



EEC

Jak wzmocnić potencjał polskich firm.

Biznes wobec presji demograficznej i globalnej konkurencji.

 @ING_EconomicsPL

 ekonomiczny.ing.pl

Raport ING Banku Śląskiego
i Europejskiego Kongresu Gospodarczego (EEC)

23 kwietnia 2026

Spis treści

Wprowadzenie	3
Główne wnioski	4
A. Zagrożenia dla potencjalnego wzrostu polskiej gospodarki	8
1. Pytania o demografię i rynek pracy	10
2. Pytania o presję konkurencji globalnej	11
3. Pytania o finansowanie rozwoju	11
B. Konstruktywna reakcja firm na zmiany na rynku pracy i demografię	14
1. Niedobory (wyspecjalizowanych) pracowników	14
2. Wzrost płac jako obciążenie dla firm	17
3. Wzrost płac jako motywacja do zmiany	20
4. Cudzoziemcy na polskim rynku pracy	21
5. Rozwój kompetencji własnych pracowników, rola czynników pozapłacowych	23
6. Inwestycje w technologie oszczędzające pracę: automatyzacja, robotyzacja, AI	24
7. Wdrożenie rozwiązań sztucznej inteligencji AI	26
8. Automatyzacja, robotyzacja i AI w polskiej gospodarce	31
C. Postawa polskich firm wobec konkurencji globalnej, głównie z Chin	36
1. Rosnąca presja globalnej konkurencji dotyka wielu sektorów	37
2. Słabość UE wobec nierównej konkurencji z Chin	45
3. Local content i przebalansowanie krajowego wsparcia dla dużych firm i MŚP	52
D. Finansowanie zewnętrzne w firmach jako nieodkryta dźwignia rozwoju	60
1. Deficyt wiedzy i zaufania, ostrożność wynikająca z doświadczeń historycznych	62
2. Raczej problem wysokiej ceny niż dostępności kredytu	64
3. Problem podażowy - płytki rynek finansowy	64
4. Jak znaleźć złoty środek między wzrostem a ryzykiem	66
Badanie jakościowe ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego	69
Ramowy kwestionariusz do rozmów z liderami biznesu	69
Nasi rozmówcy	71
Podziękowania	73
Autorzy raportu	74

ING Bank Śląski

Autorzy raportu

Leszek Kąsek

starszy ekonomista
leszek.kasek@ing.pl

Rafał Benecki

główny ekonomista
rafal.benecki@ing.pl

Współpraca

Joanna Porębska-Matysiak

wiceprezes SAIO SA,
spółka z Grupy ING BSK

Grupa PTWP

Wsparcie i konsultacja

Jacek Ziarno

redaktor prowadzący
WNP Economic Trends

Materiały źródłowe (wywiady)

dziennikarze Grupy PTWP

Wprowadzenie

Dotychczasowa seria wspólnych raportów ING-EEC szeroko diagnozowała siłę, słabości, szanse i zagrożenia dla polskich firm w warunkach silnych wstrząsów zewnętrznych i podwyższonej niepewności. W tym opracowaniu skupiamy się na kluczowym pytaniu: jak wzmocnić potencjał rozwoju polskich firm w kontekście daleko idących zmian demograficznych (wewnętrzny trend strukturalny) i pod silną presją zagranicznej konkurencji (zewnętrzny trend strukturalny).

Podobnie jak w latach poprzednich, raport składa się ze spojrzenia makroekonomistów ING oraz perspektywy liderów polskiego biznesu. Takie zestawienie daje bardzo ciekawe wyniki. Nasze tegoroczne badanie jakościowe oparliśmy na 30 pogłębionych wywiadach, w tym z 22 przedstawicielami firm z różnych branż oraz z 8 reprezentantami organizacji branżowych, co jest nowością w tym badaniu.

Generalnie polskie firmy pozostają bardzo odporne na presję czy wstrząsy i elastycznie dostosowują się do nowych warunków. W reakcji na niekorzystne trendy demograficzne, skutecznie pozyskują pracowników zagranicznych, zarządzają rozwojem własnych pracowników i inwestują w technologie, choć wciąż widać przestrzeń dla większych inwestycji, także z wykorzystaniem finansowania zewnętrznego. Dzielnie stawiają czoła globalnej rywalizacji, choć konkurencję z chińskimi firmami postrzegają jako nierówną i domagają się ochrony - poprzez korektę polityk unijnych i preferencje w ramach tzw. local content. Przy czym regulacje i instrumenty publiczne nie powinny promować tylko małych czy średnich firm, ale także duże, aby wspierać skalowanie działalności, inwestycje i umiędzynarodowienie zamiast utrzymywać obecną strukturę z dużym udziałem MŚP.

Cieszymy się, że już piąty rok z rzędu publikujemy wspólny raport ING Banku Śląskiego i Grupy PTWP, organizatora Europejskiego Kongresu Gospodarczego (EEC). Wspólnie jesteśmy dumni ze współpracy z polskim biznesem. Jako bank oferujemy finansowanie, doradztwo, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. Jako spółka medialna organizujemy platformę wymiany wiedzy, dialogu społecznego i pogłębionej dyskusji publicznej.

Mamy nadzieję, że nasz raport będzie stymulował debatę o reakcji polskich firm na wielkie wyzwania strukturalne: pogarszającą się demografię i rosnącą konkurencję globalną – co gorsza: w skomplikowanej sytuacji geopolitycznej.

Polski model wzrostu gospodarczego musi w większym stopniu polegać na inwestycjach i innowacjach, a nie pracy, która przestała być łatwo dostępna i tania. Aby postawić na inwestycje i innowacje, potrzebne jest większe otwarcie na finansowanie zewnętrzne i modyfikacja w tym wymiarze postawy przedsiębiorstw (które relatywnie mało inwestują, a dużo oszczędzają) i sektora publicznego (który relatywnie dużo wydaje i boryka się nadmiernym deficytem).

Choć ostrożność jest cnotą także w biznesie, to – jak zauważył jeden z naszych rozmówców – może powinniśmy się porwać na coś więcej, zaryzykować, powalczyć o większą wygraną...

Agnieszka Wolska
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). Edukacja nr 5. Niniejszy raport powstał na podstawie pogłębionych wywiadów z 30 menedżerami, liderami biznesu w Polsce oraz przedstawicielami wybranych organizacji branżowych, 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 w końcowej części raportu). Pełne wywiady są dostępne w otwartej formule w portalu WNP.PL – poprzez linki zamieszczone w części „Nasi rozmówcy” na końcu raportu.

Główne wnioski

1. **Dwa niekorzystne, długofalowe czynniki strukturalne – demografia i konkurencja globalna.** Choć dziś uwagę firm absorbuje szok naftowy i niepewność geopolityczna, to na potencjał ich rozwoju niekorzystnie wpływają dwa długofalowe czynniki strukturalne.

Pierwszy, wewnętrzny, to pogarszająca się demografia i ograniczona podaż pracy. Drugi, zewnętrzny, to rosnąca presja konkurencji globalnej, głównie w przemyśle i przed wszystkim z Chin.

2. **Kreatywna reakcja firm na trendy demograficzne i ograniczoną podaż pracy.** Cieszy, że przedsiębiorstwa w naszym kraju przeszły z postawy defensywnej do kreatywnej. Niemniej jednak polskie firmy wydają się nadmiernie kreatywne w utrzymaniu statusu quo, jakim jest model wzrostu oparty na taniej pracy i potrafią ściągnąć pracowników nawet z Ameryki Południowej. Jednocześnie wykazują nadmierną ostrożność w decyzjach inwestycyjnych, dystans do finansowania zewnętrznego, robotyzacja nawet spowolniła a adaptacja AI idzie najwolniej w UE. To zaś utrwala ich niską innowacyjność, ale także stanowi barierę w ekspansji.

- Firmy coraz mniej skarżą się na niedobory pracowników czy drogą pracę, lecz poszukują rozwiązań i alternatyw. Należy do nich zatrudnianie cudzoziemców - głównie z Ukrainy, ale także z egzotycznych kierunków.
- Sytuacja różnie wygląda w sektorach. Małe firmy, szczególnie z budownictwa i przemysłu, wyspecjalizowały się w ściąganiu zagranicznych pracowników. Ale jest też druga grupa przedsiębiorstw, w których skok kosztów pracy wyzwolił impuls rozwojowy. Innowacyjne przedsiębiorstwa, w tym sektor usług biznesowych albo niektóre gałęzie przemysłu szybko dostosowują się do rosnących kosztów pracy. Stawiają na bardziej zaawansowane projekty, wymagające większej specjalizacji, kwalifikacji. W przemyśle wdrażają technologię podnoszącą produktywność, co pozwala podnosić marże. Dzięki temu polskie firmy usług biznesowych przesuwają się w górę w globalnych łańcuchach wartości i dostarczają bardziej zaawansowane usługi niż np. Indie. A niektóre polskie przedsiębiorstwa produkcyjne deklarują, że są w stanie konkurować z producentami z Chin, a w przyszłości także z Ukrainy.

- Co ciekawe, nasze wywiady ujawniają większe zatrudnienie cudzoziemców niż dostępne dane statystyczne, co może podważać tezę o wyjątkowym wzroście produktywności w Polsce w ostatnich latach. Z drugiej strony, potencjalny odpływ Ukraińców po zakończeniu wojny w tym kraju nie jest takim zagrożeniem, bo polskie podmioty mogą przecież sięgać po pracowników z innych kierunków.
3. **Kluczowym sposobem na wzrost produktywności są jednak inwestycje w technologie.** Pod tym względem nasze badanie przynosi pesymistyczne wnioski, np. robotyzacja spowolniła, a pod względem adaptacji technologii AI polski biznes jest w końcu unijnych statystyk. Podobnie jak w porównaniach dotyczących innowacyjności czy korzystania z finansowania zewnętrznego.
- Wdrożenie AI wymaga audytu cyfrowego i uporządkowania procesów w firmie, a opłacalność projektów inwestycyjnych rośnie przy planowanym skalowaniu aktywności, także poprzez ekspansje międzynarodową.
 - Na podstawie faktów odnosimy wrażenie, że polski biznes jest sprawniejszy w pozyskiwaniu pracowników, w tym cudzoziemców niż w inwestycjach w automatyzację, robotyzację czy AI. Potencjał i potrzeby takich inwestycji są zresztą różne w rozmaitych sektorach (budownictwo stawia na poszukiwanie pracowników, usługi biznesowe szybko się automatyzują, w przemyśle podejście nie jest jednolite w podziale na branże).
4. **Nierówna konkurencja z Chinami i postulaty wsparcia ze strony UE i polityk krajowych.** Chińska konkurencja zaskoczyła polskie firmy tempem wpływu na rynki, zasięgiem i jakością. Azjatyckie podmioty konkurują już produktem gotowym i w niektórych sektorach ich udział w rynku unijnym jest bardzo wysoki (AGD - ponad 50%). Niektóre polskie firmy potrafią wytrzymać presję konkurencyjną. Niszą, gdzie azjatycka konkurencja nie działa, jest obronność albo cyberbezpieczeństwo. Te same firmy, które krytykują przeregulowanie unijne mówią o potrzebie niższych stóp, jakie daje członkostwo w strefie euro.
- Po pandemii dostawcy z Azji zaczęli ostro rywalizować z UE i USA w segmencie dóbr konsumpcyjnych, takich jak samochody (nie tylko elektryczne), elektronika użytkowa, sprzęt AGD. Polityka celna Donalda Trumpa dodatkowo skłania firmy z Kraju Środka do poszukiwania alternatywnych rynków zbytu.
 - W wielu sektorach unijnego przemysłu uzależnienie zaszło bardzo daleko. Aby nie postępowo dalsze osłabienie potencjału produkcyjnego i innowacyjnego europejskich firm, kluczowe będą skuteczne inicjatywy ochronne ze strony UE. Potrzebne jest przekucie strategicznej autonomii Wspólnoty z tej na papierze w rzeczywiste działania. Unia może rozważyć także skalę ambicji polityki klimatycznej i tempo redukcji emisji w taki sposób, aby za dekadę czy dwie zachować jednak bazę produkcyjną na Starym Kontynencie.
 - Słabość UE w zderzeniu z chińską konkurencją w dużej mierze wynika z ciężaru polityk i praktyk na poziomie unijnym; chińskie firmy doświadczają mniejszego ciężaru biurokratycznego i łagodniejszych standardów środowiskowych i społecznych, mogą też liczyć na dopłaty rządowe w ekspansji zagranicznej.
 - Krytyka nadmiaru regulacji unijnych w naszych przedsiębiorstwach idzie jednak w parze z zauważaniem zalet przyjęcia euro i związanych z nim niższym poziomem stóp procentowych i mniejszym ryzykiem walutowym.
5. **Do skalowania działalności, także przez umiędzynarodowienie, zniechęcają polityki unijne i krajowe, wspierające głównie firmy MŚP.** Regulacje i instrumenty publiczne

powinny promować nie tylko firmy małe czy średnie, ale także duże. To pozwoli zmieniać obecną strukturę z ponadprzeciętnie dużym udziałem MŚP.

- W Polsce ważnym tematem konieczność poważnej modyfikacji wsparcia publicznego, w tym unijnego: z MŚP na większe przedsiębiorstwa. W warunkach zaostrzonej konkurencji globalnej to raczej duże firmy mogą zwiększać skalę działania i stawić czoło konkurencji. Menedżerowie doceniają dotychczasowe wysiłki krajowych instytucji wsparcia biznesu w pomocy poza granicami kraju, ale potrzebują profesjonalnej dyplomacji gospodarczej.
- Polityki unijne i krajowe, poprzez promocję sektora MŚP, prawdopodobnie nieintencjonalnie podkopują bodźce do skalowania działalności polskich firm. Zamiast wsparcia rozwoju, skłaniają do ograniczania działalności i restrukturyzacji zatrudnienia, aby uwolnić się od obciążającego statusu dużej firmy, który pomoc ze strony Wspólnoty co najmniej redukuje.

6. **W poszukiwaniu złotego środka: między zyskiem a ryzykiem w wykorzystaniu finansowania zewnętrznego dla rozwoju firm.** Pod względem wskaźników makroekonomicznych jesteśmy już gospodarką rozwiniętą, natomiast w zachowaniach dotyczących finansowania polski biznes wykazuje bardzo ostrożne podejście charakterystyczne dla gospodarek wschodzących.

- W ostatnich dekadach polskie firmy, głównie z sektora MŚP, polegały w dużej mierze na środkach własnych lub finansowaniu publicznym, w tym unijnym. W czasach dużej dostępności darmowego finansowania z Brukseli i przy „czarnych łabędziach” w gospodarce światowej jest to przejaw ostrożności. Omijano zewnętrzne finansowanie (bankowe, giełdowe, VC/PE, inne) dużym łukiem - z powodu braku wiedzy, albo niechęci do zaciągania długoterminowych zobowiązań.
- Jednakże w czasie, kiedy polski model wzrostu gospodarczego musi w większym stopniu polegać na inwestycjach i innowacjach, a nie na taniej pracy, polski biznes potrzebuje przedefiniowania podejścia do zysku i ryzyka oraz większego wykorzystania finansowania zewnętrznego w swoim dalszym rozwoju.



Zagrożenia dla potencjalnego wzrostu

polskiej
gospodarki





A. Zagrożenia dla potencjalnego wzrostu polskiej gospodarki

Polska wciąż rozwija się dynamicznie na tle krajów europejskich, ale utrzymanie dalszej konwergencji w długim okresie nie jest gwarantowane (co pokazuje przykład Hiszpanii czy Węgier). W ostatnich latach otoczenie zewnętrzne Polski stało się bardziej niepewne i wymagające (m.in. atak USA i Izraela na Iran - wojna na Bliskim Wschodzie, rosyjska wojna w Ukrainie, rosnąca konkurencja z Chin, niska konkurencyjność Europy, gigantyczne inwestycje USA w AI). Sytuacja zewnętrzna i zagrożenia dla bezpieczeństwa wymagają olbrzymich inwestycji publicznych (obronność, energetyka, infrastruktura) i odbudowy inwestycji prywatnych.

W tym kontekście, w coraz większym stopniu ujawniają się **krajowe słabości strukturalne**, w szczególności pogarszająca się demografia i napięcia na rynku pracy. Dodatkowo polskie firmy muszą sprostać globalnej konkurencji z różnych kierunków, głównie z Chin. W związku protekcjonizmem USA w czasie prezydentury Donalda Trumpa chińskie firmy głębiej penetrują rynki zbytu poza USA, szczególnie europejski, co wzmoгло presję konkurencyjną i tworzy **zewnętrzną presję strukturalną**. Presję tę wzmacnia przeregulowanie unijnego porządku prawnego i zniekształcenia reguł konkurencji. Natomiast preferencje dla finansowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) i bardzo **ostrożne wykorzystanie finansowania zewnętrznego** hamują kolejny krok rozwojowy polskich firm, tj. skalowanie biznesu i jego ekspansję międzynarodową.

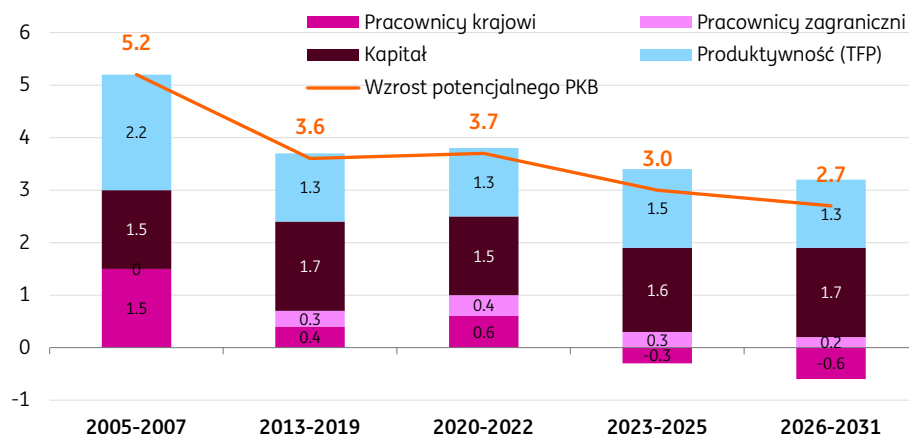
W długim okresie, prognozowana jest dalsza konwergencja dochodów realnych w Polsce, ale ma ona charakter warunkowy. Dalszy wzrost PKB będzie zależeć od wkładu jego głównych składowych:

- pracy
- kapitału/inwestycji
- produktywności (total factor productivity - TFP).

Jeśli chodzi o **komponent pracy**, to ogromnym atutem Polski jest kapitał ludzki, wykształcony, zmotywowany, pracujący dłużej niż średnia w UE. Ale tak jak renta demograficzna w ostatnich dekadach wyjaśniała część polskiego cudu gospodarczego, tak samo pogarszająca się demografia będzie osłabiać wzrost PKB w najbliższych latach.

Szacunki Międzynarodowego Funduszu Walutowego z ostatniego raportu o Polsce wskazują, że w dwóch dekadach od wejścia do UE, około 1/5 wzrostu polskiego PKB wynikała z wkładu czynnika pracy. Był to w dużej mierze wzrost oparty na taniej (stosunkowo niskie płace), łatwo dostępnej (wejście na rynek wyżu demograficznego), i długiej pracy (więcej godzin przepracowanych w tygodniu niż w krajach Europy Zachodniej). W najbliższych 5 latach, spadek liczby pracowników krajowych odejmie średnio 0,6pp z rocznego tempa wzrostu PKB, co tylko w 0,2pp zrekomensuje napływ migrantów. Tendencje demograficzne w Polsce są alarmujące. Wskaźnik dzietności w Polsce 1,1 jest obecnie najniższy w Europie, tymczasem, aby populacja rosła ten wskaźnik musi być powyżej 2,1.

Wykres 1 Wkład do wzrostu potencjalnego PKB w Polsce, w %, średnia roczna

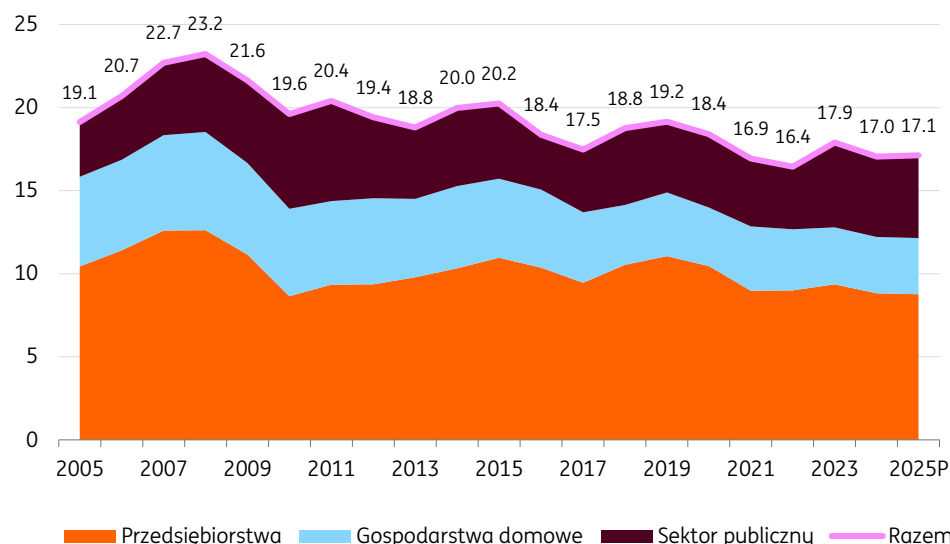


Źródło: Międzynarodowy Fundusz Walutowy (2026).

Mobilizowanie zasobów pracy w Polsce, także z udziałem migrantów, w tym również powrotów Polaków do kraju, będzie ważne dla wzrostu PKB. Napięcia na rynku pracy może złagodzić **pobudzenie inwestycji i wzrost produktywności**, w tym inwestycje w automatyzację, robotyzację i umiejętne wykorzystanie AI. Te czynniki będą sprzyjać poprawie produktywności w Polsce. Jak to ujął noblista Paul Krugman: *Produktywność to nie wszystko, ale w długim okresie jest niemal wszystkim...*

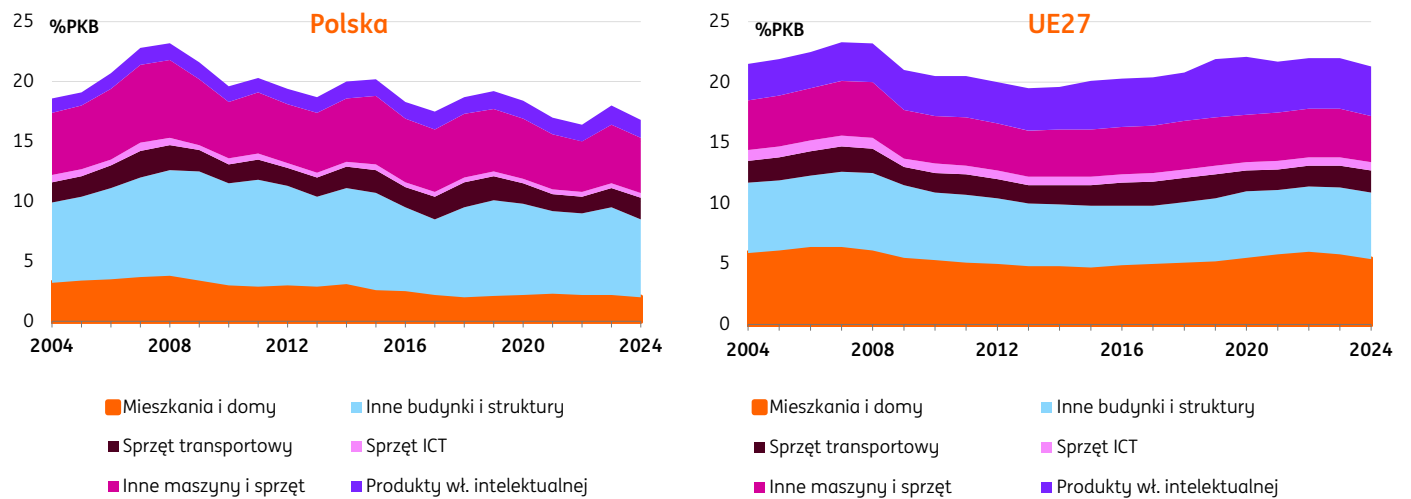
Od dekady stopa inwestycji w Polsce jest w trendzie spadkowym, głównie za sprawą malejących inwestycji przedsiębiorstw, lecz przy podwyższonych zarazem inwestycjach publicznych (m.in. w infrastrukturę, obronność, energię). W strukturze inwestycji według rodzaju aktywów Polska odbiega istotnie od średniej unijnej w wydatkach na produkty własności intelektualnej (**Wykres 3**). **Inwestycje w nowe technologie** są na razie realizowane w polskich firmach na małą skalę. Pomimo niezłych zasobów krajowych (specjaliści IT, udział w rozwoju OpenAI, polski model językowy), we wdrożeniu nowych technologii wciąż dominuje model tanich usług dla firm globalnych, a nie aktywne rozwijanie rodzimych produktów IT.

Wykres 2 Stopa inwestycji według sektorów gospodarki, w % PKB



Źródło: Eurostat.

Wykres 3 Stopa inwestycji w Polsce i UE27 według rodzaju aktywów w latach 2004-24, w % PKB



Źródło: Eurostat.

Poprawa produktywności w Polsce będzie możliwa także wskutek **przechodzenia pracowników między sektorami**. Na tle średniej w UE mamy ponadprzeciętnie dużo zatrudnienia w MŚP i znacznie mniejsze w dużych firmach, z tym, że te ostatnie będą przyciągać pracowników. W Polsce brakuje wciąż elastycznych form zatrudnienia i popularyzacji zatrudnienia na część etatu, które ułatwia łączenie pracy z innymi obowiązkami.

Powyższe tezy, widoczne w danych makroekonomicznych, w naszym raporcie konfrontujemy z opiniami 30 liderów polskiego biznesu.

1. Pytania o demografię i rynek pracy

Niekorzystna demografia i niedobory wykwalifikowanych pracowników przekładają się na wysokie koszty pracy, podbite także przez nadmierne podwyżki płacy minimalnej w ostatnich latach. W niektórych sektorach pojawiły się niedobory (wykwalifikowanych) pracowników, które były nieco łagodzone przez napływ cudzoziemców. Odpowiedzią firm mogą być tu inwestycje w technologie oszczędzające pracę (m.in. automatyzacja, robotyzacja, chmura, rozwiązania AI), ale ich skala jest niewystarczająca. Dodatkowo po kilku dekadach od rozpoczęcia polskiej transformacji na rynku karty rozdaje nowe pokolenie pracowników, które kładzie duży nacisk na balans między pracą a życiem prywatnym.

W części dotyczącej demografii i rynku pracy zapytaliśmy firmy m.in. o to:

- Jak reagują na niedobory pracowników i wzrost kosztów pracy?
- Jakie mają doświadczenia w zatrudnianiu cudzoziemców i czy liczą na powroty Polaków z emigracji?
- Czy inwestują w technologie, zastępujące pracę ludzką, w tym AI?

2. Pytania o presję konkurencji globalnej

W związku z istotnym wzrostem kosztów pracy, polska gospodarka stała się mniej konkurencyjna na tle innych rynków wschodzących (Turcja, Bałkany, Północna Afryka, Azja), choć pozostaje atrakcyjna w zestawieniu z Europą Zachodnią. W związku z polityką celną Trumpa nasiliła się presja konkurencyjna z Chin i poszukiwanie nowych rynków zbytu przez chińskie firmy przemysłowe - jak już wspomnieliśmy - nie tylko w segmencie dóbr pośrednich, ale w coraz większym stopniu w segmencie dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku.

