dostosowania stanowisk pracy.

Wykres 10 Wskaźnik zatrudnienia kobiet w Polsce i średnia w UE, 2023, %


Źródło: Eurostat.

Przy ograniczonych możliwościach wpływu na stopę urodzeń Polsce wciąż brakuje mądrej polityki imigracyjnej, a dyskusja o wydłużeniu wieku emerytalnego stała się tematem tabu w polityce. **Brunon Bartkiewicz** z ING Banku Śląskiego twierdzi, że warto szybko wcielić w życie politykę imigracyjną, nastawioną na fachowców. Dziś także Hiszpanie czy Brazylijczycy chcą pracować w Polsce, ale tym żywiołowym trendom trzeba dopomóc. Warto też skutecznie zachęcać do powrotu "ze świata" naszych rodaków.

Demografia i imigranci w polskiej gospodarce

Bartłomiej Dobosz, współwłaściciel, Grupa SKB Zastanawiam się, jak wyglądałyby całe działy polskiej gospodarki, gdyby nie kobiety, które - zmuszone przez wojnę - przyjechały do Polski z Ukrainy i - szukając tu schronienia - podjęły pracę w gastronomii, handlu, usługach.	Karolina Czekaj, dyrektor, Adamed Pharma Ważnym aspektem, na jaki należy zwrócić również uwagę, jest polityka migracyjna . Polska powinna tworzyć bardziej spójny i długoterminowy system przyciągania wykwalifikowanych pracowników z zagranicy.
Waldemar Olbryk, prezes, Archicom Wskaźniki bezrobocia mogą nawet sugerować stabilność, ale rzeczywistość wygląda nieco inaczej - liczba osób odchodzących z rynku pracy rośnie, a nowych pracowników jest coraz mniej. W efekcie oficjalne dane mogą maskować skalę problemu. Głębsza analiza pokazuje, że na „starzejącym się” rynku pracy po prostu brakuje ludzi , a my trochę sami siebie oszukujemy, myśląc, że sytuacja jest pod kontrolą. Jednak dyskusje o wieku emerytalnym, wytrzymałości obecnego modelu czy demografii wpisują się w szerszą debatę o wymianie międzypokoleniowej.	Paweł Borys, partner zarządzający MCI Capital W ciągu ostatniej dekady 3 mln imigrantów, w tym uchodźców, pojawiło się w Polsce: uratowali nasz rynek pracy. Nasza gospodarka w tym okresie stworzyła milion nowych miejsc zatrudnienia (wzrost z ok. 16 na 17 mln). Widocznie wzrosła też partycypacja zawodowa, choć cały czas mamy rezerwy - głównie w aktywności zawodowej kobiet. Sytuacja demograficzna Polski wygląda jednak katastrofalnie. Równia pochyła!

Artur Pollak z APA Group zauważył, że - działając w przestrzeni międzynarodowej - firma ma coraz większy problem z mobilnością kadr. Kiedyś polscy pracownicy byli otwarci na podróżowanie, podczas gdy teraz ludzie nie chcą się przemieszczać i wolą pracować z domu. Ze względu na większy komfort pracy w Polsce pracownicy stali się mniej elastyczni, co podnosi koszty operacyjne.

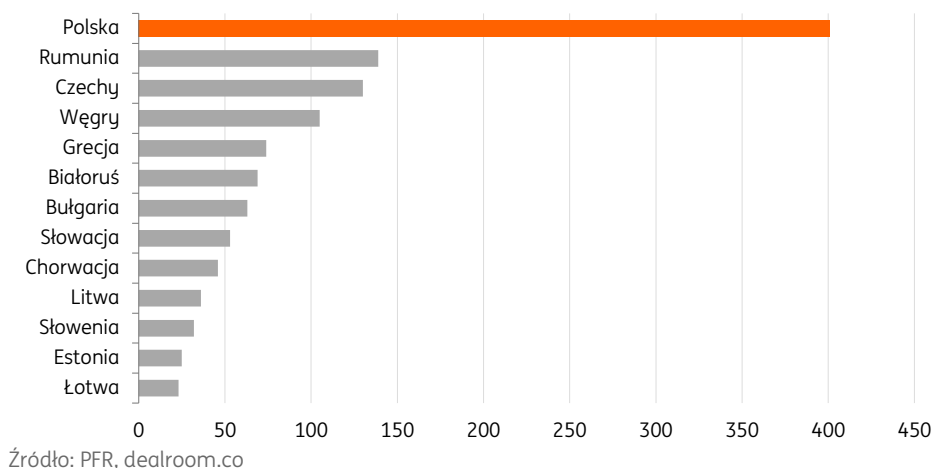
Niskie wydatki na badania i rozwój

Przejście na gospodarkę opartą na wiedzy i innowacjach wymaga pokaźnych inwestycji w badania i rozwój oraz efektywnej współpracy między światem nauki a biznesem. Tymczasem Polska wciąż mało wydaje na ten obszar.

Zdaniem **Karoliny Czekaj** z Adamed Pharma, Polska nie wykorzystuje swego potencjału innowacyjnego. Wskaźniki takie jak nakłady na badania i rozwój, liczba patentów czy współpraca nauki z biznesem są niższe niż w bardziej innowacyjnych gospodarkach, takich jak Niemcy, Szwecja czy Korea Południowa. Polska przeznacza obecnie około 1,4% PKB na B+R, podczas gdy liderzy innowacji - powyżej 3%. Występują luki we wsparciu innowacyjnych firm czy mechanizmów wspierających komercjalizację innowacji i skalowanie działalności. Również **Artur Bielak** z Herbapol-Lublin wskazuje na niedostateczną komercjalizację wyników badań naukowych w Polsce. Przyczyny ograniczonej aktywności innowacyjnej mogą również leżeć w podejściu krajowych firm, które niekoniecznie widzą potrzebę konkurowania w tym obszarze.

Szansą na zwiększenie działalności innowacyjnej pozostaje przyciąganie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, przy założeniu, że pozwalają na transfer know-how. Zasób prawie 0,5 mln informatyków jest wielkim atutem, ale wielu z nich świadczy usługi outsourcingowe dla firm zagranicznych. W rezultacie to międzynarodowe korporacje komercjalizują technologie opracowane w Polsce, a rodzime firmy później muszą kupować licencje na produkty, które powstały dzięki polskim ekspertom.

Tomasz Domogała z TDJ przyznaje, że polski przemysł historycznie był relatywnie mało innowacyjny, ale dodaje, że to się zmienia i wydatki firm przemysłowych na B+R wzrosły dwukrotnie w ciągu ostatnich 10 lat. Według niego przychodzi czas na konkurowanie technologią, co zmusi firmy do inwestycji w innowacje.

Wykres 11 Liczba informatyków (IT developers) w wybranych krajach CEE, w tys.**Obecnie polska gospodarka jest mało innowacyjna****Karolina Czekaj, dyrektor, Adamed Pharma**

Wielu właścicieli firm koncentruje się głównie na rynku krajowym, co prowadzi do mniejszej potrzeby konkurencji poprzez innowacje.

W efekcie firmy nie rozwijają globalnych przewag konkurencyjnych i rzadziej inwestują w technologie, które mogłyby wyróżniać je na arenie międzynarodowej.

Kolejnym problemem jest luka w systemie wsparcia innowacyjnych firm. Choć Polska oferuje dotacje i programy rządowe na wczesnym etapie rozwoju startupów, to brakuje skutecznych mechanizmów wspierających ich komercjalizację i skalowanie działalności. Wiele innowacyjnych projektów jest sprzedawanych zagranicznym firmom, ponieważ lokalne przedsiębiorstwa nie mają dostępu do kapitału lub nie dysponują infrastrukturą umożliwiającą dalszy rozwój.

Dominika Bettman, przedsiębiorczyni, dyrektor generalna Microsoft w Polsce w latach 2021-2025

Wiklina jest wspaniała, ale na pewno nie zastąpi nam mikroprocesorów. Do tej pory wielkie zagraniczne koncerny lokowały w naszym kraju swoje nowoczesne fabryki (m.in. w sektorze automotive czy przemyśle spożywczym). Rodzime (wielkie firmy) są rzadkie. I o jakimś poważnym liczebnym skoku w najbliższej przyszłości trudno będzie mówić.

Agnieszka Zielińska, dyrektor, Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza

Za kluczowe uzna trzeba wyznaczenie strategicznych kierunków rozwoju gospodarczego. **Konieczne jest powiększenie inwestycji w badania i rozwój**, zwłaszcza że dysponujemy zarówno wysoko wykwalifikowaną kadrą w przedsiębiorstwach, jak i znakomitymi zasobami naukowymi. Efektywna współpraca między biznesem a nauką może stać się motorem napędowym dalszego postępu.

Skandynawscy inwestorzy chcą się rozwijać w Polsce i – co istotne z punktu widzenia transferu know-how – relatywnie wysoki odsetek przedsiębiorców ze Skandynawii (40 proc.) prowadzi w naszym kraju działalność badawczo-rozwojową. Wzrost nakładów na B+R pozostaje niezbędny do wzrostu innowacyjności, a w konsekwencji – konkurencyjności rynku.

Paweł Borys, partner zarządzający MCI Capital

Nie potrafimy też wykorzystać zasobów ludzkich. Co z tego, że mamy ok. 350 tys. informatyków, skoro w 85 proc. pracują dla firm globalnych – i to w modelu czysto usługowym. Nie tworząc polskich produktów wysokiej klasy, co się od razu przenosi na marżę i innowacyjność.

Przewaga firm MŚP w strukturze gospodarki jest barierą dla innowacji i umiędzynarodowienia

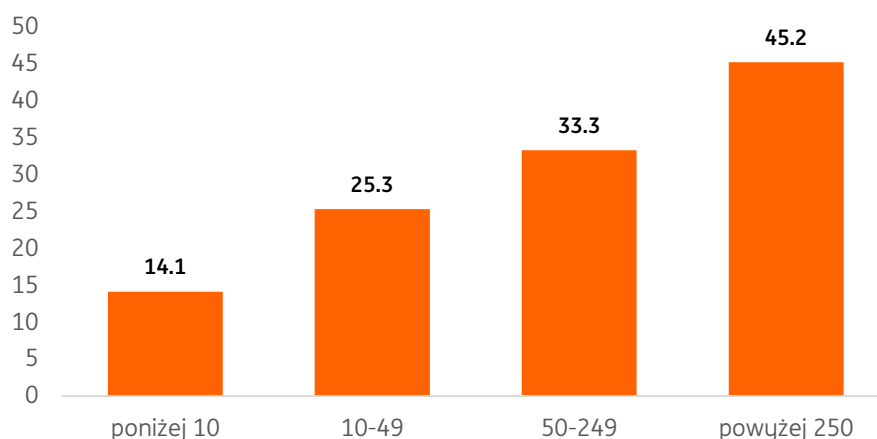
Za niskim poziomem innowacyjności polskiej gospodarki częściowo odpowiada struktura przedsiębiorstw. W naszej gospodarce dominują firmy z sektora MŚP, które są z reguły mniej innowacyjne m.in. z powodu ograniczeń w dostępie do finansowania, mają mniejsze możliwości skalowania działalności czy ekspansji na rynki zagraniczne. Na razie nie powiódł się proces skalowania polskich firm do formatu korporacji międzynarodowych. A to często właśnie takie przedsiębiorstwa wydają dużo na badania i rozwój oraz podnoszą przeciętny poziom wydajności w gospodarce i zyskowność firm dzięki działaniom optymalizacyjnym, usprawnieniom w zarządzaniu czy ofercie produktowej.

Polskie firmy są średnio mniejsze niż w UE czy Niemczech. Polityki chroniące mały biznes (nieintencjonalnie) ograniczają innowacyjność, wydajność i wzrost. Tymczasem, duże przedsiębiorstwa, zatrudniające przynajmniej 250 pracowników, są trzy razy bardziej

wydajne od firm najmniejszych. Hipotetycznie, gdyby struktura wielkości firm w Polsce była taka jak w Niemczech, to przeciętna wydajność byłaby blisko 15% wyższa.

Michał Sołowow z Synthosa krytykuje stosowane powszechnie w UE kryterium małych, średnich i dużych firm m.in. w dostępie do dotacji. Uważa, że epatowanie małymi i średnimi firmami wynika ze statystyki, którą politycy wykorzystują do swoich celów. Zadaje przy tym pytanie, „ile my – jako społeczeństwo – przepalamy pieniędzy, inwestując w projekty wyłącznie według kryterium wielkości biznesu”. Michał Sołowow zaznacza jednak, że wspieranie przedsiębiorczości we wczesnych etapach rozwoju firm czy pomaganie młodym przedsiębiorcom w rozpoczęciu biznesu jest potrzebne.

Wykres 12 Wartość dodana na pracownika w Polsce w 2021 według liczby pracowników zatrudnionych w firmie, tys. € rocznie



Źródło: Eurostat

Zdaniem **Dariusza Grzeszczaka** z Erbudu minęły już jednak czasy, gdy polskie firmy były przedmiotem akwizycji, a dziś polskie podmioty mogą czerpać z europejskiego rynku. Erbud nie wyklucza kolejnych akwizycji w Niemczech.

W odniesieniu do sytuacji na wsi, **Grzegorz Brodziak** z Goodvalley Agro wspominał o rozdrobnieniu gospodarstw rolnych w Polsce, co wpływa na potencjał produkcyjny, opłacalność produkcji i ograniczoną możliwość inwestowania. W unijnym rolnictwie dzierżawa użytków rolnych odgrywa istotną rolę w poprawie struktury agrarnej rolnictwa. W zachodniej części Europy dzierżawione użytki rolne stanowią średnio 44%, w Polsce – 17%. Dla branży produkcji żywności wyzwaniem jest głęboka zmiana struktury wiekowej na wsi – duży spadek ludności w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym, a wzrost w wieku poprodukcyjnym.

MŚP mniej podatne na innowacje i ekspansję zagraniczną**Kamil Jedynak, prezes, OT Logistics**

Wciąż mamy do czynienia z pewnymi słabościami strukturalnymi. Jednym z kluczowych wyzwań jest niski poziom inwestycji w badania i rozwój, a także brak skutecznej komercjalizacji innowacji oraz wyników prac naukowych.

Wielu przedsiębiorstwom, zwłaszcza z sektora małych i średnich firm, brakuje kapitału i odpowiedniego wsparcia, by w pełni wykorzystać swój potencjał na arenie międzynarodowej.

Tomasz Ciąpała, prezes, G8

W Polsce działa około 5000 marek odzieżowych, ale tylko kilkanaście z nich ma skalę przychodów powyżej 100 mln. Z różnych przyczyn bardzo trudno osiągnąć na tym rynku wspomnianą już dużą skalę... Konkurujemy we własnym kraju nie tylko z markami lokalnymi, ale przede wszystkim z zagranicznymi, które mają bardzo łatwy dostęp do tego rynku, dużą, międzynarodową skalę działalności i mocne zaplecze finansowe.

Nie muszą nawet na rynku polskim zarabiać - mogą wiele lat do niego dokładać, ale chcą być u nas obecne i budują atrakcyjność w oczach Polaków.

Jakub Nowak, prezes zarządu, JNT Group

To, czego nam brakuje, to zrozumienia po stronie rządowej. Politycy nie są świadomi faktu, że to dogodny czas dla polskich firm i trzeba im stworzyć środowisko, w którym będą mogły skutecznie realizować plany związane z ekspansją na zagranicznych rynkach. Możemy wziąć przykład z Niemiec: tam państwo wspiera rozwój niemieckiego biznesu za granicą, u nas takiej pomocy praktycznie nie ma (...)

Firma pana Rafała Brzosi, który kieruje zespołem ds. deregulacji, jest najlepszym przykładem, że można odnieść sukces na rynkach zagranicznych.

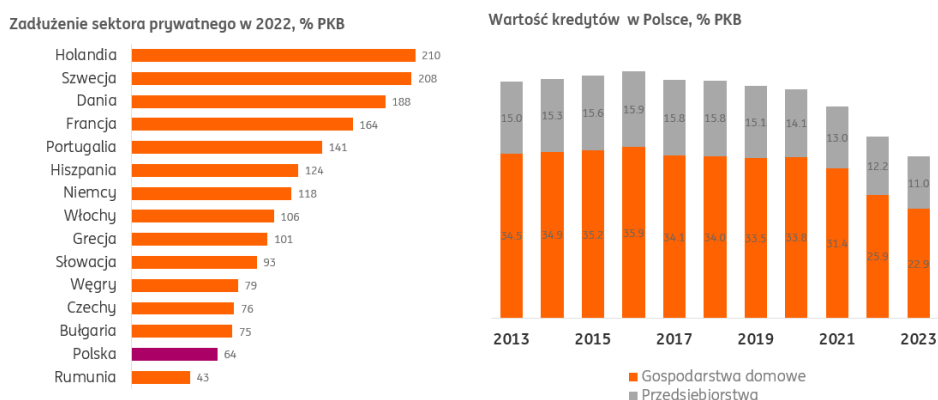
Elisabetta Caprino, dyrektor zarządzająca, Włoska Izba Handlowo-Przemysłowa w Polsce

Oczywiście zawsze warto dążyć do poprawy i wzmacniania pozycji na arenie międzynarodowej. Polska stopniowo traci przewagę wynikającą z niskich kosztów produkcji. Teraz dominują przedsiębiorstwa operujące na średnim lub niskim poziomie zaawansowania technologicznego; **brakuje dużych firm z sektora high-tech.**

Dominacja sektora MŚP może być problematyczna dla polskiej gospodarki, biorąc pod uwagę i to, że banki mogą być mniej skłonne do udzielania im kredytów na ryzykowne przedsięwzięcia. W Polsce rynek kapitałowy jest nadal słabszy niż w innych czołowych państwach Unii. Mało rozwinięte są np. fundusze typu venture capital, pomocne w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności.

Wciąż płytki rynek finansowy i mocny złoty

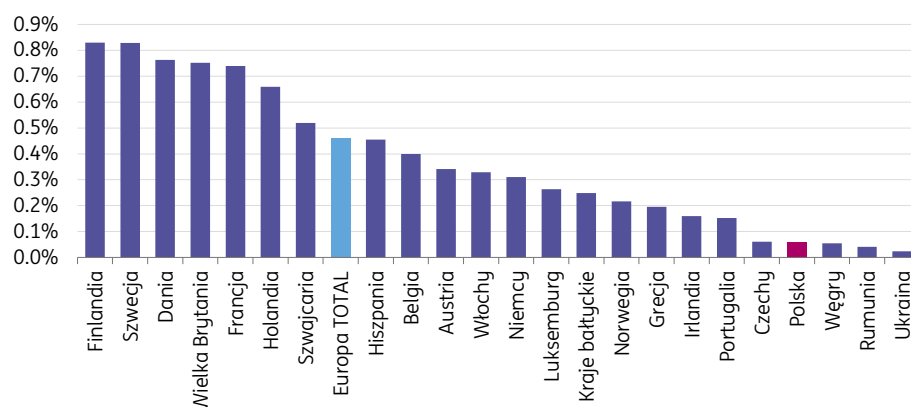
Polskie gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa należą do najmniej zadłużonych w relacji do PKB. W 2022 roku, wartość długu prywatnego odpowiadała około 65% PKB i była druga najniższa w EU, po Rumunii. Odzwierciedla to płytkość rynku finansowego.

Wykres 13 Zadłużenie sektora prywatnego i kredyt dla gospodarki, %PKB

Źródło: Eurostat, obliczenia ING.

Dojrzały rynek kapitałowy polega na komplementarności – dopasowaniu potrzeb rosnącej gospodarki do źródeł finansowania. Dla start-upu właściwym finansującym nie są banki, lecz wsparcie anioła biznesu czy venture capital. Małe firmy mogą być wspierane przez gwarancje rządowe czy preferencyjne pożyczki, a duże firmy mogą sięgać po finansowanie z banków, giełdy, funduszy czy finansowania dłużnego na rynku kapitałowym. W Polsce skala zróżnicowanego finansowania jest ciągle ograniczona, a kredyt bankowy – stosunkowo drogi, na co wpływają m.in. regulacje i decyzje polityków.

Wykres 14 Inwestycje Venture Capital & Private Equity w europejskich firmach, 2023, % PKB



Źródło: Finnish Venture Capital Association

W ostatnim czasie również kurs złotego zaczął bardziej ciążyć niektórym firmom i był czynnikiem hamującym sprzedaż eksportową. Wahania kursu w reżimie kursu płynnego są naturalne, choć okresy niedopasowania kursu bieżącego do wartości *fair value* mogą być stosunkowo długie. Sposobem na pozbycie się ryzyka kursowego z głównym obszarem polskiej wymiany handlowej jest wprowadzenie euro.