Presję tę wzmacnia przeregulowanie unijnego porządku prawnego, w niedoskonałość lub brak reguł równej konkurencji, troski o tzw. local content czy regulacje tworzące asymetrię polityki środowiskowej i społecznej UE na tle świata.

W tym kontekście istotne jest wsparcie polskich firm w ich ekspansji zagranicznej, gdyż zdobywanie nowych rynków może być skuteczną strategią obrony już zdobytego udziału w rynku.

W części dotyczącej konkurencji globalnej zadaliśmy m.in. następujące pytania:

- W jakim stopniu polskie firmy odczuwają rosnącą konkurencję z Chin i czy widzą ryzyka chińskiego dyktatu cenowego w przyszłości?
- Czy odpowiedź UE jest adekwatna? Czy unijna autonomia strategiczna i regulacje typu CBAM wystarczą dla zachowania unijnej konkurencyjności?
- Czy polskie firmy mogą liczyć na wsparcie publiczne, w tym tzw. local content, przy skalowaniu działalności i ekspansji międzynarodowej?

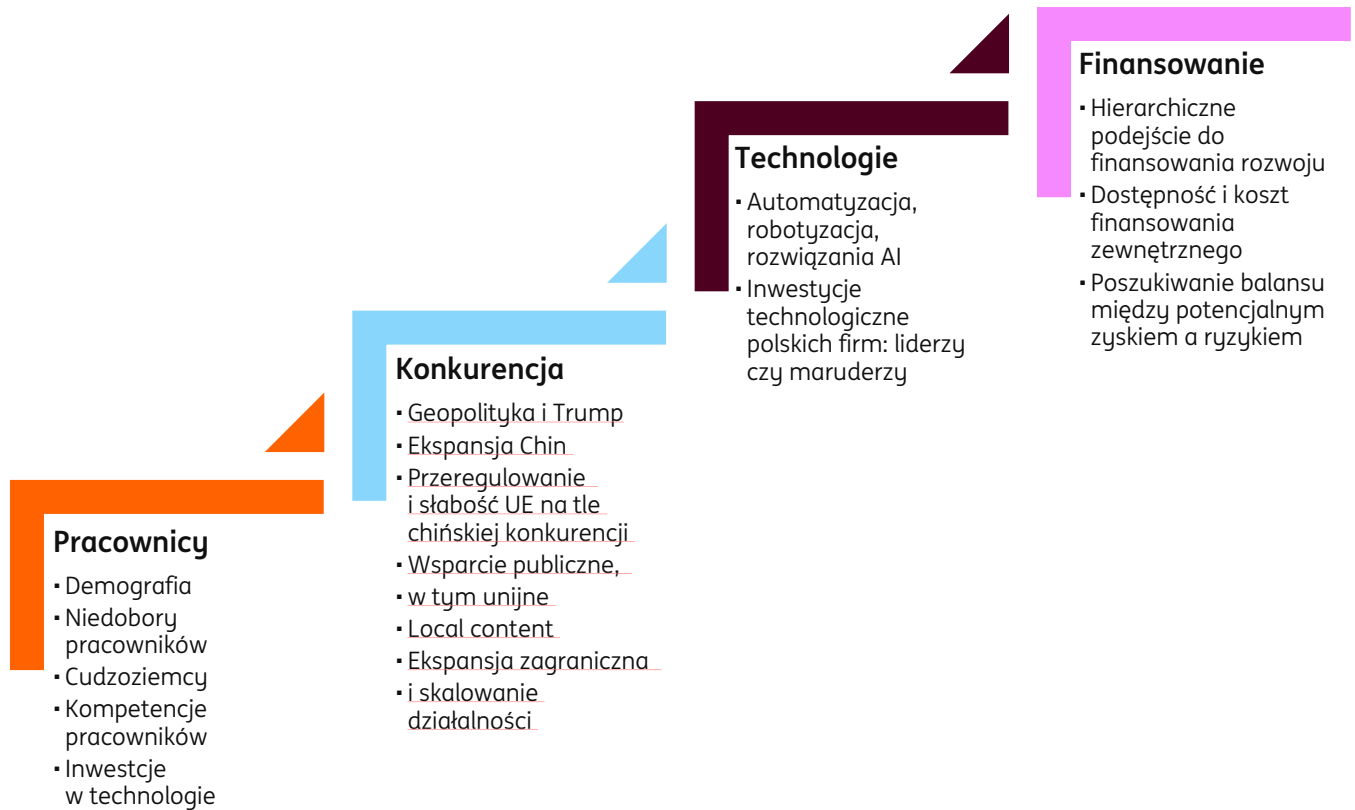
3. Pytania o finansowanie rozwoju

Obecnie firmy inwestują mało, w ograniczonym stopniu stawiają na innowacje i unikają finansowania zewnętrznego, finansując inwestycje głównie z kapitałów własnych i środków unijnych. Tempo ekspansji firm jest ściśle powiązane z zarządzaniem strukturą kapitałową. W tym zakresie można wyróżnić dwa dominujące podejścia. W modelu kompromisu (trade-off model) firma dąży do osiągnięcia optymalnego poziomu dźwigni finansowej, tak aby zmaksymalizować swoją wartość. Natomiast w modelu hierarchii (pecking-order) firma finansuje nowe inwestycje w określonej kolejności, począwszy od grantów (np. środki UE), zasobów własnych (zatrzymane zyski), poprzez dług (kredyty i obligacje), aż po emisję akcji.

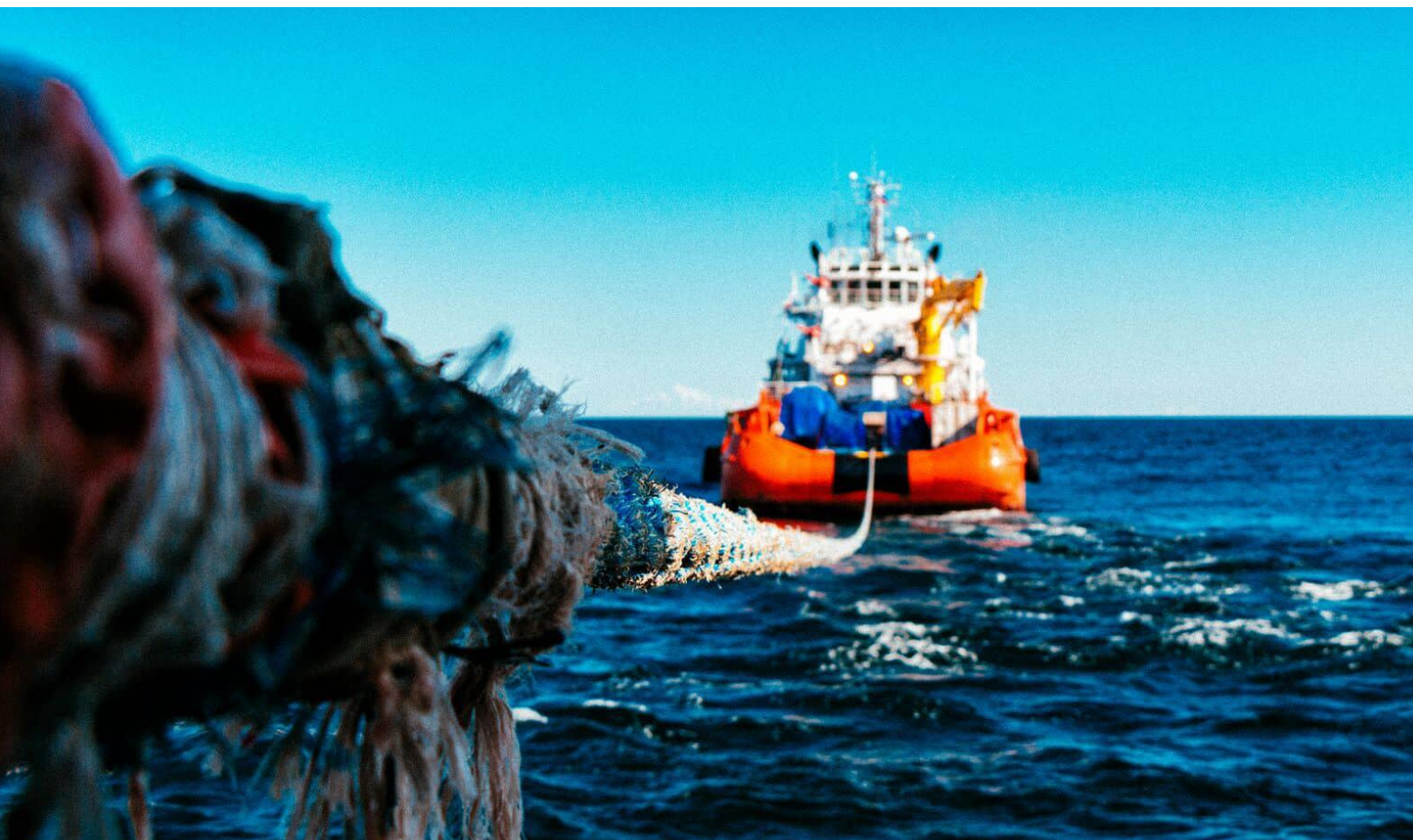
W wywiadach zapytaliśmy m.in. następujące kwestie:

- Czy unijne finansowanie zachęca do zwiększania skali działalności polskich firm?
- Jakie jest podejście polskich firm do zewnętrznego finansowania? Ostrożne czy zachowawcze?
- Czy polskie firmy znalazły złoty środek w zarządzaniu rozwojem i ryzykiem?

Schemat 1 Kluczowe czynniki dla wzmocnienia potencjału firmy



Źródło: Opracowanie własne.



KonstruktYWna reakcja firm

na zmiany na rynku
pracy i demografię



B. Konstruktywna reakcja firm na zmiany na rynku pracy i demografię

Wywiady z liderami biznesu potwierdzają, że polskie firmy skutecznie dostosowują się do nowych warunków na rynku pracy, w szczególności niedoborów (wyspecjalizowanych) pracowników i podwyższonych kosztów pracy. Ton komentarzy dotyczący rynku pracy jest inny niż rok temu (porównanie opracowanych przez nas raportów).

W naszej ocenie firmy konstruktywnie podchodzą do nowej sytuacji na rynku pracy. Owszem, niektórzy rozmówcy wciąż podkreślają negatywną stronę wyższych kosztów pracy i wpływ na konkurencyjność firm, ale wiele firm wskazało na działania łagodzące, a były także takie, które dostrzegają pozytywną stronę zjawiska i traktują wzrost kosztów pracy jako motywację do zmiany w firmie.

Reakcja gospodarki na niedobory na rynku pracy wywołuje takie oto skutki:

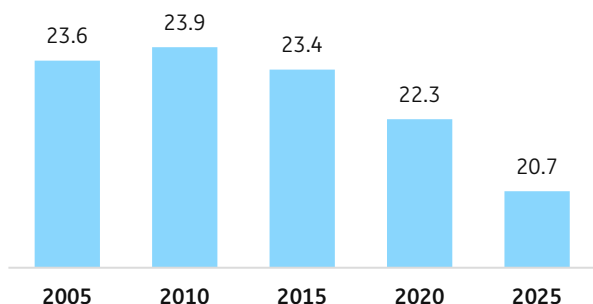
1. **Wzrost płac**, choć w mniejszej skali niż w czasie skokowych podwyżek płacy minimalnej w latach 2022-24. Po fазie krytyki i strachu wzrost płac jest motywatorem do zmiany.
2. **Napływ cudzoziemców**, w mniejszym zaś stopniu Polaków powracających z emigracji,
3. **Zmiany generacyjne i nacisk na budowanie kompetencji własnych pracowników**,
4. **Wzrost inwestycji w automatyzację, robotyzację i rozwiązania AI**, choć postęp w sektorach jest nierówny.

1. Niedobory (wyspecjalizowanych) pracowników

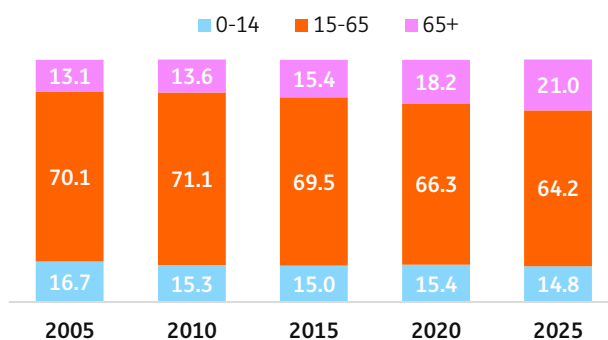
Czynniki demograficzne powodują, że dostępność wysokiej jakości pracowników jest coraz bardziej ograniczona, a proces konwergencji płac nabiera tempa. Polska ma drugą najniższą stopę bezrobocia w krajach UE, a wskaźniki zatrudnienia są wyższe niż średnia w Unii w większości grup wiekowych. Wyjątkiem pozostają młodzi w wieku 15-19 lat oraz kobiety przedziale wiekowym 60-64 lata, które częściej w Polsce niż w innych krajach Unii podejmują opiekę nad członkami rodziny.

Choć czynniki demograficzne zaczęły negatywnie wpływać na podaż pracy w ostatnich latach, to pogarszająca się sytuacja ujawni się z o wiele większą siłą dopiero w perspektywie najbliższych 10-20 lat, kiedy wyjątkowo liczna grupa obecnych 40- i 50-latków zacznie przechodzić na emeryturę. Starzenie się polskiego społeczeństwa postępuje w ostatnich latach znacznie szybciej niż w innych krajach UE.

Wykres 4 Populacja w wieku produkcyjnym (19-60/65 lat), w mln osób

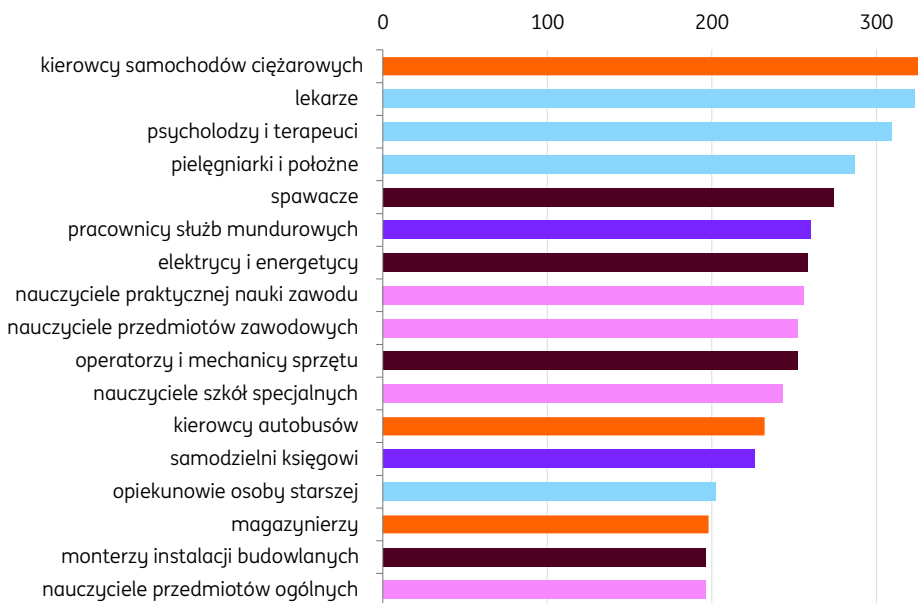


Wykres 5 Struktura populacji według grup wiekowych, w %



Pojawienie się niedoborów zarówno wykwalifikowanych pracowników, jak i pracowników o niższych kompetencjach, dotyczy wybranych sektorów, takich jak budownictwo, rolnictwo i przemysł spożywczy, handel, niektóre branże produkcyjne.

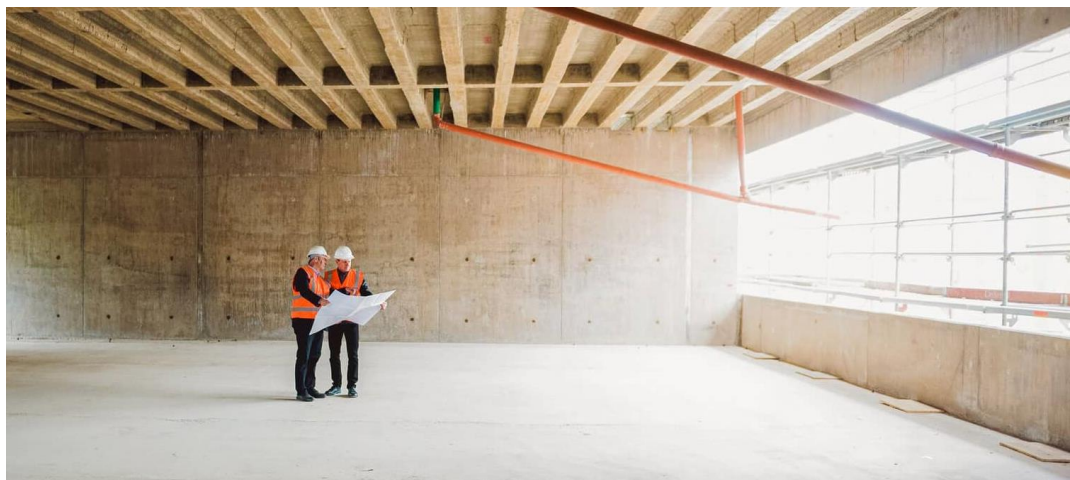
Wykres 6 Zawody deficytowe. Liczba powiatów w Polsce z prognozowanym deficytem pracowników w 2026 (N=380)



Źródło: https://barometrzasowow.pl/forecast-card-zip/2026/report_pl/raport_ogolnopolski_2026.pdf

Damian Kaźmierczak (Polski Związek Pracodawców Budownictwa, PZPB) przytoczył dane GUS, z których wynika, że 1/3 firm budowlanych wskazuje na niedobór pracowników jako główną przeszkodę w działalności - i to w warunkach dekonjunktury, która trwa od około 2 lat. **Dariusz Grzeszczak** (Erbud) potwierdza, że nie ma drugiej branży, która tak odczuwa braki kadrowe, jak budownictwo. Na liście 23 deficytowych profesji (według GUS) prawie połowa związana jest mniej lub bardziej - z akcentem na bardziej - z budownictwem (murarze, tynkarze, spawacze, monterzy, ale także nauczyciele szkół zawodowych).

Przemysław Gostkiewicz (Sokołów) twierdzi, że problem niedoborów pracowników dotyka też branży mięsnej, która jest bardzo pracochłonna. Jako rozwiązania wymienia automatyzację (choć niektóre czynności są w przetwórstwie mięsa są w dużej mierze manualne), korzystanie z pracowników zagranicznych (20% załogi obecnie) i pracowników tymczasowych czy też ścisłą współpracą ze szkołami branżowymi.



Niedobory pracowników i luka pokoleniowa

Damian Kaźmierczak, wiceprezes i główny ekonomista, Polski Związek Pracodawców Budownictwa

Ograniczona podaż pracy w budownictwie ma charakter strukturalny. Problem pogłębia **niekorzystna demografia**, starzenie się obecnych zasobów kadrowych i **zbyt mały napływ młodych** pracowników. Składa się na to kilka czynników: **słabość szkolnictwa zawodowego**, spadek prestiżu zawodów budowlanych, a także specyfika pracy, która jest wymagająca fizycznie, często wykonywana w trudnych warunkach pogodowych i w delegacjach. Dodatkowo w najbliższych latach może nasilać się konkurencja o pracowników ze strony rozbudowującej się armii.

Maciej Wyczesany, prezes, Apator

Na pewno obserwujemy znaczące problemy z dostępnością inżynierów. **Tworzy się luka pokoleniowa między starszymi inżynierami a młodszą kadrą**, co w najbliższych latach może prowadzić do nasilonej konkurencji na rynku o młodych inżynierów, którzy chcieliby związać się z firmą na dłużej.

Wojciech Trojanowski, członek zarządu, STRABAG w Polsce

Na przestrzeni kilku lat widzimy, niestety, **pogłębiający się spadek zainteresowania zawodami technicznymi i budowlanymi** wśród młodych ludzi - na poziomie zarówno szkolnictwa zawodowego, jak też średniego i wyższego. To trend, któremu staramy się przeciwdziałać, zachęcając młodych, by jednak wybierali te zawody, a ci najlepsi - wybierali pracę u nas.

Nawiązaliśmy współpracę z uczelniami wyższymi i technikami budowlanymi; oferujemy staże i praktyki. Jesteśmy elastyczni w kwestii form i możliwości zatrudnienia - staramy się po prostu przekonać ludzi, że zarówno branża budowlana, jak też my konkretnie, jesteśmy dobrym pracodawcą.

Jerzy Borucki i Andrzej Grabowski, założyciele i współwłaściciele, Grupa Polmlek

Deficyt pracowników staje się jednym z najważniejszych wyzwań strukturalnych dla polskiej gospodarki. W sektorze rolno-spożywczym ma on jednak szczególny wymiar, ponieważ dotyczy nie tylko zakładów przetwórczych, ale także gospodarstw rolnych, które są fundamentem całego łańcucha produkcji żywności (...).

Coraz poważniejszym **problemem staje się zastępowalność pokoleń w gospodarstwach rolnych**. Produkcja zwierzęca to praca wymagająca ogromnego zaangażowania i odpowiedzialności każdego dnia - niezależnie od weekendów, świąt czy pogody. Coraz trudniej przekonać młode pokolenie, aby przejmowało gospodarstwa i pozostawało przy hodowli bydła mlecznego.

Trudności ze znalezieniem specjalistów doświadczają także branże produkcyjne i transport (np. kolej). Tomasz Bęben (SDCM) twierdzi, że około 70% firm z branży motoryzacyjnej ma trudności ze znalezieniem specjalistów, a procesy rekrutacyjne stają się coraz bardziej kosztowne i ryzykowne. Joanna Czysz-Piechowiak (Grupa Saint-Gobain) uważa, że demografia stała się jednym z najważniejszych wyzwań dla polskich firm, a jej firma odczuwa okresowo niedobory i specjalistów, i pracowników fizycznych. Piotr Szlagowski-Budacz (Grupa Qemetica) uznaje niedobór specjalistów technicznych i produkcyjnych za realne zjawisko już dziś w swojej firmie, a z biegiem lat problem będzie się jeszcze pogłębiał. Wojciech Jurkiewicz (Związek Niezależnych Przewoźników Kolejowych) wskazuje, że trudności z rekrutacją na kolei wynika z wymagającej pracy. Robota maszynisty - najbardziej kojarzona z koleją - oznacza dyspozycyjność 24 godziny na dobę, 365 dni w roku, w tym noc i święta. Coraz częściej młodsze generacje nie są zainteresowane podejmowaniem pracy fizycznej, a niektóre zawody zaczynają po prostu „wymierać”.

Problem niedoborów pracowników raczej nie dotyczy natomiast firm technologicznych, które należą do prestiżowych pracodawców (IT, branża farmaceutyczna) i to oferujących wysokie wynagrodzenie: nie doświadczają one niedoboru pracowników **ABSL, Grupa Polpharma, Impact Clean Power Technology, MAB Robotics** (ta ostatnia spółka działa w segmencie robotyki przemysłowej). Trudności w werbowaniu pracowników nie ma też firma **Medcom** z sektora elektronicznego, być może również dlatego, że działa w Warszawie, gdzie jest spory zasób wykwalifikowanych pracowników technicznych (pod warunkiem odpowiedniego wynagrodzenia). **Stefan Życzkowski**, założyciel ASTOR, uważa, że firmy technologiczne cieszą się dużym

zainteresowaniem w rekrutacjach, ale większym wyzwaniem niż demografia jest tu podejście młodych inżynierów do pracy i ich oczekiwania wobec pracodawcy.

Ogólnie jednak niedobory specjalistów odczuwają także firmy poszukujące wysoko wyspecjalizowanych pracowników; czasami rekrutują ich za granicą. Janusz Zakręcki twierdzi, że choć PZL Mielec jest atrakcyjnym miejscem pracy, to odczuwa wyraźnie coraz mniejszą dostępność kadr w zawodach technicznych i specjalistycznych oraz stanowiskach produkcyjnych. **Paweł Wojtkiewicz** (Związek Pracodawców Sektora Kosmicznego, ZPSK) zauważa, że już od wielu lat branża kosmiczna zmagają się z niedoborem wykwalifikowanych pracowników, a firmy kosmiczne zatrudniają specjalistów z Włoch, Portugalii, Hiszpanii, Niemiec czy Czech.

Problem demograficzny będzie się nasilał i wpływa także na popyt finalny

Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Sektor usług biznesowych jest w procesie zmiany: od masowego pracodawcy przechodzimy do rynku nakierowanego na przyciągnięcie specjalistów. Należymy do największych pracodawców w Polsce – nasza branża zatrudnia 488 700 pracowników w centrach usług biznesowych; łącznie nawet ok. 2,3 mln osób wykonuje w Polsce zadania związane z usługami biznesowymi.

Z danych z raportu ABSL „Sektor usług biznesowych w Polsce 2025” wynika, że dostępność talentów (czyli pracowników o pożądanym kompetencjach) może być jednym z czynników ograniczających dalszy rozwój sektora – aż 40 proc. firm wskazuje ją jako główną barierę wzrostu i inwestycji, a ponad połowa przewiduje, że problem ten będzie się pogłębiał w najbliższych latach.

Robert Stobiński, prezes, Amica

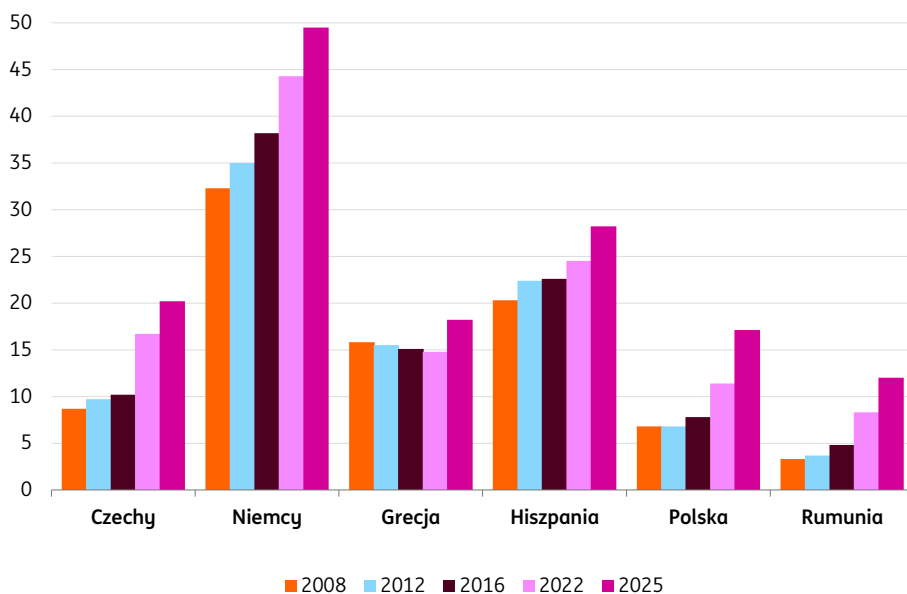
Kurcząca się populacja i starzejące się społeczeństwo oznacza też malejący rynek. Dla firm, które produkują artykuły dla niemowlaków i dzieci, ten kryzys jest widoczny już dzisiaj. Wprawdzie odbiorcami produktów firmy Amica są osoby po 20. roku życia i ta grupa konsumentów nadal jest relatywnie duża, ale za 10-15 lat będzie to wyzwaniem i na to musimy być przygotowani.

2. Wzrost płac jako obciążenie dla firm

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 UE, a w 2024 roku – już połowę. Niemniej jednak koszty pracy nadal pozostają w Polsce konkurencyjne w stosunku do stawek w Europie Zachodniej, choć wypadają o wiele mniej korzystnie w stosunku do firm z Azji. Wyższe koszty pracy ograniczają możliwości pozyskania nowych zamówień i mogą prowadzić do relokacji biznesu na inne rynki w UE lub poza UE lub prowadzić do tego, że nasz kraj nie będzie rozważaną lokalizacją przy nowych inwestycjach.