Płytkość rynku finansowego, zmienność kursu złotego i wprowadzenie euro

Brunon Bartkiewicz, prezes, ING Bank Śląski

Nadmierna fiskalizacja sektora bankowego w Polsce sprowadza się do tego, że bankowa oferta dla klientów jest nadmiarowo droga. By zapewnić sobie rentowność, banki zawsze będą dążyć do tego, żeby poważny wymiar obciążeń fiskalnych i regulacyjnych przerzucić na ostateczny koszt usług. A tymczasem polska gospodarka potrzebuje tanich kredytów.

Adam Góral, założyciel i prezes Asseco Poland

Zła jest nieprzemyślana ingerencja rządzących, w postaci np. stwierdzeń, że banki zarabiają za dużo. Takie wypowiedzi są szkodliwe, pachną powrotem do czasów komunistycznych i ustawowego regulowania rentowności. Nie idźmy w tę stronę.

Przecież nasz system bankowy to wizytówka sukcesu. Jest stabilny, pewny, pomógł nam suchą stopą przejść przez kryzys z lat 2008-2009. Pieniądze trzeba trzymać w banku, który świetnie zarabia, ponieważ bank, który nie zarabia, jest niebezpieczny. Ale tego nas nie nauczono...

Henryk Orczykowski, prezes, Stalprofil

Moim zdaniem szansą na zwiększenie konkurencyjności polskich firm w Unii Europejskiej mogłoby być wprowadzenie euro. W branży stalowej (w innych również) działamy w tej chwili na bardzo niskich marżach i ryzyka walutowe, **zmiana kursu walut czasami zżerają firmom zyski**. Wprowadzenie euro ustabilizowałoby gospodarkę, ułatwiło firmom tworzenie długoterminowych planów działania i uniemożliwiło spekulację w tym obszarze, a także zlikwidowało ogromny obszar ryzyka.

Piotr Krupa, prezes, Grupa Kruk

Prowadzę biznes w czterech walutach, w rozliczeniach uwzględniam koronę czeską, rumuńską leję, euro i złotego. Jestem absolutnym zwolennikiem wejścia do strefy euro, ale dyskusja w tej kwestii toczy się w Polsce w jakimś absurdalnym kierunku. Ludzie się dzielą na przeciwników i zwolenników takiego rozwiązania. A my do strefy euro nie bylibyśmy w stanie wejść, ponieważ nie spełniamy podstawowych, brzegowych kryteriów, więc o czym my chcemy rozmawiać...

Możemy o strefie euro pomarzyć. Chciałbym jednak, abyśmy zaczęli o tym marzyć. Aby któryś z czołowych liderów politycznych powiedział odważnie "idźmy tą drogą", nie bał się tzw. eurodrożyzny, ponieważ to jest fake news. Dla rozwoju gospodarki strefa euro jest absolutnie korzystna.

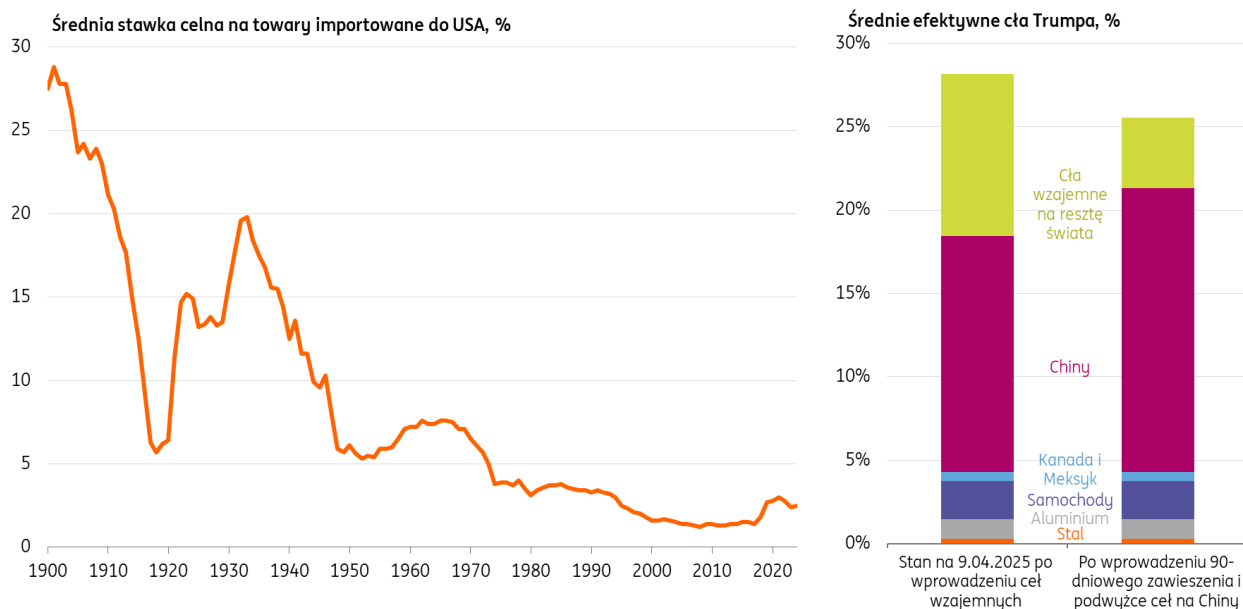
B. Nowe porządki globalne

Ewolucja polskiego modelu wzrostu gospodarczego przypada na okres podwyższonych turbulencji międzynarodowych. Ale Unia Europejska (i Polska) podlegają obecnie znacznie silniejszej presji konkurencyjnej niż w poprzednich dekadach, co dobrze obrazuje raport Draghiego. Wynika to głównie ze strony ekspansji Chin, protekcjonizmu USA za czasów Joe'go Bidena i izolacjonizmu Ameryki przy chaotycznej i niespójnej polityce Donalda Trumpa.

Obecny prezydent USA rozpoczął kadencję od szeroko zakrojonych zmian w polityce handlowej (wojna celna z Chinami eskalowała na początku kwietnia), imigracyjnej, fiskalnej i deregulacyjnej. Szacujemy, że na podstawie decyzji Trumpa z początku kwietnia, średnie stawki celne na towary importowane do USA wzrosły z około 2,5% do ponad 25%, a po czasowym wyłączeniu elektroniki - do około 23%, co jest poziomem najwyższym od ponad 100 lat. Niespójne i chaotyczne zmiany skutkowały spadkiem prognoz wzrostu gospodarczego USA i wystrzałem oczekiwań inflacyjnych, szczególnie gospodarstw domowych.

Trump naciska na możliwe szybkie zawieszenie broni w rosyjskiej wojnie w Ukrainie, ale jego podejście nie rokuje dobrze w kwestii trwałego i sprawiedliwego pokoju. Amerykanie wprawdzie doprowadzili do zawieszenia broni w wojnie na Bliskim Wschodzie, ale zostało ono złamane. Polityka USA prowadzi do podwyższonej niepewności geopolitycznej.

Wykres 15 Średnia stawka celna na towary importowane do USA od roku 1900 i stawki celne Trumpa na początku kwietnia 2025, %



Źródło: Dane historyczne - Tax Foundation przez Macrobond. Cła Trumpa - szacunki ING.

Niepewność geopolityczna i odporność polskiej gospodarki na wstrząsy

Radosław Koelner, prezes, Rawlplug

Proces deglobalizacji przybiera dopiero na sile i będzie rozwijał się przez kilka lat. Z jednej strony pogarsza się otoczenie międzynarodowe, gdyż rośnie protekcyjizm. A polskie PKB zależy w dużej części od eksportu towarów i usług.

Tymczasem jesteśmy uzależnieni, jak zresztą cała Unia, od importu tańszych niż nasze komponentów i podzespołów z krajów Dalekiego Wschodu, z którymi mamy konkurować. W takim negatywnym zewnętrznym otoczeniu będzie spowalniać tempo naszego wzrostu.

Jarosław Gracel, prezes, ASTOR

Trudno zmieniać model rozwoju, gdy nie znamy ani daty, ani warunków pokoju w Ukrainie i mieć na karku alternatywę: czy stawiać na strategię obronną, czy skupić się na rozwoju wartości dodanej poza sektorami zbrojeniowymi...

Pamiętajmy jednak, że siłą polskiej gospodarki od lat stała się dywersyfikacja sektora przemysłu przetwórczego. Mamy wiele gałęzi produkcyjnych z atrakcyjnymi wyrobami, dzięki czemu gospodarka polska lepiej sobie radzi, gdy wystąpią nagłe zakłócenia i "czarne łabędzie", niż kraje o wysokiej specjalizacji i dominującym udziale jednej lub dwu branż – np. przemysłu motoryzacyjnego, jak w Niemczech, Czechach i Słowacji.

Grzegorz Brodziak, prezes, Goodvalley Agro

Przynajmniej od dwóch dekad obserwujemy rosnącą globalną presję konkurencyjną. Bez wątpienia wpływa na to konsekwentnie prowadzona polityka gospodarcza i handlowa przez Chiny, a obecnie dochodzi do tego nieprzewidywalna, ale co do zasady protekcyjnistyczna polityka handlowa Stanów Zjednoczonych.

W tym samym czasie w Unii systematycznie postępuje spadek pozycji gospodarczej Europy – m.in. przez zmniejszenie produktywności, brak innowacyjności, niedobór wykwalifikowanych pracowników, wysokie ceny energii, koszty transformacji klimatycznej i zmiany w handlu międzynarodowym, co zresztą wyraźnie wynika z opublikowanego we wrześniu 2024 r. raportu Mario Draghiego.

Konrad Świrski, prezes, Transition Technologies

Widzimy tendencję do zmiany geopolitycznej, która może oznaczać koniec rynków globalnych. Do tego dochodzi niepewność modelu europejskiego rozwoju ekonomicznego. W eksporcie zaawansowanych produktów mamy konkurencję ze strony Chin, niepewność rynków, spowodowaną polityką USA oraz rosnące ceny paliw kopalnych i konieczność wdrażania polityki klimatycznej. (...) Cały czas jesteśmy w Unii, czyli zachowujemy dostęp do wielkich rynków, do tego dochodzi dobre położenie (logistyka) i w miarę dobre kadry (...)

Firmy polskie coraz bardziej muszą się nastawić na ekspansję międzynarodową (...) **Dostawy z Polski są mocno konkurencyjne wobec produkcji własnej na takich rynkach jak Niemcy, Austria i Szwajcaria, Francja oraz państwa nordyckie.** Oczywiście nie jesteśmy tak tani, jak dostawcy z Indii oraz innych państw Azji.

UE (i Polska) podlegają obecnie znacznie silniejszej presji konkurencyjnej niż w poprzednich dekadach, co obrazuje raport Draghiego

W kontekście postępującej deglobalizacji, polskie firmy stoją przed koniecznością dywersyfikacji odbiorców i swojego portfolio produktowego. **Radosław Koelner** z Rawlplugu postrzega deglobalizację jako zagrożenie dla rozwoju gospodarczego Polski. Zaburzają się utrwalone strumienie towarów, podczas gdy Polska jest dużym kooperantem przemysłowym. Dodatkowo z powodu pandemii Covid-19 w ostatnich latach Europa i Ameryka poniosły olbrzymie koszty i silnie się zadłużyły.

Adam Krzanowski z Nowego Stylu zwraca uwagę, że konkurencja z Chin jest obecnie najpoważniejszym zagrożeniem, gdyż koszty wytwarzania są nieporównywalne do europejskich m.in. wskutek zaawansowania automatyzacji, w połączeniu z pracowitością Chińczyków. Jeśli chodzi o myśl techniczną, to Chiny już nas wyprzedzają – mają tak samo świetne uniwersytety i ogromną determinację do rozwoju. Według niego, Unia bez ochrony swojego rynku może sobie nie poradzić. Obrany przez Europę kierunek zrównoważonego rozwoju jest słuszny, ale – według Adama Krzanowskiego – jeśli te wysiłki będziemy podejmować sami, to przegramy. Krzanowski przyznaje, że Polska stała się w wielu branżach fabryką dla Europy i wiele polskich firm produkuje dla globalnych marek, ale taka zależność może być niebezpieczna w kontekście zawirowań globalnych. Dodatkowo, po wzroście płacy minimalnej o ponad 100% w ciągu kilku lat i przy umocnieniu złotego, Polska stała się stosunkowo drogim krajem, więc pojawiające się doniesienia o realokacji produkcji nie powinny dziwić, bo bardzo dużą rolę odgrywa cena.

Dla niektórych branż, np. stalowej, zagrożenie utraty konkurencyjności nie musi pochodzić z odległego rynku azjatyckiego. **Henryk Orczykowski** ze Stalprofilu twierdzi, że z perspektywy europejskiej bardzo ważna stała się Turcja, która ma dużą branżę stalową. Podkreśla, że przy agresywnych metodach konkurencji ze strony innych rynków Europa powinna skutecznie działać jako całość. Na przykład wspomniana już Turcja jest dla nas gospodarczo dużym zagrożeniem. To ogromna gospodarka -

zwłaszcza jeżeli chodzi o branżę stalową. Według **Roberta Stobińskiego** z Amiki, Polska utraciła atrakcyjność na rzecz Rumunii, Serbii, Turcji czy Egiptu. Wagę jedności w Europie w obliczu wyzwań geopolitycznych podkreśla także **Adam Góral** z Asseco Poland.

Wymagające otoczenie zewnętrzne i trendy globalne

Adam Góral, założyciel i prezes Asseco Poland Mam nadzieję, że to, co Europie dzisiaj przeszkadza w polityce Stanów Zjednoczonych, pozwoli nam, Europejczykom w pierwszej kolejności liczyć na siebie. (...) Donald Trump jest w stanie poświęcić nawet relacje z najważniejszymi sojusznikami. Dbając o dobrą współpracę z USA, my, Europejczycy musimy nauczyć się lepiej współpracować sami ze sobą. Unia Europejska wymaga ponownego zdefiniowania, opierającego się na tym, co nas łączy.(...) Druga nić porozumienia ma podłoże doskonale nam już znane, czyli ekonomiczne: tylko w pełni zjednoczeni jesteśmy partnerem handlowym dla USA czy Chin. Posłuchę się tu historii Asseco. Łączymy biznesowo zwaśnione państwa, różne religie. Ten model jest odpowiedzią na pytanie, co zrobić, żeby mądrze zintegrować Unię Europejską. Otóż dać państwom członkowskim odpowiednią swobodę, ale jednocześnie integrować i wspierać. Unia jest dla nas ogromną wartością jedynie połączona. Razem jesteśmy partnerem dla największych graczy, osobno niewiele zdziałamy, ponieważ – tak jak kiedyś Asseco – jesteśmy zbyt mali.	Maciej Wyczęsany, prezes, Apator Warunki konkurencji na rynkach zagranicznych dla polskich firm są zdecydowanie trudniejsze niż jeszcze kilka lat temu. UE stworzyła się bardzo mocno na produkty z Chin i w efekcie widzimy ogromną chińską ekspansję, praktycznie we wszystkich branżach (...) Nie chronimy swojego rynku. W konsekwencji europejskie przedsiębiorstwa przestają działać w warunkach równej konkurencji. A w Polsce to przypadek wręcz ekstremalny, bo firmy chińskie praktycznie nie mają tutaj żadnych ograniczeń. Nie chronimy swojego rynku! Jesteśmy traktowani jako rynek do zdobycia. Nie ma żadnego transferu technologii i równej konkurencji, bo nie może być równej konkurencji, kiedy cła nie chronią naszego rynku, a my oddajemy rynek w ręce chińskie, tureckie czy indyjskie. Na wszystkich tych rynkach są ogromne bariery wejścia dla zagranicznych firm, państwa te chronią własnych producentów. (...) Chińskie technologie są stosowane bez żadnych ograniczeń w infrastrukturze krytycznej. Brakuje standardów w cyberbezpieczeństwie, kontroli dostawców technologii i rozwiązań informatycznych tam stosowanych.
Robert Stobiński, wiceprezes, Amica Mamy obecnie na świecie sporo konfliktów, handlowych, politycznych i militarnych. Dodatkowo po pandemii koronawirusa przeszliśmy przez okres zaburzeń w łańcuchach dostaw oraz szokowego wzrostu kosztów transportu. Czynniki te osłabiły atrakcyjność globalnego rynku, wzmacniając jednocześnie korzyści płynące z otwartego regionalnego rynku w Europie. (...) Z punktu widzenia oszczędności kosztowej już utraciliśmy swą atrakcyjność na rzecz takich krajów jak na przykład Rumunia, Serbia, Turcja czy Egipt. Produkowanie w tych krajach jest co prawda wciąż droższe niż w Azji, ale inwestorzy zyskują na logistyce. Transport na krótsze odległości jest tańszy, a ryzyko przerwania łańcuchów dostaw – znacznie niższe.	Dorota Pyć, prezeska, Morski Port Gdańsk Transport morski jest barometrem światowej gospodarki. Załamania na globalnym rynku, recesje i kryzysy najpierw dotyczą przedsiębiorców żeglugowych. A dziś otoczenie zewnętrzne jest jeszcze bardziej wymagające niż choćby dekadę temu. Najbardziej oczywistym zjawiskiem jest wciąż rosnąca konteneryzacja handlu światowego – istotny trend, który prawdopodobnie utrzyma się w przyszłości. Dziś już ponad 60 proc. światowego handlu ładunkami ogólnymi przewożonymi drogą morską odbywa się w kontenerach. Co więcej, rynek operatorów terminali kontenerowych staje się coraz bardziej skoncentrowany.

Dużym wyzwaniem jest stagnacja w Niemczech.

Wyzwaniem dla polskich firm jest utrzymująca się stagnacja w Niemczech, największego partnera handlowego Polski. Niemcy, w jeszcze większym stopniu niż Polska doświadczyły w ostatnich latach silnej presji konkurencyjnej ze stronnych Chin, które skopiowały niemiecki model wzrostu gospodarczego, opartego na eksporcie. W ostatnich latach Chiny wzmocniły swą pozycję w niemieckich specjalizacjach eksportowych, takich jak motoryzacja, chemia, czy przemysł maszynowy.

Według prognoz ING, w tym roku gospodarka Niemiec trzeci rok z rzędu doświadczy płytkiej recesji (spadek PKB o 0,2% w 2025 roku). Słaba koniunktura w Niemczech – gdzie trafia około 27% polskiego eksportu towarów – będzie ograniczać skalę ożywienia gospodarczego w Polsce. **Tomasz Buraś** z DHL Express Polska nie odnotował drastycznych spadków wymiany handlowej z Niemcami w ub.r., ale negatywne efekty widać w sektorze automotive. **Elisabetta Caprino** z Włoskiej Izby Handlowo-Przemysłowej uważa kryzys w Niemczech osłabi pozycję gospodarczą Polski.

Natomiast **Agnieszka Zielińska** z izby skandynawskiej twierdzi, że stagnacja gospodarcza w Niemczech mobilizuje polskie firmy do dywersyfikacji rynków zbytu, w tym zwiększenia współpracy gospodarczej ze Skandynawią. Obiecującymi obszarami są

zielona transformacja, technologie Przemysłu 4.0, biotechnologie, opieka zdrowotna oraz sektor obronny.

Duże nadzieje są związane ze zmianą rządu w Niemczech po lutowych wyborach do Bundestagu i zmianach konstytucji, zrywającej z nadmiernym konserwatyzmem fiskalnym. Niemcy zapowiedziały znaczący impuls fiskalny rządu 1 biliona euro w ciągu 10-12 lat, z którego gospodarczo będą mogły skorzystać również nasze firmy. Przy podwyższonej niepewności geopolitycznej, niemieccy konsumenci utrzymują podwyższoną stopę oszczędności i rezygnują z zakupów dóbr trwałych, co jest problemem dla ich producentów. Negatywny wpływ zmian zachowania niemieckiego konsumenta zauważyli **Paweł Adamowicz** z BSH i **Robert Stobiński** z Amiki.

Skutki stagnacji w Niemczech

Robert Stobiński, wiceprezes, Amica Ze względu na niższe przez wiele lat koszty Polska stała się największym w Europie hubem produkcji AGD, do którego producenci z różnych krajów – Niemiec, Hiszpanii, Włoch czy Francji – przenosili swoje moce produkcyjne. To stworzyło mocne więzi między naszą gospodarką a przede wszystkim rynkiem niemieckim, na którym obecnie mamy osłabienie popytu, ponieważ konsumenci w Niemczech przestali wydawać pieniądze na niektóre dobra trwałe. W Niemczech cały czas restauracje są pełne, ludzie wyjeżdżają na wakacje, ale ograniczają zakupy samochodów, mieszkań, sprzętu AGD i RTV. To wynik niepewnej przyszłości, która powoduje, że tego typu większe wydatki są wstrzymywane. To z kolei powoduje istotne kłopoty w eksporcie do Niemiec.	Lars Gutheil, dyrektor, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa AHK Stagnacja w Niemczech, ale też na innych rynkach europejskich, we Francji i Włoszech, potencjalnie osłabia wymianę handlową z Polską, ma też pośredni wpływ na polskie firmy, np. te, które dostarczały komponenty do produktów. Dane za 2024 r. dotyczące wymiany handlowej z Niemcami wskazują jednak, że ogólny poziom obrotów został utrzymany na wysokim pułapie. Powstanie nowego rządu w Niemczech może przynieść nowe impulsy, które pobudzą gospodarkę i pozytywnie przełożą się na kooperację z polskimi kontrahentami.
Dariusz Grzeszczak, prezes, Erbud Rzeczywiście, motoryzacja jest na zakręcie, BASF zamyka i zwalnia, na liście 100 największych spółek technologicznych świata Niemcy mają ledwie jednego reprezentanta - firmę SAP. Ale absolutnie nie podpisuję się pod lansowanym przez niektóre polskie media stwierdzeniem, że "Niemcy się kończą" (...) Niemcy może i są rzeczywiście mniej biegli w aplikacjach i nadal korzystają z faksów, ale ze swoim mieszczańskim etosem pracy, koncyliacyjnym charakterem dyskusji, transparentnością wydatków, poszanowaniem zasad dystrybucji dóbr jeszcze przez wiele lat nadawać będą ton nie tylko na naszym kontynencie.	Adam Krzanowski, prezes, Nowy Styl Mamy okres pewnego zawieszenia, wiele firm się zastanawia, czy obecnie jest dobry moment, by w ogóle inwestować w cokolwiek. Zwłaszcza tu w Europie. Przykładem mogą być Niemcy, nasz największy rynek, na którym realizujemy ponad 30 proc. sprzedaży. Tam widać, jak ciężki był ubiegły rok dla gospodarki. Polska poradziła sobie całkiem dobrze w tym czasie, tymczasem nasi zachodni sąsiedzi wciąż pogrążeni są w kryzysie i scenariusze na 2025 r. są nadal pesymistyczne.

Potęgują się oczekiwania na (choćby nietrwałe) zawieszenie broni w Ukrainie

Istotnym elementem, który może sprzyjać decyzjom inwestycyjnym sektora prywatnego byłoby zakończenie działań zbrojnych w Ukrainie. Niemniej jednak istotne, kluczowe dla bezpieczeństwa europejskiego będą warunki zawieszenia broni czy pokoju w tym kraju. Układ narzucony Ukrainie z zewnątrz może okazać się nietrwały i utrzymałby niepewność co do sytuacji w regionie.

Według naszych rozmówców, sytuacja w tym sąsiednim państwie stanowi źródło podwyższonej niepewności, ale też rodzi szanse dla polskiego biznesu. **Grzegorz Brodziak** z Goodvalley Agro apeluje o wypracowanie strategii dla rozszerzenia UE o Ukrainę, które w przyszłości będzie miało istotny wpływ na konkurencyjność polskiego sektora rolno-spożywczego.

Przedstawiciel przemysłu stalowego **Henryk Orczykowski** ze Stalprofilu dostrzega szanse na rozwój w odbudowie infrastruktury fizycznej po zakończeniu wojny w Ukrainie. Jednakże, na razie, firma nie podejmuje żadnych działań - ze względu na niepewność co do czasu zawieszenia broni oraz warunków współpracy z władzami ukraińskimi.

Wojna i możliwy pokój w Ukrainie

Kamil Jedynak, prezes, OT Logistics

Niepewność związana z sytuacją w Ukrainie - wojna tuż za naszą granicą postrzegana jest przez polskich i zagranicznych przedsiębiorców jako poważne ryzyko inwestycyjne.

Robert Stobiński, wiceprezes, Amica

Pierwszym warunkiem determinującym przyszłość będzie zakończenie wojny w Ukrainie - z wielu różnych względów; zarówno dostępu do być może tańszej energii, ale na pewno - do zmiany nastawienia konsumentów Europy.

Grzegorz Brodziak, prezes, Goodvalley Agro

W odniesieniu do sektora rolno-spożywczego na poziomie unijnym konieczne jest **wypracowanie odpowiedniej strategii wobec rozszerzenia Unii Europejskiej o Ukrainę**, m.in. w kwestii rozbudowy infrastruktury transportowej i przeładunkowej w celu usprawnienia tranzytu przez Polskę ukraińskich produktów rolnych i jednocześnie przygotowanie się do wykorzystania tych surowców ukraińskich, które obecnie importujemy z innych kontynentów (np. śruta sojowa do produkcji pasz) i do uszlachetniania ich przez odpowiednie przetworzenie. (...)

Perspektywa przyrostu konkurencji powinna stanowić **impuls do modernizacji polskiego sektora rolno-spożywczego** - tak, by stał się jeszcze bardziej wydajny.

Artur Popko, prezes zarządu grupy Budimex

W branży budowlanej bezpośrednio pracuje 460 tys. osób, a licząc z pośrednimi zawodami lub współpracującymi z nimi - ponad milion. **Obecnie w branży zatrudnionych jest ok. 164 tys. Ukraińców. Gdyby wszyscy oni powrócili do kraju, polskie budownictwo miałoby problem...** Sądzę jednak, że proces odbudowy, a co za tym idzie - odpływ Ukraińców z naszych placów budów, rozciągnie się na wiele lat, co prawdopodobnie osłabi jego skutki dla polskiego rynku pracy.

Antoni Zbytniewski, dyrektor, Fresh Logistics Polska

Od kilku lat inwestycje zagraniczne u nas hamują głównie z powodu wojny w Ukrainie - jesteśmy krajem przyfrontowym, a to nie sprzyja pewności lokowania kapitału. Podobnie było swego czasu w przypadku Japonii czy Korei Południowej.

Jeśli konflikt zostanie zażegnany i układ sił politycznych będzie sprzyjał naszemu bezpieczeństwu - być może skala inwestycji i dynamika rozwoju naszej gospodarki przyspieszy, podobnie jak w przypadku wymienionych krajów azjatyckich. Generalnie, tak jak się mówi w biznesie, inwestycjom nie sprzyja niestabilne środowisko prawne i huśtawka polityczna, brak jednoznacznie wyznaczonego kierunku w gospodarce zapewniającego długotrwałą koniunkturę na rynku.



C. Obawy i postulaty: w poszukiwaniu nowego modelu wzrostu, opartego na sektorach o wyższej wartości dodanej i innowacjach

Przejście na nowy model wzrostu - będzie to wymagało zmian na poziomie polityk unijnych, krajowych oraz zaadresowania problemów na poziomie samych firm. W tym rozdziale omawiamy te trzy obszary, uważnie wsłuchując się w głos naszych rozmówców.

1. Zmiany polityk unijnych

Polska powinna skorzystać na przebudzeniu Europy w nieprzewidywalnych czasach Trumpa

Na początku kwietnia, Donald Trump mocno uderzył w światowy handel, w dniu „wyzwolenia Ameryki” ogłosił m.in. 20-procentowe cła na towary z UE, które jednak zawiesił po kilku dniach na 90 dni. Unia także zawiesiła na 90 dni przygotowywane cła na towary ze Stanów Zjednoczonych. Niemniej jednak w przypadku Wspólnoty obowiązują wcześniej wprowadzone cła na stal i aluminium, samochody, oraz UE podlega też 10-procentowej uniwersalnej stawce celnej na pozostałe dobra.

Polityka i agresywna retoryka Trumpa i jego administracji uświadomiła Europie luki bezpieczeństwa oraz nadmierne uzależnienie od USA w ramach NATO. Wspólnota odpowiedziała na to wyzwanie zobowiązaniem mobilizacji wydatków zbrojeniowych o wartości 800 mld euro do 2030 roku - w ramach inicjatywy ReArm Europe/Readiness 2030. Wydatki mają zostać przeznaczone także na wzmocnienie potencjału przemysłowego UE w produkcji zbrojeniowej. Finansowanie programu ma pochodzić w 150 mld euro z poziomu unijnego, a poluzowanie reguł fiskalnych powinno umożliwić zmobilizowanie 650 mld euro przez kraje członkowskie, w tym przez finansowanie z banków rozwoju oraz z banków komercyjnych.

Wykres 16 ReArm Europe / Readiness 2030. Finansowanie wydatków zbrojeniowych



Źródło: Komisja Europejska.

Wstrząs geopolityczny może korzystnie przebudzić Europę

Krzysztof Pawiński, współzałożyciel, Maspex

Dlatego moim zdaniem w naszym większym domu, którym jest Unia Europejska, **musimy zwiększać obszar wolności gospodarczej, ale w relacjach zewnętrznych UE powinniśmy przyjąć strategię adaptacyjną**. Wszystko po to, by jak najlepiej odnaleźć się w tym nowym geopolitycznym łańdżu, który się obecnie wyłania. Tymczasem raport Mario Draghiego pokazał, że właśnie w tym większym, unijnym domu, mamy bardzo wiele wyzwań, które osłabiają naszą pozycję.

Z lektury tego raportu wynikają dramatycznie złe wnioski dla Unii. Poziom wolności gospodarczej, nawet w obszarze przepływu towarów, jest coraz mniejszy. Hydra protekcjonizmu odradza się w poszczególnych krajach. Draghi przeliczył pozataryfowe bariery w Unii i okazało się, że **wolny przepływ towarów, którym tak szczyćmy się w Unii Europejskiej, nie jest wcale wolny i jest mocno ograniczony przez dodatkowe koszty między poszczególnymi krajami. W obszarze usług sytuacja jest jeszcze gorsza, a wspólny rynek kapitału w ogóle nie powstał.**

Do tego dochodzi wspomniane już **przeregulowanie**. W ramach Unii Europejskiej działa 270 instytucji regulacyjnych, które opracowują niezliczone standardy (...) Wysokie ceny energii wypychają z europejskiego rynku wytwarzanie dóbr i w ten sposób realizujemy powoli politykę dezindustrializacji.

Kamil Jedynak, prezes, OT Logistics

Istotnym czynnikiem pozostają również narastające napięcia w światowym handlu, związane m.in. z rywalizacją Stanów Zjednoczonych i Chin. Radykalna zmiana polityki USA, w tym nowe taryfy celne czy dążenie do relokacji produkcji bliżej rynku docelowego, niesie z sobą **wiele zagrożeń** – głównie w postaci zaburzenia łańcuchów dostaw. Jednocześnie może to jednak – paradoksalnie – stworzyć **nowe szanse rozwojowe**. Europa – w obliczu rosnącego dystansu w relacjach z USA – musi "przebudzić się" w kwestiach gospodarczych i obronności, zweryfikować nadmierne regulacje wobec przedsiębiorstw oraz ponownie przemysłać politykę Zielonego Ładu. Jeśli te reformy zostaną wprowadzone, zmiana kierunku polityki USA w dłuższej perspektywie może wręcz wzmocnić europejską – a tym samym i polską – gospodarkę. Dodatkowo mogłoby to prowadzić do **większego zjednoczenia państw Unii** zarówno w wymiarze gospodarczym, jak i w kwestii bezpieczeństwa.

Adam Krzanowski, prezes, Nowy Styl

Zastanawia mnie kierunek, który obiera Ameryka pod rządami Donalda Trumpa. Ostatnie kilkadziesiąt lat to czas wolnego handlu i teraz Stany Zjednoczone zmieniają kurs i pojawia się pytanie o reakcje innych gospodarek. **Czy Europa też zdecyduje się na wprowadzenie ceł chroniących jej rynek?** Już teraz chociażby europejski przemysł motoryzacyjny przegrywa na całej linii z chińską produkcją. Połowę tańsze elektryki BYD są bezkonkurencyjne (...)

Sprawa jest o wiele bardziej złożona, a Europa ma do przemyslenia wiele spraw. Będąc w Chinach wyraźnie widziałem, jak ten kraj buduje swoje przewagi. Owszem, Chiny mają tańsze surowce, utrzymywane na niskim poziomie przez państwo ceny energii. Ale również mają nieprawdopodobnie produktywnie społeczeństwo i pełną automatyzację w zakładach produkcyjnych. W dodatku nie ograniczają ich za bardzo normy i regulacje.

Konrad Świrski, prezes, Transition Technologies

W sektorze IT spodziewamy się szybkiego wzrostu. Stanie się tak z powodu zmian geopolitycznych, jak nearshoring, zamykanie obszaru Unii Europejskiej i wspieranie polskich firm oraz – oczywiście – z uwagi na nieuchronną stymulację europejskiego przemysłu obronnego i własnych technologii.

Strategiczna autonomia UE

W ramach implementacji głównych wniosków z raportu Draghiego, Komisja Europejska pod przewodnictwem Ursuli von der Layen stawia na strategiczną autonomię UE w wybranych obszarach gospodarki europejskiej, takich jak przemysł farmaceutyczny, półprzewodniki, energetyka czy metale krytyczne.

Unijny przemysł farmaceutyczny jest silnie uzależniony od importu substancji czynnych (API) z Chin i Indii. Doświadczenia pandemii potwierdziły wynikające stąd zagrożenia dla bezpieczeństwa lekowego Europy. Według **Karoliny Czeka** z Adamed Pharma standardowe technologie produkcji API mają bardzo negatywny wpływ na środowisko, a unijne normy środowiskowe wymagają rozwoju czystego API, który jest jednak kosztowny i przekładałby się na wyższe ceny leków. **Sebastian Szymanek** z Polpharmy zauważył, że największe projekty powstają w USA i Azji, głównie w ramach wielkich organizacji; taki sprzyjający ekosystem jest potrzebny też w Europie.

Według **Kamila Majczaka** z Qemetiki kluczowym wymiarem strategicznej autonomii UE jest dostęp do taniej i stabilnej energii. Temat ten poruszamy w kolejnym punkcie.

Grzegorz Brona z Creotech Instruments zwrócił też m.in. uwagę na potrzebną obecność polskich urzędników w strukturach organizacji międzynarodowych.

Strategiczna autonomia UE i jej wpływ na Polskę

Karolina Czekaj, dyrektor, Adamed Pharma Europa stoi przed dylematem: czy priorytetem powinny być niższe koszty i konkurencyjność cenowa, czy długoterminowe bezpieczeństwo lekowe i ekologia? Obecne działania wskazują, że Unia Europejska skłania się ku większej autonomii strategicznej, co wymaga jednak skutecznego wsparcia finansowego i regulacyjnego dla firm farmaceutycznych.	Kamil Majczak, prezes, Qemetica Strategiczna autonomia UE to ciekawa koncepcja, ale musi iść za nią realne działanie - uproszczenie regulacji i ich stabilność, inwestycje w nowe technologie, rozwój energetyki. Polska może na tym skorzystać, ale tylko jeśli będzie w stanie efektywnie wykorzystać unijne środki (...) Przemysł w Europie płaci za energię 2-3 razy więcej niż konkurencja w innych regionach świata, co oczywiście uderza w konkurencyjność. Bez dostępu do tańszej i stabilnej energii trudno będzie utrzymać produkcję na obecnym poziomie.
Grzegorz Brona, prezes, Creotech Instruments Obawiamy się decyzji strategicznych na poziomie Komisji Europejskiej, związanych ze wsparciem określonych dziedzin gospodarki w poszczególnych krajach – "dystrybucji specjalizacji" po Europie, która pomieściłaby Polskę jako obszar rozwoju technologii wysokich. (...) Bez odpowiedniej "masy krytycznej" świetnych polskich urzędników w strukturach międzynarodowych mamy ograniczony dostęp do informacji o planach tych instytucji, a przez to - ograniczony też dostęp do przetargów czy budowania konsorcjów. Oczywiście to się zmienia, ale jest to proces powolny.	Artur Pollak, prezes, APA Group Nowa strategia Unii Europejskiej zakłada "autonomię gospodarczą". Komisja Europejska stawia na redukcję zależności od Chin i USA w kluczowych sektorach, takich jak półprzewodniki, energetyka i surowce krytyczne. Dla Polski oznacza to potencjalne dotacje na rozwój własnych technologii i bardziej stabilne łańcuchy dostaw.

Ulgi i okresy przejściowe we wdrażaniu unijnej polityki klimatycznej i raportowania ESG

Nadzwyczajna sytuacja geopolityczna i fragmentaryzacja w światowym handlu czy wycofanie USA z paryskiego porozumienia klimatycznego rozbudziły oczekiwania niektórych firm na zmianę kursu w unijnej polityce klimatycznej. Nasi rozmówcy poświęcili w wywiadach wiele miejsca na tę kwestię. Prawie wszyscy postulowali ulgi, okresy przejściowe i inne istotne rewizje, jak np. wyłączenie możliwości handlu emisjami w EU ETS przez instytucje finansowe. **Henryk Orczykowski** ze Stalprofilu uzasadniał, że ograniczy to spekulację, a tym samym - urealni ceny praw do emisji.

W marcu KE nie zaproponowała wprowadzenia zmian celów klimatycznych (według von der Leyen są „wryte w kamieniu”), ale ugięła się pod presją biznesu, jeśli chodzi o zakres i uciążliwość raportowania ESG czy obowiązków sprawozdawczych przy wdrożeniu granicznego podatku węglowego CBAM. W ramach inicjatywy Omnibus, w tym pierwszym wypadku obowiązki raportowania ograniczono do dużych firm (szacuje się, że będą one dotyczyć 500 firm w UE, a nie około 4000), natomiast w przypadku CBAM ograniczono je do 20% największych importerów, co jednak wciąż pokrywa 99% importowanych emisji. Notabene to jednocześnie pokazuje skalę przeregulowania w UE w tej mierze... Raportowanie ESG było postrzegane przez firmy jako istotny i nieuzasadniony ciężar biurokratyczny.

Większość naszych rozmówców popiera dbałość o klimat, ale jednocześnie kwestionuje sposób osiągania tego celu przez polityki unijne i namawia do ich korekty. W przemyśle powodują one przenoszenie produkcji poza UE, do krajów o mniej ambitnych regulacjach klimatycznych (carbon leakage). Wspominaliśmy o tym w części diagnostycznej raportu. **Elisabetta Caprino** z Włoskiej Izby Handlowo-Przemysłowej w Polsce postuluje znalezienie równowagi między ambicjami klimatycznymi a warunkami rozwoju europejskiego przemysłu. Przypomniała, że UE odpowiada za 7-8% globalnych emisji CO₂, podczas gdy USA odpowiadają z około 13-14%, a Chiny - za blisko 30%.

Oczekiwania na korektę zielonej transformacji w UE

Paweł Adamowicz, dyrektor fabryki suszarek, BSH

Unia Europejska prezentuje różne pomysły legislacyjne, na przykład rozwijania specjalnych, dodatkowych opłat emisyjnych czy wprowadzania regulacji takich jak CBAM. One są jednak zagrożeniem dla unijnych wytwórców, bo nakładają dodatkowe opłaty na materiały i komponenty pochodzące z krajów pozaunijnych. To podnosi nasze koszty produkcji.

A na importowane gotowe urządzenia, które sprowadzane są na rynek europejski, tych dodatkowych opłat po prostu nie ma.

Chcąc dbać o ślad węglowy, musimy uwzględnić importowane wyroby gotowe. To pewien brak konsekwencji. **Obecnie nie chronimy rynku europejskiego tak, jak powinniśmy.** Brakuje holistycznego podejścia. Jeżeli chcemy dbać o ślad węglowy i redukcję emisji CO₂, to musimy uwzględnić również aspekt wyrobów gotowych, produkowanych w krajach poza UE z dużo wyższym śladem węglowym niż w Polsce. Uszczelnienie tego systemu jest potrzebne z perspektywy wszystkich wytwórców w Europie.