Wykres 7 Koszty pracy w latach 2008-2025 w wybranych krajach UE, w EUR/h.



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

Dane w wykresie pokazują, że wzrost kosztów pracy w ostatnich 4 latach był bardziej znaczący niż w poprzednich 12. W takim kontekście na przykład producenci sprzętu AGD zaczęli rozważać lub też podjęli decyzję o przeniesieniu produkcji z Polski do takich krajów, jak Rumunia, Turcja czy Ukraina.

Nasi rozmówcy akcentują rosnący ciężar kosztów prowadzenia biznesu, w tym kosztów pracy, komponentów czy regulacyjnych; od pewnego momentu ciężko je kompensować usprawnieniami i oszczędnością wewnątrz firmy. Taka sytuacja występuje we wspomnianym sektorze AGD: koncerny międzynarodowe mogą zdecydować się właśnie na przeniesienie istniejącego zakładu do innego kraju albo zdecydować się na budowę nowego zakładu na innym „tańszym rynku”. Presja płacowa odbija się także na wzroście cen realizowanych projektów i dotyczy inwestycji budowlanych, transportowych czy energetycznych.

Według **Damiana Kaźmierczaka** (PZPB) w firmach budowlanych, szczególnie w segmencie budownictwa energetycznego, dochodzi do agresywnego podkupowania pracowników, co dodatkowo wzmacnia presję płacową. Na uprzywilejowanej pozycji są największe firmy. Konkurencja o pracowników budowlanych może wynikać z uruchamiania dużych programów inwestycyjnych w Niemczech i Szwecji. **Janusz Zakręcki** (PZL Mielec) twierdzi, że wzrost kosztów pracy pogarsza też konkurencyjność polskich firm, zwłaszcza w sektorach działających w łańcuchach dostaw i na rynkach międzynarodowych. Pojawia się ryzyko spirali płacowej: konkurenci windują stawki, rośnie rotacja pracowników, co dodatkowo napędza spiralę oferowanych płac w trakcie rekrutacji.



Wyższe koszty pracy ograniczają konkurencyjność biznesu w Polsce

Tomasz Bęben, prezes, Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych (SDCM)

Rosnące koszty pracy bez inwestycji w nowe technologie niewątpliwie pogłębiają presję konkurencyjną, szczególnie wobec producentów z rynków o niższych kosztach i większym wsparciu państwowym. W takiej sytuacji polskie przedsiębiorstwa mogą tracić przewagę cenową, co **zwiększa ryzyko relokacji produkcji** i ograniczenia nowych inwestycji w kraju.

Robert Stobiński, prezes, Amica

To, co było pewnie silnikiem wzrostu polskiej gospodarki tuż po wejściu do Unii Europejskiej, się wyczerpuje (...) **Teraz zaczyna się proces „migracji” biznesów z Polski do innych unijnych krajów z niższymi kosztami pracy – mam na myśli Rumunię i Bułgarię.** Musimy też mieć świadomość – choć do tego jeszcze bardzo długa droga – że w pewnym momencie do UE wejdzie Ukraina; wtedy przemysł i usługi z Polski w sporej mierze mogą przenieść się właśnie tam (...) Nawet jeśli istniejące obecnie zakłady nie zostaną przeniesione z Polski do **Ukrainy**, to nowo otwierane znajdują się już raczej tam, a nie u nas. Z kolei nie wyobrażam sobie, że Ukraina będzie produkowała taniej niż Chiny, więc skoro wytrzymujemy rywalizację z Chinami, to wytrzymamy i tę ewentualną z Ukrainą.

Marek Gierat, prezes, Zekon

Ze względu na rosnące koszty pracy nasza konkurencyjność na rynku stopniowo maleje. W **efekcie coraz trudniej pozyskiwać nowe projekty i kontrakty.** Odczuwamy to na bieżąco – szczególnie w obszarze konstrukcji stalowych, gdzie liczba dostępnych zleceń stała się wyraźnie mniejsza niż jeszcze kilka lat temu. W praktyce oznacza to konieczność obniżania cen i działania na bardzo ograniczonych marżach (często z założeniem pokrycia kosztów jako podstawowego celu).

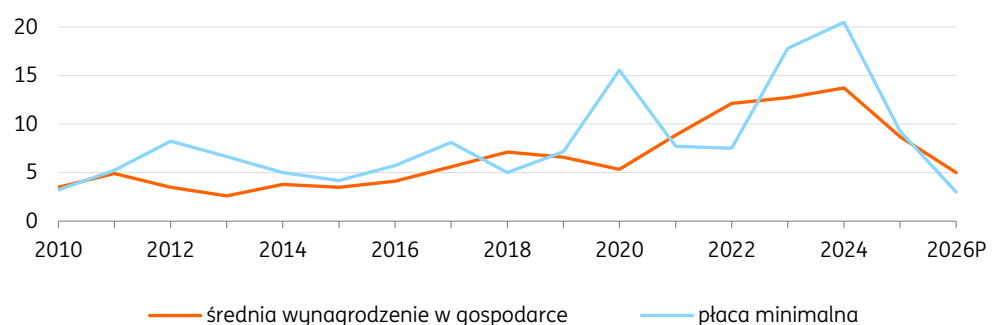
Przemysław Gostkiewicz, prezes, Sokołów

Każda zmiana kosztów pracy przekłada się bezpośrednio na strukturę kosztów firmy, marżę i rentowność. Musimy bardzo uważnie obserwować, jak rosną koszty pracy i jakie mają przełożenie na nasze wyniki. Z jednej strony mamy niestabilny rynek surowców, z drugiej – silną presję cenową ze strony rynku detalicznego. Trwa konkurencja cenowa, a producenci znajdują się pod presją ograniczania marż. To stawia nas w trudnej sytuacji... Analizujemy zatem wszystkie wydatki i oczywiście dążymy, aby produkować jak najlepszy jakościowo produkt, w jak najbardziej wydajny sposób, przy możliwie najniższym koszcie.

W ostatnich latach dużą presję płacową wywołały istotne podwyżki płacy

minimalnej, ale najwyższe podwyżki mamy już za sobą. Maciej Wyczesany (Apator) zauważył, że wzrost płacy minimalnej w ostatnich latach wyniósł ponad 30 procent i automatycznie przełożył się na całą siatkę płac - w celu zachowania odpowiedniej proporcji między stanowiskami w firmach. Potwierdza to m.in. **Janusz Zakręcki** (PZL Mielec). Według niego, „ramiona widełek od do” zbliżają się do siebie, rynek szybciej podnosi stawki przy nowej rekrutacji niż wewnątrz organizacji, co wymaga odpowiedniego docenienia kadry własnych pracowników. **Według Bartłomieja Krasa** (Impact Clean Power Technology) nasz model wzrostu sprawdzał się w czasach, gdy mieliśmy dużo niższe koszty pracy. Ale dziś, według danych Eurostatu, miesięczna płaca minimalna w Polsce wynosi 1100 euro, co plasuje nas wyraźnie powyżej większości sąsiednich państw, jak Czechy, Słowacja, Rumunia czy Węgry, gdzie wynagrodzenia minimalne mieszczą się głównie w przedziale 600-900 euro.

Wykres 8 Polska: wzrost płacy minimalnej i średniej płacy w gospodarce narodowej, w %, rok do roku



Źródło: GUS, ING.

Podwyżki płacy minimalnej wpłynęły na całą siatkę płac w firmach

Piotr Kańtoch, wiceprezes i dyrektor ds. rozwoju, Grupa Powen-Wafapomp

W pewnym sensie zostaliśmy zmuszeni do wprowadzania usprawnień organizacyjnych i technologicznych, które dziś realnie wzmacniają efektywność firm i całej gospodarki.

Dobrym punktem odniesienia jest Korea Południowa.

Wynagrodzenia inżynierów i wykwalifikowanych pracowników technicznych są tam znacząco wyższe niż w Polsce, a mimo to przemysł pozostaje bardzo konkurencyjny globalnie. Dzieje się tak dlatego, że przewagi budowane są przede wszystkim na podstawie technologii i innowacyjności.

Robert Stobiński, prezes, Amica

Każdy pracownik pamięta, jaka była relacja (historycznie) jego wynagrodzenia do minimum, więc wraz ze wzrostem minimalnej rosną jego wymagania i aspiracje. To zresztą bardzo uzasadnione.

Marcin Zieliński, Dyrektor ds. Sprzedaży i Rozwoju, Makarony Polskie

W zakładach Grupy Makarony Polskie w przypadku części stanowisk produkcyjnych system wynagrodzeń jest powiązany z płacą minimalną i premią efektywnościową, dlatego każdy wzrost ustawowego minimum bezpośrednio przekłada się na koszty firmy.

Problem polega na tym, że **wzrost płacy minimalnej nie oddziałuje wyłącznie na najniższe wynagrodzenia**. Zmniejsza się także dystans między nimi a wynagrodzeniami pracowników bardziej doświadczonych czy zajmujących stanowiska średniego szczebla. To rodzi napięcia i w praktyce często wymusza także podwyżki dla kolejnych grup pracowników, aby utrzymać względną równowagę płacową w organizacji. **Dodatkowym wyzwaniem jest to, że w Polsce obowiązuje jedna płaca minimalna dla całego kraju**, mimo wyraźnych różnic regionalnych w kosztach życia i oczekiwaniach płacowych.

Stefan Życzkowski, założyciel, współwłaściciel i przewodniczący rady strategicznej, ASTOR

W ostatnich czterech latach bardzo mocno wzrosły płace, począwszy od tych minimalnych, więcej niż w ciągu 35 lat wcześniej.

Nie zostały jednak wymuszone wzrostem efektywności i wydajności pracy, lecz są skutkiem licytacji polityków podczas kampanii wyborczych. Wzrosty zadekretowano, lecz ponieważ pracodawca nie może tyle płacić, to szuka tańszych pracowników za granicą.

Wydaje się, że olbrzymie podwyżki w ślad za politycznym podniesieniem płacy minimalnej są już za nami, a jej podwyżki istotnie wyhamowały w latach 2025-26.

Dariusz Grzeszczak (Erbud) twierdzi, że najgorszy, czyli ten skokowy wzrost płacy minimalnej powodującej efekt echa też na wyższych stanowiskach, mamy za sobą.

Nie zmienia to faktu, że koszty pracy, w tym przede wszystkim koszty wykwalifikowanych pracowników o rzadkich referencjach, będą miały znaczenie w wycenach. Po prostu usługi budowlane będą droższe. Jeśli ktoś budował dom w czasach hossy i pamięta walkę o ekipy budowlane i remontowe, to będziemy w tym trybie permanentnie...

3. Wzrost płac jako motywacja do zmiany

Po fazie narzekania polski biznes jest w fazie akceptacji nowych warunków, a niektórzy traktują nową sytuację motywacją do wzrostu produktywności pracowników. Nowa sytuacja skłania firmy do innowacji i bardziej wyrafinowanych produktów oraz konsolidacji zatrudnienia. **Piotr Kańtoch** (Grupa Powen-Wafapomp) powiedział, że jego firma zdecydowała się na reorganizację i zamknięcie produkcji w Warszawie i jej skoncentrowanie na Górnym Śląsku. Dodatkową korzyścią z ograniczania liczby pracowników z ponad 500 etatów do około 240 etatów było spełnienie kryteriów sektora MŚP, co otworzyło dostęp do wybranych programów wsparcia i dotacji. Oczywiście beneficjentem wzrostu kosztów pracy są firmy produkujące roboty – jak na przykład MAB Robotics.

Wzrost kosztów pracy motywuje do poprawy produktywności w firmie

Piotr Kańtoch, wiceprezes i dyrektor ds. rozwoju, Grupa Powen-Wafapomp

Potrzebujemy pracowników o profilu typowo „heavy industrial”, a pod tym względem Górny Śląsk wciąż oferuje znacznie więcej (...)

Dlatego podjęliśmy strategiczną decyzję o **ograniczeniu liczby etatów poprzez rozdzielenie części procesów produkcyjnych i zlecenie ich wyspecjalizowanym partnerom zewnętrznym**. Utrzymywanie wszystkich etapów produkcji w ramach jednego zakładu stawało się coraz trudniejsze – zarówno ze względów kosztowych, jak i z powodu ograniczonej dostępności pracowników.

Jednocześnie w najbardziej zaawansowanych obszarach produkcji konsekwentnie inwestujemy w automatyzację i nowoczesne technologie.

Jakub Bartoszek, prezes, MAB Robotics

W rosnących kosztach pracy dostrzegamy, jeżeli nie „same zalety”, to **szansę dla nas – firm produkujących roboty i podzespoły do nich**. Z naszego punktu widzenia, prócz problemów z pozyskaniem pracowników, to wzrost udziału kosztów osobowych w kosztach operacyjnych powoduje, że coraz bardziej ekonomicznie staje się uzasadnienie zrobotyzowania niektórych czynności. W efekcie możemy spodziewać się jeszcze większej sprzedaży naszych produktów. (...)

W 2024 r. w Polsce wdrożono łącznie 2600 robotów przemysłowych, co zapewniło nam wskaźnik robotyzacji (liczba aktywnych robotów przypadająca na 10 tys. pracowników w sektorze produkcyjnym) na poziomie 77. A np. w Korei Południowej wskaźnik ten miał wartość 1000, czyli był 13 razy wyższy (...). Żeby wzmocnić wymowę wyzwań i trendów: w Chinach przedsiębiorstwa zamontowały w 2024 r. 600 tys. robotów.

Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Z perspektywy sektora usług biznesowych wzrost kosztów pracy ma zróżnicowane konsekwencje, ale nie cechuje go wyłącznie negatywny charakter. Przede wszystkim przyczynia się do **transformacji sektora w kierunku usług o wyższej wartości dodanej**. Polska stopniowo odchodzi od modelu opartego na przewadze kosztowej na rzecz modelu opartego na usługach wiodzących i zaawansowanych procesach.

W efekcie w centrach usług w Polsce coraz częściej realizowane są coraz bardziej złożone funkcje, obejmujące analizę danych, rozwój oprogramowania, cyberbezpieczeństwo, zarządzanie procesami end-to-end czy wsparcie strategiczne dla globalnych organizacji. Oznacza to, że wzrost kosztów pracy przyspiesza naturalną ewolucję sektora w kierunku bardziej zaawansowanych i lepiej wynagradzanych ról.

Stanisław Tański, prezes, ABB Polska

Paradoksalnie: **niedobór kadr wymusza na firmach adaptację i może być motorem pozytywnych zmian** – w szczególności w otoczeniu, gdzie liczy się rozwój, wzrost i konkurencyjność. Brak specjalistów stanowi kluczowy czynnik, sprzyjający decyzjom inwestycyjnym w **automatyzację, cyfryzację, nowe technologie; skłania do poszukiwania i rozwijania nowych modeli działalności**, które – niwelując niedobory pracowników – zwiększają produktywność i kształtują postępy w przedsiębiorstwach.

Presja płacowa należy do ważnych czynników zagrażających konkurencyjności naszego obecnego modelu gospodarki. Polska potrzebuje nowego modelu rozwoju gospodarczego, opartego na wzroście produktywności i innowacyjności, a nie jedynie na niskich kosztach pracy.

4. Cudzoziemcy na polskim rynku pracy

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 państwa. Już teraz zagraniczni pracownicy, także z bardzo odległych krajów, łagodzą niedobór rąk do pracy np. w takich sektorach jak budownictwo, rolnictwo czy usługi. **Damian Kaźmierczak** (PZPB) ocenia, że imigranci z Ukrainy stanowią około 20-30% pracowników na placach budów, co może stwarzać ryzyko w przypadku scenariusza odbudowy Ukrainy (i ich powrotów do ojczyzny). Firmy starają uzupełniać braki także kadrami z Białorusi, Mołdawii, krajów Kaukazu, jak również z Azji i ostatnio – z Ameryki Południowej. Następuje to pomimo braku stabilnych ram dla legalnego zatrudniania cudzoziemców w Polsce.

W ostatnich latach osoby z zagranicy zasypywali lukę pracowników w sektorach niewymagających najwyższych kompetencji, ale przecież cudzoziemcy zajmowali także wyżej wykwalifikowane stanowiska. Z powodu bliskości geograficznej i rosyjskiej wojny w Ukrainie byli to głównie Ukraińcy, ale – jak wspomnieliśmy - pojawiły się też inne nacje. Według **Piotra Kańtocha** (Grupa Powen-Wafapomp) po wybuchu wojny u naszych sąsiadów polska gospodarka mogła utrzymać część swojej dynamiki dzięki pracownikom z tego kraju. W wielu sektorach usługowych, od gastronomii i hotelarstwa po transport, czy w prostych pracach produkcyjnych, ich udział jest wyraźny i pozwolił zbilansować niedobory kadrowe. Również jego firma zatrudnia wykwalifikowanych inżynierów z Ukrainy i Indii. **Marcin Zieliński** (Makarony Polskie) powiedział, że w jego firmie pracownicy z Ukrainy zajmują także odpowiedzialne stanowiska specjalistyczne i menedżerskie.



Polskie firmy zachowywały się elastycznie, zachęcając cudzoziemców do podjęcia pracy. **Paweł Adamowicz** (BSH Polska) stwierdził, że jego firma wyposażyła stanowiska pracy w instrukcje w języku angielskim i ukraińskim, postawiła także na elastyczne dostosowanie godzin pracy i atrakcyjny pakiet dla pracowników sezonowych. Założyciel firmy ASTOR **Stefan Życzkowski** sugeruje, że firmy krajowe są dosyć kreatywne w zatrudnianiu cudzoziemców, głównie z Dalekiego Wschodu i Ameryki Południowej, i odbywa się to z udziałem firm pośrednictwa rynku pracy – spółek wystawiających faktury np. na Cyprze. O zatrudnieniu pracowników z Indii, Malezji czy Południowej Azji mówił też **Robert Stobiński** (Amica). **Paweł Choduń** (Medcom) wymienił pracowników z Filipin, a **Bartłomiej Kras** (Impact Clean Power Technology) wspomniął o zatrudnionych w firmie Ukraińcach, Finach, Niemcach i innych nacjach z EU, których do poszukiwania pracy w Polsce skłania zapas w europejskim sektorze automotive. Z drugiej strony: **Tomasz Bęben** (Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych) ocenił, że sektor motoryzacyjny nie jest uzależniony od pracowników zagranicznych.

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

Cudzoziemcy odgrywają ważną rolę w budownictwie, rolnictwie czy usługach

Marek Gierat, prezes, Zekon

Obecnie rynek pracowników z Ukrainy w dużym stopniu się skurczył, wyczerpał. Już od pewnego czasu widoczny jest wyraźny spadek dostępności kandydatów z tego kierunku.

Z kolei coraz większe możliwości widać na rynku azjatyckim. Pracownicy z tego regionu są obecnie coraz bardziej dostępni, a ich liczba na rynku stopniowo rośnie. Można zatem uznać, że Azja staje się istotnym kierunkiem - w kontekście pozyskiwania „zasobów ludzkich”. Chociaż... **Poziom kompetencji tych pracowników jest zróżnicowany**, co także wymaga indywidualnego podejścia w procesie rekrutacji i wdrożenia.

Stefan Życzkowski, założyciel, współwłaściciel i przewodniczący rady strategicznej, ASTOR

Jeśli chodzi o zakłady produkcyjne poszukujące pracowników w większych grupach niż np. my, to **obserwujemy praktykę zatrudniania pracowników z krajów Dalekiego Wschodu lub z Ameryki Południowej. Trochę na zasadzie leasingu – na pół roku, po czym zatrudnia się kolejną turę**, korzystając z pomocy wyspecjalizowanych firm pośrednictwa pracy, wystawiających faktury np. na Cyprze. Szacuję, że w ten sposób pracuje ok. 1 mln pracowników. Problem w tym, że często bez poszanowania kodeksu pracy. Sprawa nie jest szeroko komentowana publicznie, choć w środowisku mówi się o tym coraz częściej.

Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Udział pracowników z zagranicy w sektorze usług biznesowych w Polsce sięga aż 19,6 proc. całkowitego zatrudnienia, co przekłada się na ok. 96 tys. osób. Odsetek ten wzrósł o 4,4 p.p. w stosunku do 2024 r. Pracownicy w polskich centrach pochodzą z ponad 55 krajów. Najliczniejszą grupę stanowią obywatele Ukrainy (23,4 proc.), Indii (10,9 proc.), Białorusi (8,3 proc.) oraz Włoch (8,3 proc.). Obcokrajowcy pracują w zdecydowanej większości, bo aż w 97,5 proc. centrów.

Rosnące umiędzynarodowienie kadr jest postrzegane jako fundament przewagi konkurencyjnej sektora, ale też niezbędny element łagodzenia niedoborów wykwalifikowanych pracowników na lokalnym rynku. **Powroty Polaków z emigracji, owszem, mają znaczenie, ale nie stanowią głównego źródła wzrostu zatrudnienia.**

Maciej Wyczęsany, prezes, Apator

Podstawowymi sposobami na mniejszą dostępność kadr są automatyzacja pracy oraz optymalizacja procesów. Sprowadzanie pracowników z zagranicy - czy to z Ukrainy, czy też z innych krajów - pozostaje pewnym rozwiązaniem, ale musimy przy tym zwracać uwagę na **wyzwania kulturowe.**

Mamy pracowników z Ukrainy, którzy od dawna mieszkają w Polsce, z innych krajów pracowników raczej natomiast nie sprowadzamy. **Ten model u nas nie do końca się sprawdził.**

Mieliśmy pracowników z Azji, ale okazało się, że nie są oni aż tak zaangażowani w pracę, jak byśmy chcieli. Inny problem: nie mogą oni pracować przez długi okres, a my nie możemy sobie pozwolić na wysoką rotację kadr. W sumie: tylko przez moment wydawało się, że taki model się sprawdzi.

5. Rozwój kompetencji własnych pracowników, rola czynników pozapłatowych

Przy ograniczonej podaży pracy z kraju i zagranicy, istotne znaczenie ma wzmacnianie kompetencji już zatrudnionych pracowników. Choć płace pozostają kluczowe, to pracownicy zwracają uwagę także na oferowane benefity, kulturę organizacyjną i styl zarządzania firmą czy też możliwość uczestniczenia w ciekawych projektach, w tym międzynarodowych. Istotna jest także pozycja rynkowa pracodawcy.

Nasze wywiady z firmami sugerują, że młodsze pokolenia pracowników bardziej docenia równowagę między pracą a życiem prywatnym oraz czynniki, które wpływają na czas spędzany w pracy lub w drodze do pracy, takie jak odległość firmy od stałego miejsca zamieszkania. **Dariusz Grzeszczak** (Erbud) twierdzi, że z roku na rok spada skłonność do mobilności kandydatów do pracy.

Janusz Zakręcki (PZL Mielec) uważa, że podejście „rekrutujemy w nieskończoność” przestaje działać i konieczne jest wzmacnianie stabilności zespołów i rozwoju umiejętności w celu zmniejszenia rotacji pracowników. Coraz większą rolę odgrywa zapewnianie pracownikom dostępu do szkoleń i możliwość poszerzania wiedzy, aby przechodzić do bardziej wymagających ról w firmie. Niektórzy rozmówcy wspominali o dofinansowaniu kształcenia i rozwoju pracowników.

Piotr Szlagowski-Budacz (Grupa Qemetica) twierdzi, że w ub.r. 29% nowych zatrudnionych w jego firmie stanowiły osoby będące na początku drogi zawodowej, co świadczy o dobrym docieraniu do młodszych kandydatów. Według niego skuteczna jest strategia rozwoju własnych talentów - poprzez szkolenia, mentoring czy rotacje wewnątrz firmy. Pomaga też automatyzacja i cyfryzacja procesów, która pozwala na odciążenie ludzi od rutynowych zadań.

Czynniki pozapłacowe mają istotne znaczenie dla pracowników

<p>Wiesław Nowak, prezes, ZUE</p> <p>Wynagrodzenie, profity dodatkowe, możliwość szkoleń, pogłębiania wiedzy na dodatkowych studiach, szkoleniach zawodowych finansowanych lub współfinansowanych przez pracodawcę, dla kandydatów zawsze stanowiły główny czynnik determinujący ich decyzję o wyborze miejsca pracy. Dla wartościowych kandydatów ważna też jest rynkowa pozycja potencjalnego pracodawcy, co wiąże się z pewnością zatrudnienia, stabilności i transparentnych metod działania.</p> <p>Coraz częściej pracownicy zwracają też uwagę na geografię: odległość firmy od stałego miejsca zamieszkania, rodziny, ewentualnie na takie ułożenie pracy, aby czas pobytów na delegacji, z dala od rodziny był im w jakiś sposób rekompensowany dłuższymi przerwami na pobyt w domu. Dzisiaj młodzi pracownicy są mocniej ukierunkowani na siebie, na swoje osobiste potrzeby.</p>	<p>Joanna Czysz-Piechowiak, prezes, Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie</p> <p>Przyszłych pracowników zachęca nasza kultura organizacyjna, możliwości rozwoju, dopasowane indywidualnie do każdego pracownika i nowoczesne środowisko pracy. Silna marka pracodawcy - Grupy Saint-Gobain, potwierdzana przez lata certyfikatami Top Employer Polska i Top Employer Global, przyciąga uwagę nowych talentów (...)</p> <p>My stawiamy przede wszystkim na rozwój kompetencji wewnątrz organizacji oraz inwestycje w technologie, które zmniejszają zależność od wahań rynku pracy. Automatyzacja i robotyzacja to dla nas naturalny kierunek rozwoju, a nie krótkotrwała moda. W naszej ocenie perspektywiczne są modele oparte na produktywności: inwestycja w kompetencje i modernizacja procesów.</p>
<p>Izabela Toborowicz, dyrektor zarządzająca, Silesian Flour</p> <p>Rynek pracy w Polsce staje się coraz bardziej wymagający demograficznie, a malejąca liczba osób w wieku produkcyjnym wymusza zmianę podejścia do budowania kompetencji w organizacjach. Ten trend odczuwamy również w naszej branży, dlatego w Silesian Flour konsekwentnie stawiamy na strategię „make zamiast buy”, czyli rozwój specjalistów wewnątrz firmy (...)</p> <p>Lider nie jest już wyłącznie osobą wydającą polecenia, lecz przede wszystkim inspiratorem, mentorem i architektem środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu pracowników.</p>	<p>Sebastian Szymanek, prezes, Grupa Polpharma</p> <p>Poza wynagrodzeniem istotnym czynnikiem przyciągającym kadry jest kultura organizacyjna oraz wartości takie, jak szacunek i współpraca. Równie ważna pozostaje misja firmy, która - zwłaszcza dla młodszych pokoleń - odgrywa coraz większą rolę. Dzięki temu nasi pracownicy silnie identyfikują się z tym, co wspólnie tworzymy.</p>

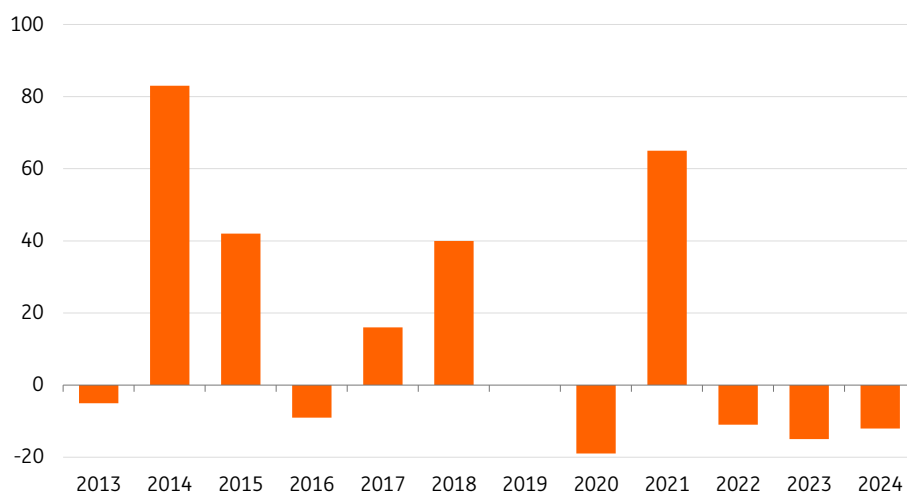
Firmy międzynarodowe oferują możliwości rozwoju zawodowego w strukturach lokalnych i globalnych (np. ABB Polska, BSH). **Stanisław Tański** (ABB Polska) twierdzi, że jego firma stawia na wewnętrzny rozwój talentów, a działając globalnie, ma duże możliwości oferowania unikalnych programów szkoleniowych, rozwoju kompetencji i umiejętności. Szacuje się, że do 2030 roku ok. 40 proc. kompetencji pracowników będzie wymagało aktualizacji lub przekwalifikowania, co wymaga odpowiednich programów rozwojowych dla pracowników. ABB Polska rozbudza zainteresowanie młodych za pomocą oryginalnej formuły edukacyjnej z wykorzystaniem klocków Lego - w programie „Młody Inżynier”.

6. Inwestycje w technologie oszczędzające pracę: automatyzacja, robotyzacja, AI

Inwestycje w technologie oszczędzające pracę (czyli - w ujęciu makro - substytucja pracy przez kapitał) nie są oceniane jednolicie przez liderów biznesu. W naszych wywiadach, wystąpił swoisty dwugłos w tej sprawie.

Obóz sceptyków przekonuje, że polskie firmy są zaledwie na początku drogi, jeśli chodzi o inwestycje w postęp technologiczny; w naszym kraju jest mało startupów, mało instalacji robotów (zaledwie 77 na 10 tys. pracowników). Założyciel firmy ASTOR **Stefan Życzkowski** jest bardzo krytyczny w ocenie robotyzacji i automatyzacji w Polsce; według niego liczba wdrożeń automatów i robotów maleje z roku na rok, a od 2022 roku spadła o około 30%. Według **Bartłomieja Krasa** (Impact Clean Power Technology) automatyzacja produkcji pozostaje w Polsce na bardzo niskim poziomie. Widać to po niektórych dostawcach stosunkowo prostych komponentów stalowych czy z tworzyw sztucznych. U nas wciąż wiele prac jest wykonywanych ręcznie, w firmach zachodnich produkcja jest znacznie bardziej zrobotyzowana.

Wykres 9 Instalacja robotów przemysłowych w Polsce w latach 2013-2024, w %, zmiana rok do roku



Źródło: Raport WNP Economic Trends: <https://www.wnp.pl/wnp-economic-trends/od-tasmu-do-algorytmu-jak-cyfryzacja-kszaltuje-przyszlosc-przemyslu,323.html>

O niskiej skali robotyzacji, która jest spójna z niskimi wydatkami na badania i rozwój w Polsce, mówił Jakub Bartoszek z firmy, która wymyśla roboty: MAB Robotics.

I dodawał: „od początku działalności zajmowaliśmy się robotami kroczącymi dla celów inspekcji infrastruktury przemysłowej lub zastosowań badawczo-rozwojowych”.

Niedużych rozmiarów roboty, które dostaną się w miejsca niebezpieczne lub niedostępne dla człowieka, pozyskują dane, na podstawie których można określić stan np. badanej infrastruktury i ewentualnie dokonać napraw.

Przejście do gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach wymaga okazałych inwestycji B+R oraz efektywnej współpracy między światem nauki a biznesem. Tymczasem Polska wciąż mało wydaje tu środków.

Niektórzy rozmówcy wskazywali na koszty inwestycji w postęp technologiczny i ograniczenia w zastosowywaniu. Wojciech Jurkiewicz (Związek Niezależnych

Przewoźników Kolejowych) uważa, że rozwiązania technologiczne na kolei są dziś bardzo drogie i ograniczone. Pociągi autonomiczne stosuje się w zamkniętych systemach kolejowych – metrze czy na lotniskach. Według niego wprowadzenie sprzęgu cyfrowego może spowodować podwojenie ceny wagonu, a sektor kolejowy nie jest w stanie tego udźwignąć... Widzi jednak przestrzeń na informatyczne wsparcie zarządzania ruchem - i lepsze planowanie, wykorzystanie infrastruktury, taboru i personelu czy automatyzację dokumentacji pociągowej.

Mnóstwo firm ma pozytywne doświadczenia z wdrożeniem automatyzacji produkcji.

Świadczy o tym np. głos **Marcina Zielińskiego** (Makarony Polskie). Firma w ub. r.

wprowadziła roboty wspierające procesy pakowania i paletyzacji. Tego typu rozwiązania nie eliminują całkowicie pracy ludzi, ale usprawniają współpracę człowieka z maszyną i w dłuższym okresie poprawiają efektywność. Według **Izabeli Toborowicz** (Silesian Flour) firmy powinny stawiać na inwestycje w optymalizację procesów, automatyzację oraz lepsze planowanie pracy, ponieważ wzrost produktywności staje się nie tyle wyborem, co koniecznością. **Tomasz Bęben** (Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych, SDCM) twierdzi, że automatyzacja i technologiczne wsparcie to obecnie najbardziej perspektywiczny kierunek – zarówno dla zwiększenia wydajności, jak i ograniczenia niedostatków kadrowych. Również **Grzegorz Rychwalski** (Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego „Krajowi Producenci Leków”) uważa, że w sektorze farmaceutycznym jedyną trwałą odpowiedzią na tego typu problemy pozostaje inwestowanie w kompetencje krajowe, współpraca z uczelniami oraz przyspieszona automatyzacja i cyfryzacja.

Nierówna przestrzeń do automatyzacji w sektorach

Damian Kaźmierczak, wiceprezes i główny ekonomista, Polski Związek Pracodawców Budownictwa

W krótkim terminie nie należy oczekiwać, że niedobory kadrowe zostaną w istotnej skali zneutralizowane przez automatyzację. W perspektywie najbliższych kilku lat nie ma realnych przesłanek, by nowe technologie mogły masowo zastąpić ludzi na budowach (...).

Postęp technologiczny w polskim budownictwie jest zatem możliwy, ale ma charakter raczej ewolucyjny niż rewolucyjny: w branży budowlanej zmiany zachodzą wolniej niż w większości innych sektorów gospodarki.

Wiesław Nowak, prezes, ZUE

Branże, gdzie można uzyskać dużą wartość dodaną poprzez zastosowanie automatyzacji, robotyzacji, to np. produkcja, ale też logistyka. Szeroko rozumiana cyfryzacja plus AI może mieć też zastosowanie w sektorze usług, np. w bankowości, produkcji oprogramowania, centrach usług wspólnych, handlu w sieci. Usługi chmurowe są powiązane z bezpieczeństwem działalności, więc tutaj można je stosować wszechstronnie w całej gospodarce.

W budownictwie – ze względu na projektowy charakter prac – automatyzacja i robotyzacja mogą być wykorzystywane w mniejszym zakresie: punktowo, do powtarzalnych prac.

Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Równolegle sektor intensywnie inwestuje w automatyzację i sztuczną inteligencję. Technologie te może nie tyle zastępują pracowników, co zmieniają strukturę zatrudnienia – maleje znaczenie prostych procesów transakcyjnych, rośnie natomiast zapotrzebowanie na specjalistów zdolnych zarządzać procesami, analizować dane oraz wdrażać rozwiązania technologiczne (...).

W perspektywie kolejnych lat najbardziej perspektywiczne będą obszary związane z IT, sztuczną inteligencją, analizą danych, cyberbezpieczeństwem, transformacją cyfrową oraz zaawansowanymi usługami finansowymi i konsultingowymi.

Dariusz Grzeszczak, prezes, Erbud

Posiłkowanie się pracownikami z biedniejszych krajów na dużą skalę nie jest jeszcze „tematem zaopiekowanym”. Na pewno za dekadę, jeśli – a wszystko na to wskazuje – trend „underemploymentu” będzie się nasilać, to **jedyną odpowiedzią pozostaje prefabrykacja.**

Osiedle mieszkaniowe średniej wielkości, które dziś potrzebuje łącznie od kilkunastu do kilkudziesięciu wysoko wykwalifikowanych ludzi na półtora do dwóch lat, w technologii modułowej wymaga ledwie kilku osób z nadzoru i obsługi hali produkcyjnej o niższych kwalifikacjach. I to na pół roku.

7. Wdrożenie rozwiązań sztucznej inteligencji (AI)

Sztuczna inteligencja (AI) może znaleźć zastosowanie praktycznie we wszystkich firmach. Największa przestrzeń dotyczy aktywności, które obejmują powtarzalne, wystandardyzowane procesy i duże zbiory uporządkowanych danych. Ograniczone jest jednak zastosowanie AI w tzw. ‘twardych’ działaniach, gdzie potrzebny jest człowiek.

Wiesław Nowak (ZUE), przywołał dane statystyczne z UE, w których Polska jest trzecia od końca w UE, tylko przed Bułgarią i Rumunią, jeśli chodzi o wdrożenie AI w firmach.

Piotr Mieczkowski (Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji) uważa, że najłatwiej wykorzystać AI tam, gdzie widać dużo procesów, które można

zautomatyzować w sposób oparty na oprogramowaniu. Według niego taka sytuacja występuje w dużych korporacjach, bankach, telekomach. Im większa firma, tym ma więcej procesów czy danych - i tym większą korzyść może odnieść z automatyzacji. Natomiast w „branżach miękkich” - media, także społecznościowe, tworzenie treści, marketing - zastosowanie AI jest dość łatwe. Im więcej jednak hardware'u, czyli sprzętu, im więcej procesów przemysłowych, tym ciężiej wyręczyć się sztuczną inteligencją.

Dlatego im bardziej branża jest „twarda”, jak na przykład kopalnie, tym zastosowanie AI jest trudniejsze. **Dariusz Grzeszczak** (Erbud) uważa, że zasadniczo kompetencji inżynierów na placach budowy sztuczna inteligencja nie zastąpi w tej dekadzie na pewno. Ale będzie można ją wykorzystywać w przygotowaniu produkcji, zapytaniach ofertowych, kalkulacjach.

Niektórzy rozmówcy oceniają doświadczenia firm z AI sceptycznie i mają wątpliwości czy - na razie- korzyści przewyższają koszty. **Stefan Życzkowski** (ASTOR) przyznaje, że sam korzysta z AI, ale nie sądzi, by w skali państwa i gospodarki efekt wdrożeń sztucznej inteligencji przewyższał koszty. **Przemysław Gostkiewicz** (Sokołów) zauważa, że wdrożenie AI w jego firmie jest na początku drogi, choć firma przygląda się sztucznej inteligencji, testuje konkretne rozwiązania i wdraża pewne moduły analityczne. Sam używa AI i ma świadomość, że AI potrafi wygenerować nieprawdziwe wyniki.

Grzegorz Rychwalski (Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego „Krajowi Producenci Leków”) zauważa korzyści z optymalizacji procesów dzięki AI, choć końcu całego procesu, nawet przy zaangażowaniu sztucznej inteligencji, stoi człowiek. Rychwalski przewiduje, że - wraz z rosnącą rolą AI - będzie też wzrastać zapotrzebowanie na wysoko kwalifikowanych specjalistów, rozumiejących te procesy i zdolnych do ich właściwego odczytywania. Podobnie w sektorze IT: nie poszukuje się już zwykłych programistów, ale osób szczebla „senior”.



Doświadczenia wdrażania AI w sektorach

Konrad Świrski, prezes, Transition Technologies

Jesteśmy ewidentnie w momencie rewolucji technologicznej, gdy nowe narzędzia AI zmieniają gospodarkę. Odróżniłbym tu procesy automatyzacji i robotyzacji, trwające od dłuższego czasu, od rewolucji GenAI. Modele LLM (ang. large language model, duży model językowy - przyp. red.) zmieniają procesy biznesowe w firmach - nie samą produkcję, a całość działania firmy: od HR, księgowości, obsługi prawnej itp. począwszy. Od tego „nowego AI” nie można uciec, bo szybki rozwój narzędzi spowoduje radykalne „przetarasowanie” w zatrudnieniu.

Znikną wszelkie „proste prace” administracyjne, zmieni się podejście pracowników - od dzisiejszego uczestniczenia w przetwarzaniu informacji i dokumentów do zarządzania i nadzorowania AI, która zrobi to automatycznie. A co do inwestycji, to już zależy od poszczególnych firm: te, które nie będą się zmieniać - adaptować AI, robotyki i automatyzacji - po prostu znikną z rynku.

Paweł Wojtkiewicz, prezes, Związek Pracodawców Sektora Kosmicznego

Do najważniejszych przykładów [zastosowania AI] należą systemy vision-based navigation (VBN), czyli nawigacja wizyjna, w których przetwarzanie danych w czasie rzeczywistym pozostaje niezwykle wymagające. Ma to kluczowe znaczenie, np. dla robotycznej eksploracji planet. Innym przykładem może być planowanie misji, realizowane przez „segment naziemny”. Sztuczna inteligencja może też pomagać w lepszym i sprawniejszym zarządzaniu wielkimi konstelacjami satelitów (...)

Wątpliwości dotyczące potencjalnie niebezpiecznych relacji człowieka ze sztuczną inteligencją nie są jedynie fantastyką naukową. To kwestia przyszłości, nad którą powinniśmy się poważnie zastanawiać. W praktyce w naszej branży AI odgrywa już kluczową rolę, zwłaszcza w dziedzinach związanych z przetwarzaniem ogromnych zbiorów danych czy systemami nawigacji. W zastosowaniach krytycznych, jak na przykład loty załogowe, nie jesteśmy jeszcze na etapie, w którym można byłoby powierzyć życie ludzi sztucznej inteligencji.

Izabela Toborowicz, dyrektor zarządzająca, Silesian Flour

To widać, że technologie w Polsce wyraźnie przyspieszają, choć poziom ich zaawansowania w przedsiębiorstwach jest nadal zróżnicowany. Coraz więcej firm korzysta z rozwiązań chmurowych, automatyzacji i narzędzi AI, lecz to w wielu przypadkach są to dopiero pierwsze etapy cyfryzacji.

W przemyśle szczególnie rzuca się w oczy wzrost zainteresowania automatyzacją i robotyzacją, choć wciąż mamy w tej mierze duży dystans do najbardziej rozwiniętych gospodarek. Nowe technologie przynoszą największe korzyści tam, gdzie mamy do czynienia z procesami powtarzalnymi - w produkcji, logistyce, kontroli jakości czy planowaniu produkcji. Coraz większą rolę odgrywa również sztuczna inteligencja m.in. w prognozowaniu popytu, optymalizacji produkcji czy automatyzacji procesów administracyjnych.

Trudniejsze jest natomiast wdrażanie AI tam, gdzie procesy nie są jeszcze wystarczająco zdigitalizowane lub brakuje uporządkowanych danych.

Joanna Czysz-Piechowiak, prezes, Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie

My od lat traktujemy technologię jako fundament rozwoju. Rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji wspierają u nas m.in. marketing, planowanie produkcji, logistykę, kontrolę jakości oraz prognozowanie popytu, co zwiększa efektywność i pozwala lepiej odpowiadać na potrzeby klientów.

Najłatwiej wykorzystywać AI w procesach, które są powtarzalne i w zakresie których mamy dostęp do wiarygodnych danych. Trudniej tam, gdzie działania są niestandardowe, dane rozproszone lub słabej jakości, a wymagania zgodności i bezpieczeństwa szczególnie wysokie.





Piotr Szlagowski-Budacz (Grupa Qemetica) twierdzi, że AI stała się dziś w wielu organizacjach swoistym „świętym Graalem” - obszarem, w który warto inwestować, aby budować przewagę rynkową. Pożytecznym efektem ubocznym jest możliwość przeprowadzenia szerszego audytu cyfryzacji przedsiębiorstwa, by zidentyfikować obszary do cyfryzacji czy automatyzacji. Według niego wciąż jednak skala wdrożeń jest zróżnicowana - duże podmioty i eksporterzy inwestują szybciej, podczas gdy sektor MŚP napotyka bariery finansowe, kompetencyjne i organizacyjne. Opłacalność takich inwestycji wymaga też odpowiedniej skali działalności.

Sebastian Szymanek (Grupa Polpharma) mówił, że jego firma zaczęła wprowadzać rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, jak monitorowanie procesów produkcji substancji czynnych, optymalizacja technologii, poprawa compliance, automatyzacja procesów marketingowych, zarządzanie energią oraz predictive maintenance. Jego zdaniem, implementacja rozwiązań AI wiąże się jednak z wysokimi kosztami oraz koniecznością uporządkowania danych.

Projekty AI mają wspólne cechy z projektami typu R&D, m.in. nie zawsze kończą się sukcesem. Ogranicza to apetyt firm na inwestycje i skłania do obserwowania rozwoju sytuacji z boku. **Marek Gierat (Zekon)** twierdzi, że jego firma stawia na „automatyzację” tam, gdzie jest to możliwe i uzasadnione technologicznie. Widzi duży potencjał w sztucznej inteligencji i rozwiązaniach chmurowych.

Stanisław Tański (ABB Polska) zauważa korzyści dzięki szybkiemu wdrożeniu AI. Według niego, różnica między liderem a naśladowcą to często 12-18 miesięcy przewagi technologicznej, która przekłada się na setki milionów dolarów wartości rynkowej. Również **Paweł Adamowicz (BSH Polska)** dostrzega znaczenie wdrożenia AI dla konkurencyjności i pozycji rynkowej firmy, ale jednocześnie podkreśla dylematy szybkiego wdrożenia. Przywołał stwierdzenie, że z digitalizacją czy z transformacją AI jest tak jak z awokado, które jest długo twarde, nagle robi się odpowiednie do spożycia, ale już po chwili jest zepsute i nadaje się tylko do wyrzucenia.

Podsumowując, trudniej dostępna i droga praca wymusza szereg dostosowań w polskich firmach. Dla wielu jest to obciążeniem, ale niektórzy dostrzegają w tych zmianach szansę na odejście polskiej gospodarki od modelu opartego na taniej pracy na rzecz modelu opartego na inwestycjach i innowacjach.

Zmiany na rynku pracy wymuszają transformację w kierunku wzrostu opartego na kompetencjach i innowacjach

Jakub Bartoszek, prezes, MAB Robotics

Koszty mogą być barierą dla wdrożeń robotycznych, ale nie jedynym powodem. Wskazałbym na mało zachęcające rozwiązania systemowe do usprawniania procesów produkcyjnych - np. w postaci ulg finansowych lub dopłat do wdrożenia nowych technologii. A to warunek konieczny i sprawdzony u liderów robotyki.

W przeciwnym wypadku może być zagrożony byt wielu przedsiębiorstw, postawionych przed kwestią dużej skali wydatków na szeroko rozumiany postęp technologiczny - na silnie konkurencyjnym rynku. Ewentualnie innym wyjściem jest przenoszenie działalności do krajów mających takie rozwiązania.

Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Z punktu widzenia konkurencyjności Polski wzrost kosztów pracy redukuje znaczenie kraju jako lokalizacji wyłącznie niskokosztowej; na pierwszy plan wybija się jego pozycja "centrum kompetencyjnego".

Dla inwestorów kluczowe znaczenie mają dziś przede wszystkim dostęp do wykwalifikowanych pracowników, stabilność gospodarcza oraz jakość środowiska biznesowego, a nie tylko poziom kosztów pracy... Polska pozostaje atrakcyjną lokalizacją dzięki dużej bazie talentów, dojrzałości rynku oraz doświadczeniu w realizacji zaawansowanych usług.

Wojciech Jurkiewicz, prezes, Związek Niezależnych Przewoźników Kolejowych

Czasy, w których mówiliśmy, że Polska jest krajem taniej siły roboczej, skończyły się bezpowrotnie. Presja płacowa w ostatnich latach była duża: wzrost płac wykraczał ponad inflację, a realnie płace rosną szybciej od produktywności. W efekcie ich udział w kosztach, w relacji do przychodów, rośnie. Spółki kolejowe ponoszą też koszty związane z samym faktem posiadania pracowników (...)

Warto jednak odróżnić kryzys demograficzny, który jest przed nami, od bieżących trudności. Niedobór pracowników, kilka, może kilkanaście procent, jest dziś barierą rozwojową dla sektora, zarówno w przewozach pasażerskich jak i towarowych, ale nie wydaje się jeszcze krytyczny. Obawiam się, że luka pokoleniowa - w perspektywie 5-10-15 lat - będzie coraz większa; co za tym idzie, napływ młodych ludzi do zawodu maszynisty jest kluczowy dla kondycji sektora i jego rozwoju. Podobnie rzecz się ma w innych zawodach kolejowych.

Jerzy Borucki i Andrzej Grabowski, założyciele i współwłaściciele, Grupa Polmlek

Nowoczesny przemysł spożywczy potrzebuje dziś specjalistów umiających łączyć kompetencje technologiczne z inżynierią procesową, automatyką i analizą danych. Dlatego w Grupie Polmlek rozwijamy współpracę z uczelniami (...)

Nowoczesne zakłady mleczarskie generują ogromne ilości danych - z czujników, instalacji technologicznych i systemów sterowania. W Grupie Polmlek projektowane są modele analityczne oparte na AI, które analizują dane w czasie rzeczywistym i uczą się zależności pomiędzy parametrami procesów technologicznych.





Automatyzacja, robotyzacja i AI w polskiej gospodarce

1. Polska cyfrzuje się szybciej niż się automatyzuje – a jeszcze szybciej, niż się robotyzuje

Polska gospodarka nie jest dziś technologicznie bierna. W firmach rośnie liczba wdrożeń związanych z cyfryzacją procesów, by wykorzystaniem danych, chmurą, systemami obiegu dokumentów i narzędziami sztucznej inteligencji. Nie oznacza to jednak, że nasz kraj wszedł już do grupy europejskich liderów transformacji technologicznej. Najnowsze dane Eurostatu pokazują, że w 2024 roku jedynie **5,9% polskich przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 10 osób wykorzystywało technologie AI**, podczas gdy średnia unijna wynosiła **13,5%**. Polska znalazła się tym samym niemal na końcu stawki, wyprzedzając jedynie Rumunię, podczas gdy Dania, Szwecja i Belgia osiągnęły poziomy od **24,7% do 27,6%**. W praktyce oznacza to, że Polska uczestniczy w europejskiej transformacji, ale robi to z pozycji kraju adaptującego rozwiązania, a nie państwa wyznaczającego ich tempo.

Jeszcze wyraźniej widać to, gdy rozróżni się trzy zjawiska, które w debacie publicznej często są wrzucane do jednego worka: **cyfryzację procesów, automatyzację pracy i robotyzację produkcji**. Z wywiadów wynika, że to właśnie cyfryzacja i automatyzacja procesów rozwijają się dziś najszybciej, bo są tańsze, szybsze we wdrożeniu i łatwiej uzasadnić je ekonomicznie. **Znacznie trudniej wygląda natomiast sytuacja w robotyzacji przemysłowej**, gdzie dystans Polski do najbardziej zaawansowanych gospodarek **wciąż pozostaje bardzo duży**. W robotyzacji warto posłużyć się miarą robot density (roboty na 10 tys. pracowników w przemyśle wytwórczym). IFR raportuje, że **UE-27 ma średnio 231 robotów/10 tys. pracowników**. W źródłach opartych na IFR „World Robotics 2024” przywoływanych w polskich opracowaniach nasz kraj jest wskazywany na poziomie **78 robotów/10 tys. pracowników**. Polska ma pozycję największego rynku robotyki w Europie Środkowo-Wschodniej, najwięcej nowych instalacji odnotowano w branży motoryzacyjnej (247 robotów/10 tys. pracowników), a coraz częściej roboty pojawiają się też w farmacji, logistyce i przemyśle meblarskim. Pod względem nowych instalacji zajęliśmy 20. miejsce na świecie i 8. w Europie. Połowa wszystkich inwestycji globalnych jest realizowana w Chinach. To nie tylko różnica statystyczna, ale realny wskaźnik przewagi w produktywności gospodarek, które szybciej od Polski przeszły od modelu opartego na pracy ręcznej do modelu opartego na technologii.

Ten rozdźwięk dobrze oddają również wypowiedzi menedżerów. Z jednej strony słychać głosy potwierdzające, że w części sektorów polski przemysł nie odstaje już dramatycznie od globalnych konkurentów. Jak zauważa **Robert Stobiński, prezes Amiki**: *„Patrzę na to również w kontekście tego, w jaki sposób zautomatyzowane są fabryki w Chinach czy w Turcji, które mam okazję często odwiedzać: z pełną odpowiedzialnością mówię, że w Polsce nie mamy się czego wstydzić.”* Z drugiej strony równie mocno wybrzmiewa diagnoza, że taki obraz nie dotyczy całej gospodarki. **Bartłomiej Kras, wiceprezes zarządu Impact Clean Power Technology** mówi wprost: *„Jeśli zaś chodzi o automatyzację produkcji, to jest ona w naszym kraju na bardzo niskim poziomie. (...) U nas wiele prac wciąż jest wykonywanych ręcznie, w firmach zachodnich produkcja jest znacznie bardziej zrobotyzowana.”* Te dwa głosy nie przeczą sobie – raczej pokazują, że polska gospodarka rozwija się dziś technologicznie **nierówno i wielotorowo**.

2. O przewadze konkurencyjnej coraz rzadziej decyduje tania praca, a coraz częściej produktywność

Zarówno dane, jak i rozmowy z przedstawicielami firm pokazują, że kończy się model gospodarki, w którym Polska mogła konkurować przede wszystkim kosztem pracy. Presja płacowa, starzenie się społeczeństwa, niedobory kadrowe i coraz większe znaczenie jakości oraz terminowości sprawiają, że utrzymanie konkurencyjności bez automatyzacji staje się coraz trudniejsze. **Joanna Czysz-Piechowiak z Saint-Gobain** zauważa: „Automatyzacja i robotyzacja to dla nas naturalny kierunek rozwoju, a nie krótkotrwała moda. Modele oparte na produktywności: inwestycja w kompetencje i modernizacja procesów. Schyłkowe jest budowanie przewagi na taniej pracy.” Bardzo podobnie brzmią wypowiedzi z sektora spożywczego. **Izabela Toborowicz z Silesian Flour** podkreśla, że firmy wiedzą już, iż nie będą w stanie powiększać zatrudnienia w nieskończoność, dlatego muszą zwiększać wydajność właśnie poprzez technologie”.

Wiceprezes Impact Clean Power Technology zwraca uwagę, że polski model rozwoju sprawdzał się wtedy, gdy koszty pracy były wyraźnie niższe, ale dziś „**brak automatyzacji mocno bije w polską gospodarkę**”. Z kolei **Stanisław Tański z ABB Polska** akcentuje: „W Polsce obserwujemy od lat wzrost kosztów pracy, dlatego patrzymy na automatyzację i cyfryzację jako kluczowe elementy zwiększania produktywności.” Wspólny mianownik tych wypowiedzi brzmi: technologia nie jest już w Polsce tylko opcją rozwojową – staje się **warunkiem utrzymania konkurencyjności**.

3. Polska gospodarka rozwija się technologicznie kilkoma prędkościami

Eurostat pokazuje też, że kluczowym czynnikiem różnicującym adopcję AI jest wielkość firmy. W 2025 r. **55,03% dużych przedsiębiorstw (250+) w UE** używało AI, podczas gdy **małe firmy były na poziomie ok. 17%, a średnie - ok. 30%**. To statystycznie potwierdza to, co pojawia się w rozmowach: liderzy (duże firmy, organizacje o skali, z danymi i budżetami) potrafią „przejsz z pilotażu do produkcji” dużo szybciej niż reszta rynku.