Waldemar Olbryk, prezes, Archicom

Zielona polityka to konieczność; należy wprowadzić do niej punkty „sprawdzam”. **Nie wyobrażam sobie, że w 2035 roku budynki będą pasywne.** Biorąc pod uwagę dostępne technologie i czas realizacji inwestycji, taki budynek powinien być zaprojektowany już dziś. A my – jako branża – nie mamy ani technologii, ani wskaźników efektywności inwestycji dla tego typu obiektów.

Dodatkowo należy pamiętać o istniejących budynkach. Żyliśmy setki lat, budując nasze miasta, a **w ciągu 10-15 lat chcemy wprowadzać zmiany w starej tkance i infrastrukturze.** (...).Transformacja energetyczna jest konieczna, musi jednak uwzględniać realia rynkowe.

Piotr Kledzik, prezes, PORR SA

Niektóre zielone postulaty były czy są utopijne. Były przesadą. Tymczasem powinniśmy iść w takie elementy, które są przede wszystkim pragmatyczne, użyteczne i które pracują dla nas. Podam przykład: przyjechał do mnie zza oceanu jeden z potentatów w produkcji elementów stalowych, które są dla mnie podstawą w realizacji. I mówię mu: słuchaj, potrzebuję "zielonych" dostaw, z certyfikatem. A on na to: proszę bardzo, ale będzie 11 proc. drożej (...). Gdy publiczny zamawiający ogłosi przetarg, to przegramy o 10 procent, gdyż będziemy o 10 procent za drodzy. Bo będziemy mieli za drogi element, który inni taniej wycenią.

No chyba że państwo powie: chcemy tylko obiekty z zielonej stali, nie chcemy innych. I wtedy wszyscy to policzą i wszyscy będą 11 proc. drożsi. Jak na razie jednak państwo tego nie chce – i całe szczęście, bo tylko "napędzilibyśmy" rynek, wszystko poszłoby do góry. A zatem reasumując: Zielony Ład – tak, firma bardzo to wspiera, PORR jest zielony, ale to ma być realizowane z głową, to ma pracować dla nas i dawać społeczeństwu wymierne korzyści.

Antoni Zbytniewski, dyrektor, Fresh Logistics Polska

Diesla szybko nie wyeliminujemy z transportu ciężarowego – **dopiero w latach 2030-2040 może nastąpić znacząca zmiana na rynku napędów w transporcie ciężkim**, jak sugerują ostatnie opracowania m.in. Europejskiej Agencji Środowiska. Nie musi być to jednak diesel konwencjonalny.

Alternatywą dla niego może być biopaliwo HVO [hydrolizowany olej roślinny], które pozwala zredukować emisje nawet o 90 proc. w porównaniu do tradycyjnego diesla. W grę wchodzi także **wodór**, czy elektryfikacja. Naszym zdaniem rynek nie powiedział jeszcze ostatniego słowa i ta technologia będzie się nadal rozwijać, gdyż dzisiaj jej efektywność w branży jest nieporównywalnie niższa niż diesla.

Michał Sołowow, właściciel Synthosa, przekonuje, że przemiana energetyczna, która jest prowadzona przez UE, jest bardzo kosztowna. Widzi dwa rozwiązania: zawrócenie Europy z zielonego kursu lub ochrona europejskiego rynku, czyli powrót protekcjonizmu. Według niego, należy towary i usługi sprzedawane w UE, a wytworzone poza Unią w ten sam sposób obciążyć kosztami ETS, jak te europejskie. Mowa o ochronie rynku nie poprzez cła, tylko zrównanie obciążenia kosztami ratowania planety. Każda firma spoza Europy, która chce sprzedawać na naszym rynku, powinna udokumentować pochodzenie energii zużytej do produkcji i zapłacić różnicę pomiędzy kosztami wytworzenia firm europejskich, zobowiązanych do czystej i droższej przez to produkcji. W ocenie Michała Sołowowa, takie rozwiązanie byłoby sprawiedliwe.

Ireneusz Fąfara, prezes Orlenu, twierdzi, że największym wyzwaniem dla Orlenu pozostaje to, co dzieje się na poziomie regulacji europejskich. To długa lista dyrektyw i norm, którym podlegamy, takich jak ETS, RED III czy wiele innych przepisów wynikających z doktryny Net Zero, która zakłada, że Europa do 2050 r. stanie się zeroemisyjna. Uważa, że pewne cele są zbyt wyśrubowane lub terminy ich osiągnięcia są zbyt ambitne, natomiast wsparcie – zarówno regulacyjne, jak i finansowe – w realizacji tych celów jest niewystarczające. Ireneusz Fąfara postuluje lobbowanie za sprawiedliwą transformacją, a dostosowanie regulacji byłoby krokiem we właściwym kierunku.

2. Zmiany polityk krajowych. Potrzebna strategia na rzecz innowacji

Postulaty dotyczące polityki krajowych zajęły w rozmowach najwięcej miejsca. Dotyczyły one odpowiedzi na wyzwania demograficzne, deregulacji gospodarki (horyzontalnie i na poziomie branżowym), tworzenia i implementacji prawa na wielu etapach oraz dochodzenia praw przed sądami. Potrzebna jest reforma administracji publicznej, która powinna być sprawna i ucyfrowiona, a nie zbieżna z populistycznym hasłem taniego państwa. Biznes postuluje też uproszczenie i stabilizację podatków.

Przedsiębiorcy zapowiadają **przyspieszenie inwestycji w transformację energetyczną**, by w dłuższym okresie obniżyć rynkowe ceny energii, a niektóre rozwiązania (np. likwidacja opłaty solidarnościowej przy linii bezpośredniej) mogłyby obniżyć je już teraz. Ożywienie inwestycji prywatnych mogą wesprzeć spodziewane obniżki stóp procentowych NBP. Nowy model polskiego wzrostu potrzebuje tańszych kredytów bankowych, głębszego rynku finansowego i większej dostępności ryzykownych form finansowania innowacji.

Lista tych postulatów mogłaby zostać uporządkowana w ramach strategii gospodarczej rządu, której firmom brakuje. **Karolina Czekaj** z Adamed Pharma twierdzi, że Polska nie ma jasno określonych priorytetów gospodarczych i sektorów strategicznych, które mogłyby stać się motorem wzrostu. Aby stać się bardziej konkurencyjną gospodarką, Polska powinna postawić na branżę zaawansowanych technologii, biotechnologii, farmacji, a także elektromobilności i OZE. Polska powinna też inwestować w rozwój własnych marek. **Paweł Borys** z MCI Capital (wcześniej PFR) uważa, że skoro nie ma strategicznego planu, to nie ma czego się konsekwentnie trzymać i wpada się w dryf rozwojowy, skupiając się jedynie na sprawach bieżących.

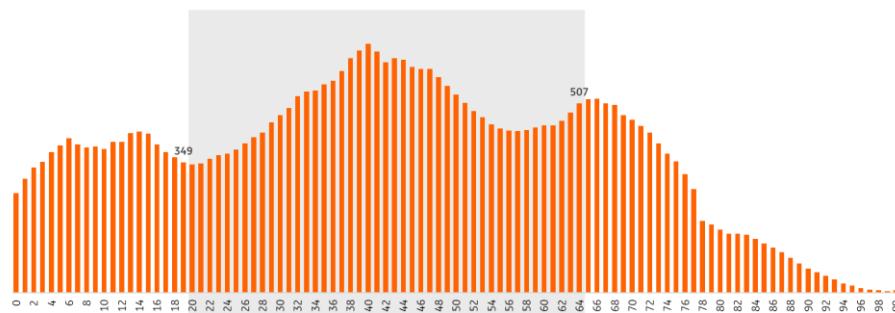
Waldemar Olbryk z Archicomu twierdzi, że **Polska potrzebuje opracowania strategii przewagi konkurencyjnej** opartej na kompetencjach przyszłości, technologii i strategicznym myśleniu o kierunkach rozwoju. To wyzwanie dotyczy całej gospodarki – zarówno firm technologicznych, jak i tych, które wykorzystują technologię w swojej działalności. Będzie to wymagało współpracy na wielu poziomach i wytrwałości we wdrożeniu. Transformacja musi być systemowa i objąć edukację, rynek pracy i wizję przyszłości. Warto przy tym skorzystać z doświadczeń Skandynawii czy Izraela, które na szeroką skalę wspierają start-upy i inwestycje technologiczne.

Potrzebna odpowiedź na wyzwania demograficzne i strategia migracyjna

Demografia jest kluczowym wyzwaniem dla rynku pracy. Już od kilku lat grupy osiągnące wiek emerytalny są bardziej liczne od roczników wchodzących na rynek pracy, a wyjątkowo liczna grupa obecnych 40-latków za jakieś 15-20 lat zacznie przechodzić na emeryturę.

Wykres 17 Struktura demograficzna populacji, stan na koniec 2023 roku

Populacja w tys. osób. Stan na koniec 2023, według wieku Polaków, po latach



Źródło: Prognoza demograficzna GUS.

Gdy możliwości aktywizacji zatrudnienia są ograniczone (niskie bezrobocie, wskaźniki zatrudnienia bliskie średniej UE, zachęty do późnego wyjścia z rynku pracy przez osoby starsze) lub zablokowane politycznie (podniesienie wieku emerytalnego), skutecznym rozwiązaniem, które może zmienić sytuację jest napływ imigrantów. W ostatnich latach, Polska stała się krajem imigrantów z wcześniejszego kraju emigrantów, co jest również świadectwem sukcesu gospodarczego naszego kraju. Już teraz zagraniczni pracownicy, także z bardzo odległych krajów, łagodzą niedobór rąk do pracy np. w rolnictwie.

Nasi rozmówcy popierają przemyślaną politykę migracyjną i wykorzystanie wniosków z doświadczeń innych krajów, jeśli chodzi o integrację społeczną pracowników z zagranicy.

Potrzebna debata o wymianie międzypokoleniowej i mądra polityka imigracyjna

Hubert Woźniak, prezes, Grupa Rajpol

Już od kilku lat nasz biznes opiera się na cudzoziemcach, m.in. dlatego, że **Polacy nie chcą podejmować prac w takim modelu**. Trudno się temu dziwić: większość naszych rodaków nie ma bowiem problemu ze znalezieniem całorocznej posady w pełnym wymiarze godzin, więc sezonowa, ciężka praca w gospodarstwie ich nie interesuje.

Dotychczas zatrudnialiśmy wiele osób z zagranicy, m.in. z **Ukrainy**, ale liczba obywateli tego kraju przebywających w Polsce i chętnych podjąć tego typu pracę ostatnio znacznie się zmniejszyła. Coraz częściej na naszych plantacjach spotkać można pracowników pochodzących z **Nepalu, Bangladeszu czy Kolumbii**. Liczymy na otwartość oraz dynamiczne działania administracji naszego państwa, które ułatwią nam ściąganie pracowników sezonowych.

Jakub Nowak, prezes zarządu, JNT Group

Sytuacja jest fatalna, bo nie ma rąk do pracy. Wiemy, że już około miliona Ukraińców wróciło do swojego kraju. Poza tym z jednej strony chcemy ograniczyć napływ obcokrajowców, a z drugiej zależy nam, żeby nasza gospodarka się rozwijała.

Dlatego powinniśmy wydawać emigrantom zezwolenia uprawniające do podjęcia pracy w naszym kraju, bo taka decyzja przyniesie wymierny efekt finansowy. Nie ma Polaków, których moglibyśmy zatrudnić. Nie możemy też liczyć, że ten trend się zmieni, bo demografia jest nieubłagana i na świat przychodzi coraz mniej mieszkańców naszego kraju. Dlatego państwo powinno wspierać biznes także w tym obszarze.

Robert Stobiński, wiceprezes, Amica

Imigranci imigrantom nie są równi. Część z nich rzeczywiście ma kulturę pracy odpowiadającą naszym wymaganiom, część zaś ma niższą. Część chce się integrować ze społeczeństwem, do którego trafia, a przynajmniej zaakceptować fakt, że są gośćmi i w związku z tym wiodącą kulturą jest kultura tego kraju, do którego trafili; część jest nastawiona bardziej wrogo i mówi: "Nie, wy musicie zmienić swoją kulturę, bo nasza kultura jest inna".

Możliwe, że takich przypadków nie jest tak dużo, jakby się wydawało, a tylko są bardzo mocno nagłaśniane z powodów politycznych, w okolicach wyborów, ale problem jest naprawdę bardzo istotny. Musimy zatem stworzyć takie warunki, żeby to byli emigranci, którzy chcą pracować, a nie tylko być w ośrodkach i korzystać z pomocy społecznej.

Paweł Adamowicz, dyrektor fabryki suszarek, BSH

Polskie ramy prawne i procedury nie są być może najprostsze, niemniej możemy w ich ramach działać. Od ponad 10 lat współpracujemy z pracownikami z Ukrainy. Tyle że polski rynek pracy musi być gotowy na zmiany w strukturze zatrudnionych - chociażby ze względu na zakończenie wojny.

Dlatego musimy szukać nowych źródeł, otworzyć się na pracowników anglojęzycznych, ale i tych nieoperujących ani językiem polskim, ani angielskim. Warto przyglądać się doświadczeniom innych krajów zachodnich - i wyciągać wnioski z sukcesów oraz błędów ich polityki migracyjnej(...). W Polsce w praktyce integracją pracownika zajmuje się pracodawca.

Deregulacja gospodarki, reforma administracji publicznej i stabilne podatki

Gdyby nie słowo „cła”, deregulacja byłaby gospodarczym słowem początku 2025 roku - zwłaszcza kontekście zbierania pomysłów w inicjatywie Rafała Brzosi z InPostu. Już w części diagnostycznej wskazaliśmy ciężar nadmiernego przeregulowania gospodarki na poziomie unijnym i krajowym oraz w trakcie postępowań administracyjnych i podatkowych, egzekucji prawa i dochodzenia swoich praw przed sądami.

Liderzy biznesu postulują **ograniczenie nadprodukcji i uproszczenie przepisów prawa, stabilność regulacji, obniżenie kosztów obowiązków sprawozdawczych i raportowania**. **Radosław Koelner** z Rawlplugu twierdzi, że 18 spośród 22 osób w księgowości w spółce-matce pełni rolę urzędników państwowych, gdyż zajmują się kwestiami: podatków, danin, obsługą potrzeb Skarbu Państwa. Tylko cztery osoby pracują na rzecz firmy. Według niego podobne są proporcje w innych działach - ds. higieny pracy, bezpieczeństwa, środowiska czy jakości. Koelner postuluje także reformę administracji publicznej i odchudzenie jej struktur (w tym likwidację różnego rodzaju przybudówek do resortów - agencji i agend, które utrudniają działalność biznesu).

Jak przeregulowanie i biurokracja hamują biznes

Nadprodukcja prawa na poziomie krajowym	Robert Stobiński, wiceprezes, Amica Podstawowym błędem jest założenie, że budowanie biurokracji i mnożenie regulacji może pomóc w rozwoju biznesu. To fundamentalny element, który przeszkadza. Wszędzie tam, gdzie widzimy bardzo silne wzrosty gospodarcze, bardzo wysokie PKB, regulacji jest w stosunku do Europy istotnie mniej. Politycy lubią rozwiązywać problemy, które wcześniej sami stworzyli (...). Przedsiębiorcy nie potrzebują pomocy w realizacji swoich wizji. Chcą, żeby się im nie przeszkadzało. Potrzebne są stałe i czytelne reguły dotyczące systemów podatkowych, kontroli skarbowych i innych. Resztę przedsiębiorcy zrobią sami.
Niestabilne prawo. Częste zmiany przepisów	Artur Bielak, dyrektor finansowy, Herbapol-Lublin Kluczowe jest tu zapewnienie stabilności regulacyjnej, uproszczenie systemu podatkowego oraz ograniczenie barier administracyjnych. Przedsiębiorcy potrzebują przewidywalnego otoczenia prawnego i gospodarczego, które umożliwi długofalowe planowanie rozwoju. Dotychczasowe programy wsparcia często wiązały się z nadmierną biurokracją, co ograniczało ich efektywność. Istotnym czynnikiem jest również rozwój rynku kapitałowego oraz mechanizmów finansowania innowacyjnych projektów, które pozwolą na dynamiczny rozwój sektora wysokich technologii. Waldemar Olbryk, prezes, Archicom Budownictwo to sektor, w którym procesy inwestycyjne są długie, a raz zaprojektowane przedsięwzięcie trudno nagle zmieniać w trakcie realizacji. Pojawiające się co chwila nowe przepisy powodują, że nawet niezrealizowane jeszcze inwestycje wpadają w kolejne wymogi i ograniczenia. Inny przykład? Zrównoważony rozwój branży nieruchomości mógłby stać się katalizatorem innowacji, ale wymaga uproszczenia procedur, stabilnych zasad i większego udziału praktyków w procesie legislacyjnym.
Nadmierna biurokracja i niepewność dotycząca interpretacji przepisów Koszty szczególnie dla mniejszych firm	Tomasz Ciapała, prezes, G8 Nasze działy finansowe i księgowe są absolutnie przeciążone rozległością obowiązków, sprawozdań i niepewności interpretacyjnej wszelkich przepisów podatkowych. To (...) prowokuje niepotrzebne koszty. Te pieniądze powinniśmy uwolnić i przeznaczyć na inwestycje, a nie na produkowanie zbędnych dokumentów. Antoni Zbytńewski, dyrektor, Fresh Logistics Polska Wysoki poziom regulacji zawsze będzie promował podmioty duże. Im bardziej skomplikowane i złożone regulacje, tym większe zasoby są potrzebne do ich obsługi. W takim środowisku lepiej zawsze będą sobie radziły podmioty korporacyjne, ale dla małych firm to może być poważny problem. To ogólna zasada. Jeśli chodzi o praktykę, to mogę przytoczyć przykład problemów z wysyłaniem ofert. Ze względu na RODO to wieloetapowy, bardzo karkołomny proces. Odwrotnie niż kiedyś... Podobnie jest z kontraktami. Kiedyś przechodziłem przez nie sam. Dziś zajmuje się nimi dział prawny, badane są także pod kątem compliance, pod kątem m.in. RODO, sankcji międzynarodowych czy kwestii korupcji (...)
Postępowanie z urzędnikami Mało ucyfrowiona administracja	Ryszard Florek, prezes, Fakro Dziś jesteśmy spętani regulacjami, które kosztują coraz więcej; coraz więcej osób zatrudniamy do obsługi państwa, a nie biznesu. I coraz częściej musimy się procesować z państwem, które powinno nam sprzyjać, a nie szkodzić (...) W Polsce problemem nie jest wyłącznie samo prawo, lecz przede wszystkim jego interpretacja. Zamiast ducha prawa obowiązuje jedynie jego litera, często nieprzystająca do rzeczywistych uwarunkowań gospodarczych. Wojciech Trojanowski, członek zarządu, Strabag Działamy w dużej mierze na styku z gospodarką publiczną czy - ściślej mówiąc - z zamawiającymi publicznymi. W związku z tym jedną z barier pozostaje właśnie rozwój cyfrowy strony publicznej. (...) Nie bardzo wierzę w to, że państwo będzie odgrywać jakąś specjalną rolę w tym, żeby przyczynić się do szczególnego wzrostu poszczególnych nisz czy sektorów. Wolałbym widzieć państwo jako po prostu dobrego regulatora i stabilnego prawodawcę niż "drivera" zmiany czy "drivera" innowacji. Na pewno, żeby utrzymać tempo wzrostu gospodarczego - a wiemy już, że nie możemy się opierać na tym, co ten wzrost w ostatnich 30 latach napędzało - musimy odnaleźć się w sektorach z dużo większą wartością dodaną.

Henryk Orczykowski z Stalprofilu zwraca uwagę na przeraźliwie wydłużone procedury administracyjne, dając jako przykład uzyskanie zgody na inwestycję w fotowoltaikę we własnej firmie. Natomiast **Przemysław Sztuczkowski** podaje przykład tzw. energetycznej linii bezpośredniej, która miałaby łączyć własne źródło OZE bezpośrednio z zakładem, przy której wymagana jest 50% opłata solidarnościowa, jak w przypadku kupna prądu z sieci. Na konieczność obniżenia tej opłaty zwrócił uwagę również **Sebastian Jabłoński** z Respect Energy. Według niego, zniesienie tej opłaty umożliwiłoby obniżenie cen energii elektrycznej dla przemysłu o 20-40%. Najbardziej jaskrawym przykładem długoletniego blokowania inwestycji w OZE w elektroenergetyce były wymogi 10H w ustawie wiatrakowej...