Jednym z najważniejszych wniosków z wywiadów jest to, że nie istnieje jedna zbiorcza odpowiedź na pytanie o poziom zaawansowania technologicznego polskich firm. Znacznie trafniejsza jest mowa o gospodarce, która rozwija się **co najmniej trzema prędkościami**. W części sektorów automatyzacja, AI i robotyzacja są już elementem codziennej działalności operacyjnej. W innych dominuje etap przejściowy, oparty na pojedynczych projektach, testach i modernizacji wybranych „wąskich gardeł”. Są też takie branże, w których skala wdrożeń pozostaje z definicji ograniczona – czy to ze względu na niską powtarzalność produkcji, czy projektowy charakter pracy, czy wysokie koszty infrastruktury.

W tych organizacjach AI wspiera produkcję, logistykę, jakość, utrzymanie ruchu, marketing, planowanie i analizę danych. Dobrym przykładem jest Polmlek, gdzie projektowane są modele analityczne oparte na AI, które analizują dane w czasie rzeczywistym i uczą się zależności między parametrami procesów technologicznych. Dla części polskich przedsiębiorstw technologia nie jest już dodatkiem do działalności, ale rdzeniem modelu operacyjnego.

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja w sektorach, gdzie technologia napotyka naturalne bariery. W budownictwie – jak zauważa **Wiesław Nowak z ZUE** – „ze względu na projektowy charakter prac automatyzacja i robotyzacja mogą być wykorzystywane w mniejszym zakresie: punktowo, do powtarzalnych prac”, a duży potencjał dotyczy raczej automatyzacji maszyn i sprzętu niż pełnej transformacji samego placu budowy. W branżach krótkoseryjnych, takich jak konstrukcje stalowe czy pompy przemysłowe,

technologia znajduje zastosowanie przede wszystkim w planowaniu, ofertowaniu, projektowaniu i analizie danych, a nie w pełnej robotyzacji linii.

Takie zróżnicowanie nie musi być zjawiskiem negatywnym samym w sobie. Problem polega na tym, że w Polsce zbyt wąska grupa najbardziej zaawansowanych firm „ciągnie” dziś statystyki i narrację o transformacji, podczas gdy szeroka część gospodarki pozostaje dopiero na etapie rozproszonej modernizacji. W praktyce oznacza to, że pojedyncze przykłady sukcesu nie tworzą jeszcze **standardu dla całej gospodarki**.

4. Największą barierą nie jest już świadomość potrzeby zmian, lecz zdolność do przejścia od pilotażu do skali

W polskiej debacie o automatyzacji i AI coraz rzadziej problemem jest samo przekonanie, że technologie są potrzebne. Znacznie częściej firmy mówią dziś: wiemy, że trzeba inwestować, ale nie zawsze potrafimy uzasadnić skalę inwestycji, uporządkować dane, zdobyć odpowiednie kompetencje i przejść od testu do wdrożenia, które realnie zmienia model działania. To oznacza, że problemem nie jest brak zainteresowania technologią, lecz trudność przekształcenia wydatków i eksperymentów w trwałą przewagę biznesową.

Eurostat wprost wskazuje, że bariery wdrożenia AI są często „miękkie”, a nie technologiczne. Wśród przedsiębiorstw, które rozważyły AI, ale z niej nie korzystają, najczęściej wskazywane powody to: **brak odpowiedniej wiedzy/kompetencji (70,89%), niejasność konsekwencji prawnych (52,52%) oraz obawy o ochronę danych i prywatność (48,83%)**.

Paweł Adamowicz, dyrektor ds. technologii BSH Polska potwierdza w wywiadzie: „Szczegółowe aspekty bezpieczeństwa technologicznego czy prawnego mogą powodować, że w niektórych wymiarach sztuczną inteligencję trzeba stosować ostrożniej, ale nie można z niej rezygnować”.

Część firm, szczególnie działających w branżach niskomargowych, akcentuje znaczenie szybkiego zwrotu z inwestycji. W AGD automatyzacja rozwija się dalej, ale wdrożenia uzasadnione są głównie wtedy, gdy można osiągnąć zwrot w perspektywie **2–3 lat**. W sektorach takich jak kolej czy przemysł ciężki problemem są wysokie koszty jednostkowe wdrożeń. W innych – jak konstrukcje stalowe, pompy czy część FMCG – główną przeszkodą jest nie brak technologii jako takiej, lecz brak odpowiednio uporządkowanych danych i trudność integracji AI z realnymi procesami biznesowymi.

Marek Gierat z Zekonu podkreśla, że duży potencjał widzi w AI, która może wspierać przygotowanie wycen oraz organizację produkcji, ograniczając błędy już na etapie ofertowania. **Piotr Kańtoch z Powen-Wafapomp** mówi z kolei o intensyfikacji wykorzystania narzędzi AI w projektowaniu, planowaniu produkcji i analizie danych. To ważny sygnał: w wielu polskich firmach kolejna fala wartości z AI prawdopodobnie nie pojawi się najpierw na hali produkcyjnej, ale w obszarach, gdzie technologia może przejąć część pracy analitycznej, planistycznej i decyzyjnej.

5. AI zmieni strukturę pracy szybciej, niż dziś zakłada większość organizacji

Największa zmiana, jaką przyniosą automatyzacja i AI, nie dotyczy wyłącznie maszyn, systemów i procesów, lecz przede wszystkim **struktury pracy i kompetencji**.

Ten rozdźwięk widać także w wywiadach. Firmy coraz częściej mówią o tym, że technologia ogranicza ryzyko przestoju wynikających z braków kadrowych, przejmuje część pracy związanej z danymi i dokumentacją oraz przesuwają zapotrzebowanie w stronę specjalistów łączących kompetencje procesowe, technologiczne i biznesowe.

Marcin Zieliński (Makarony Polskie) zauważa, że „technologie stabilizują procesy produkcyjne i ograniczają ryzyko przestojów wynikających z braków kadrowych”. **Janusz Zakręcki** (PZL Mielec) mówi wprost, że w obliczu braku rąk do pracy i odpływu unikalnych kompetencji technicznych inwestycje w technologie – od automatyzacji po AI – są realną drogą rozwoju. A **Maciej Wyczęsany** (Aparator) podkreśla, że podstawowymi sposobami reagowania na mniejszą dostępność kadr są automatyzacja pracy i optymalizacja procesów.

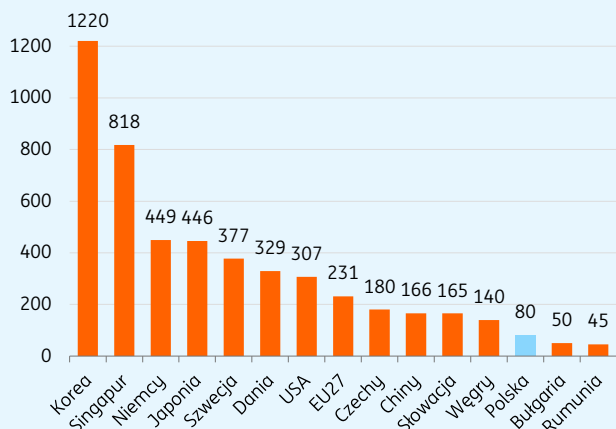
W tym sensie AI jest dziś czymś więcej niż kolejną falą cyfryzacji. Staje się testem zdolności organizacji do przeprojektowania pracy, szkolenia ludzi i tworzenia nowych ścieżek rozwoju kompetencji. Właśnie dlatego kluczowa linia podziału nie przebiega już między firmami „korzystającymi” i „niekorzystającymi” z AI, ale między tymi, które potrafią przejść od narzędzi do nowego modelu działania, a tymi, które pozostaną na etapie rozproszonych eksperymentów.

Podsumowanie

Polska nie jest dziś ani technologicznym outsiderem, ani liderem. Jest gospodarką, która przyspiesza w cyfryzacji i automatyzacji procesów, ale wciąż nie przekłada tego realnie i w wystarczającym stopniu na robotyzację, skalę wdrożeń AI i trwały wzrost produktywności. Najbardziej zaawansowane firmy pokazują, że taki skok jest możliwy. Problem polega na tym, że nie tworzy on jeszcze wystarczająco szerokiego wzorca dla całej gospodarki. Jeśli Polska chce realnie skrócić dystans do najbardziej produktywnych krajów Europy, musi przejść od punktowych wdrożeń do skali, od testów do modeli operacyjnych i od przewagi kosztowej opartej na pracy do przewagi opartej na produktywności.

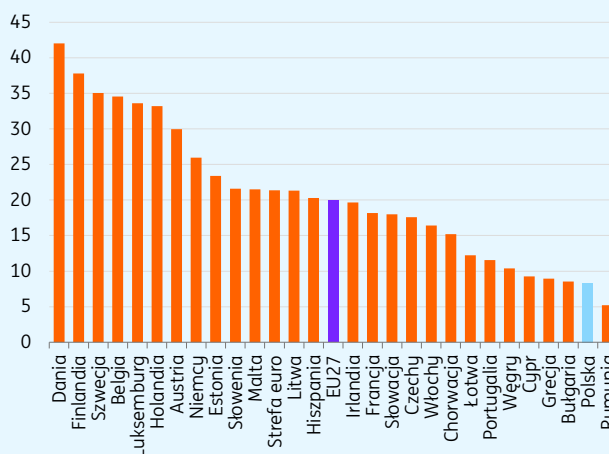
AI nie jest dziś jednorazowym „skokiem technologicznym”, lecz testem dojrzałości organizacyjnej polskich firm.

Wykres 10 Poziom automatyzacji przemysłu - liczba robotów na 10 tys. pracowników, 2024



Źródło: International Federation of Robotics – World Robotics Report 2024.

Wykres 11 Wykorzystanie sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach w krajach UE, 2025, w %



Źródło: Eurostat – ICT usage in enterprises, 2025. Odsetek firm używających przynajmniej jednej z technologii AI.

Postawa polskich firm

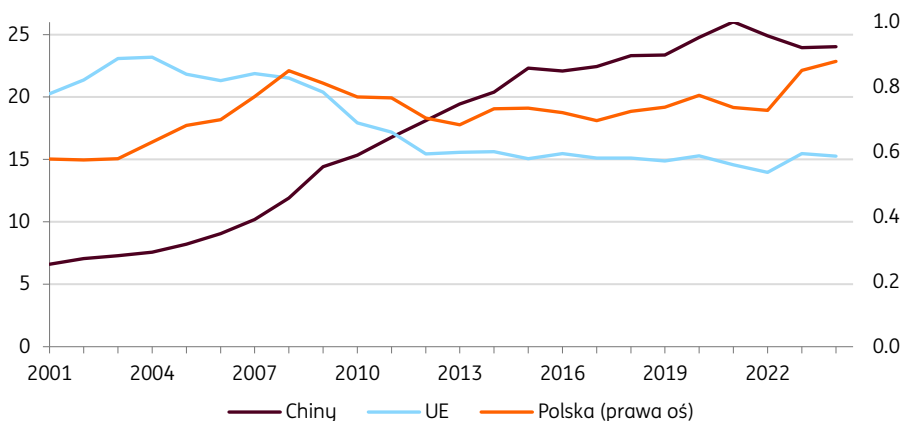
wobec konkurencji globalnej,
głównie z Chin



C. Postawa polskich firm wobec konkurencji globalnej, głównie z Chin

W ostatnich latach polskie firmy znalazły się pod silną presją zagranicznej konkurencji, głównie z Azji, w szczególności z Chin.

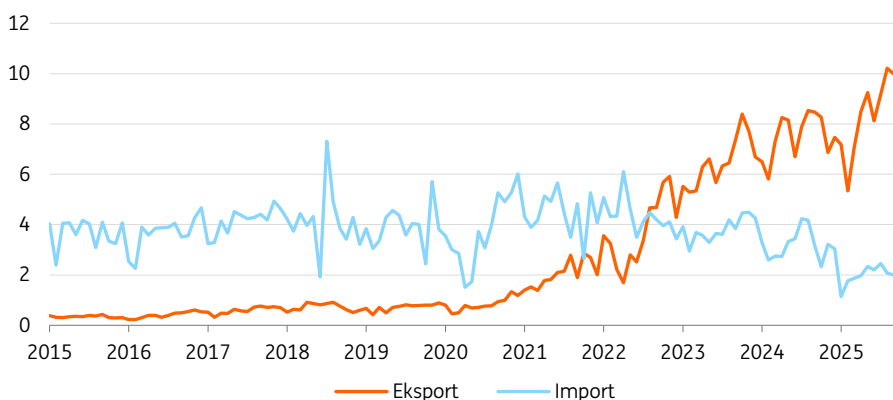
Wykres 12 Udział Chin, UE i Polski w wartości dodanej przemysłu i budownictwa na świecie od czasu wejścia Chin do WTO w 2001 roku, w %



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

Na początku wieku chińscy producenci byli szczególnie widoczni w sektorze dóbr pośrednich i inwestycyjnych. W ostatnich latach ich obecność przejawia się także w segmencie dóbr konsumpcyjnych, w tym w sprzęcie AGD czy samochodach (elektrycznych i spalinowych). Podczas gdy jeszcze na początku 2022 roku miesięczny eksport samochodów z Chin miał wartość niespełna 2 mld dol., pod koniec 2025 roku było to prawie 12 mld dol.

Wykres 13 Miesięczny eksport i import samochodów osobowych Chin, w mld dol.



Źródło: Macrobond.

Warunki uczciwej konkurencji stymulują wzrost produktywności, ale konkurencja chińska jest postrzegana w Polsce jako nierówna, gdyż tamtejsze firmy korzystają na preferencyjnym finansowaniu czy niższych normach środowiskowych i ochrony pracownika.

1. Rosnąca presja globalnej konkurencji dotyka wielu sektorów

Chińczycy zbudowali także przewagi w wielu innych sektorach niż produkcja samochodów i ich części czy sprzętu AGD, elektroniki użytkowej czy przemysły wysokich technologii i cleantech (czyste technologie energetyczne). Sprzyjały temu efekty skali, automatyzacja i robotyzacja, a także konsekwentna polityka wspierania innowacji. Natomiast ze względu na przewagi w dostępie i kosztach energii (i praw do emisji) pod wielką presją ze strony Chin znalazły się sektory energochłonne (m.in. hutnictwo, przemysł elektromaszynowy czy chemia).

Izabela Toborowicz (Silesian Flour) przyznaje (to zresztą charakterystyczna wypowiedź dla menedżerów gospodarki), że konkurencja z Chin jest dziś realnym wyzwaniem dla różnych branż przemysłowych; jeszcze kilkanaście lat temu Kraj Środka konkurował z Zachodem głównie w prostych produktach, ale teraz także w najbardziej zaawansowanych segmentach – od motoryzacji po sprzęt AGD. I to nie tylko ceną, lecz także skalą i technologią.

Chińska konkurencja już jest i będzie rosła

Tomasz Bęben, prezes, Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych (SDCM)

Chińscy producenci samochodów i komponentów znacząco zwiększają swoje udziały w europejskim rynku – np. sprzedaż nowych aut chińskich w Polsce znacznie wzrosła w ostatnim roku i trend ten będzie się pogłębiał. Według analiz rynkowych, Chiny mogą strategicznie zwiększać eksport samochodów elektrycznych i komponentów do Europy, dzięki wsparciu państwa i niższym kosztom produkcji.

A to stanowi realne wyzwanie dla polskich producentów, szczególnie w segmencie części o niższej wartości dodanej, gdzie konkurencja cenowa jest intensywna. Badania na poziomie europejskim wskazują, że producentom z UE trudno wejść w łańcuchy dostaw chińskich pojazdów.

Robert Stobiński, prezes, Amica

Mało osób zdaje sobie z tego sprawę, że **dziś w Europie co drugi sprzedawany sprzęt AGD jest pochodzenia chińskiego**. I nie mówię tutaj o tzw. małym AGD jak żelazka czy odkurzacze, lecz o pralkach, lodówkach, suszarkach, zmywarkach czy piekarnikach.

To nie tak, że to zagrożenie z Chin ma dopiero nadejść: ono jest już dzisiaj! Tempo wzrostu chińskiego importu do Europy wynosi ok. 15-20 proc. co dwa lata. Gdyby taka tendencja się utrzymywała, to za pięć lat Chińczycy – razem z Turkami – będą produkowali może nawet 70 proc. sprzętu sprzedawanego na Starym Kontynencie. **Nam, Europejczykom, zostanie 30 proc. rynku.** Jedynie 30 proc.!

Bartłomiej Kras, wiceprezes zarządu, Impact Clean Power Technology

[Wzrost kosztów pracy] powoduje to obniżenie konkurencyjności i jest dla nas ogromnym zagrożeniem. Wzrost kosztów pracy rzutuje oczywiście na cenę produktu. Zestawiając to z najgroźniejszą dla nas konkurencją z Dalekiego Wschodu: koszt pracy, ale też koszty energii lub zobowiązania związane z legislacją europejską, są dla nas największym obciążeniem (...).

Europa latami outsourcowała technologię, procesy i produkcję do Chin - ze względów ekonomicznych. I dziś budzi się, widząc, że nie może kupić komponentu, a produkt końcowy nie dość, że jest tańszy, to już technologicznie porównywalny, a czasem nawet lepszy. To bardzo negatywne zjawisko. Europa przespała rozwój Chin, co najbardziej widać po przemyśle automotive, ale także elektroniki użytkowej czy wysokich technologiach.

Joanna Czysz-Piechowiak, prezes, Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie

Presja konkurencyjna dostawców spoza UE jest dziś bardzo wyraźna, nie tylko ze strony Chin, ale też Indii czy Turcji.

Jednym z jej źródeł jest masowa, wspierana przez państwo chińskie, rozbudowa mocy produkcyjnych, która prowadzi do nadwyżek ukierunkowanych na rynek unijny. W naszej branży widać to szczególnie mocno. Przykładowo: w przypadku siatek z włókna szklanego szacuje się, że chińska nadwyżka mocy produkcyjnych stanowi ok. 40 proc. rynku UE... W przypadku rur żeliwnych w ciągu ostatnich 10 lat w Chinach nastąpił ok. 350 proc. wzrost mocy produkcyjnych. **To samo dotyczy szkła. Z naszych obserwacji wynika, że import z Chin do Polski wzrósł w 2025 r. dziesięciokrotnie.** Problemem jest także to, że Chiny coraz częściej konkurują nie półproduktem, lecz wyrobem gotowym, czyli bezpośrednio w segmentach o wysokiej wartości dodanej.

Przewagi Chin są wielowymiarowe i mogą prowadzić do przewag monopolistycznych

Liderzy polskiego biznesu wskazują na kilka kanałów oddziaływania chińskiej konkurencji na krajowe firmy. Odczuwają oni konkurencję przez:

- Wzrost importu z Chin
- Spadek eksportu do Chin
- Większą konkurencję chińskich firm na rynkach trzecich
- Przejęcia firm europejskich przez podmioty chińskie i ich wykorzystanie jako kanałów dystrybucji.

Przewagi konkurencyjne Kraju Środka wynikają nie tylko z niższych kosztów produkcji (pracy, energii). Istotną rolę odgrywają także różne sposoby subsydiowania eksportu przez władze chińskie, korzyści skali wynikające z wielkości rynku i brak obciążeń biurokratycznych i środowiskowych, które występują w Europie.

Chiny zbudowały trwałą przewagę konkurencyjną

Wiesław Nowak, prezes, ZUE

Chiny sukcesywnie od wielu lat zyskują coraz większy udział na rynku europejskim w różnych branżach. Działają i planują długoterminowo. Przykładowo: kilka lat temu widoczna była ekspansja w telefonii komórkowej, teraz podobny trend widzimy w motoryzacji. To już są produkty firmowane „Made in China” - i to z dumą, jako synonim jakości, a nie bylejakości. Możliwości produkcji w Chinach są ogromne i na coraz wyższym poziomie technologicznym. Oferowane przez Chińczyków produkty są pod tym w większości bardziej zaawansowane niż produkty europejskie.

Europejskim producentom trudno jest wytrzymać konkurencję cenową, raczej ten trend będzie się pogłębiał. Ochrona rynku jest wskazana, ale to nie jest rozwiązaniem rozwojowe. Potrzebne są duże środki na inwestycje - produkcja taniej energii, infrastruktura transportowa, rozwój IT, branże przyszłości.

Piotr Szlagowski-Budacz, dyrektor strategii, Grupa Qemetica

Europa, która jeszcze do niedawna była eksporterem produktów chemicznych, dziś coraz częściej importuje z kierunków, w których produkcja jest tańsza, a dostęp do surowców i energii - mniej kosztowny. Chiny w ostatnich latach zbudowały ogromne, nowoczesne moce produkcyjne, by zaspokoić własne potrzeby, ale spowolnienie popytu, a ponadto polityka prowadzona w USA, która istotnie zmieniła przepływy handlowe, sprawiły, że znacząca część tych mocy „została uwolniona” na eksport.

Efekt? Korzystając z tańszej energii i mniej restrykcyjnych regulacji, chińscy producenci agresywnie wchodzą na europejski rynek, wypierając rodzimych producentów (...). Przesuwanie się Chin w górę łańcucha wartości i nasilenie produkcji wyrobów gotowych stanowi realne wyzwanie dla konkurencyjności Polski i Unii Europejskiej.

Paweł Choduń, wiceprezes, Medcom

Silną dominację chińską widać na rynku brazylijskim, na którym jesteśmy obecni od 20 lat. Kiedy zaczynaliśmy tam współpracę z lokalnymi producentami z przemysłu kolejowego, to ofertę składali wyłącznie europejscy producenci, była też jedna firma z Korei Południowej.

Teraz współpraca brazylijskich przedsiębiorstw transportowych coraz częściej opiera się na dostawach z firm chińskich, włącznie z pociągami dla metra. W ciągu ostatnich pięciu lat nie było ani jednego kontraktu dla kolejnictwa brazylijskiego, który by wygrała firma europejska.

Przemysław Gostkiewicz, prezes, Sokołów

W naszej branży sytuacja wygląda nieco inaczej niż w przemyśle dóbr trwałych. Przez wiele lat Chiny były dużym konsumentem wieprzowiny i wołowiny oraz importerem netto. Ale w pewnym momencie zmieniły strategię i postawiły na samowystarczalność, co spowodowało spadek europejskiego eksportu do Chin - a to natychmiast odbiło się na cenach w Europie. Ceny wieprzowiny spadły do najniższego poziomu od kilkunastu lat. Było to efektem zarówno zwiększonej podaży, jak i wspomnianych zaporowych ceł ze strony Chin (...)

Drugi aspekt to napływ kapitału. Jeden z największych producentów wieprzowiny w Europie to obecnie firma z chińskim właścicielem.

Liderzy biznesu podkreślają silne wsparcie państwa w ekspansji zagranicznej chińskich firm. Wojciech Jurkiewicz (Związek Niezależnych Przewoźników Kolejowych) uważa, że Nowy Jedwabny Szlak pozostaje przedsięwzięciem w dużej mierze politycznym - państwo chińskie dopłaca do transportu kolejowego. Jest on szybszy, ale droższy od morskiego. To element budowania elastyczności łańcuchów dostaw, na wypadek zakłóceń w transporcie morskim.

Według Przemysława Gostkiewicza (Sokołów) decyzje Chin wpływają na spadek presji cenowej w Europie. Jego firma na krajowym rynku chronią preferencje konsumentów (wolą świeże a nie mrożone mięso) oraz rosnące znaczenie lokalności i doceniania krajowych produktów. Większym wyzwaniem dla branży będzie napływ tańszego mięsa z krajów Ameryki Południowej, w związku z umową handlową Mercosur-UE.

Natomiast **Stanisław Tański** (ABB Polska) potwierdza, że towary z Chin na razie są tańsze, ale w przyszłości może to się zmienić. Długofalowo, mogą do tego doprowadzić ryzyka geopolityczne i turbulencje w łańcuchach dostaw. Według niego cena jest ważnym, ale jednym z wielu elementów konkurencyjności. Klienci zwracają też dużą uwagę na bliskość i dostępność wsparcia technicznego i serwisu. Choć ABB jest obecne na całym świecie, na różnych rynkach, to bliskość i partnerstwo z klientami gwarantują możliwości realizacji wspólnych projektów.

Obszary krytyczne korzystają z blokady chińskich producentów

Choć chińscy producenci zdobyli przewagi w większości sektorów przemysłowych w UE, to zostali wyłączeni z dostaw produktów krytycznych. Takie obszary, w tym związane z obronnością i infrastrukturą cyfrowa dają możliwość ograniczenia udziału chińskiej konkurencji ze względów bezpieczeństwa i wsparcia lokalnego przemysłu. Do takich firm należą w naszej próbie PZL Mielec oraz częściowo MAB Robotics. **Jakub Bartoszek** z tej ostatniej firmy twierdzi, że coraz więcej firm i instytucji na świecie stara się odchodzić od produktów chińskich, szczególnie tych działających w sferze infrastruktury krytycznej. Firma notuje wzrost zamówień i sprzedaży, choć nasze produkty są nieco droższe niż chińskie. Dla klientów ważniejsze stało się bezpieczeństwo zachowania łańcucha dostaw czy dochowania poufności danych.

Również w budownictwie presja ze strony chińskich producentów została w ostatnim czasie istotnie ograniczona regulacyjnie - przez zmiany w unijnych zasadach zamówień publicznych, zgodnie z wyrokiem TSUE. Damian Kaźmierczak (PZPB) wskazuje jednak, że chińskie podmioty są obecne na polskim rynku poprzez powiązania kapitałowe z firmami zachodnioeuropejskimi. Zdaniem **Izabeli Toborowicz (Silesian Flour)** również sektor rolno-spożywczy jest odporny na chińskich dostawców, gdyż jego działalność opiera się na polskich surowcach, przede wszystkim zbożu, szczególnie przetworzonym na miejscu i na sprzedaży eksportowej.

Natomiast **Paweł Choduń** (Medcom) przekonuje, że - paradoksalnie - w branży urządzeń energoelektronicznych barierą przed chińską konkurencją jest unijne przeregulowanie działalności. Firma dostarcza rozwiązania wspierające zaawansowane systemy transportu publicznego oraz układy zasilające w instalacjach przemysłowych i w energetyce. Takie powinności, jak normy techniczne czy wymóg homologacji, które każdy unijny kraj członkowski wymaga od producentów transportu publicznego, pozwalają dać opór chińskiej konkurencji.



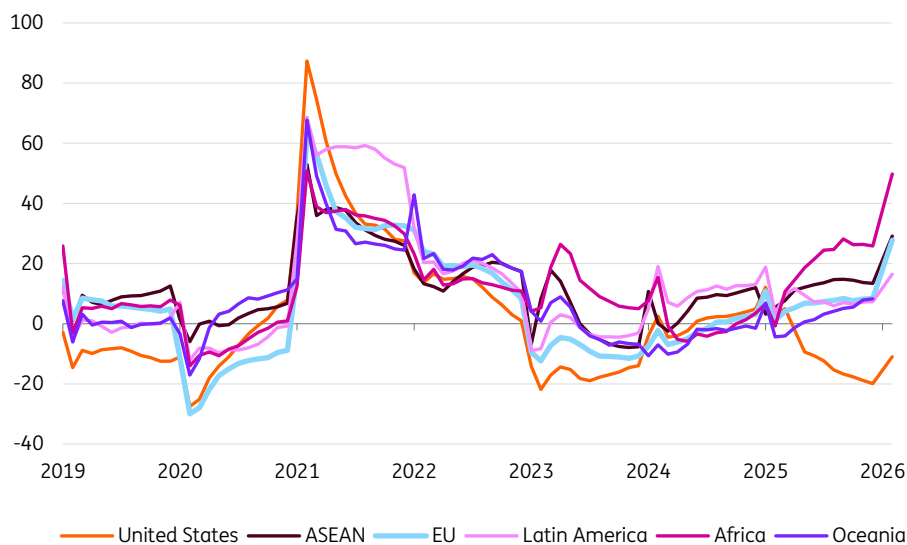
W obszarach krytycznych nie ma chińskiej konkurencji, co może tworzyć nisze

<p>Janusz Zakręcki, prezes, PZL Mielec</p> <p>Chiny nie mają wpływu na działalność PZL Mielec. Nie odczuwamy tej konkurencji. W branży obronnej nie widzimy takich zagrożeń. Wydaje mi się, że to dziedzina gospodarki bodaj najbardziej odporna na chińskie wpływy.</p> <p>Przykład PZL Mielec doskonale pokazuje, jak to działa w praktyce: produkując kluczowe komponenty do myśliwców F-16 czy śmigłowców Black Hawk, budujemy suwerenność technologiczną NATO i UE. To właściwy kierunek. Nie zaś konkurowanie z Chinami o najtańszy plastik, ale o dominację w supernowoczesnych dziedzinach, gdzie liczy się precyzja, certyfikacja i bezpieczeństwo danych. Jeśli dokończymy do tego zapowiedziane uproszczenia w raportowaniu ESG, które przestanie być ciężarem, a stanie się certyfikatem jakości „made in Europe”, mamy realną szansę na odwrócenie trendu ucieczki przemysłu.</p>	<p>Wojciech Trojanowski, członek zarządu, STRABAG w Polsce</p> <p>Musimy zwrócić uwagę na ekspansję do Europy dużych firm z naszego sektora z Azji. Firm, które de facto grają na innych warunkach, poddane są zupełnie innym regulacjom i inaczej się rozwijają na swoich rynkach macierzystych (np. chińskim czy tureckim), a obecnie starają się konkurować z nami na rynkach Unii Europejskiej. Uważam, że – ze względów ekonomicznych, ale też z uwagi na zdrowe zasady finansowania czy nawet kwestie bezpieczeństwa - ten problem (przynajmniej w kwestii prawodawstwa i praktyk zamawiających, głównie publicznych) powinien być oceniany inaczej niż do tej pory.</p> <p>Z radością przyjęliśmy zesłoroczny wyrok TSUE mówiący o tym, że firmy spoza Unii Europejskiej niekoniecznie mają prawo do powołania się na równość dostępu do rynków unijnych. Widzimy, jak bardzo ta rywalizacja w skali makro przyspieszyła i zaostrzyła się w ostatnich miesiącach.</p>
--	---

Polityka Trumpa podbija chińską presję

Protekcjonistyczna polityka celna prezydenta Donalda Trumpa nasiliła presję konkurencyjną z Chin. Wysokie cła ograniczające lokowanie produktów na rynku amerykańskim skłoniły firmy chińskie do przekierowania sprzedaży na inne rynki, także unijny i polski. Według **Macieja Wyczasanego** (Apator) po objęciu rządów przez prezydenta Donalda Trumpa chińska ekspansja w Europie wzrosła, gdyż duża część chińskich towarów, która wcześniej trafiała do USA, została „przekierowana” do Europy. Ostatnie dane (za okres styczeń-luty 2026 roku w porównaniu z analogicznym okresem roku poprzedniego) wskazują na prawie 30-procentowy wzrost chińskiego eksportu do UE i silne wzrosty na innych rynkach (np. do Afryki prawie 50%), przy spadku eksportu do USA o 11%.

Wykres 13 Zmiana chińskiego eksportu, po krajach i regionach, w %, rok do roku



Źródło: CEIC, obliczenia ING.

Daleko idące uzależnienie Europy od dostawców z Chin może stanowić ryzyko w przyszłości. Niektórzy rozmówcy sygnalizowali, że Chiny mogą zbudować przewagi monopolistyczne i wykorzystać je w przyszłości. Firmy chińskie mogą stosować dumping cenowy do czasu wyeliminowania konkurencji. **Takie praktyki są stosowane nie tylko przez chińskich producentów, ale także przez amerykańskich dostawców usług chmurowych czy oprogramowania.** Ma to na celu uzależnienie od jednego dostawcy, tzw. vendor lock-in.

Chiny mogą zbudować przewagi monopolistyczne, co jest ryzykiem dla Europy

Piotr Mieczkowski, członek zarządu, Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji

Jeśli ktoś stosuje dumping, to nie można z nim wygrać: eliminuje z rynku konkurencję i ma monopol. Taką taktykę stosują nie tylko Chiny, ale i Stany Zjednoczone w niektórych sektorach. Tylko Europa tego nie robi, co dziś jest coraz większym problemem (...)

W branży chmurowej, i szerzej w IT, pierwszy problem polega na tym, że zamawiający wpisują w przetargach publicznych takie wymagania, które wprost preferują amerykańskie rozwiązania czy wręcz jednego dostawcę. Amerykańscy dostawcy chmurowi przywiązują też klientów przez udzielanie tak zwanych kredytów na moc obliczeniową. (...) A po roku czy dwóch latach on im mówi: teraz musicie płacić. Start-upu nie stać, żeby wszystko przepisać na inną chmurę i tworzy się tzw. **vendor lock-in, czyli uzależnienie od jednego dostawcy.**

Na podobnej zasadzie największe platformy rozdają pakiety biurowe w szkołach czy biurach. Chodzi o to, żeby przyzwyczaić klientów, którzy po tym darmowym okresie często z nimi zostają, bo już znają te rozwiązania, przyzwyczaili się i trudno im się przenieść gdzieś indziej.

Marcin Zieliński, dyrektor ds. sprzedaży i rozwoju, Makarony Polskie

Presja konkurencyjna ze strony Chin wobec Europy będzie rosła, zwłaszcza jeśli ograniczenia handlowe na innych rynkach, np. w USA, skierują jeszcze większy strumień chińskich produktów do Europy. Z punktu widzenia Makaronów Polskich oznacza to raczej możliwość korzystania z chińskich technologii niż obawę o bezpośrednią konkurencję produktową. W szerszej perspektywie dla Europy jest to jednak wyzwanie strategiczne.

Joanna Czysz-Piechowiak, prezes, Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie

Dobrym przykładem jest sektor szkła do branży automotive. Saint-Gobain w Polsce to dostawca szyb samochodowych dla wielu producentów europejskich marek. Rynek szkła dla sektora samochodowego w UE szacuje się na ok. 4,2 mld euro, a import z Chin - według dostępnych nam danych - wzrósł o 62 proc. w ciągu ostatniego półtora roku, co przełożyło się na ponad 20 proc. udziału w rynku. Warto pamiętać, że **szyba samochodowa to dziś nie „kawałek szkła”, tylko komponent technologiczny powiązany z przyszłością mobilności,** a w pewnym sensie także z obszarem bezpieczeństwa i obronności.

Dlatego niezależność przemysłowa jest dla UE kwestią pierwszoplanową, a **dyskusja o konkurencji cenowej powinna uwzględniać nie tylko koszty krótkoterminowe, ale też długoterminową odporność łańcuchów dostaw.**

Z ogromnym zainteresowaniem będziemy śledzić postępy przy wprowadzaniu „Industrial Accelerator Act”, którego celem jest wspieranie produktów wytwarzanych w Europie. Komisja Europejska uznała w nim m.in. przetwarzanie szkła płaskiego za sektor strategiczny.

Sebastian Szymanek, prezes, Grupa Polpharma

Chiny wiele lat temu podjęły strategiczną decyzję o monopolizacji produkcji substancji czynnych (API) – i osiągnęły w tej mierze ogromną przewagę. Dziś inwestują również w innowacje: ponad 40 proc. badań klinicznych na świecie odbywa się już w Chinach. Drugim istotnym konkurentem dla Europy są Indie, które intensywnie rozwijają produkcję API oraz dążą do uniezależnienia się od Chin, jednocześnie zwiększając obecność w Europie poprzez przejęcia i rozwój rynku leków gotowych (...)

Ryzyko związane z nadmiernym uzależnieniem od jednego dostawcy jest realne. **W farmacji potencjalny dyktat cenowy mógłby mieć szczególnie dotkliwe konsekwencje,** ponieważ mówimy o dostępie do leków, czyli dobra wrażliwego społecznie. Wystarczy spojrzeć na ostatnie regulacje do pierwiastków ziem rzadkich...

Krajowe firmy mają coraz większe obawy, że utrzymanie przewag konkurencyjnych przez dłuższy okres może podmyć długookresowe zdolności produkcyjne i ograniczać innowacje. Tomasz Bęben (Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych (SDCM) zauważa, że utrzymująca się presja cenowa może osłabić zdolność europejskich przedsiębiorstw do finansowania badań i rozwoju, transformacji technologicznej oraz przechodzenia na bardziej zaawansowane modele produkcji. A to z kolei może ograniczać potencjał rozwojowy całego sektora motoryzacyjnego

w Europie. W trosce o długofalowy rozwój niektóre firmy nie decydują się na sprzedaż chińskich produktów pod własną marką (np. Grupa Powen-Wafapomp).

Nie tylko Chiny trzymają się mocno

Charakterystyczne, że nasi rozmówcy akcentują, że silną konkurencją dla polskich firm stanowią nie tylko firmy chińskie. W produkcji sprzętu AGD dużym konkurentem jest Turcja, w usługach biznesowych – Indie, a w IT i usługach chmurowych – USA. Według **Pawła Chodunia** (Medcom) Indie podążają chińską drogą i rozwijają nowoczesny przemysł i w dłuższej perspektywie mogą stać się zagrożeniem dla europejskiego przemysłu.

Natomiast **Paweł Wojtkiewicz** (Związek Pracodawców Sektora Kosmicznego) twierdzi, że konkurencja w Europie jest wymagająca, lecz na rynku globalnym – niezwykle trudna, zwłaszcza właśnie w konfrontacji z graczami ze Stanów Zjednoczonych, Indii czy Chin.

Chińska konkurencja dotyczy głównie przemysłu, inne branże mają konkurentów w innych krajach

Jakub Bartoszek, prezes, MAB Robotics

Mleko się rozlało... **W pewnych segmentach naszej branży Chiny są już monopolistą** - np. w produkcji silników elektrycznych prądu stałego, które wykorzystują magnesy neodymowe, cechujące się wysoką efektywnością. Są stosowane w niemal każdej maszynie - począwszy od robotów, przez samochody, po czołgi. I jest jeszcze sporo takich dziedzin, w których prawdopodobnie latami nie cofniemy monopolu chińskiego (...)

W minionej dekadzie państwo chińskie zainwestowało ogromne środki w rozwój technologii robotycznych i wsparcie przemysłu we wdrożenia automatyzacji i robotyzacji. I ten proces trwa. Państwo nadal dopłaca do budowy fabryk robotów, a firmy nie muszą same rekompensować sobie kosztów nakładów, jakie poniosły na badania i rozwój. Efekt? Chińskie podmioty mogą sprzedawać produkty w zasadzie bez marży - i nie jesteśmy z w stanie konkurować z nimi cenowo.

Konrad Świrski, prezes, Transition Technologies

Grupa Transition Technologies działa na szeroko rozumianym rynku informatycznym - i tu akurat Chiny nie są najgroźniejszym rywalem. **O wiele bardziej widoczna jest konkurencja ze strony indyjskich centrów programistycznych** (na rynku światowym) lub niektórych państw europejskich.

Parafrazując: Indie także przesuwają się coraz wyżej w łańcuchu dostaw i mają własne wielkie koncerny informatyczne, z którymi trzeba rywalizować (...)

A co do działania monopolisty: każdy z nich, niezależnie od tego, czy jest chiński, indyjski czy z jakiegokolwiek innego rejonu świata, zawsze będzie działał monopolistycznie.

Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Potencjalnym konkurentem dla Polski w sektorze usług pozostają Indie - globalny lider pod względem skali i dostępności talentów, szczególnie w IT, analizie danych i procesów biznesowych.

Polska konkurencyjność względem tego kraju wynika nie z kosztów, lecz wyższej specjalizacji, obsługi bardziej złożonych procesów oraz przewag, związanych z lokalizacją w Unii Europejskiej (takich jak bezpieczeństwo danych, znajomość języków europejskich i bliskość klientów).

Paweł Wojtkiewicz, prezes, Związek Pracodawców Sektora Kosmicznego

Europejska branża kosmiczna jest w istotnym stopniu zależna od technologii spoza Unii, szczególnie od rozwiązań amerykańskich. Dobrym przykładem są systemy wynoszenia (rakiety) lub łączność satelitarna. Choć wiele państw dysponuje własnymi systemami, jest konstelacja OneWeb, to system Starlink praktycznie ma monopol na rozwiązanie dostępne dla szerokiego grona odbiorców.

Istotne uniezależnienie się od Chin jest wątpliwe (niemożliwe)

W naszych wywiadach dominuje przekonanie, że w wielu sektorach nie jest możliwe uzależnienie się od Chin, ale brak działań może skutkować nasileniem chińskiej dominacji. **Izabela Toborowicz** (Silesian Flour) twierdzi, że - punktu widzenia gospodarki - kluczowe stało się utrzymanie własnych zdolności produkcyjnych w strategicznych sektorach. Nie chodzi o zamykanie się na handel, lecz o zachowanie równowagi. Europa zaczęła już wyciągać wnioski z doświadczeń ostatnich lat i coraz większy nacisk kładzie na bezpieczeństwo dostaw, dywersyfikację oraz rozwój własnego przemysłu. Nasza rozmówczyni przekonuje jednak, że Europa nie uniezależni się całkowicie od Chin, a strategiczna autonomia musi obejmować produkcję, energię i technologie, a szczególnie sztuczną inteligencję.

Ograniczenie „chinese content” jest możliwe dosyć punktowo, w niektórych obszarach. **Piotr Kańtoch** (Grupa Powen-Wafapomp) zauważył, że Chińczycy są gotowi nawet produkować pod marką jego firmy, ale taka możliwość jest ryzykowna. Niemniej jednak korzystanie z chińskich dostawców przy niektórych komponentach jest dziś w praktyce koniecznością, ze względu na ich przewagę kosztową, wynikającą z efektów skali. Według niego Chiny bardzo skutecznie budowały własne kompetencje, korzystając z owartości technologicznej Zachodu. **Piotr Szlagowski-Budacz** (Grupa Qemetica) uważa, że całkowite uniezależnienie od dostaw z Chin i innych krajów Azji to dziś mrzonki, bo globalne łańcuchy wartości są zbyt głęboko zintegrowane. Realnie celem powinno być ograniczenie krytycznych zależności w obszarach strategicznych, obejmujących surowce, energię czy chemikalia podstawowe.

Paweł Choduń (Medcom) uważa, że producenci z Kraju Środka mają przewagę w tych produktach, które stosują u siebie, a które bez istotnych zmian sprzedają na innych rynkach. Ale tam, gdzie trzeba dokonać customizacji i lokalnego dopasowania, ich przewaga topnieje. Są jednak już wyjątki, do których zalicza się produkcja autobusów z napędem elektrycznym. Chińskie autobusy są bardziej wystandaryzowanym produktem niż np. lokomotywa, elektryczny zespół trakcyjny lub tramwaj, które muszą uwzględniać wymogi klientów unijnych. Dlatego coraz więcej kontraktów w zamówieniach samorządowych zdobywają chińscy dostawcy autobusów.



Nie da się w pełni uniezależnić od Chin

Piotr Kańtoch, wiceprezes i dyrektor ds. rozwoju, Grupa Powen-Wafapomp

O ile wcześniej Chińczycy koncentrowali się głównie na dostawach pojedynczych komponentów, o tyle dziś coraz częściej oferują kompletne urządzenia, które są gotowi produkować nawet pod naszą marką. Choć z punktu widzenia kosztów takie propozycje mogą wydawać się atrakcyjne, niosą ze sobą istotne ryzyka strategiczne. Mówimy tu bowiem zarówno o utracie kontroli nad technologią, jak i o potencjalnym uzależnieniu się od jednego kierunku dostaw w warunkach rosnących napięć geopolitycznych.

Dlatego podchodzimy do tego bardzo ostrożnie. Jeśli rozważamy rozwój zaplecza produkcyjnego w Azji, to raczej w krajach postrzeganych jako bardziej stabilne politycznie - jak Indie.

Grzegorz Rychwalski, wiceprezes, Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego „Krajowi Producenci Leków”

Polska i UE są w ponad 80 proc. zależne od importu API - głównie z Chin i Indii, co stanowi oczywiście poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa lekowego. Koncentracja produkcji w Azji (ok. 45 proc. w Chinach) sprawia, że krótki przestój w dostawach może wywołać brak kluczowych leków (np. onkologicznych czy kardiologicznych (...)) Jeżeli europejscy producenci utracą zdolności wytwórcze, ryzyko uzależnienia i przyszłego dyktatu cenowego naturalnie jest realne. (...)

W Chinach trwa dziś ogromny boom biotechnologiczny. Bardzo dużo firm z tzw. biotechu przenosi swoje centra do Państwa Środka. **Chiny od kilkunastu lat agresywnie wchodzą na rynek leków innowacyjnych.** Już niebawem odczujemy tego skutki... Stoimy tuż przed momentem, kiedy producentami większości innowacyjnych leków będą Chińczycy.

Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Przewagą Polski jako lokalizacji dla inwestycji i rozwoju usług biznesowych pozostaje funkcjonowanie w otoczeniu regulacyjnym, zgodnym ze standardami UE. Ma to szczególne znaczenie dla globalnych firm realizujących zaawansowane procesy biznesowe, dla których kluczowe są bezpieczeństwo prawne, zgodność regulacyjna oraz wysokie standardy operacyjne. Z perspektywy globalnej rywalizacji istotne stało się zachowanie równowagi pomiędzy poziomem regulacji a zdolnością europejskich firm do konkurencyjności na rynkach międzynarodowych.

Pełne zastąpienie Azji w sektorze produkcyjnym pozostaje mało prawdopodobne - ze względu na skalę tamtejszych ekosystemów przemysłowych i kosztową efektywność produkcji... **Bardziej realny scenariusz to częściowa regionalizacja** kluczowych elementów łańcuchów wartości oraz zwiększenie roli Europy w dziedzinach strategicznych i technologicznie zaawansowanych.

Paweł Choduń, wiceprezes, Medcom

Pełne uniezależnienie się Europy od silnej obecności zagranicznych produktów przemysłowych wydaje się już niemożliwe. Utraciła ona bowiem już dawno zbyt dużo procesów leżących u źródła, tj. obejmujących produkcję surowców i komponentów. Ich odbudowa jest bardzo trudna, jeżeli nie zupełnie niewykonalna.

Zwłaszcza w kontekście surowców, które występują w Europie w małych ilościach lub w ogóle, jak większość metali ziem rzadkich lub których wydobycie ze względu na regulacje środowiskowe jest nieopłacalne.

Nasi rozmówcy dostrzegają jednak granice przewag konkurencyjnych Chin. Wynika to z rosnących kosztów pracy w tym kraju, pogorszenia demografii i zmiany zachowań społecznych (nie ma chętnych do ciężkiej pracy w chińskich fabrykach, nawet 60 godzin w tygodniu).

Andrzej Losor (Heidelberg Materials Polska) twierdzi, że choć pełna autonomia UE od Chin nie będzie możliwa, znaczące zmniejszenie zależności jest natomiast jak najbardziej realne - pod warunkiem konsekwentnego wprowadzania w życie rekomendacji Draghiego, zwiększenia skali inwestycji oraz przyspieszenia reform, poprawiających konkurencyjność i atrakcyjność inwestycyjną rynku europejskiego.

2. Słabość UE wobec nierównej konkurencji z Chin

Przeregulowanie i długie procedury

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 Wspólnoty. Niektórzy rozmówcy (jak **Stefan Życzkowski** z ASTOR) kontrastowali przeregulowane podejście w UE z praktykami w stosunku do biznesu w USA.

Uciążliwość regulacji unijnych z perspektywy przedsiębiorców jest lustrzanym odbiciem rozgałęzionych praw pracowniczych w UE. **Bartłomiej Kras** (Impact Clean Power Technology) twierdzi, że europejskie firmy są obciążone wysokimi kosztami pracy, obowiązkową liczbą godzin pracy, wszelkimi zwolnieniami, polityką work-life balance, urlopami itd. W Niemczech po godz. 12 w piątek już się nie da do nikogo dodzwonić: „wszyscy poszli do domu” ... W Stanach Zjednoczonych klasycznego urlopu w ogóle nie ma, pracownik ma kontrakt z pracodawcą, czas wypowiedzenia to często jeden dzień. To odniesienie stanowi to pewne ekstremum, ale pokazuje odmienne warunki do prowadzenia biznesu i dostosowywania zdolności produkcyjnych do stanu koniunktury.

Przeregulowanie jest kosztem dla firm i oznacza nierówną konkurencję

Marcin Zieliński, dyrektor ds. sprzedaży i rozwoju, Makarony Polskie

W teorii regulacje unijne mają wspierać zrównoważony rozwój i uczciwą konkurencję, ale w praktyce bardzo często europejscy producenci muszą spełniać wyśrubowane wymogi, podczas gdy na rynek unijny trafiają produkty wytwarzane poza Europą na innych, mniej restrykcyjnych zasadach. **To nie jest równa konkurencja.**

W mojej ocenie jednym z kluczowych kierunków powinno być wspieranie lokalności. Jeśli dany produkt może być wytwarzany w Polsce lub w Europie, z krótszym łańcuchem dostaw i mniejszym śladem środowiskowym, to właśnie on powinien być preferowany. Tymczasem w praktyce często obserwujemy odwrotne zjawisko: **import produktów z bardzo odległych rynków**, mimo że lokalnie dostępne są ich odpowiedniki.

Jeszcze większy problem pojawia się wtedy, gdy **unijne regulacje podnoszą koszty europejskich producentów**, a jednocześnie nie chronią rynku przed napływem tańszych towarów spoza UE, wytwarzanych bez tych samych wymogów.

Stefan Życzkowski, założyciel, współwłaściciel i przewodniczący rady strategicznej, ASTOR

W każdym roku dokładana jest kolejna partia olbrzymiej roboty administracyjnej, która w zamian nie wnosi żadnej wartości dla pracodawcy. W tym roku wdrażamy KSeF, który - teoretycznie - mógłby być dobry.

Ale znów, zamiast ulżyć, odciąga iluś pracowników od głównej ich działalności, pracodawcy muszą aktywizować dodatkowych ludzi i środki. A jest to bodaj szósty z kolei system fiskalny, mający coś usprawnić w administracji państwowej (...)

Na własny użytek zrobiłem spis, z którego wynika, że **każdy producent w Polsce ma do zapłacenia 44 pozycje koszty miesięcznie**, czyli dwa dziennie (licząc dni robocze – przyp. red.).

Piotr Mieczkowski, członek zarządu, Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji

[Mamy przepisy], że nie wolno stosować cen dumpingowych. A jednak Azjaci, Amerykanie, czy ktoś inny spoza Europy, potrafią stosować takie ceny. Albo mamy przepisy o jakości, a jednak firmy spoza Europy potrafią ich nie stosować, co pozwala im taniej oferować produkt.

Procesy w tych sprawach trwają bardzo długo, latami. Na przykład sektor fotowoltaiki w Niemczech został zalany chińskimi panelami i wyparował, zanim Unia po dekadzie podjęła jakąś decyzję. Mówimy o Chinach, ale są też Indie, które mają kopalnie węglowe i produkują różne produkty, a przepisy - w zakresie prawa i kosztów pracy, norm klimatycznych - są tam luźniejsze. I jak europejski biznes ma z nimi konkurować?

Sebastian Szymanek, prezes, Grupa Polpharma

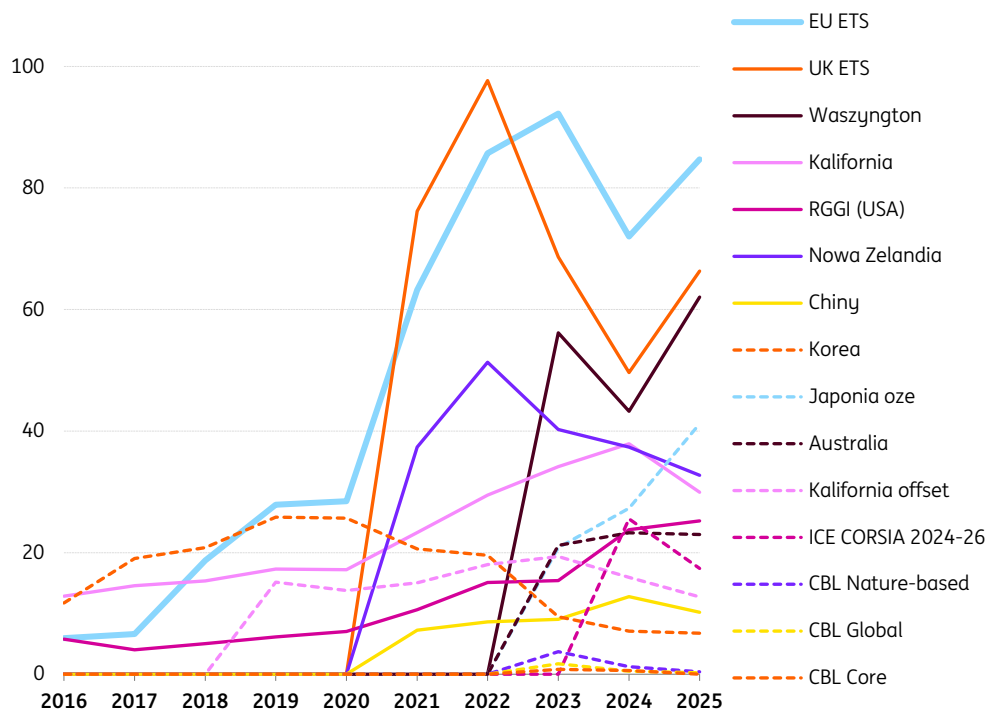
Rosną nie tylko koszty pracy, ale również inne obciążenia – na przykład koszty energii czy nowe, **kosztowne regulacje, takie jak serializacja** (obowiązkowy w UE system znakowania opakowań jednostkowych unikalnym kodem 2D oraz zabezpieczeniem przed otwarciem; służy zapobieganiu fałszowaniu leków), **ESG, RODO**... Wszystko to zwiększa koszt wytworzenia leku.

Jednym z najbardziej kontrowersyjnych elementów jest tzw. „ustawa ściekowa” (chodzi o unijną dyrektywę 2024/3019, wprowadzającą nowe normy oczyszczania ścieków) - czyli unijna regulacja, której co prawda przeciwstawia się polski rząd, lecz która znacząco podwyższy koszty produkcji leków.

Asymetryczna polityka klimatyczna UE

Na konkurencyjność polskich firm w dużej mierze wpływa strukturalnie wysoka cena energii na rynku hurtowym. Wynika to częściowo z niekorzystnego mixu energetycznego (wciąż duży udział węgla w produkcji energii elektrycznej) - przy ambitnej europejskiej polityce klimatycznej i wysokich cen uprawnień do emisji CO₂ w systemie EU ETS - na tle ceny uprawnień do emisji na innych rynkach na świecie. Objawia się to kilku - a nawet kilkunastokrotnie wyższą ceną europejskich uprawnień do emisji EUA niż w innych regionach świata.

Wykres 14 Średnia roczna cena uprawnień do emisji CO₂ na wybranych rynkach na świecie, w dol./tona CO₂e



Źródło: BloombergNEF. Global Carbon Market Outlook 2026.