Niemniej jednak **Lars Gutheil** z Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej pozytywnie odbiera zapowiedzi rządu dotyczące deregulacji i spodziewa się poprawy. Podkreśla znaczenie dialogu władzy z przedstawicielami biznesu i traktuje je jako zmianę jakościową. Nową inicjatywę deregulacyjną w polskiej gospodarce dobrze odbiera również **Adam Góral** z Asseco Poland. Według niego integruje ona środowisko biznesowe i daje szansę na szersze spojrzenie i zmiany systemu prawnego.

Dominika Bettman zwraca uwagę na znaczenie cyfryzacji w sektorze publicznym, która pomaga biznesowi - i na tym polu Polska ma pewne sukcesy. Podobne zdanie ma **Agnieszka Kubera** z Accenture. Twierdzi, że cyfryzacja pomogłaby w szybkości podejmowania rozstrzygnięć przez administrację publiczną poprzez lepszą wymianę informacji, eliminację powielania procesów i usprawnienie zbierania danych. **Wojciech Trojanowski** ze Strabagu widzi raczej bariery w rozwoju cyfrowym strony publicznej, co ma znaczenie w sektorach polegających - w dużej mierze - na zamówieniach publicznych, takich jak budownictwo.

Niektórzy nasi rozmówcy wskazywali - oprócz horyzontalnej deregulacji - także na potrzebę wprowadzenia wielu zmian czy **reform na poziomie branżowym**. **Sebastian Szymanek** z Polpharmy twierdzi, że konieczne jest właśnie uważne wsłuchiwanie się w głos wielu branż i specyficzne zmiany w sektorach.

Postulaty dotyczące uproszczenia i większej stabilizacji często były formułowane w odniesieniu do przepisów **podatkowych** oraz postępowania podatkowego. **Robert Stobiński** z Amiki twierdzi, że przeregulowane i niestabilne podatki wpływają na ostrożne, zachowawcze decyzje inwestycyjne, a skomplikowane przepisy skłaniają do optymalizacji w rajach podatkowych.

Wysokie wydatki zbrojeniowe szansą dla wielu sektorów

Polskie firmy upatrują swoje szanse rozwojowe także w związku z planowanym wzrostem wydatków obronnych - co dotyczy UE jako całości - lub ich utrzymaniem na wysokim poziomie około 5% PKB w Polsce przynajmniej przez kilka najbliższych lat. Spodziewamy się, że wzrost wydatków obronnych (z ok. 2% PKB średnio w UE w 2024 do 3,5% PKB w 2028) będzie napędzany głównie przez wydatki na uzbrojenie.

Bloomberg szacuje, że UE może stosunkowo łatwo zwiększyć swoją produkcję dronów, pojazdów opancerzonych, broni przeciwczołgowej, małego uzbrojenia i pocisków, ale wciąż musi polegać na amerykańskim wywiadzie i usługach komunikacyjnych, oraz w istotnym stopniu na amerykańskich systemach obrony powietrznej, systemach artyleryjskich, myśliwcach i helikopterach.

Niemniej jednak, ostatnie zobowiązania polityczne na poziomie UE pokazują, że zwiększenie własnych zdolności obronnych i systemów odstraszania jest traktowane w UE priorytetowo. Będzie to szansą dla takich sektorów jak budownictwo, przemysł stalowy, produkcja środków transportu czy przemysł elektroniczny.

Podsumowując: kluczowym problemem będzie to, czy strumień zamówień zbrojeniowych zostanie skierowany do producentów krajowych czy zagranicznych.

Polski przemysł może skorzystać na zamówieniach zbrojeniowych

Bartłomiej Dobosz, współwłaściciel, Grupa SKB

Mam nadzieję, że nie tylko my, ale w ogóle polski przemysł w najbliższych latach skorzysta z rosnących potrzeb sektora zbrojeniowego. **Ważne, aby pieniądze na obronność trafiły do rodzimych producentów** czy to gotowych produktów, czy komponentów – po to by mogli się dalej rozwijać.

Nie zgadzam się z opinią, że polskich przemysł nie jest w stanie zaspokoić potrzeb polskiego wojska. Jest w stanie! A jeśli już trzeba coś kupić zagranicą, to wybierajmy mądrze, razem z dobrymi umowami offsetowymi.

Lars Gutheil, dyrektor, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa AHK

Rośnie znaczenie współpracy dotyczącej technologii wojskowych i w obszarze obronności. Wprowadzanie rozwiązań Przemysłu 4.0 będzie istotne dla podnoszenia produktywności. Zmiany społeczne i gospodarcze spowodują zwiększenie znaczenia rynku usług, który już obecnie dynamicznie rośnie.

Radosław Koelner, prezes, Rawlplug

Wydatki na zbrojenia na razie nakręcają przemysł za granicą. Wydatki te byłyby "produktywne" dla naszej gospodarki, gdyby gros zamówień zakupów dla armii pozostawało w kraju. Ale tak nie jest, choćby dlatego, że w Korei produkcja czołgu jest tańsza niż u nas. I także dlatego, że **polskie struktury przemysłowe nie są w stanie ani wchłonąć takich pieniędzy**, jakie od trzech lat wydatkuje polski budżet na zbrojenia, ani nie są w stanie tak szybko się rozwijać, jak rosną te wydatki. Najpierw zatem trzeba zbudować "substancję produkcyjną". Być może sytuacja zmieni się za dwa lata – jeśli w dodatku zmniejszy się państwowy monopol produkcji na potrzeby armii. Dziś monopol ten skutkuje ograniczoną możliwością szybkiej reakcji na zmiany warunków oraz szybkiego dopływu kapitału dla przemysłu zbrojeniowego.

Konrad Świrski, prezes, Transition Technologies

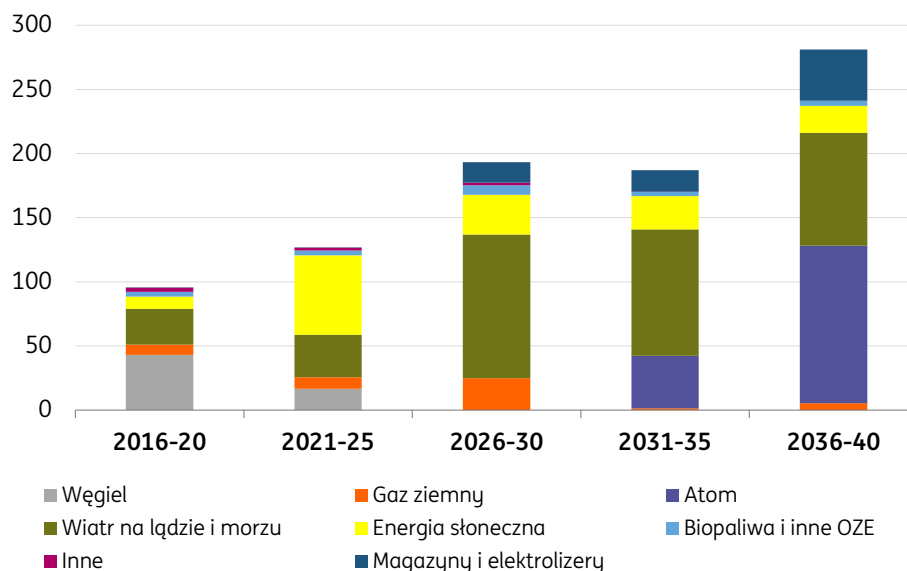
Wyraźnie widać, że świat rozpada się na pewne obszary, które są bardzo protekcjonistyczne. Przedsiębiorstwa są wspierane przez inwestycje rządowe, umacniają się firmy mocno powiązane z sektorem wojskowym... **Sektor militarny zaczyna odgrywać bardzo dużą rolę.** (...) Obecny moment jest nieprzewidywalny – z uwagi na kontrowersyjne decyzje amerykańskiego prezydenta, ale – paradoksalnie – wpływa to na rozwój europejskiego przemysłu, zwłaszcza w sektorze obronnym.

Przyspieszenie inwestycji w transformację energetyczną i infrastrukturę transportową

Utrzymanie międzynarodowej konkurencyjności będzie wymagało przyspieszenia transformacji energetycznej i znaczących inwestycji w nowe moce oraz w sieci elektroenergetyczne. Ambitne plany w tym zakresie przedstawiły PSE na początku roku, o czym pisaliśmy w artykule na [Think.ing.com](https://think.ing.com)

Szacujemy, że w drugiej połowie obecnej dekady wydatki na nowe moce w energetyce powinny się podwoić w porównaniu do drugiej połowy poprzedniej dekady (lata 2016-20), a największymi programami inwestycyjnymi będą inwestycje w energię z wiatru (offshore i onshore), fotowoltaikę, gaz ziemny oraz magazyny energii. Warunkiem większej integracji nowych mocy w systemie są inwestycje w sieci, które będą stanowić około 1/3 inwestycji w moce.

Ułatwieniem inwestycji w transformację energetyczną w tej dekadzie będzie dostęp do funduszy unijnych z różnych źródeł, w tym z Krajowego Planu odbudowy oraz polityki spójności. Beneficjentem spodziewanego boomu w inwestycjach energetycznych będzie branża stalowa, co dostrzega **Henryk Orczykowski** z Stalprofilu. **Elisabetta Caprino** z Włoskiej Izby Handlowo-Przemysłowej w Polsce zauważa, że transformacja energetyczna jest – z jednej strony – wyzwaniem dla polskiej konkurencyjności (węgiel i gaz stanowią około 70% miksu energetycznego), ale z drugiej strony może być szansą na przyciągnięcie inwestycji i skok technologiczny. Zdaniem **Dariusza Grzeszczaka** (Erbud) energetyka to nawet nie "strategiczna gałąź biznesu", lecz właściwie fundament każdej innej branży. Aby uczynić naszą gospodarkę bardziej konkurencyjną, musimy zatroszczyć się o tańszy, bezpieczny i stabilny pęd.

Wykres 18 Planowane inwestycje w nowe moce w elektroenergetyce w okresach 5-letnich według źródła, mld PLN, ceny stałe z 2020

Źródło: PEP 2040 (2021) oraz aKPEiK, scenariusz WAM, październik 2024.

Sebastian Jabłoński z Respect Energy przekonuje, że system oparty na OZE będzie długofalowo tańszy niż ten oparty na paliwach kopalnych, jeśli weźmiemy pod uwagę kwestie bezpieczeństwa i uzależnienie od dostawców zewnętrznych. Zielone źródła energii mają zerowy koszt krańcowy, czego nie oferują inne technologie. Jednak dojście do tego systemu jest trudne - ze względu na konieczność bilansowania systemu. W cyklu dobowym pomagają magazyny energii, ale są one nieopłacalne w magazynowaniu energii elektrycznej na dłuższe okresy. Sebastian Jabłoński twierdzi, że w kwestii technologii czystej energii jak np. fotowoltaika czy wiatraki, karty zostały rozdane, co znaczy, że jesteśmy zależni od dostawców technologii i trudno konkurować z Chinami. Dodaje jednak, że w budowie elektrowni fotowoltaicznej, panele słoneczne stanowią 20% kosztów, więc pozostałe 80% tworzy przestrzeń na rozwój lokalnego biznesu.

Dostępność funduszy unijnych, uzupełnionych o finansowanie prywatne, powinna Polsce pozwolić na kontynuację modernizacji infrastruktury transportowej (drogowej, kolejowej czy portowej) oraz na dalsze inwestycje w logistykę.

Również **Grzegorz Lot** z Taurona Polskiej Energii uważa, że w perspektywie długoterminowej energia z wiatru, słońca i z wody jest bardziej atrakcyjna cenowo niż paliwa kopalne. Potrzebne są nowe, stabilne inwestycje. Zdaniem Lota dla inwestorów kluczowe są pewność i elastyczność dostaw energii oraz jej zielone pochodzenie. Twierdzi on, że należy budować OZE, połączenia między krajami - tak, by Europa była samowystarczalnym kontynentem, napędzanym zieloną energią. Tym możemy się wyróżnić i zdobyć przewagę konkurencyjną wobec bogatych w surowce energetyczne krajów.

Michał Wypychewicz ze ZPUE uważa, że mówiąc o zielonej transformacji w energetyce, tak naprawdę mówimy o bezpieczeństwie energetycznym, które jest dzisiaj fundamentem rozwoju europejskich gospodarek. Energia z odnawialnych źródeł energii jest nie tylko bardziej ekologiczna, ale też znacznie tańsza niż ta wytwarzana z wykorzystaniem surowców kopalnych. Michał Wypychewicz dodaje, że w przypadku OZE mówimy o systemie zdecentralizowanym, który w momencie zagrożenia militarnego jest systemem znacznie bezpieczniejszym.

Przestrzeń na inwestycje energetyczne i infrastrukturalne

Wojciech Trojanowski, członek zarządu, Strabag

Konkretnie dane pokazują, że poprawa musi nastąpić. Mamy spory wzrost pozytywnych nastrojów zarówno w przemyśle, jak i w inwestycjach prywatnych. I widać **wyraźne odmrożenie inwestycji publicznych** – dużą liczbę przetargów na kolei. A także kontynuację, choć może mniej, niż się tego spodziewaliśmy, inwestycji w drogi krajowe i autostrady w Polsce, mimo że widoczne jest tu przesunięcie na czwarty kwartał. Zakładam, że skończy się okres przejściowy, jaki zawsze obserwujemy po wyborach samorządowych, i pojawi się większa pula inwestycji właśnie na poziomie samorządowym. Ponadto odnotujemy zapowiedzi (oraz częściowo ich realizację) **przygotowań megainwestycji na szczelnie centralnym**, tj. Centralnego Portu Komunikacyjnego czy też elektrowni atomowej. Mówimy też o dużych inwestycjach **w sektorze militarnym i służbie zdrowia (...)** Niestety o kilka lat mamy **opóźniony program offshore'owy na Bałtyku**. Musimy też szybko uregulować sprawę inwestycji w **energetykę wiatrową na lądzie**. A za tym wszystkim musi nadążać **infrastruktura przesyłowa** i możliwości podłączenia do systemu. Tutaj niezbędne są ogromne inwestycje, zapowiadane już zresztą przez Polskie Sieci Elektroenergetyczne.

Lars Gutheil, dyrektor, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa AHK

Według ostatniego badania KPMG 22% niemieckich firm, rozważa przeniesienie produkcji do Europy Środkowo-Wschodniej. **Polska wymieniana jest na pierwszym miejscu jako preferowana lokalizacja**. Położenie blisko rynku niemieckiego (największego partnera handlowego Polski), jakość konsekwentnie rozbudowywanej infrastruktury (kolej, drogi, porty, CPK, centra logistyczne – krajowe i regionalne), jakość usług biznesowych, w tym logistycznych, a także nadal atrakcyjny rynek pracy są mocnymi stronami Polski. W ostatnich latach Polska staje się regionalnym hubem logistycznym, pozwalającym na operowanie na innych europejskich rynkach. (...) Rosną także rodzimi międzynarodowi gracze, w tym firmy powstałe w latach 90. coraz częściej działają w zaawansowanych sektorach gospodarki.

Dorota Pyć, prezeska, Morski Port Gdańsk

Aby utrzymać konkurencyjność na rynkach międzynarodowych i zapewnić dalszy rozwój polskich portów morskich, **potrzebne jest pragmatyczne inwestowanie w infrastrukturę**, w szczególności dostępową (przede wszystkim kolejową), a także w urządzenia portowe, z uwzględnieniem usprawnień w efektywności operacyjnej. Przepustowość portów morskich może stać się poważnym wyzwaniem w przyszłości (...)

W kontekście rozwoju Portu Gdańsk istotna jest też inwestycja Gaz-Systemu w pływający terminal LNG typu FSRU, czyli statek magazynujący LNG – skroplony gaz ziemny i posiadający instalację zmieniającą ten surowiec na formę gazową, która następnie będzie wtłaczana do sieci przesyłowej (...)

Potrzebna jest **dalsza budowa i przebudowa dróg oraz inwestycje w infrastrukturę kolejową do i z portów morskich**, a także wewnątrz samych portów. Warto też na gospodarkę morską spojrzeć, jak na system naczyń połączonych – współzależnych od siebie.

Kamil Jedynak, prezes, OT Logistics

Aktualne przedsięwzięcia, takie jak rozbudowa **Baltic Hub** w Gdańsku czy planowany duży głębokowodny **port kontenerowy w Świnoujściu**, wskazują, że Polska stawia na rozwój infrastruktury niezbędnej do obsługi szybko rosnącego segmentu transportu kontenerowego.

My także dostosowujemy się do tych trendów poprzez inwestycje zwiększające uniwersalność naszych portów, rozbudowę zdolności obsługi ro-ro czy przygotowywanie zaplecza dla usług logistycznych i intermodalnych, dedykowanych dla kontenerów. To nie tylko powiększa nasz potencjał przeładunkowy, ale też wpisuje się w globalne trendy.

Patrząc całościowo: rozwój portów oraz rosnące przeładunki kontenerowe świadczą o tym, że polska gospodarka coraz lepiej radzi sobie w międzynarodowej rywalizacji, stając się ważnym punktem tranzytowym i logistycznym na mapie Europy.

Pobudzenie inwestycji prywatnych. Pomogą niższe stopy procentowe i inwestycje zagraniczne

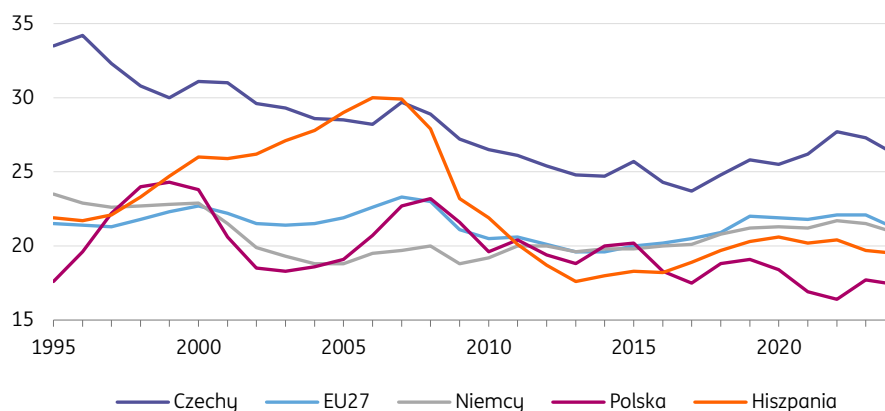
Nasz ubiegłoroczny raport był dedykowany inwestycjom, w szczególności rozpoznaniu przyczyn regresu w inwestycjach prywatnych sektora przedsiębiorstw oraz identyfikacji czynników wspierających inwestycje w przyszłości. W zeszłym roku inwestycje spadły realnie o 2,2%. Przedsiębiorstwa prywatne, mając obawy co do perspektyw gospodarczych i działając w trybie na przetrwanie czy przeczekanie, wstrzymywały się z większymi wydatkami inwestycyjnymi. Tym bardziej, że mają w pamięci nie tak dawny epizod bardzo niskich stóp procentowych, stąd obecną politykę pieniężną oceniają jako bardzo restrykcyjną.

Dotychczas polski biznes pozostawał niechętnie nastawiony do inwestowania, co wynikało z podwyższonej niepewności i trudnego otoczenia zewnętrznego. Składały się na nie czynniki, o których piszemy wcześniej w raporcie. Były to w szczególności wojna w Ukrainie, słabość gospodarki niemieckiej, systematycznie rosnąca presja konkurencyjna ze strony Chin i innych krajów rozwijających się oraz protekcyjnistyczna polityka handlowa Trumpa. Tendencje protekcyjnistyczne były wprawdzie widoczne wcześniej, choć w mniejszej skali, także za prezydentury Joe'go Bidena, kiedy USA podjęły istotne wysiłki na rzecz przyciągania inwestorów w wybranych sektorach, między innymi w technologiach czystej energii (ustawa IRA) czy sektorze IT (Chips Act).

Wśród czynników niesprzyjających inwestycjom nasi rozmówcy wymieniali również wysokie stopy procentowe. Jednakże w związku z poprawą prognoz inflacyjnych na ten rok oraz spodziewane głębsze obniżki stóp procentowych EBC, widzimy znaczące pole do obniżki stóp przez NBP, nawet do 125 punktów bazowych w br. oraz kolejne 75 punktów bazowych do połowy 2026. Stopa referencyjna NBP może spaść w tym okresie do 3,75% z 5,75% w kwietniu 2025. Argumentem za poluzowaniem polityki pieniężnej w Polsce jest jej nadmierna restrykcyjność, widoczna w niskim popycie na kredyt oraz presja na umocnienie złotego. Ta ostatnia istotnie ustąpiła po „gołębim” zwrocie w retoryce Rady Polityki Pieniężnej po posiedzeniu na początku kwietnia br. oraz w warunkach globalnych przetasowań kursów walutowych z powodu decyzji celnych Trumpa.