Wielu z naszych rozmówców postrzega unijną politykę klimatyczną jako czynnik „wypychający” emisje gazów cieplarnianych poza granice UE, przy ich wzroście w skali globalnej (tzw. carbon leakage). Niektórzy rozmówcy twierdzą, że najpierw ETS obniża konkurencyjność, a później środki, które generuje, trafiają w części z powrotem do przedsiębiorstw jako wsparcie konkurencyjności. Dodatkowo cena uprawnień do emisji zależy od spekulacji finansowej „spoza Europy”, czyli jest poza kontrolą Komisji Europejskiej i państw członkowskich. Także wielostronny proces podejmowania decyzji w UE prowadzi do opóźnień czy kłótni – np. niektóre kraje chciały obciążyć producentów baterii kosztami mixu energetycznego.

Wysokie ceny energii osłabiają konkurencyjność UE

Wojciech Trojanowski, członek zarządu, STRABAG w Polsce

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 (...)

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.

Dariusz Grzeszczak, prezes, Erbud

Europa nie przegrywa z Azją tylko regulacjami – przegrywa przede wszystkim kosztami energii. **Bez taniej i stabilnej energii Europa nie ma szans na reindustrializację.** Dziś główną barierą konkurencyjności nie są Chiny same w sobie, lecz koszt energii w Unii.

Jeśli przemysł w Europie płaci wyraźnie więcej za prąd i gaz niż w Azji czy USA, to perspektywnie kapitał będzie uciekał. Strategiczna autonomia w energetyce nie oznacza pełnej niezależności od Chin, ale oznacza własne moce wytwórcze w kluczowych technologiach – od atomu i OZE po magazyny energii i komponenty sieciowe. Programy reindustrializacji przyniosą efekty tylko wtedy, gdy Europa uprości regulacje, przyspieszy inwestycje i realnie obniży koszt energii dla przemysłu. Bez tego autonomia pozostanie hasłem politycznym, a nie projektem gospodarczym.

Bartłomiej Kras, wiceprezes zarządu, Impact Clean Power Technology

Mimo że raport Draghiego był lekkim szokiem dla wszystkich, to – zamiast szybko na jego podstawie zmienić podejście, skierować się reindustrializację, przestać „kupować tam” i zacząć „produkować tu”, - Unia Europejska jak zwykle poszła w to, co lubi najbardziej, czyli **skomplikowane ustalenia i długie rozmowy.**

W przemyśle bateryjnym część krajów europejskich chciała obciążyć kosztami miks energetyczny ceny baterii produkowanej w drugiej części krajów europejskich. Czyli: zamiast mówić jednym głosem i działać, my się dalej kłócimy między sobą. A postęp technologiczny na nas nie poczeka - widać to już bardzo wyraźnie.

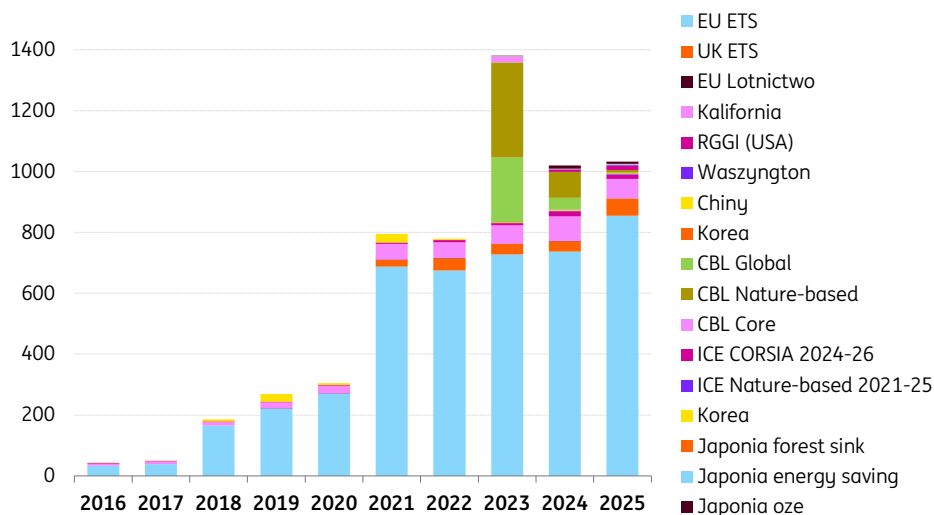
Kilka inicjatyw mających na celu produkcję własnych ogniw, które Unia promowała, upadło. Dość wspomnieć o wielkim Northvolcie, ale przypadków mniejszych firm było w ostatnich kilku latach kilkanaście. I to nie koniec...

Joanna Czysz-Piechowiak, prezes, Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie

Różnice w kosztach emisji, jawne i ukryte dotacje, inne standardy pracy oraz kwestie jakościowe sprawiają, że europejscy producenci mogą przegrywać nie z powodu niższej efektywności, ale dlatego, że działają w bardziej wymagającym reżimie regulacyjnym (...).

Z perspektywy przemysłu **problemem bywa tempo reakcji:** decyzje w UE, z racji wielostronnego procesu, zapadają wolniej niż w systemach, gdzie kroki podejmuje jedno państwo (np. w Korei Południowej czy Australii). W efekcie środki ochrony bywają wprowadzane z opóźnieniem – dopiero wtedy, gdy szkody dla europejskich producentów są już trudne do odwrócenia. Widzimy wyraźną potrzebę większego „automatyzmu” działań na nagłe zakłócenia rynku oraz szybszych reakcji Komisji Europejskiej.

Wykres 15 Wielkość wybranych rynków uprawnień do emisji CO₂ na świecie, w mld dol.



Źródło: BloombergNEF, Global Carbon Market Outlook 2026.

Wysokie ceny osłabiają konkurencyjność UE - i wątek ten był często akcentowany przez naszych rozmówców. 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. **Maciej Wyczesany** (Apator) podkreśla, że w Kraju Środka energia elektryczna pozostaje zdecydowanie tańsza niż w Unii, no i nie ma tak wielu regulacji, które europejskie firmy muszą spełniać. Takim przykładem są wysokie koszty emisji CO₂ w ramach systemu ETS, restrykcyjne wymogi środowiskowe i społeczne, wymogi BHP, raportowanie ESG. A polskie firmy rywalizują z firmami, gdzie te standardy są mniej drastyczne, co w praktyce oznacza nierówne warunki konkurencji. Podmioty chińskie często działają zresztą poprzez spółki zarejestrowane w Unii lub przejmują niewielkie lokalne firmy, a te następnie pełnią funkcję kanałów dystrybucji dla produktów z Azji.

Nieszczelny graniczny podatek węglowy CBAM

Liderzy biznesu wiążą nikłe nadzieje na wyrównanie zasad konkurencji poprzez proponowane przez Komisję Europejską (KE) rozwiązania, takie jak np. cło wyrównawcze na granicy (CBAM). Według **Damiana Kaźmierczaka** (PZPB) trudno pogodzić wolny handel i globalizację z ochroną własnej bazy produkcyjnej i technologicznej. Według niego instrumenty takie jak CBAM są rozpaczliwą próbą wyrównania warunków konkurencji, aby chronić swój przemysł. Nasz rozmówca zauważył, że ambitne plany klimatyczne i chęć uniezależnienia się od paliw kopalnych doprowadziła do uzależnienia Europy od technologii OZE, produkowanych w Chinach. **Tomasz Bęben** (SDCM) zwrócił zaś uwagę na biurokrację związaną z regulacjami i raportowaniem unijnym czy pozyskaniem finansowania unijnego, co podbija koszty produkcji.



CBAM nieskuteczny w łagodzeniu skutków różnic w politykach klimatycznych

Andrzej Losor, członek zarządu i dyrektor rozwoju sprzedaży, Heidelberg Materials Polska

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny wzrost importu cementu spoza Unii Europejskiej. W minionym roku sięgnął on 1,7 mln ton, a w 2026 r. może zbliżyć się do 2 mln ton. To - przede wszystkim - konsekwencja niższych kosztów produkcji w krajach trzecich, gdzie regulacje środowiskowe są mniej restrykcyjne, a producenci często korzystają z ukrytych lub jawnych form wsparcia państwowego.

Mechanizm CBAM miał w założeniu zniwelować tę przewagę, poprzez doliczenie kosztu emisji CO₂ do importowanych produktów. **W praktyce jednak skuteczność CBAM budzi wątpliwości** - zarówno ze względu na złożone i nie w pełni przejrzyste procedury weryfikacji, jak i ryzyko obchodzenia systemu.

Stefan Życzkowski, założyciel, współwłaściciel i przewodniczący rady strategicznej, ASTOR

Mam kolegę, który produkuje linki do samochodów. Dotyka go cło na stal, objęte w Unii dopłatami za emisję CO₂, czyli systemem EU ETS. Zarazem gotowe linki do sprzęgła lub hamulcowe są wolne od takich kosztów, więc bardziej opłaca się koleźce zamówić te linki w Chinach. Taki „paradoks” ma właśnie zmienić wprowadzany CBAM.

To nadal będzie leczenie skutków, a nie przyczyn. Chcemy budować autostrady, linie kolejowe, budynki, a wszystkie te realizacje wymagają stali i cementu, wysoce emisyjnych w produkcji. Ba, zbroimy się, a broń na stali stoi. Zatem albo musimy ją albo wyprodukować i zgodzić się na emisję CO₂, albo kupić od kogoś, kto ją wytworzy i wypuści CO₂ do atmosfery. Reszta jest utopią.

Paweł Choduń, wiceprezes, Medcom

Cła wyrównawcze mogą mieć znaczenie w przypadku produktów niskoprzetworzonych, np. stali, aluminium, blach czy prętów. W przypadku produktów wysokoprzetworzonych ten dodatkowy koszt, wynikający z opodatkowania śladu węglowego, nie będzie miał istotnego wpływu na wyrównanie cen produktów unijnych do dalekowschodnich. Tamte mają bowiem wiele innych, ukrytych czynników warunkujących ich cenową przewagę konkurencyjną (...)

Jeżeli udział przemysłu w PKB wielu krajów nadal będzie się kurczył, bo zostaje „wyeksportowany”, to stracimy jako Unia wiele przewag i pozostaną nam prostsze usługi. Dlatego prostsze, bo z kolei w sektorze usług cyfrowych dominują już Stany Zjednoczone.

Maciej Wyczesany, prezes, Apator

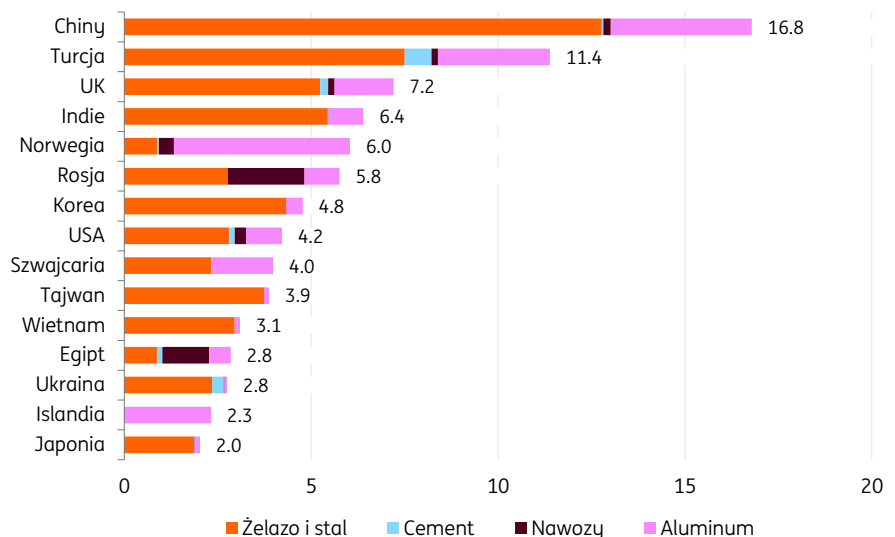
Elektronika, tekstylia i cała masa różnych towarów obecnie zalewa unijny rynek, w dużej mierze niszcząc małe i średnie przedsiębiorstwa. Tutaj CBAM absolutnie nie jest żadnym rozwiązaniem, bo - po pierwsze - nie obejmuje tych segmentów, a po drugie - **duża część sprzedaży chińskiej trafia do UE i do Polski poprzez takie platformy jak Temu, Shein czy Alibaba.** Taki model sprzyja zwiększonemu napływowi towarów z Chin, co przekłada się na rosnącą presję cenową.

Mechanizm CBAM może wyrównywać koszt półproduktów takich jak stal, cement czy aluminium między producentami w UE a importerami z krajów o mniej restrykcyjnej polityce klimatycznej. Tak sądzi **Dariusz Grzeszczak** (Erbud), ale dodaje, że CBAM nie kompensuje przewag tworzonych przez dotacje państwowe, niższe standardy pracy czy agresywną politykę konkurentów spoza UE. **Paweł Adamowicz** (BSH Polska) przypomina, że CBAM nie obejmuje importu gotowych urządzeń i przez to nie zawiera kosztów emisji użytych do ich produkcji surowców. Przywołał szacunki, że pralka wytworzona w Europie będzie kosztowała 7-11,5 euro więcej niż podobna wyprodukowana poza Unią. **Piotr Szlagowski-Budacz** (Grupa Qemetica) zauważył, że mechanizm CBAM, który zaczął funkcjonować od stycznia 2026, obejmuje tylko kilka sektorów i dla europejskich producentów oznacza stopniową utratę darmowych uprawnień do emisji w ramach ETS. Dodaje, że brakuje skutecznych mechanizmów ochrony rynku unijnego w szerszym zakresie. **Piotr Kańtoch** (Grupa Powen-Wafapomp) uważa, że regulacje unijne, takie jak CBAM, w praktyce częściej utrudniają niż wyrównują konkurencję ze względu na ciężar biurokratyczny.

Założyciel ASTOR Stefan Życzkowski jest bardzo krytyczny co do szczelności i efektywności CBAM jako cła wyrównawczego. Zwraca uwagę, że na wysokość unijnego podatku węglowego ETS wpływa spekulacja finansowa spoza UE. Według niego polityka klimatyczna w UE hamuje bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie. Podobnego zdania jest **Wiesław Nowak** (ZUE), dla którego CBAM jest

mechanizmem wyrównawczym, a nie wspierającym, który nie usunie fundamentalnych problemów rozwojowych. Wcześniej czy później firmy znajdą sposób na ominięcie tej zapory, ma ona działanie opóźniające. Obawy o szczelność mechanizmu CBAM ma także **Andrzej Losor** (Heidelberg Materials Polska). Według niego, kluczowy dla branży cementowej będzie rok 2034, kiedy to - w ramach unijnej polityki klimatycznej - zakończy się okres bezpłatnych przydziałów uprawnień do emisji CO₂. Od tego momentu europejscy producenci cementu będą musieli nabywać wszystkie uprawnienia na rynku, co znacząco zwiększy koszty produkcji i może wpłynąć na ceny inwestycji infrastrukturalnych i budowlanych.

Wykres 16 Najwięksi eksporterzy towarów objętych mechanizmem CBAM do UE w 2024 roku, w mld dol.



Źródło: BloombergNEF. Dane nie uwzględniają wodoru i energii elektrycznej, które są objęte CBAM.

Wyjście USA z paryskiego porozumienia klimatycznego i blokowanie praktyk prośrodowiskowych i prospołecznych w firmach wzbudziły **oczekiwania złagodzenia ambicji klimatycznych UE**. Stopniowo się to zresztą dokonuje przez np. złagodzenie regulacji raportowania ESG, zapowiadaną rewizję EU ETS czy opóźnienie wdrożenia ETS2 o rok – do 2028 roku.

Strategiczna autonomia UE wciąż raczej na papierze

W ramach implementacji głównych wniosków z raportu Draghiego Komisja Europejska stawia na strategiczną autonomię Unii w wybranych obszarach gospodarki europejskiej, takich jak przemysł farmaceutyczny, półprzewodniki, energetyka czy metale krytyczne.

Liderzy polskiego biznesu mają jednak zastrzeżenia co do tempa implementacji rekomendacji z raportu Draghiego. **Piotr Szlagowski-Budacz** (Grupa Qemetica) twierdzi, że jesteśmy już półtora roku po jego publikacji a zasadniczych rekomendacji nie tylko nie wprowadzono w życie, ale nawet nie przełożono jeszcze na konkretne projekty legislacyjne czy przekierowanie istotnych środków Unii na politykę przemysłową. Program reindustrializacji UE wciąż pozostaje raczej bytem medialnym.

Maciej Wyczęsany (Apator) również zauważył wolne tempo podejmowania decyzji w UE, choć sądzi, że KE to zauważyła i zaprezentowała niedawno inicjatywę Industrial Accelerator Act. Dokument zakłada, że do 2035 r. udział przemysłu w PKB UE powinien wzrosnąć do 20 proc. (obecnie to ok. 14 proc.), co ma przyczynić się do wzmocnienia strategicznej autonomii Europy. Mówi się o przepisach, które mają w przetargach publicznych zagwarantować udział europejskiego komponentu w granicach

kilkudziesięciu procent. Według Wyczesanego UE straciła dużo mocy produkcyjnych i części kluczowych kompetencji, ale Polska nadal dysponuje wysokimi kompetencjami technologicznymi w różnych dziedzinach i utrzymuje realne zdolności wytwórcze, co stanowi naszą przewagę.

W naszych wywiadach pojawiło się dużo zastrzeżeń do adekwatności unijnych instrumentów pomocowych. Chodzi o koncentrację wsparcia głównie dla MŚP i „wbudowane” zachęty do pozostania małą firmą. Z jednej strony fundusze unijne wspierają modernizację MŚP, ale z drugiej utrwalają obecną strukturę gospodarki i niedostateczne wsparcie dużych firm. Niektórzy rozmówcy zwrócili uwagę, że oczekiwanie na zapowiedziane wsparcie unijne opóźnia podejmowania inwestycji.

Problemem są także podziały w Unii w strategicznych sprawach. Szczególnie w czasach kryzysu pojawiają się poważne różnice zdań wewnątrz UE, a zaczynają przeważać narodowe interesy krajów członkowskich. **Damian Kaźmierczak** (Polski Związek Pracodawców Budownictwa) zwrócił uwagę, że UE jest dziś w trudnym położeniu, bo chce jednocześnie utrzymać kosztowne państwo opiekuńcze, znacząco zwiększając wydatki obronne, finansować zieloną transformację energetyczną i wygospodarować środki na skokową poprawę innowacyjności. Nie pomaga wymóg jedności w UE w sprawach strategicznych. Rozbieżne interesy państw narodowych widać także między płatnikami netto do budżetu UE a beneficjentami netto.

Unijne finansowanie premiuje MŚP i niekiedy może opóźnić inwestycje i innowacje

Marcin Zieliński, dyrektor ds. sprzedaży i sozwoju, Makarony Polskie

Nie uważam, że preferencje dla sektora MŚP są błędem. Przeciwnie — pomagają budować bardziej konkurencyjną i zróżnicowaną gospodarkę. Duże firmy zwykle mają większą zdolność kredytową i łatwiej finansują rozwój komercyjnie. Dla małych i średnich przedsiębiorstw wsparcie unijne często jest impulsem, który pozwala wejść na wyższy poziom.

Z perspektywy Polski trudno przecenić rolę funduszy unijnych w rozwoju firm. Bardzo wiele przedsiębiorstw zwiększyło dzięki nim skalę działania, unowocześniło się i zbudowało swoją pozycję rynkową. To był ważny mechanizm przyspieszający modernizację polskiej gospodarki. Również firmy takie jak Makarony Polskie funkcjonują dziś w znacznie bardziej nowoczesnym i konkurencyjnym otoczeniu gospodarczym niż jeszcze kilkanaście lat temu, co w dużej mierze jest efektem tych procesów modernizacyjnych.

Stefan Życzkowski, założyciel, współwłaściciel i przewodniczący rady strategicznej, ASTOR

Mamy tu pewien paradoks. Komisja Europejska już cztery lata temu zaakceptowała polski Krajowy Plan Odbudowy, a jego korzyści były silnie nagłaśniane medialnie znacznie wcześniej. Skutek był taki, że **wielu przedsiębiorców zaczęło czekać na te pieniądze i przestało inwestować**, także we wspomnianą robotyzację i automatyzację. Nierozsądne byłoby wyklądać na to własne środki, skoro za kilka miesięcy można będzie zdobyć tyle i tyle euro (...).

Pierwsze wypłaty dla Polski ruszyły dopiero w kwietniu 2024 r., trafiły resztą głównie do samorządów, a z dużym opóźnieniem i cienką strugą do przedsiębiorców. Skorzystanie zatem ze środków unijnych w postaci KPO - zamiast pomóc - stało się niesamowitym hamulcem dla inwestycji - przynajmniej w „mojej” branży.

Piotr Szlagowski-Budacz, dyrektor strategii, Grupa Qemetica

Unijne finansowanie należy ocenić pozytywnie, ponieważ może zachęcać do zwiększania skali działalności, z tym że konieczne jest, aby środki kierowane do przedsiębiorców były wydawane w sposób bardziej efektywny.

Wiele priorytetów koncentruje się na małych i średnich przedsiębiorstwach. I choć dobrze, że mogą one korzystać ze wsparcia, **to utrwała się tym sposobem obecny model gospodarki i niedostatecznie wspiera rozwój dużych podmiotów**, które w znaczny sposób wpływają na gospodarkę Polski, generując miejsca pracy i wpływając na międzynarodową pozycję kraju.

Sebastian Szymanek, prezes, Grupa Polpharma

Z perspektywy rynku, a także dla mnie najważniejszą konkluzją z raportu [Draghiego], pozostaje to, że **przełomowe innowacje mogą być skutecznie rozwijane przede wszystkim przez duże firmy** dysponujące odpowiednią skalą, zapleczem i finansowaniem.

Tymczasem struktura unijnego finansowania w dużej mierze premiuje sektor MŚP, który często nie ma możliwości komercjalizacji projektów w Polsce.

3. Local content i przebalansowanie krajowego wsparcia dla dużych firm i MŚP

Większość przedstawicieli firm objętych badaniem oczekuje interwencji ze strony państwa i wsparcia tzw. local content. Temat zyskał ostatnio rozgłos publiczny i polityczny, po przyjęciu przez rząd 9 kwietnia Dobrych praktyk w zakresie zwiększenia przez spółki z udziałem Skarbu Państwa udziału komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych.

Wsparcie local content miałyby skorygować obecnie nierówne warunki konkurencji i wzmocnić pozycję lokalnych producentów w zamówieniach publicznych. Local content to podejście postulowane przez europejskich/polskich dostawców, polegające na określeniu obowiązkowych poziomów udziału komponentów produkowanych lokalnie (Europa/Polska), ale także nakładów technologicznych i know-how w produktach powstających na Starym Kontynencie/w Polsce.

Firmy ekspozowane na nierówną konkurencję domagają się wsparcia rodzimego biznesu

Maciej Wyczesany, prezes, Aparator

W polskim systemie zamówień publicznych nadal podstawowym kryterium pozostaje cena. W praktyce oznacza to, że kwestie takie jak bezpieczeństwo, cyberbezpieczeństwo i udział komponentu krajowego schodzą na dalszy plan.

Tam, gdzie cena jest głównym wyznacznikiem, nie wygramy z cenami dumpingowymi, oferowanymi przez silnie dotowany przemysł chiński. **W strategii chińskich firm zysk w perspektywie roku, dwóch lub trzech nie ma znaczenia**, ponieważ ich strategia obliczona jest na eliminację konkurencji europejskiej w dłuższym terminie. Nasi konkurenci zdają sobie sprawę, że wyeliminowane na danym rynku moce wytwórcze są bardzo trudna do odbudowania.

Piotr Mieczkowski, członek zarządu, Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji

W USA jest program Build America, Buy America, w skrócie BABA, który wymaga, żeby przy federalnych inwestycjach infrastrukturalnych materiały budowlane, żelazo i stal pochodziły z USA. W Chinach też są dziesiątki programów i zamówienia publiczne, które preferują lokalne firmy.

Natomiast Europa zawsze wierzyła, że należy być otwartym i nie dyskredytować ani Chińczyków, ani Amerykańców. **Dopiero teraz Europa próbuje chronić rynek europejski i preferować na nim europejskich dostawców i tak zwany local content (...)** Państwo nie zamawia innowacji od polskich firm, bo woli gotowe produkty, najlepiej bigtechowe. Nie ma kultury eksperymentowania. Programy inwestycyjne PARP-u i PAIH-u są pisane asekuracyjnie. W efekcie z inwestycjami w technologie jesteśmy w lesie.

Tomasz Bęben, prezes, Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych (SDCM)

Mając na uwadze rosnący udział pojazdów z Chin sprzedawanych w UE, oznaczać to będzie kurczenie się rynku na komponenty made in EU. Potrzebna będzie w tej mierze interwencja władz Wspólnoty i przepisów zapewniających np. local content.

Konrad Świrski, prezes, Transition Technologies

Musimy jednak mieć świadomość, że jakiegokolwiek byłyby polskie państwowe programy pomocowe, to będą minimalne w stosunku do podobnych działań Chin, USA czy niektórych innych krajów. Nasze przedsiębiorstwa muszą zatem stosować podejście bardziej „smart”, bo nigdy nie będą miały takich możliwości.

Bardziej przydałaby się polityka ochrony własnego rynku i wspomagania prawdziwie polskich firm (polski kapitał) w przetargach na rynku lokalnym (...) Europa musi budować własną ochronę rynku, także w IT – ale na pewno i w kluczowych sektorach jak obronność, opieka zdrowotna, przemysł czy sektor publiczny.

Liderzy biznesu twierdzą, że Polska i cała Unia Europejska powinny skutecznie wspierać local content, szczególnie w zamówieniach publicznych. Jest to traktowane jako jedno z nielicznych narzędzi wsparcia rodzimych firm w konkurencji globalnej.

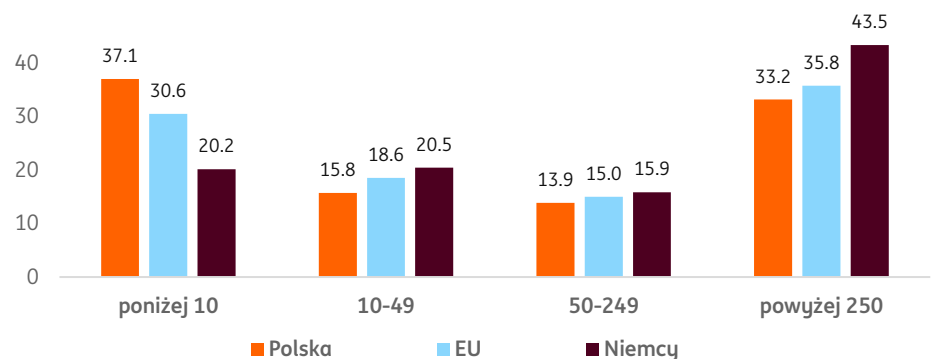
Niektóre firmy liczą na wsparcie państwa także w tworzeniu dodatkowego popytu na produkty firm lokalnych, a firmy spoza UE powinny mieć ograniczenia w inwestycjach finansowanych ze środków unijnych. Robert Stobiński (Amica) przekonuje, że takie

rozwiązania jak premia od rządu na zakup urządzenia efektywnego energetycznie i wyprodukowanego w Europie, sprawdziły się np. w Portugalii, Grecji czy Włoszech. **Wiesław Nowak** (ZUE) uważa, że trzeba położyć większy nacisk na to, by z inwestycji finansowanych z UE korzystały firmy lokalne. To motor wzrostu, znany z takich krajów jak Hiszpania, Włochy. Według niego, firmy spoza UE nie powinny swobodnie korzystać z inwestycji finansowanych ze środków wspólnotowych.