Oczekiwane rozpoczęcie cyklu obniżek stóp procentowych NBP w br. powinno sprzyjać ożywieniu inwestycji sektora prywatnego w perspektywie krótkoterminowej. Polska będzie realizować niezbędne inwestycje związane z transformacją energetyczną i cyfrową ze względu na deadline wykorzystania dotacji z KPO (sierpień 2026 r.). **Kamil Majczak** z Qemetiki zauważył, że w krajach które zwiększyły inwestycje publiczne, rosły również wydatki na inwestycje prywatne. **Lars Gutheil** z niemieckiej izby AHK pozytywnie ocenił rolę specjalnych stref ekonomicznych w przyciąganiu inwestorów. Ale jednocześnie zauważył istotne różnicowanie w zasobach finansowych i jakości obsługi inwestorów w tych strefach, wyróżniając strefy: wałbrzyską, katowicką i łódzką. Natomiast **Ryszard Florek** (Fakro) chwalił estoński CIT jako narzędzie pobudzające reinwestowanie zysków w Polsce.

Wykres 19 Stopa inwestycji, % PKB



Źródło: Eurostat

Wysokie stopy procentowe hamują inwestycje prywatne

Bartłomiej Dobosz, współwłaściciel, Grupa SKB

Niestety, **bolą nas też dzisiaj stopy procentowe**. Pieniądz na rynku jest drogi, a przecież większość inwestycji robi się na kredyt. Tymczasem marża "na produkcji" wynosi kilka procent, więc każdy dodatkowy procent w koszcie kapitału to poważny problem (...)

Dostęp do finansowania oczywiście mógłby być lepszy - tak jak to jest Niemczech czy państwach azjatyckich. Tam banki działają bardzo sprawnie. W Polsce wzrost ogólny biurokracji odczuwa się również w sektorze bankowym.

Wojciech Trojanowski, członek zarządu, Strabag

Generalnie musimy podnieść udział inwestycji w produkcji krajowej, bo potrzebujemy coraz więcej pieniędzy na obronność, na wydatki socjalne, na zmianę demograficzną, na cyfryzację gospodarki, na poprawę konkurencyjności. Można to zrobić tylko podwyższając procent inwestycji - zarówno prywatnych, jak i publicznych w PKB. Firmy prywatne mają pieniądze, przy czym na decyzje inwestycyjne ogromny wpływ ma przede wszystkim

możliwość długoterminowego planowania i stabilność prawna.

To, na co nie mamy niestety wpływu, to **kontekst geopolityczny i zagrożenia** z tym związane, co jest trudne do przewidzenia.

Tomasz Buraś, prezes, DHL Express Polska

DHL Express w Polsce jest bardzo rentowny - to część stabilnej, globalnej korporacji. Nie mamy przez to problemów z dostępem do zewnętrznego finansowania, który w ostatnich latach był wysoki, a przez to - niekorzystne. **W ostatnich pięciu latach jednak część naszych inwestycji wyhamowała. To m.in. konsekwencja wysokości stóp procentowych w Polsce.** Musimy brać to pod uwagę w naszych planach, bo to prowokuje dodatkowe koszty.

Ryszard Florek, prezes, Fakro

Nie znam bardziej efektywnego źródła finansowania innowacji niż reinwestowanie zysków firmy przed ich opodatkowaniem. Taki kapitał ma gwarancję sensownego wykorzystania, ponieważ przedsiębiorca zaangażuje go w rozwój biznesu, który już funkcjonuje, na fundamencie parametrów rynkowych i potrzeb klientów. A najlepszym narzędziem, jakie Polska już ma w ręku, by pobudzać reinwestowanie, jest **estoński CIT**. Niestety, jak wspomniałem, ma on zastosowanie tylko do części podmiotów. Tę szansę trzeba uwolnić, by zapewnić właściwy poziom inwestycji prywatnych.

Pogłębienie rynku finansowego – tradycyjnego i ryzykownych form

Niska stopa inwestycji oznacza, że polska gospodarka nie wykorzystuje swoich możliwości rozwojowych. Inwestycje wymagają finansowania. Natomiast niski poziom „zlewarowania” tworzy przestrzeń do istotnego wzrostu akcji kredytowej, Polska może także skorzystać na pogłębieniu rynku finansowego, wzmocnieniu giełdy, szerszym dostępie do bardziej ryzykownych form finansowania, takich jak venture capital czy private equity.

Głębokość rynku finansowego (financial deepening) jest jednym z kluczowych czynników sukcesu w gospodarkach innowacyjnych, gdyż zapewnia komplementarność dostępnych źródeł finansowania i dopasowanie do potrzeb firm na różnych etapach rozwoju firm. Głęboki rynek finansowy objawia się zarówno łatwym dostępem do tradycyjnych źródeł finansowania z banków czy rynku kapitałowego, jak i otwartością na ryzykowne formy finansowania innowacji. Polska ma pole do poprawy w obydwu obszarach.

W ostatnich latach polskie firmy „delewarują się”, a udział kredytu w PKB spadł do najniższych poziomów w UE. Dzisiaj w bilansach banków jest więcej obligacji skarbowych niż łącznie kredytów dla gospodarki. Wydaje się, że Giełda Papierów Wartościowych (GPW) utknęła na średnim poziomie rozwoju z kapitalizacją około 25% PKB, około 2,5-krotnie niższą niż średnia dla UE (z 2023 r.). Prezes GPW **Tomasz Bardziński** popiera wzmocnienie i rozwój rynków regionalnych w Europie. Europejskie gospodarki potrzebują ogromnych środków na finansowanie innowacji, transformacji energetycznej, infrastruktury i rozwoju mniejszych firm. Według jego opinii silne, lokalne rynki kapitałowe są do tego lepiej przystosowane niż jeden, scentralizowany parkiet.

Odptyw inwestorów zagranicznych z polskiej giełdy

Wojciech Trojanowski, członek zarządu, Strabag

Na pewno **polski sektor bankowy** jest bardzo elastyczny i otwarty na współpracę z klientami, także jeśli chodzi o oferowanie nowych produktów. Jeśli zaś idzie o dostępność dofinansowania, to kluczową kwestię tak naprawdę stanowi złoty i stopy procentowe w złotych. Co do **giełdy**, to niestety w Polsce nie pełni ona tej roli, jaką mogła pełnić. Myślę, że coraz mniej przedsiębiorców widzi zalety giełdy, coraz więcej natomiast widzi problemy związane z funkcjonowaniem na giełdzie. Do tego dochodzi duże upaństwowienie giełdy, co też nie zachęca innych podmiotów.

Grzegorz Brona, prezes, Creotech Instruments

Inwestycje prywatne wymagają istnienia dużego polskiego kapitału prywatnego, a ten dopiero teraz zaczyna być dostępny; trochę nam zajęła jego akumulacja...

Trzeba też skutecznie zachęcać zagraniczne fundusze prywatne do wejścia do Polski. I w zasadzie ograniczeń formalnych nie ma. Pozostaje promocja naszego kraju jako stabilnego rynku do prowadzenia długotrwałych inwestycji w innowacje. Podkreślę jeszcze kwestię zachowania kluczowych technologii w rękach polskich, ale to już inny temat.

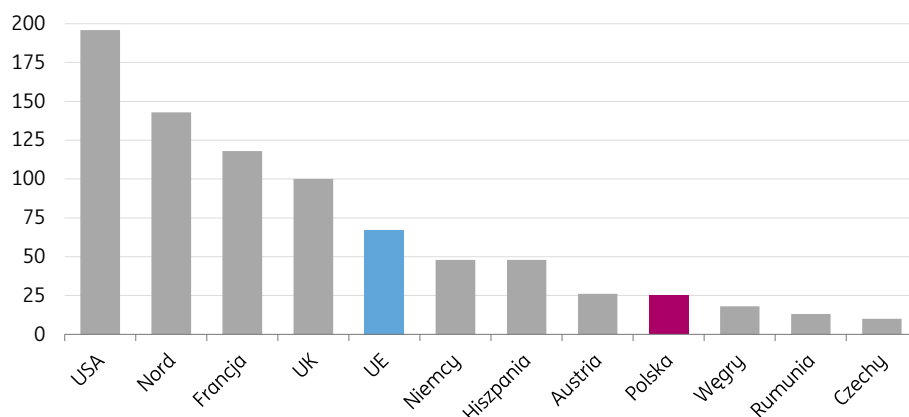
Kamil Jedynak, prezes, OT Logistics

Obecnie pozyskanie kapitału za pośrednictwem giełdy czy emisji obligacji jest wyraźnie utrudnione. W ostatnich latach odnotowaliśmy **duży odptyw zagranicznych inwestorów z polskiej giełdy**, przez co stała się ona dość chimeryczna i opiera się na krótkoterminowych wahaniami, a nie długofalowych trendach. Polska bywa zaś postrzegana jako kraj o relatywnie wysokim ryzyku, co negatywnie wpływa na dostępność i koszty kapitału zewnętrznego.

Jakub Nowak, prezes zarządu, JNT Group

Na naszej giełdzie jest coraz mniej zagranicznych inwestorów. Wynika to z bardzo prostej przyczyny. **Przedsiębiorców zniechęcają niejasne przepisy i fakt, że nieustannie są zaskakiwani nowymi, niekorzystnymi i niedopracowanymi regulacjami.** Zaczyna obowiązywać nowe prawo, którego nawet rządzący nie rozumieją i do realizacji którego nie są przygotowani. Przykładem takiego rozwiązania może być system kaucyjny, którego wprowadzenie trzeba było przesunąć. Ta niepewność sprawia, że potencjalne inwestycje oddalają się w czasie. Dlatego powinniśmy przewidywać pewne wydarzenia i jak najwięcej na nich „ugrać”.

Wykres 20 Kapitalizacja giełdy papierów wartościowych, 2023, % PKB



Źródło: GPW. Nord oznacza Nasdaq Nordics & Baltics.

W finansowaniu inwestycji, polskie firmy w większości polegają na środkach własnych. **Lars Gutheil** z AHK przywołał wyniki badania wśród przedsiębiorców, z którego wynika, że środki własne mają 70% udział w finansowaniu inwestycji, 11% firm polega na pożyczkach, kredytach i leasingu. Firmy rzadko korzystają z emisji akcji czy obligacji. Niektórzy rozmówcy zwracali uwagę na strukturę warszawskiej giełdy, na której dużą część stanowią podmioty z udziałem Skarbu Państwa oraz kosztami i uciążliwością procedur przy pozyskaniu kapitału przez giełdę. W Polsce brakuje również rozwiniętego rynku funduszy typu venture capital i private equity, które wspierałyby rozwój firm przez transfer know-how i dostęp do międzynarodowych sieci biznesowych.

Przestrzeń na „financial deepening”

Kamil Majczak, prezes, Qemetica

Qemetica pokazała, że **polskie firmy mogą realizować duże przejęcia** - przejęliśmy produkcję krzemionki strącanej od PPG w Stanach Zjednoczonych. Żeby to zrobić, zabezpieczyliśmy finansowanie na 3,4 mld zł od konsorcjum 10 banków. To idealny przykład na dobrą współpracę biznesu z bankami. Nasza inwestycja to też znak, że **polskie firmy mogą działać globalnie** - jeśli mają odpowiednie wsparcie finansowe.

My stawiamy na ekspansję - po przejęciu biznesu PPG w USA koncentrujemy się na dalszym rozwoju na tym rynku i nie wykluczamy kolejnych akwizycji poza Europą.

Tomasz Ciąpała, prezes, G8

Oszczędności prywatne w Polsce skupiły się **przede wszystkim na lokatach i mieszkaniach**. Zachętą do tego jest prawo podatkowe. Środki prywatne powinny być, rzecz jasna, mocniej przekierowane na wsparcie rozwoju polskich firm, przede wszystkim na rynku kapitałowym. Wiele polskich firm ma duży „potencjał do skalowania”, ale wpadło w pułapkę średniego wzrostu i potrzebuje taniego kapitału na dalszy rozwój.

Nasz rynek kapitałowy premiuje dziś wychodzenie z funduszy private equity poprzez GPW; ja mówię o potrzebach spółek średniej wielkości, głównie rodzinnych, które z łatwością powinny debiutować na parkiecie i tam pozyskiwać kapitał na dalszy rozwój

Wzrost gospodarczy oparty na innowacjach wymaga otwartości na eksperymentowanie i ryzykowne formy finansowania, które umożliwiają wchodzenie na rynek nowych firm.

Karolina Czekaj z Adamed Pharma zauważa, że w Polsce na 100 tys. mieszkańców przypada 8,7 start-upów, podczas gdy w Niemczech jest ich 24,8, we Francji 33, a w Wielkiej Brytanii - 61,8.

W Polsce nie ma również firm o skali globalnej, które mogłyby przejmować, finansować i rozwijać innowacyjne firmy. I dlatego polskie startupy często szukają inwestorów zagranicznych i nie rozwijają się na bazie lokalnego kapitału.

Rozwój ekosystemu start-upów i przyciąganie kapitału wysokiego ryzyka

Maciej Dujas, współwłaściciel, Griffin Capital Partners

Rynek kapitałowy w naszym kraju jest, jaki jest - **rodzimego kapitału jest wciąż stosunkowo mało**, a jednocześnie transparentność tego, gdzie pojawiają się "inwestycyjne okazje", też pozostaje o wiele mniejsza niż na Zachodzie.

A że ów rynek jest dość skromny, to - poza niektórymi wyjątkami - nie rozwinął się zbytnio ani zorganizowany, profesjonalny system instytucji i usług dla przedsiębiorców poszukujących kapitału, ani też sieć wysokiej klasy doradców i analityków, którzy mogliby wspierać międzynarodowych inwestorów.

Waldemar Olbryk, prezes, Archicom

Wciąż mamy niedostatecznie rozwinięty ekosystem startupowy oraz niedopasowany system edukacji. Polska przeszła imponującą transformację gospodarczą, która może uczynić nas miejscem powstawania i skalowania nowatorskich rozwiązań, ale **musimy zakwestionować wzorce przeszłości i dostosować się do nowych realiów**. Elastyczność, zwinność i innowacyjność powinny stać się fundamentami dalszego wzrostu i konkurencyjności naszej gospodarki.

Jacek Siwicki, prezes, Enterprise Investors

To, że państwo i Unia Europejska wyłożyły środki na fundusze VC i PE, inwestujące w małe, obiecujące firmy na wczesnym etapie, jest superpomysłem (bezwzględnie warto ten kierunek kontynuować). Idea, żeby robili to nie urzędnicy, a fachowi inwestorzy prywatni, którzy ryzykowaliby też własne środki, wykładając 50 proc. potrzebnych sum, jest bardzo trafna.

Grzegorz Brona, prezes, Creotech Instruments

Na polu wysokich technologii widać dużo problemów w dalszym rozwoju gospodarczym. Obszary te potrzebują wysokich nakładów finansowych - celem zabezpieczenia akumulacji know-how i automatyzacji specjalistycznej produkcji. **Kapitał inwestycyjny wysokiego ryzyka - odpowiednie źródło dla tego typu przedsięwzięć - Polskę od lat omija**. Wciąż nie jesteśmy kojarzeni z krajem deep techów (...)

Aby dysponować wysoko wykwalifikowanymi absolwentami uczelni **należy mieć wysoko wykwalifikowanych pracowników uczelni**, którzy uczyli się z kolei od swoich mistrzów... A przecież wiele dziedzin high-tech nie było w Polsce rozwijanych w przeszłości, dlatego takich specjalistów na uczelniach brakuje.

3. Zmiany w sektorze przedsiębiorstw

Polski biznes staje przed testem na długoterminową odporność w trudnym otoczeniu zewnętrznym. Przedstawiciele biznesu mają jednak świadomość, że **potrzebna jest zmiana technologiczna w gospodarce i coraz większe konkurowanie jakością niż ceną**. Przy nadziejach na pozytywne zmiany polityk unijnych i krajowych, odpowiedzią na negatywne trendy demograficzne są inwestycje w technologie oszczędzające pracę – automatyzację, robotyzację czy wdrożenie rozwiązań sztucznej inteligencji (AI). Potrzebne jest lepsza współpraca biznes-nauka oraz współpraca z zagranicą oraz przyciąganie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, które niosą komponent postępu technologicznego.

Punkt wyjściowy jeśli chodzi o innowacyjność gospodarki, pokazuje dużą przestrzeń do poprawy. Wiele polskich innowacyjnych projektów jest sprzedawanych zagranicznym firmom, bo lokalne firmy nie mają dostępu do kapitału lub infrastruktury do dalszego rozwoju. **Radosław Koelner** z Rawlplugu twierdzi, że trzeba jak najszybciej wprowadzić rozwiązania cyfrowe i AI w firmach, ale jego firma rzekomo należy do nielicznych w branży, które potrafią korzystać z AI. **Henryk Orczykowski** ze Stalprofilu uważa, że polskie przedsiębiorstwa są już na światowym poziomie i myślą o AI czy doskonaleniu narzędzi informatycznych.

Potrzeba przejścia na bardziej zaawansowany model gospodarczy

Kamil Jedynak, prezes, OT Logistics

W obliczu globalnej konkurencji i coraz większych wyzwań – zarówno technologicznych, jak i środowiskowych – **konieczne jest zbudowanie silnych fundamentów dla nowoczesnych sektorów, opartych na wiedzy i zaawansowanych technologiach**.

W obszarze portów implikuje to między innymi większy nacisk na **automatyzację i cyfryzację procesów przeładunkowych oraz rozwój infrastruktury do obsługi coraz bardziej zróżnicowanych typów ładunków**. Rosnące znaczenie transportu kontenerowego czy importu morskiego produktów naftowych wymagają inwestycji w nowoczesną infrastrukturę i technologie, pozwalające na efektywną obsługę rosnącego wolumenu ładunków.

Hubert Woźniak, prezes, Grupa Rajpol

Polska jest dużym producentem i eksporterem owoców, zwłaszcza jabłek i borówek oraz przetworów powstających na ich bazie. Naszą główną przewagą konkurencyjną na rynkach europejskich i światowych nadal jest **cena** (...) Problemem jest to, że **nie wykreowaliśmy marki polskiego jabłka, polskiej borówki** na arenie europejskiej i światowej. Wygrywamy tylko ceną, co jest pewną słabością i nie daje możliwości budowania dużej wartości dodanej. Słabością polskiego rynku owocowego jest natomiast **brak zorganizowania**. Nasi producenci i sadownicy są zorganizowani na poziomie zaledwie kilku procent, a w przypadku naszych konkurentów z Włoch czy Hiszpanii można mówić o poziomie 80-90 procent.

Konrad Świrski, prezes, Transition Technologies

Globalnie w sektorze IT trzeba się przesunąć w stronę bardziej zaawansowanych i bardziej skomplikowanych usług... Proste rzeczy "wytnie" sztuczna inteligencja. Właściwą drogą pozostaje wysoka specjalizacja. A tu w Polsce jest drogo, lecz nadal taniej niż w najbogatszych krajach Europy Zachodniej, gdzie jeszcze dodatkowo notuje się deficyt programistów. Tam widzimy niszę, do której kierujemy nasze usługi.

Antoni Zbytnewski, dyrektor, Fresh Logistics Polska

Zaczynamy startować w zupełnie innej lidze – awansowaliśmy do grona krajów rozwiniętych. Moim zdaniem to dobrze. **Gra w wyższej lidze** jest jednak dla polskiej gospodarki dużym wyzwaniem, wymagającym oparcia się na nowych technologiach, wytwarzaniu większej wartości dodanej. (...) Produktowność rośnie też dzięki temu, że w Polsce wdrażane są systemy produkcyjne stawiające na wydajność oparte na doświadczeniach japońskich czy zachodnioeuropejskich – i promieniuje to na całą gospodarkę, także na logistykę.

Polskie firmy są też mocno zaawansowane cyfrowo, przynajmniej na poziomie korporacyjnym, a to wpływa na produktywność. Zmieniają się narzędzia cyfrowe, pracujemy w systemach chmurowych.

Inwestycje w technologie oszczędzające pracę – digitalizacja, automatyzacja, robotyzacja, wdrożenie AI

Oczywistą odpowiedzią firm na problemy z niedoborami pracowników i coraz wyższymi kosztami pracy, są inwestycje w automatyzację, robotyzację czy wdrożenie rozwiązań AI. Tym bardziej, że Polska posiada silne kompetencje w sektorze IT, automatyce, inżynierii czy technologiach cyfrowych. Według **Roberta Stobińskiego** z Amiki, automatyzacja czy robotyzacja są obecne od 15-20 lat i firmy mają w fabrykach dużo robotów, szczególnie w procesach powtarzalnych. **Karolina Czekaj** z Adamed Pharma

uważa, że produkcja farmaceutyczna wymaga nowoczesnych technologii, automatyzacji i cyfryzacji, ale dostęp do nich w Polsce jest ograniczony z powodu wysokich kosztów inwestycji.

Jeśli chodzi o AI, to – według **Artura Pollaka** z APA Group – jej wykorzystanie w biznesie nie odbywa się tak szybko jak w życiu prywatnym. Wiąże się to m.in. z przeszkoleniem kadr, analizą warunków prawnych i rozpoznania ryzyk. Na tym polu aktywniejsze są większe firmy, które decydują się na pilotaże czy nawet pełne wdrożenia. Może to prowadzić do powiększania luki technologicznej między większymi a mniejszymi firmami. **Lars Gutheil** z AHK uważa, że – w oparciu na tych samych przepisach – narzędzia AI są intensywnie wykorzystywane w Skandynawii, ale w niewielkim stopniu przez firmy w Polsce.

Maciej Wyczęsany z Apatora twierdzi, że sektory związane z elektroniką, energetyką, oprogramowaniem i automatyką powinny być promowane. Według niego programy typu Czyste Powietrze są ważne, ale nie podnoszą konkurencyjności polskiej gospodarki.

Automatyzacja, robotyzacja, AI

Tomasz Buraś, prezes, DHL Express Polska

Wykorzystujemy również AI, dzięki czemu eliminujemy powtarzalne czynności i zadania. Dobrym przykładem jest odprawa celna. Kilkanaście lat temu wszystko odbywało się ręcznie, z dużą liczbą papierów – stemple, podpisy (...)

Jednak cyfryzacja, informatyzacja to są narzędzia... Na pewno trzeba je mieć. Uważam, że zasadniczą rzeczą jest potrzeba biznesu, by działać efektywnie. Nadal popularne jest słowo „**agile**” – rozwiązywanie procesowe, które mogą poprawić funkcjonowanie firm. A nikt lepiej nie wie, gdzie możemy sprawniej funkcjonować niż ludzie, którzy na co dzień w tym procesie uczestniczą.

Artur Popko, prezes zarządu grupy Budimex

(Robotyzacja i automatyzacja)...W budownictwie drogowym i kolejowym może mieć ogromne znaczenie. Już teraz coraz bardziej funkcjonalne maszyny eliminują pracę ręczną. Średnia proporcja jest taka, że dziś jedna osoba – operator maszyny – zastępuje pracę 3-4 pracowników, którzy wykonywali to zadanie jeszcze kilka lat temu. Do użytku wchodzi też systemy automatyczne, które nie wymagają nawet operatora.

Problem braku konwersji technologicznej występuje jednak przede wszystkim w budownictwie mieszkaniowym i w przemyśle materiałów budowlanych... Ale nie mówię „nie” – technologia przecież się rozwija.

Potrzebna większa współpraca, także z podmiotami zagranicznymi

W gospodarce innowacyjnej wiedza jest łatwo „transferowalna” między firmami, relacje społeczne mają większe znaczenie, szczególnie istotna jest współpraca między biznesem a światem nauki. Dyfuzja postępu technologicznego wymaga większej współpracy między firmami, także z udziałem firm zagranicznych.

Na ten aspekt zwrócili uwagę wszyscy przedstawiciele zagranicznych izb handlowych w Polsce. **Agnieszka Zielińska** z SPCC stwierdziła, że skandynawscy inwestorzy chcą się w Polsce rozwijać, o czym świadczy wysoki poziom reinwestycji zysków z działalności tych firm w naszym kraju. Średnio inwestorzy nordyccy reinwestują 70% zysków (o 10 punktów procentowych więcej niż średnia dla wszystkich inwestorów zagranicznych), w przypadku firm szwedzkich nawet 90%. **Lars Gutheil** z AHK zauważył, że niemieckie firmy otwierają w Polsce coraz częściej centra badawczo-rozwojowe, dotyczące na przykład branży lotniczej i kosmicznej, motoryzacyjnej, automatyki, energetyki czy tworzyw sztucznych. Natomiast **Elisabetta Caprino** z Włoskiej Izby Handlowo-Przemysłowej uważa, że Polska powinna przyciągać globalnych liderów innowacji poprzez stworzenie lepszych warunków dla centrów R&D. Według niej dotychczas Polska była głównie miejscem lokowania zakładów produkcyjnych, a działalność badawczo-rozwojowa raczej odbywała się poza jej granicami.

Michał Wypychewicz ze ZPUE oczekuje wsparcia ze strony państwa przy promocji polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Twierdzi, że gdy z oficjalną wizytą przyjeżdża prezydent Francji, w delegacji towarzyszy mu reprezentacja francuskiego biznesu, która przy tej okazji negocjuje kontrakty i inwestycje. Natomiast w Polsce wciąż na relacje na styku biznes – polityka patrzy się podejrzliwie, jak na sytuację

korupcjogenne. Ten brak zaufania społecznego musi się zmienić. Przyznaje, że musi upłynąć jeszcze trochę czasu, żeby wzmocnić międzynarodową skalę polskiego biznesu. Ale musimy zbudować soft power Polski.

Potrzebna współpraca i kapitał społeczny dla poprawy konkurencyjności

Bartłomiej Dobosz, współwłaściciel, Grupa SKB

Czasem w Polsce staramy się szukać rozwiązań na własną rękę. Samo w sobie jest to dobre. Często jednak dochodzimy do takich, na które ktoś wpadł już wcześniej. **Umiejętnie współpracując z zagranicznymi podmiotami skracamy sobie drogę do innowacji.**

Michał Wypychewicz, prezes, ZPUE

Naszym największym problemem w Polsce jest umiejętność zaakceptowania własnych potknięć. To tkwi w nas kulturowo. **Taka jeszcze szlachecka duma, które nie pozwala nie tylko przyznać się do błędu, ale także szukać wsparcia w trudnościach.** Myślę, że to jedna z większych przeszkód na drodze do innowacji, bo nie da się ich tworzyć bez pomyłek, prób, porzucania nieudanych projektów i próbowania na nowo (...)

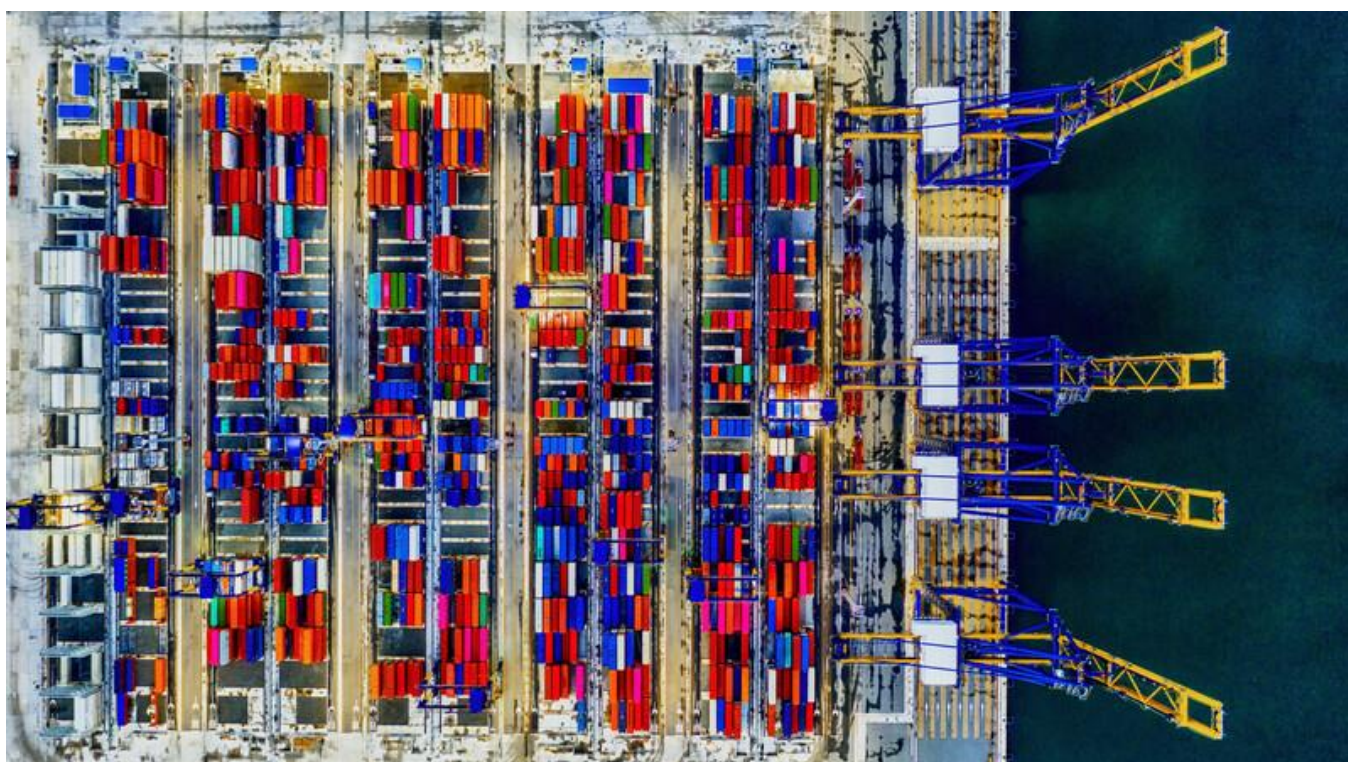
Zdecydowanie musimy zacząć od edukacji. Dzisiaj integracja między uczelniami wyższymi a biznesem jest bardzo słaba i sporo tu mamy do poprawy. Wiedza wynoszona ze szkół wyższych jest totalnie nieskorelowana z tzw. ekonomią przyszłości.

Ryszard Florek, prezes, Fakro

Kluczem do sukcesu w poprawie konkurencyjności jest **budowanie silnego kapitału społecznego**. W krajach, gdzie ludzie, przedsiębiorcy i instytucje publiczne sobie ufają, jest też wysoki poziom zarobków pracowników. Ale jeszcze więcej widać przykładów, że tam, gdzie występuje deficyt współdziałania - poziom dochodów jest niski (...) W moim przekonaniu w Polsce w kapitale społecznym tkwią rezerwy co najmniej 50-proc. wzrostu gospodarczego.

Dorota Pyć, prezeska, Morski Port Gdańsk

Dla sektora logistycznego i portowego kluczowe jest zwiększenie efektywności poprzez automatyzację, cyfryzację oraz dobrą politykę edukacyjną. Niezwykle istotny z punktu widzenia gospodarki morskiej jest rozwój potencjału uczelni, w tym uczelni morskich (...) **Poza kształceniem ważne są też badania naukowe.** Efektywne wykorzystanie w przemyśle morskich rozwiązań powstałych w wyniku pracy zespołów badawczych i pracy naukowej - to klucz do rozwoju polskiej gospodarki morskiej.

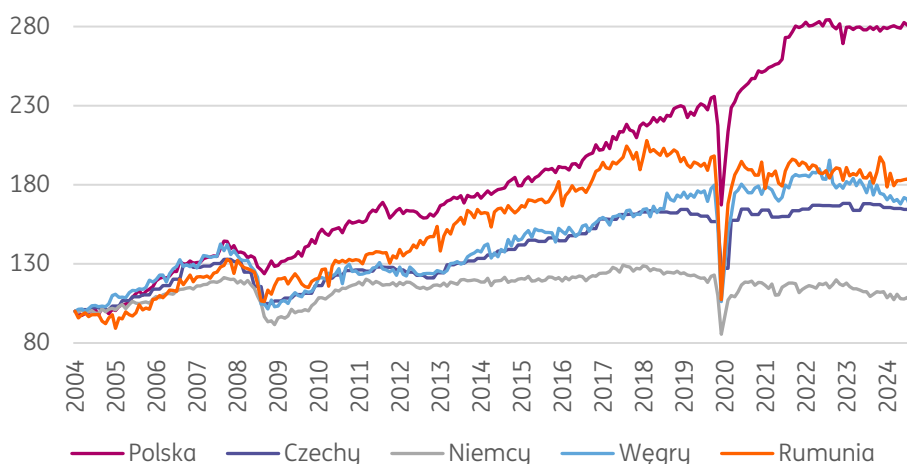


D. Wnioski, czyli jak zostać drugą Koreą Południową

„Potrzebujemy przebudować model wzrostu naszej gospodarki. Mechanizmy, które pozwoliły na cud gospodarczy w ostatnich 30 latach, wyczerpują się. Paliwo się wypala. Musimy się przestawić z nastawienia „tania siła robocza wysokiej jakości” na „specjalistyczna siła robocza wspierana wielkimi inwestycjami kapitałowymi, wspierana tanią energią i chroniona przed eliminacją z łańcuchów dostaw”. To podstawa. To dzisiaj rozumie cały świat. Wymaga to od nas przyspieszonych działań zmierzających do odwrócenia trendu spadku inwestycji. To wszystko dzieje się za wolno. Wsparcie ekspansji powinno iść szybciej. Zamówienia publiczne dla firm polskich powinny iść szybciej. Należy atakować z każdej strony. Stopami też.” **Brunon Bartkiewicz** z ING celnie podsumowuje nasz raport, choć trafiliśmy na ten cytat już po przygotowaniu jego zarysu...

Opinie managerów potwierdzają naszą diagnozę makroekonomiczną. Kumulacja wielu negatywnych czynników mocno podkopała zdolności wzrostowe strony podażowej gospodarki. Efekty zaczynają ujawniać się dopiero teraz, gdy wyczerpuje się popytowa stymulacja wzrostu PKB z ostatnich lat. Obserwowana stagnacja produkcji przemysłowej w Polsce (patrz wykres), powielająca trendy z Niemiec i Czech, ma nie tylko cykliczny charakter, ale również jest wynikiem podkopania podstaw wzrostu w ostatnich latach. Wśród nich są: skokowy wzrost kosztów pracy wraz z podwyżkami pensji minimalnej oderwanymi od tempa produktywności, zwwyżka kosztów energii w efekcie zaniechań w transformacji energetycznej, niedostosowanie edukacji i zapaść inwestycyjna.

Wykres 21 Produkcja przemysłowa w Polsce i wybranych krajach UE, 2004=100



Źródło: MacroBond.

Naszym zdaniem, niemiecki, środkowo-europejski, a ostatnio także polski przemysł przegrywają globalną wojnę o udział międzynarodowym handlu. Azja i Chiny są ogromną konkurencją dla Niemiec, a Polska dodatkowo podkopała swoje szanse rozwojowe poprzez wymienione wyżej błędy w polityce gospodarczej. Ale polska gospodarka wciąż rośnie i pozostaje liderem w UE. Coraz istotniejszą rolę we wzroście krajowego PKB przejmuje sektor usług. Polska w ostatnich latach doświadczyła dużego napływu FDI do sektora usług, zarówno shared services, jak i centrów badań nowych technologii. Ważnym elementem strategii gospodarczej Polski powinno być przygotowanie gruntu, aby dyfuzja wiedzy i technologii od zagranicznych firm do polskich przedsiębiorstw usługowych była bardziej udana niż w przypadku przemysłu. Przykłady udanego przestawienia gospodarki na dominującą rolę sektora usług, przedstawiają kraje bałtyckie.

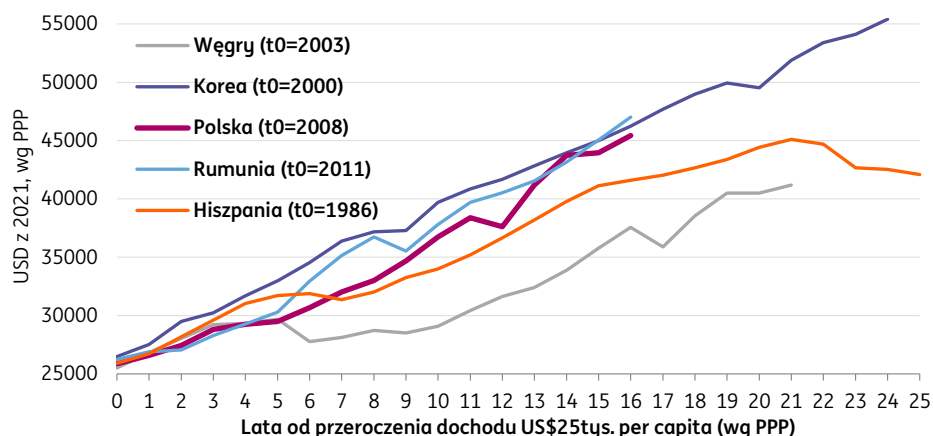
Korea, Tajwan, Izrael czy Chiny są przykładami krajów, gdzie nastąpiła duża dyfuzja technologii i umiejętności z zagranicznych przedsiębiorstw do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Niestety w Polsce ten proces miał ograniczony zakres. W efekcie nie udało się zbudować dużych polskich firm międzynarodowych, albo wykształcić dominujących sektorów gospodarki, w których Polska posiada ewidentne przewagi konkurencyjne. Polska gospodarka wciąż charakteryzuje się nadreprezentacją firm małych i średnich o bardzo zróżnicowanej strukturze i raczej niskiej innowacyjności. Postrzegamy duże szanse w napływie nowych inwestycji do Polski wraz ze wzrostem inwestycji w przemysł obronny w Europie. Celem polityki gospodarczej powinno być przygotowanie warunków, aby tym razem ta dyfuzja nastąpiła. Inwestycje obronne nie mogą liczyć na outsourcing poza UE, co daje duże możliwości polskim firmom, aby stać się zapleczem przemysłu obronnego z Zachodniej Europy.

Przedstawiciele biznesu zwracają uwagę, że polski model gospodarczy wymaga stopniowego dostosowania, w pierwszej kolejności należy obniżyć opodatkowanie pracy i koszty energii. **Jarosław Gracel** z ASTORA twierdzi: polegajmy na tym, w czym jesteśmy dobrzy lub mamy przewagi, a "nowe" wdrażajmy stopniowo, nie zaś skokowo.

Przejście na nowy model polskiego wzrostu gospodarczego postrzegamy jako zadanie pilne, choć proces ten będzie przebiegał przez lata, może nawet dekady. W perspektywie krótkoterminowej w latach 2025-26 nasza gospodarka będzie bazować na „dopalaczach”, takich jak środki z KPO czy wyższe wydatki zbrojeniowe, warto je wykorzystać do wdrożenia reform strukturalnych i tak postrzegamy m.in. inicjatywę deregulacji gospodarki. Ale w długim okresie, za 3-4 lata, polski biznes musi zdecydowanie postawić na inwestycje i innowacje.

Odnosząc się do porównań międzynarodowych: warto, aby polska gospodarka podążała bardziej koreańską niż hiszpańską ścieżką dalszej konwergencji. Korea Południowa jest często przywoływana jako państwo szybkiego awansu gospodarczego - z kraju o niskich dochodach do kraju, któremu udało się uniknąć tzw. pułapki średniego dochodu i obecnie należy do najbardziej zaawansowanych technologicznie na świecie. Kraj ten oparł swój model wzrostu na inwestycjach, innowacjach, eksporcie i postawił na promocję dużych firm. Po przekroczeniu w 2000 roku poziomu 25 tys. dolarów średniego dochodu na mieszkańca - według parytetu siły nabywczej - kraj pozostał na trwałej ścieżce dalszej konwergencji.

Wykres 22 PKB per capita (PPP) po przekroczeniu 25tys. (w USD z 2021)



Źródło: MFW, IMF Country Report No. 25/6.

Takiego sukcesu nie udało się osiągnąć przykładowo Hiszpanii, która po osiągnięciu 25 tys. dolarów na mieszkańca w 1986 roku, najpierw wyraźnie zwolniła tempo wzrostu PKB, a po około dwóch dekadach odnotowała spadek dochodów realnych. Hiszpania w swoim modelu wzrostu w większym stopniu niż Korea Południowa polegała na kredycie, a w mniejszym na inwestycjach, innowacjach czy eksporcie.

Przez około 15 lat od przekroczenia granicy 25 tys. dolarów Polska trzyma się blisko koreańskiej ścieżki wzrostu. Konieczna jest kontynuacja tego procesu. Przykład Korei Południowej, która rozwija się pomimo ciągłego zagrożenia ze strony Korei Północnej, pokazuje, że można utrzymać konwergencję realną w warunkach zagrożenia bezpieczeństwa państwa. Co więcej: zagrożenie wojną może być dodatkowym impulsem do mobilizacji oszczędności krajowych i budowy potencjału gospodarczego, w tym zbrojeniowego. Nie jest przypadkiem, że zwiększone wydatki zbrojeniowe w naszym kraju realizujemy częściowo w Korei Południowej.

Optymistyczne oczekiwania co do przyszłości

Jakub Dzik, członek zarządu, Grupa Impel

No i w końcu ekonomia globalna: odejście od globalizacji, wojny celne, które się pojawią albo nie. Nie wiadomo, czy będziemy produkować w Polsce, czy będziemy sprowadzać z Chin, a może relacje z Chinami staną się trudniejsze, ponieważ trzeba będzie wybierać pomiędzy nimi a kooperacją ze Stanami.

Kluczem pozostaje obserwacja i zachowanie olimpijskiego spokoju. Dyskusje - ostra "twitterowa" wymiana poglądów - nie są w stanie zbudować powodzenia państwa. Trzeba być mężem stanu i spokojnie robić swoje. Bardzo podoba mi się postawa Korei Południowej, która współpracuje z Chinami, współpracuje ze Stanami - i robi to bardzo umiejętnie.

Tomasz Buraś, prezes, DHL Express Polska

W oczach zagranicznych przedsiębiorców - moich kolegów - Polska postrzegana jest jako kraj wzorcowego wręcz sukcesu. Ta percepcja jest bardzo dobra, bo Polska odnosi wymierne sukcesy ekonomiczne (...)

Polska gospodarka jest obecnie na etapie przesuwania się w kierunku usług. Nasz kraj znajduje się w czołówce bardzo wielu badań dotyczących świetnych destynacji dla nearshoringu i offshoringu. W szczególności, jeśli chodzi o centra usług wspólnych. Niektórzy mówią, że Polska będzie nową doliną AI.

Dorota Pyć, prezeska, Morski Port Gdańsk

Prognozy dla branży portowej są zasadniczo pozytywne. Pomimo globalnych wyzwań, takich jak zmiany w łańcuchach dostaw czy też sytuacja geopolityczna, Port Gdańsk ma duży potencjał dalszego wzrostu. Kluczowe działania to inwestycje w infrastrukturę, rozwój technologii cyfrowych, ekspansja na nowe rynki oraz rozwój usług logistycznych i intermodalnych.

Jakub Nowak, prezes zarządu, JNT Group

Jeżeli pojawi się szansa na zakończenie wojny w Ukrainie, to Polska powinna być głównym hubem odbudowującym. To rozsądne rozwiązanie także z perspektywy geopolitycznej, ponieważ leżymy w bezpośrednim sąsiedztwie miejsc, gdzie toczyły się działania zbrojne. Nie może być tak, że Polska, która tak mocno zaangażowała się w pomoc Ukraińcom, nie wesprze biznesowo procesu odbudowy zniszczonego wieloletnim konfliktem zbrojnym kraju.

Na inspiracje z takich krajów jak Korea czy Japonia, wskazywał Adam Góral z Asseco, mówiąc, że jeżeli się nie nauczymy od nich pokory, pracowitości, rzetelności w ocenie samych siebie, to będzie nam ciężko wejść na wyższy poziom rozwoju. Według Dominiki Bettman akurat strategia Asseco - czyli łączenia się firm średniej wielkości w skali europejskiej czy światowej - jest de facto jedyną możliwą i perspektywiczną opcją dla Polski.

W niestabilnym świecie, w którym liczba opcji rozwoju jest coraz bardziej ograniczona, Korea Południowa pozostaje przykładem kraju, która umiejętnie współpracuje na arenie międzynarodowej.

Badanie jakościowe ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego

Nasz raport jest oparty na pogłębionych wywiadach z 25 menedżerami, liderami biznesu w Polsce oraz szefami 3 zagranicznych izb handlowych (niemieckiej, skandynawskiej i włoskiej) - w połączeniu z analizą makroekonomiczną i sektorową ekonomistów ING. Dziennikarze portali Grupy PTWP przeprowadzili te rozmowy z inspiracji ING Banku Śląskiego w I kwartale br. Pełne wywiady są dostępne w otwartej formule w portalu WNP.PL – poprzez linki zamieszczone w raporcie. Dodatkowo w raporcie wykorzystujemy wybrane rozmowy ze specjalnego, jubileuszowego (WNP.PL kończy w tym roku ćwierć wieku) projektu "25 na 25 WNP.PL". Jest to cykl rozmów z 25 osobami, które w godny uwagi sposób współkształtowały i współkształtują gospodarczy obraz naszego kraju.

Ramowy kwestionariusz do rozmów z liderami biznesu

W rozmowach dziennikarze WNP.pl wykorzystali następujący ramowy kwestionariusz:

1

Czy dotychczasowy model wzrostu gospodarczego w Polsce się wyczerpuje?

1. Jakie z dotychczasowych atutów w warunkach działania polskiej gospodarki słabną, a jakie utrzymują swe pozytywne oddziaływanie? *Przykłady dotychczasowych motorów wzrostu: relatywnie niewysoki koszt pracy; dobrze wykształcone kadry; przedsiębiorczość krajowego biznesu i mocny sektor MŚP; poziom inwestycji i reinwestycji zagranicznych; otwarcie unijnego rynku (wskutek przystąpienia do Wspólnoty i wdrożenia mechanizmów organizacyjno-regulacyjnych); ekspansja eksportu i powiązanie z niemieckim rynkiem produkcyjno-konsumenckim; dość duży rynek wewnętrzny i zdywersyfikowana struktura gospodarki; niezła lokalizacja na mapie Europy*
2. Jak – w Państwa ocenie - kształtuje się dziś polska konkurencyjność, zwłaszcza na rynkach międzynarodowych? Jakie są nasze własne słabości strukturalne (zagrożenia dla wzrostu i konkurencyjności)? *Przykłady: demografia i sytuacja na rynku pracy; utrzymująca się niska innowacyjność gospodarki; nie dość szybko rosnąca produktywność; niski poziom inwestycji; niedostateczny rozwój rynku kapitałowego; brak grupy dużych firm (nawet na tle europejskim) i zdecydowana dominacja sektora MŚP (m.in. zachowawczość inwestycyjna); koszty i ograniczenia rozwoju produkcji wskutek postępów „zielonej rewolucji”; niedostateczna lub niewłaściwa aktywność państwa (system podatkowy, nadprodukcja prawa, stan rynku kapitałowego; wysokie ceny energii nasz miks i niedoinwestowanie w energetyce.*
3. Jak konkretnie w ostatniej dekadzie korzystali Państwo na wspomnianych, dogodnych dla naszej gospodarki warunkach dla rozwoju swojej firmy (skala działalności, główne inwestycje, zarządzanie, eksport)?

2

Czy polskie przedsiębiorstwa widzą potrzebę zmian w kierunku nowego modelu, opartego na sektorach o wyższej wartości dodanej i innowacjach? Czy otoczenie zewnętrzne jest trudniejsze niż 10-15 lat temu? Co zagraża polskiej gospodarce?

4. Czy dla utrzymania dynamiki polskiego wzrostu gospodarczego i konkurencyjności widzicie Państwo pilną i narastającą potrzebę zmian naszego modelu gospodarczego, zmierzających do oparcia go na sektorach o wyższej wartości dodanej, na innowacjach i wyższej produktywności?
5. Czy sytuacja na rynku pracy (perspektywy demograficzne, podaż pracy, słaba aktywizacja zawodowa, rosnące koszty pracy, stopień pracowniczych kompetencji i

kształcenia, polityka imigracyjna) jest/będzie u nas ograniczeniem dla dalszego rozwoju gospodarczego i czy odczuwają Państwo tego rodzaju problemy? Jakie posunięcia mogą zmienić pogarszającą się sytuację (zwłaszcza inicjatywy administracji państwowej)?

6. Czy presja konkurencyjna na świecie stała się znacznie większa niż dekadę temu – patrząc np. przez pryzmat polityki Chin czy USA (*projekty J. Bidena przyciągające inwestycje do kraju – m.in. Clean Energy Tech, silny protekcjonizm Donalda Trumpa i jego plan eksportowej ekspansji*)? Jaką sytuację dla polskich firm tworzy stagnacja gospodarcza w Niemczech i czy można skutecznie postawić na inne rynki? Czy i ewentualnie w jakim stopniu w Waszym przypadku wspomniane kwestie utrudniają/będą utrudniać ekspansję zagraniczną (eksport, ewentualnie inwestycje poza Polską)?

7. Jaki wpływ mają polski rząd i Unia Europejska na konkurencyjność naszej gospodarki? (w czym de facto przeszkadzają, a w czym mogą być pomocne dla Państwa branży i firmy? Czy i jak polskie firmy i sektory realnie mogą/powinny skorzystać na promowanej przez nową KE „strategicznej autonomii gospodarczej” (otoczenie regulacyjne, fundusze)?

8. Czy wysokie koszty energii w Europie, wynikające z ograniczonego dostępu do surowców energetycznych oraz unijnej „zielonej rewolucji” (w polskim naszym jeszcze bardziej dotkliwie) mocno ciążyą polskim firmom, wpływając na koszty produkcji i konkurencyjność? Zielona polityka powinna zostać poddana rewizji/przesunięciu w czasie?

3

Jak polskie firmy dostosowują się do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego i czy są "gotowe na to, aby wygrać przyszłość"?

9. Jak zintensyfikować w naszym kraju wzrost produktywności? Czy w średniej perspektywie są tu widoki na jej istotną poprawę poprzez cyfryzację (w tym AI), automatyzację, robotyzację? Co stanowi nadal bariery w tej mierze (innowacyjność) w Państwa branży?

10. Co może w naszym kraju przyspieszyć i powiększyć inwestycje prywatne, w tym te najbardziej nowoczesne? Dlaczego znacząca intensyfikacja na tym polu przez lata się u nas nie powiodła – mimo szumnych zapowiedzi i prognoz polskich rządów?

11. Czy dostęp do finansowania zewnętrznego (banki, giełda) jest wystarczający i wspiera produkcyjno-sprzedażową ekspansję firmy? W jakim zakresie Państwa firma z tego wsparcia korzysta?

12. Sumując: jak widzą Państwo prognozę (wzrost/stagnacja/regres) w swojej branży w najbliższych latach? Jak Państwa firma zamierza utrzymać/poprawić swą pozycję (*inwestycje, innowacje, ekspansja zagraniczna, rozszerzenie profilu działalności czy nawet jego zmiana*)?

Nasi rozmówcy

Podobnie jak w poprzednich czterech edycjach, grupa rozmówców była bardzo zróżnicowana (branże). W badaniu wzięli udział przedstawiciele firm przetwórstwa przemysłowego, firm logistycznych i transportowych oraz dyrektorzy trzech zagranicznych izb handlowych, działających w Polsce. Były to osoby pełniące funkcje kierownicze. Poniżej prezentujemy pełną listę rozmówców i linki do rozmów.

Dodatkowo w raporcie korzystamy z wywiadów przeprowadzonych przez portal WNP.PL, który obchodzi w tym roku ćwierć wieku i w ramach specjalnego projektu "25 rozmów na 25 WNP.PL" rozmawiał z godnymi uwagi postaciami, które współkształtowały gospodarczy obraz naszego kraju. Linki do tych rozmów zamieszczamy poniżej.

Budownictwo/Nieruchomości
Bartłomiej Dobosz, współwłaściciel, Grupa SKB
Piotr Kledzik, prezes, PORR SA
Waldemar Olbryk, prezes, Archicom
Wojciech Trojanowski, członek zarządu, Strabag
Logistyka i Transport
Tomasz Buraś, prezes, DHL Express Polska
Kamil Jedynak, prezes, OT Logistics
Dorota Pyć, prezeska, Morski Port Gdańsk
Antoni Zbytniewski, dyrektor, Fresh Logistics Polska (Grupa Raben)
Przemysł stalowy
Henryk Orczykowski, prezes, Stalprofil
Przemysł spożywczy
Artur Bielak, dyrektor finansowy i członek zarządu, Herbapol-Lublin
Grzegorz Brodziak, prezes, Goodvalley Agro
Jakub Nowak, prezes, JNT Group
Hubert Woźniak, prezes, Grupa Producentów Owoców Rajpol
Przemysł odzieżowy
Tomasz Ciapała, prezes, G8 (właściciel Lancerto oraz Próchnik 1948)
Przemysł farmaceutyczny
Karolina Czekaj, dyrektor ds. Finansów Korporacyjnych i Nadzoru Właścicielskiego, Adamed Pharma
Przemysł chemiczny
Kamil Majczak, prezes, Qemetica
Producenci dóbr trwałego użytku
Paweł Adamowicz, dyrektor fabryki suszarek do ubrań, BSH
Ryszard Florek, prezes, Fakro
Robert Stobiński, pierwszy wiceprezes zarządu ds. operacyjnych, Amica
Branża inżynierska
Grzegorz Brona, prezes, Creotech Instruments

Jarosław Gracel, prezes, ASTOR
Radosław Koelner, prezes, Rawplug
Artur Pollak, prezes, APA Group
Maciej Wyczęsany, prezes, Apator
Branża informatyczna
Konrad Świrski, prezes, Transition Technologies
Izby handlowe działające w Polsce
Elisabetta Caprino, dyrektor zarządzająca, Włoska Izba Handlowo-Przemysłowa
Lars Gutheil, dyrektor generalny, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa AHK
Agnieszka Zielińska, dyrektor zarządzająca, Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza

Źródło: WNP.PL

Wykorzystaliśmy także cytaty i odwołania do wywiadów, które złożyły się na jubileuszowy projekt "25 na 25 WNP.PL". Byli to: [Tomasz Bardziłowski](#), prezes, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie; [Brunon Bartkiewicz](#), prezes, ING Bank Śląski; [Dominika Bettman](#), przedsiębiorczyni, dyrektor generalna Microsoft w Polsce w latach 2021-2025; [Paweł Borys](#), partner zarządzający MCI Capital, prezes PFR w latach 2016-2024; [Tomasz Domogała](#), właściciel i przewodniczący rady nadzorczej TDJ; [Maciej Dujas](#), partner zarządzający i współwłaściciel, Griffin Capital Partners; [Jakub Dzik](#), członek zarządu i dyrektor generalny Grupy Impel; [Ireneusz Fafara](#), prezes, Orlen; [Adam Góral](#), założyciel i prezes Asseco Poland; [Dariusz Grzeszczak](#), założyciel i prezes zarządu spółki Erbud; [Sebastian Jabłoński](#), prezes, Respect Energy; [Zbigniew Jakubas](#), właściciel Grupy Kapitałowej Multico; [Piotr Krupa](#), prezes, Grupa Kruk; [Adam Krzanowski](#), prezes, Nowy Styl; [Agnieszka Kubera](#), dyrektorka zarządzająca i prezeska Accenture w Polsce; [Grzegorz Lot](#), prezes, Tauron Polska Energia; [Szymon Midera](#), prezes, PKO BP; [Krzysztof Pawiński](#), współzałożyciel, Maspex; [Marek Piechocki](#), współzałożyciel i prezes, LPP; [Artur Popko](#), prezes zarządu grupy Budimex; [Jacek Siwicki](#), prezes, Enterprise Investors; [Przemysław Sztuczkowski](#), prezes, Cognor; [Michał Sołowow](#), właściciel, Synthos; [Sebastian Szymanek](#), prezes, Polpharma; [Michał Wypychewicz](#), prezes, ZPUE.



Podziękowania

Uprzejmie dziękujemy przedstawicielom firm, które wzięły udział w badaniu (w kolejności alfabetycznej): Adamed Pharma, Amica, APA Group, Apator, Archicom, ASTOR, BSH, Creotech Instruments, DHL Express Polska, Fakro, Fresh Logistics Polska (Grupa Raben), G8 (właściciel Lancerto oraz Próchnik 1948), Goodvalley Agro, Herbapol-Lublin, JNT Group, Morski Port Gdańsk, OT Logistics, PORR SA, Qemetica, Rajpol (Grupa Producentów Owoców), Rawlplug, Grupa SKB, Stalprofil, Strabag, Transition Technologies.

Dziękujemy również przedstawicielom izb handlowych: Polsko-Niemieckiej Izbie Handlowej (AHK Polska), Skandynawsko-Polskiej Izbie Gospodarczej i Włoskiej Izbie Handlowo-Przemysłowej w Polsce.

Jak cytować:

Leszek Kąsek, Rafał Benecki (red.), *Motory polskiego wzrostu gospodarczego. Obawy i postulaty biznesu*, Raport ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego, kwiecień 2025.



Autorzy raportu

Leszek Kąsek

starszy ekonomista

leszek.kasek@ing.pl

Leszek Kąsek jest ekonomistą w Biurze Analiz Ekonomicznych ING Banku Śląskiego od 2018 roku, odpowiedzialnym za zrównoważony rozwój, transformację energetyczną oraz zielone finansowanie w Polsce. Zajmuje się także analizami i prognozami bilansu płatniczego i handlu zagranicznego oraz przepływami środków unijnych.

Rafał Benecki,

główny ekonomista

Rafał Benecki od 25 lat pracuje w sektorze bankowym, jako ekonomista i strateg rynków finansowych. Jest absolwentem Queen Mary College University of London oraz stypendystą rządu brytyjskiego. Od kwietnia 2012 roku pełni funkcję głównego ekonomisty ING Banku Śląskiego. Jest zdobywcą nagród w konkursach prognoz organizowanych przez NBP i Rzeczpospolitą, Parkiet, Puls Biznesu, Bloomberg. W 2022 roku zdobył tytuł analityka makroekonomicznego roku.

Wkład ze strony Europejskiego Kongresu Gospodarczego

Jacek Ziarno, redaktor prowadzący WNP Economic Trends

Dziennikarze Grupy PTWP (autorzy rozmów): Dariusz Ciepiela (2), Donata Chruściel (4), Luiza Jakubiak (1), Edyta Kochlewska (1), Jakub Lachert (3), Adrian Ołdak (4), Dariusz Malinowski (1), Piotr Myszor (3), Adam Sierak (2), Piotr Stefaniak (3), Michał Wroński (2), Jacek Ziarno (2).

Informacje i zastrzeżenia

Niniejsza publikacja została przygotowana przez Biuro Analiz Makroekonomicznych w ING Banku Śląskim S.A. wyłącznie w celach informacyjnych, bez uwzględnienia celów inwestycyjnych, sytuacji finansowej ani dostępnych środków pieniężnych odbiorcy. Informacje zawarte w tej publikacji nie stanowią porady inwestycyjnej, prawnej ani podatkowej, ani też oferty dotyczącej zakupu bądź sprzedaży jakiegokolwiek instrumentu finansowego. ING Bank Śląski S.A. dołożył należytej staranności, aby informacje zawarte w treści publikacji były rzetelne oraz oparte na wiarygodnych źródłach. ING nie ponosi żadnej odpowiedzialności za jakiegokolwiek straty bezpośrednie, pośrednie lub wtórne powstałe w wyniku korzystania z tej publikacji. O ile nie zastrzeżono inaczej, wszystkie opinie, prognozy i oszacowania należą do autora (autorów) oraz są aktualne w momencie publikacji i mogą ulec zmianie bez odrębnego powiadomienia.

Rozpowszechnianie tej publikacji może być ograniczone przez prawo lub regulacje w różnych jurysdykcjach.

Publikacja oraz zawarte w niej informacje objęte są prawami autorskimi. Nie może być ona kopiowana, rozpowszechniana ani publikowana przez jakąkolwiek osobę, w jakimkolwiek celu, bez wyraźnej uprzedniej zgody ING Banku Śląskiego S.A. Nie dotyczy to przypadków posługiwania się publikacją z powołaniem na jej źródła. Wszystkie prawa zastrzeżone. Nadzór nad działalnością ING Banku Śląskiego S.A. sprawuje Komisja Nadzoru Finansowego (ul. Piękna 20, 00-549 Warszawa).