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

Polskie firmy są średnio mniejsze niż w UE czy Niemczech, polityki chroniące mały biznes mogą zatem nieintencjonalnie ograniczać innowacyjność, wydajność i wzrost. Według danych Eurostatu duże przedsiębiorstwa, zatrudniające przynajmniej 250 pracowników, są trzy razy bardziej wydajne od firm najmniejszych. A to często właśnie duże firmy wydają dużo na badania i rozwój i podnoszą wydajność w gospodarce dzięki działaniom optymalizacyjnym, usprawnieniom w zarządzaniu czy ofercie produktowej. Hipotetycznie, gdyby struktura wielkości firm w Polsce była taka jak w Niemczech, to przeciętna wydajność byłaby blisko 15% wyższa.

Wykres 17 Udziały firm w zatrudnieniu według liczby pracowników, w %, 2023



Źródło: Eurostat.

Struktura przedsiębiorstw wpływa także na niski poziom innowacyjności polskiej gospodarki. Dominują u nas 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.

Opinie liderów biznesu przytoczone w pierwszej części tego raportu pokazują, że w warunkach ograniczonej podaży pracy, potrzebna jest zmiana technologiczna w gospodarce i coraz większe konkurowanie jakością niż ceną. W Polsce jest bardzo mało przedsiębiorstw o skali globalnej, które mogłyby przejmować, finansować i rozwijać innowacyjne firmy. I dlatego też polskie startupy często szukają inwestorów zagranicznych.

Dostęp do publicznych, w tym unijnych, mechanizmów wsparcia i dotacji stanowi nie tylko zaporę, żeby stać się dużym przedsiębiorstwem, ale także skłania firmy duże do ograniczania działalności. W naszych wywiadach, potwierdził to **Piotr Kańtoch** (Grupa Powen-Wafapomp). **Bartłomiej Kras** (Impact Clean Power Technology) przyznał, że gdy jego firma była startupem, to jako MŚP korzystało z funduszy, a kiedy urosła wsparcie się zakończyło. W ten sposób państwo „ukarało” firmę, która się rozwinęła i nie jest już MŚP. Według niego mechanizm wsparcia powinien zatem działać dwutorowo: wspierać firmy na etapie MŚP i nie zostawiać ich samych, gdy zaczynają rosnąć. **Marek Gierat** (Zekon) stwierdził, że jego firma jest klasyfikowana jako duże przedsiębiorstwo, co w praktyce

ogranicza dostęp do programów wsparcia, szczególnie w formie dofinansowań, gdyż większość instrumentów jest kierowana do MŚP. Również **Izabela Toborowicz** (Silesian Flour) przyznaje, że wsparcie dla sektora MŚP sprzyjało modernizacji, ale nie zawsze wspierało skalowanie działalności. W efekcie mamy w Polsce bardzo dużo firm małych i średnich, a relatywnie niewiele dużych przedsiębiorstw zdolnych do skutecznej konkurencji globalnej.

Oczywiście nie wszystkie firmy MŚP mogą zmienić się w duże. Stanisław Tański (ABB Polska) uważa, że polska gospodarka opiera się na takich przedsiębiorstwach, które dobrze współpracują z dużymi firmami. Taki pozwala na rozwój i zapewnia odporność na wstrząsy. Duże firmy są dla sektora MŚP swego rodzaju przekazywaniem nowych technologii czy dobrych praktyk. **Paweł Adamowicz** (BSH Polska) przyznał, że firmy międzynarodowe są beneficjentami skalowania działalności. Zwiększanie mocy produkcyjnych w takim kraju jak Polska, nawet w bardzo trudnych warunkach rynkowych, wynika z decyzji na poziomie grupy międzynarodowej.

Lepszy balans między wsparciem MŚP i dużych firm

<p>Janusz Zakręcki, prezes, PZL Mielec</p> <p>Wiele polskich firm, obawiając się utraty statusu małego czy średniego przedsiębiorstwa, a tym samym dostępu do wysokich dotacji, świadomie hamuje swoje skalowanie. To zjawisko utrwała rozdrobnienie gospodarki i utrudnia budowę narodowych liderów. Potrzebujemy instrumentów, które będą premiować zarówno rozwój dużych przedsiębiorstw, jak i małych i średnich (...)</p> <p>Największą siłą przebicia mają podmioty, które operują w skali globalnej. Tam, gdzie kończy się prosta dotacja dla MŚP, musi zaczynać się finansowanie strategiczne i dyplomacja gospodarcza, które pozwalają polskim firmom nie tylko konkurować ceną, ale nawet przejmować zagranicznych konkurentów. Jeśli nie zmienimy filozofii wsparcia, Polska może stracić szansę na stworzenie liderów rewolucji technologicznej.</p>	<p>Paweł Wojtkiewicz, prezes, Związek Pracodawców Sektora Kosmicznego</p> <p>Polskie firmy, nawet te największe, w skali europejskiej są wciąż co najwyżej średnimi przedsiębiorstwami. Wiele krajowych programów pomocowych jest skierowanych głównie do sektora MŚP, co czasem uniemożliwia większym firmom korzystanie ze wsparcia.</p> <p>Z drugiej strony: bywa tak, że większe firmy uznają dostępne środki za zbyt małe lub zbyt ryzykowne pod względem biurokratycznym, by się po nie ubiegać.</p>
<p>Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)</p> <p>Finansowanie unijne skutecznie wspiera rozwój firm i podnoszenie ich kompetencji, lecz jego struktura faktycznie w większym stopniu wzmacnia szeroką bazę MŚP niż bezpośrednio przyczynia się do powstawania dużych, globalnych championów.</p> <p>Wydaje się, że dalsze zwiększanie konkurencyjności polskiej gospodarki będzie wymagało nie tylko utrzymania wsparcia dla MŚP, ale i tworzenia lepszych warunków sprzyjających skalowaniu działalności oraz rozwojowi firm o międzynarodowym zasięgu.</p>	<p>Joanna Czysz-Piechowiak, prezes, Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie</p> <p>Z jednej strony sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) jest kręgosłupem polskiej gospodarki, a w wielu obszarach – zwłaszcza w wykonawstwie i usługach – odgrywa pierwszoplanową rolę.</p> <p>Z drugiej strony: jeśli celem jest wzmacnianie skali i produktywności gospodarki, finansowanie unijne powinno równolegle wspierać działania, które umożliwią firmom wzrost: inwestycje w przemysł, modernizację, innowacje i przewagi technologiczne.</p>

Umiejdzynarodowienie polskiego biznesu jako wymóg a nie opcja

Skalowanie działalności i ekspansja zagraniczna przestają być dla polskich firm opcją, a stają się koniecznością. Polski rynek jest dość duży, ale ograniczony; prawdziwie wielki wzrost – szczególnie w przemyśle – jest możliwy dzięki rozwijaniu aktywności na rynkach międzynarodowych. **Izabela Toborowicz** (Silesian Flour) zauważyła, że firmy produkcyjne, które chcą inwestować w automatyzację i nowe technologie, muszą mieć

odpowiednią skalę, by te inwestycje się zwracały. Tę skalę bardzo często daje dopiero eksport. Nieco paradoksalnie: skalowanie i ekspansja zagraniczna są zatem receptą na napięcia na rynku pracy i drogą pracę.

Z uwagi na rozmiar polskiego rynku wiele krajowych firm stawia głównie na prowadzenie działalności w kraju, w dalszej kolejności rozważane są kraje regionu Europy Środkowo-Wschodniej, a następnie inne rynki. Przykładowo **Joanna Czysz-Piechowiak** (Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie) twierdzi, że dla jej firmy szczególnie istotny jest rynek ukraiński i innych krajów ościennych. **Damian Kaźmierczak** (PZPB) uważa, że w niektórych sektorach (np. budownictwo), aktywność zagraniczna ma znaczenie marginalne, tym bardziej, że Polska od lat postrzegana jest jako jeden z największych placów budowy w Europie. Ta sytuacja zachęca raczej do napływu zagranicznych wykonawców na rynek polski.

Kaźmierczak wskazuje także na niskie marże oraz braki kapitału, zasobów, kompetencji oraz brak silnego wsparcia państwa w zdobywaniu rynków zagranicznych. Kraje takie jak Turcja, Korea Południowa czy Hiszpania oferowały podobne wsparcie swoim firmom i kraje te osiągają sukcesy na rynkach międzynarodowych. W Polsce brakuje także spójnej, skoordynowanej, długofalowej dyplomacji gospodarczej, wiele resortów i instytucji państwowych działa „na własną rękę”. Zauważa się jednak rosnącą sprawność KUKE, PFR, BGK czy PAiH.

Umiędzynarodowienie nie jest opcją, lecz wymogiem

Wiesław Nowak, prezes, ZUE

Nasz kraj jest już jedną z 20. największych gospodarek świata, lecz do dalszego wzrostu nie wystarczy obecny rozwój organiczny. W Polsce mamy głównie małe i średnie firmy z rodzimym kapitałem, duże są nieliczne. Mało jest firm o zasięgu międzynarodowym, a największe firmy z kapitałem polskim to biznesy z udziałem Skarbu Państwa i związane z sektorami strategicznymi, np. przetwórstwo paliwowe.

Potrzebny jest rozwój w kierunku ekspansji polskich firm prywatnych w innych krajach. To przekłada się na wzrost inwestycji (również w cyfryzację) i produktywności. Takie firmy też szybciej rosną. Docelowo są bardziej atrakcyjnym pracodawcą, lepszym płatnikiem do budżetu państwa.

Grzegorz Rychwalski, wiceprezes, Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego „Krajowi Producenci Leków”

Bez skalowania działalności nie ma trwałej konkurencyjności. Polska gospodarka wciąż jest zdominowana przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw, co ogranicza możliwości inwestycyjne i ekspansję globalną. W sektorze farmaceutycznym skala oznacza możliwość finansowania nowoczesnych instalacji, zdolność do obsługi wielu rynków, większą odporność na wahania popytu. Ekspansja zagraniczna jest dziś koniecznością, nie zaś opcją.

Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Polska jest dziś jednym z najważniejszych globalnych hubów usług biznesowych, realizując procesy dla firm działających na całym świecie. Charakter sektora jest z natury międzynarodowy – zdecydowana większość centrów usług w Polsce realizuje zadania na rzecz zagranicznych jednostek swoich organizacji, często w skali regionalnej lub globalnej (...)

Z punktu widzenia gospodarki skalowanie działalności i umiędzynarodowienie przyczyniają się zaś do transferu wiedzy, rozwoju kompetencji pracowników oraz zwiększania produktywności. Obecność globalnych firm oraz realizacja międzynarodowych procesów sprzyjają rozwojowi kompetencji technologicznych, menedżerskich i analitycznych, co wywiera pozytywny wpływ także na inne sektory gospodarki.

Przemysław Gostkiewicz, prezes, Sokołów

Jeśli chodzi o żywność i mięso, Europa jest w dużej mierze samowystarczalna. W wielu segmentach jesteśmy eksporterem netto. Polska również stała się silnym eksporterem – zwłaszcza drobiu i wołowiny. W przypadku wieprzowiny jesteśmy jeszcze importerem netto, ale niewiele brakuje do pełnej samowystarczalności.

Okolo 80-90 proc. produkcji wołowiny – w zależności od sezonu – jest eksportowane. Konkurujemy na rynkach światowych z takimi krajami jak Australia, Nowa Zelandia, Brazylia, Argentyna czy Stany Zjednoczone. Sprzedajemy polską wołowinę od Japonii po Afrykę, na Bliski Wschód, do Europy i częściowo do Stanów Zjednoczonych.

Sytuacja u sąsiadów (Niemcy, Ukraina) może sprzyjać akwizycjom

Większość naszych rozmówców postrzega ekspansję zagraniczną jako strategię rozwoju firmy, otwarte pozostaje pytanie o ekspansje organiczną czy poprzez akwizycje. Według Roberta Stobińskiego (Amica) polskie firmy będą raczej kupować firmy zagraniczne, gdyż jest to łatwiejsze. Amica nabyła firmy na rynku francuskim, skandynawskim i angielskim, a na rynku hiszpańskim postawiła w większym stopniu na rozwój organiczny. Grzegorz Rychwalski (Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego „Krajowi Producenci Leków”) potwierdził, że polska ekspansja zagraniczna postępuje, o czym świadczy przejęcie zakładów w Hiszpanii, ale także w Wietnamie, Uzbekistanie i Kazachstanie.

Polskie firmy rzadko decydują się na agresywną ekspansję zagraniczną

Piotr Kańtoch, wiceprezes i dyrektor ds. rozwoju, Grupa Powen-Wafapomp

Najskuteczniejszym modelem ekspansji jest działanie w formule generalnego wykonawcy, który - wraz z kontraktem - eksportuje cały łańcuch dostaw z własnego kraju. Widać to wyraźnie na przykładzie takich firm jak koreańskie KHNP, francuski EdF czy niemiecki Siemens Energy.

Dlatego powinniśmy szukać rozwiązań systemowych, które pozwolą zbudować w Polsce przemysłowego czempiona zdolnego do realizacji takich projektów. To szczególnie istotne w kontekście rynków takich jak Indie, które są dziś otwarte na współpracę z polskimi firmami, doceniają nasze kompetencje i jednocześnie poszukują alternatywy wobec dostawców z Chin.

Dariusz Grzeszczak, prezes, Erbud

To dobry moment, bo w wielu obszarach mamy wyższą dynamikę niż nasi partnerzy. „Stara Europa” dostała lekkiej, myślę, że przejściowej, zadyszki, więc widzę już sam większe pole chociażby do akwizycji firm niemieckich. Łatwiej się zresztą dziś z nimi rozmawia.

Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Polskie przedsiębiorstwa nadal rzadziej niż firmy z Europy Zachodniej prowadzą agresywną ekspansję zagraniczną poprzez przejęcia lub budowę silnej obecności operacyjnej poza krajem. Zdecydowanie częściej rozwijają działalność międzynarodową, wykorzystując eksport usług z Polski oraz stopniowe zwiększanie zakresu obsługiwanych procesów i klientów zagranicznych (...)

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej stanowi jeden z kluczowych czynników atrakcyjności inwestycyjnej i konkurencyjności sektora, ponieważ zapewnia dostęp do wspólnego rynku, standardów prawnych oraz wysokiego poziomu bezpieczeństwa regulacyjnego.

Konrad Świrski, prezes, Transition Technologies

Dla polskich firm ekspansja poza Polskę wydaje się dodatkowo trudniejsza - z uwagi na brak posiadania światowych marek. Wybór, jak działać, należy do danej firmy, tu nie ma prostej recepty...

W naturalny sposób w Polsce rozwój światowy związany jest z partnerstwami z dużymi korporacjami (bo nie mamy własnych globalnych brandów) i powolnym przechodzeniem od pozycji poddostawcy do samodzielnego działania na rynkach, co jest wyjątkowo trudne, ale są przykłady takich firm.

Wsparcie publiczne w ekspansji zagranicznej i skalowaniu biznesu

Choć ekspansja zagraniczna jest z reguły strategicznym wyborem, to wsparcie instytucji publicznych jest mile widziane i doceniane. Piotr Szlagowski-Budacz (Grupa Qemetica) widzi państwowe wsparcie bardziej jako dodatek niż kluczowy motor ekspansji. System wsparcia jest mocno rozproszony pomiędzy wieloma instytucjami, które mają różne wymogi i warunki, co - w przypadku chęci z korzystania z kilku możliwości - sprawia, że cały proces pozostaje wymagający i czasochłonny. Dostępne instrumenty dobrze odpowiadają na potrzeby firm stawiających pierwsze kroki w eksporcie, dla dużych organizacji o ugruntowanej pozycji międzynarodowej ich wartość jest natomiast ograniczona.

W wywiadach pojawiło się wiele głosów, że państwo może wspierać firmy lepiej przez zaawansowaną dyplomację gospodarczą. Janusz Zakręcki (PZL Mielec) zauważa, że dla jego firmy kluczowa jest zaawansowana dyplomacja gospodarcza, gdyż w PZL Mielec kontakty sprzedażowe bazują na dobrych relacjach między Polską a drugim krajem. Firma korzysta z kanałów dyplomatycznych. O potrzebie efektywnej dyplomacji gospodarczej mówił także **Wiesław Nowak** (ZUE). **Paweł Choduń** (Medcom) twierdzi, że jego firma chętnie korzysta z miękkiego wsparcia państwa w ekspansji zagranicznej (wyjazdy biznesowe, spotkania, konferencje). Według **Macieja Wyczesanego** (Apator), wciąż brakuje - ze strony ambasad i Ministerstwa Spraw Zagranicznych - koordynacji takiej ekspansji i wsparcia handlowego na rynkach zagranicznych. W wielu krajach, jak Niemcy, Francja, Dania czy Holandia, ambasady bardzo często są „hubem handlowym” dla przedsiębiorstw z danego kraju. Działania te zazwyczaj stały się bardzo dobrze skoordynowane i ukierunkowane na promocję konkretnych rozwiązań oraz krajowych firm na obcych rynkach. O braku silnej, profesjonalnej dyplomacji ekonomicznej mówił także **Marcin Zieliński** (Makarony Polskie). Według niego, Polska potrzebuje mocniejszej promocji gospodarczej za granicą i bardziej ofensywnego budowania marki kraju.

Obecne wsparcie instytucji publicznych (takich jak PFR, KUKE, PARP) jest postrzegane pozytywnie, choć uznawane za niewystarczające. **Bartłomiej Kras** (Impact Clean Power Technology) docenia wsparcie KUKE w kredytowaniu i ubezpieczeniu transakcji, ale dla jego firmy jest to jedyny, namacalny wpływ państwa na wsparcie eksportu. **Paweł Wojtkiewicz** (Związek Pracodawców Sektora Kosmicznego) przekonuje, że pomocne pozostaje wsparcie PARP i ARP dla polskich firm przemysłu kosmicznego przy organizacji wyjazdów studyjno-biznesowych oraz spotkania organizowane przez ambasady. Ale wciąż brakuje skuteczności i skali działań dyplomacji gospodarczej Francji, Niemiec czy USA... **Izabela Toborowicz** (Silesian Flour) przyznaje, że państwo realnie pomaga w ekspansji zagranicznej, dzięki takim instytucjom jak KUKE, BGK, PFR czy PAIH. Ale problemem nie jest dziś brak narzędzi, lecz ich rozproszenie i tempo działania. Sugeruje uproszczenie systemu i stworzenie jednej, szybkiej ścieżki wsparcia – szczególnie dla firm produkcyjnych.

Umiejdzynarodowienie jest nośnikiem innowacji i dźwigni skalowania. Potwierdzają to zarówno doświadczenia firm, które posiadają inwestora strategicznego i stanowią ważny element globalnego łańcucha dostaw dużych korporacji, jak i firm z dominującym polskim kapitałem, które zdecydowały się na ekspansję zagraniczną. **Joanna Czysz-Piechowiak** (Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie) widzi dużą szansę dla Polski w zaangażowaniu w odbudowę Ukrainy po rosyjskiej wojnie.



Polskie firmy mogą skorzystać na zaangażowanych zagranicznych

Janusz Zakręcki, prezes, PZL Mielec

Dla podmiotów takich jak PZL Mielec ekspansja międzynarodowa jest wpisana w DNA. Jako część globalnego łańcucha dostaw Lockheed Martin nasz zakład nie tylko eksportuje gotowe produkty, jak śmigłowiec Black Hawk, samolot M28, ale staje się kluczowym ogniwem najnowocześniejszych technologii lotniczych, jak np. wytwarzając struktury do samolotu F-16.

To pokazuje, że kluczem do konkurencyjności Polski jest przejście od modelu „taniej montowni” do roli wyspecjalizowanego hubu technologicznego, który potrafi wygrać na światowych rynkach jakością i innowacją, a nie tylko ceną.

Stanisław Tański, prezes, ABB Polska

W polskich centrach badawczych ABB powstaje wiele rozwiązań stosowanych potem w produktach sprzedawanych na świecie. Jest to możliwe, ponieważ polscy specjaliści są bardzo dobrze wyedukowani, a firma wypracowała, jak już wspominałem, zarówno efektywny model współpracy wewnętrznej między swoimi oddziałami i poszczególnymi krajami, jak i ekosystem z zewnętrznymi partnerami. Daje nam to pewną przewagę, jeśli chodzi o łańcuch wartości np. nad niektórymi krajami azjatyckimi (...) W ostatnich latach polscy inżynierowie ABB zgłosili dziesiątki patentów ukierunkowanych na rozwiązania dla elektryfikacji, automatyzacji i napędów – a to stawia nas w czołówce lokalizacji R&D w całej grupie ABB. Nie jesteśmy już montownią, lecz fabryką pomysłów.

Maciej Wyczesany, prezes, Apator

Polska potrzebuje jak najwięcej dużych firm krajowych o zasięgu co najmniej europejskim lub globalnym (...) Wydaje mi się, że polskie firmy są coraz lepiej do zagranicznej ekspansji przygotowane: mają kompetencje techniczne, doświadczenie, know-how. W kraju o takiej wielkości i takim potencjale, jak Polska, powinno działać co najmniej kilkadziesiąt takich podmiotów – podobnie jak to jest we Francji, Danii czy Niemczech.

To duże firmy są bowiem głównym fundamentem wpływów z CIT i VAT, a także ZUS. To one mają największy potencjał budowania przewag technologicznych i komercjalizacji innowacji. I to duże przedsiębiorstwa dają najbardziej stabilne zatrudnienie.

Słowem: potrzebujemy modelu gospodarczego, który wspiera skalowanie biznesu – od finansowania ekspansji przez dyplomację gospodarczą, po mądre regulacje i zamówienia publiczne.

Joanna Czysz-Piechowiak, prezes, Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie

Polska to naturalny partner Ukrainy – ze względu na położenie, relacje i logistykę. Liczymy, że administracja dołoży starań, aby nasz kraj był „pierwszym wyborem” w wykorzystaniu potencjału odbudowy, tym bardziej że wiele lokalnych firm, w tym Saint-Gobain, oferuje rozwiązania spełniające restrykcyjne wymagania rynku UE.



Finansowanie zewewnętrzne w firmach

jako nieodkryta
dźwignia rozwoju



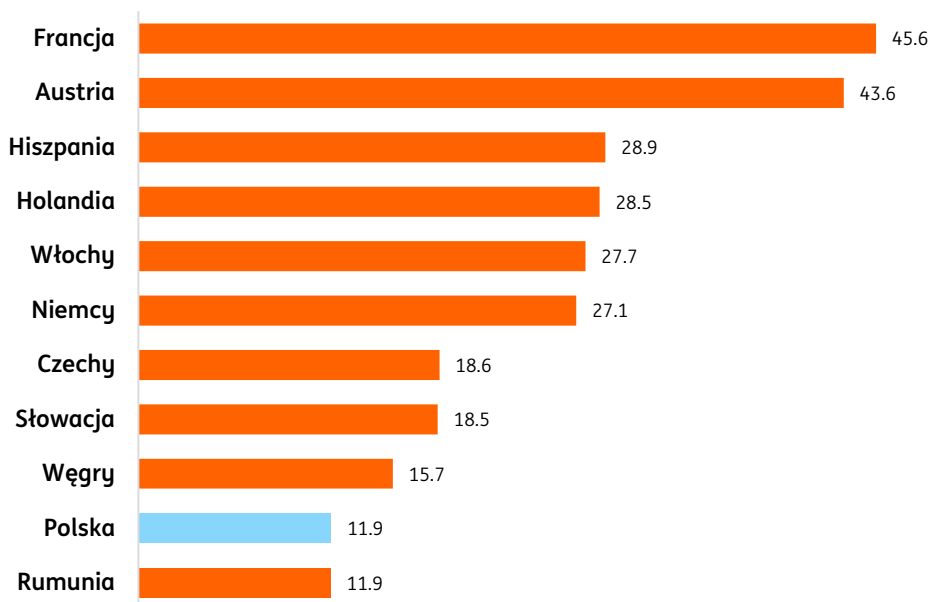
D. Finansowanie zewnętrzne w firmach jako nieodkryta dźwignia rozwoju

Głębokość rynku finansowego (financial deepening) jest jednym z kluczowych czynników sukcesu w gospodarkach innowacyjnych. 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 bankowego czy z rynku kapitałowego, jak i otwartością na ryzykowne formy finansowania innowacji. Nasze wywiady z liderami biznesu potwierdzają, że Polska ma pole do poprawy w obydwu obszarach.

Niska stopa inwestycji w Polsce oznacza, że rodzima gospodarka nie wykorzystuje swoich możliwości rozwojowych. W naszej ocenie, 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. Niektórzy rozmówcy traktują krajowy rynek kapitałowy jako niedojrzały, a obecność na giełdzie postrzegają bardziej jako koszt niż przewagę, a fundusze private equity są wciąż nieobecne w wielu sektorach np. w budownictwie.

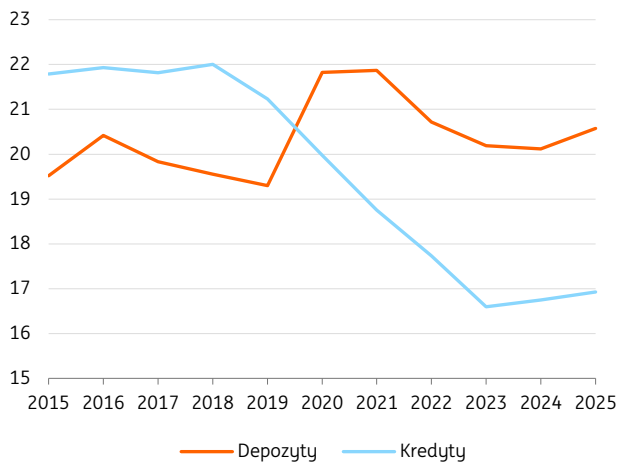
W ostatnich latach polskie firmy „delewarują się”, a udział kredytu w PKB spadł do najniższych poziomów w UE. Obecnie w bilansach banków jest więcej obligacji skarbowych niż łącznie kredytów dla sektora prywatnego. Sektor bankowy pozostaje strukturalnie nadpłynny, co ułatwia finansowanie potrzeb pożyczkowych sektora publicznego, choć mogłoby w większej części służyć rozbudowie potencjału sektora prywatnego. Polskie gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa należą do najmniej zadłużonych w relacji do PKB. W połowie 2025 roku wartość długu sektora przedsiębiorstw niefinansowych odpowiadała około 12% PKB i była druga najniższa w EU, po Rumunii, w porównaniu z około 45% PKB we Francji. Jednocześnie deficyt sektora finansów publicznych w relacji do PKB należał do najwyższych w EU w 2025 roku. Sektor prywatny mało inwestuje, a dużo oszczędza, a sektorze finansów publicznych jest odwrotnie. Gospodarka skorzystałaby na odwróceniu tych proporcji.

Wykres 18 Kredyt bankowy sektora przedsiębiorstw niefinansowych, 2 kw 25, w % PKB

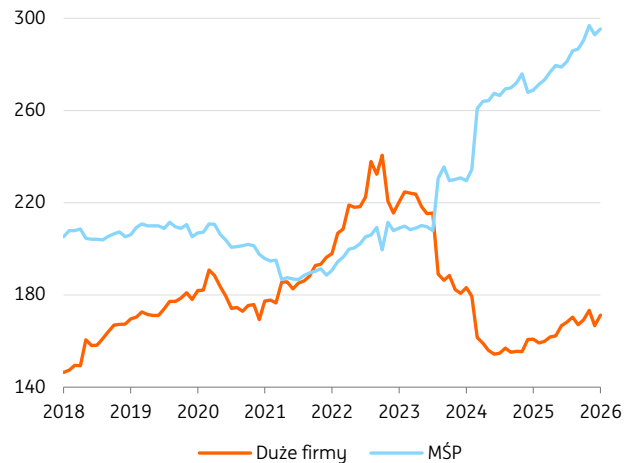


Źródło: Eurostat, obliczenia ING.

Wykres 19 Kredyty i depozyty przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce, w % PKB



Wykres 20 Kredyty bankowe dla przedsiębiorstw, według wielkości firmy, w mld zł

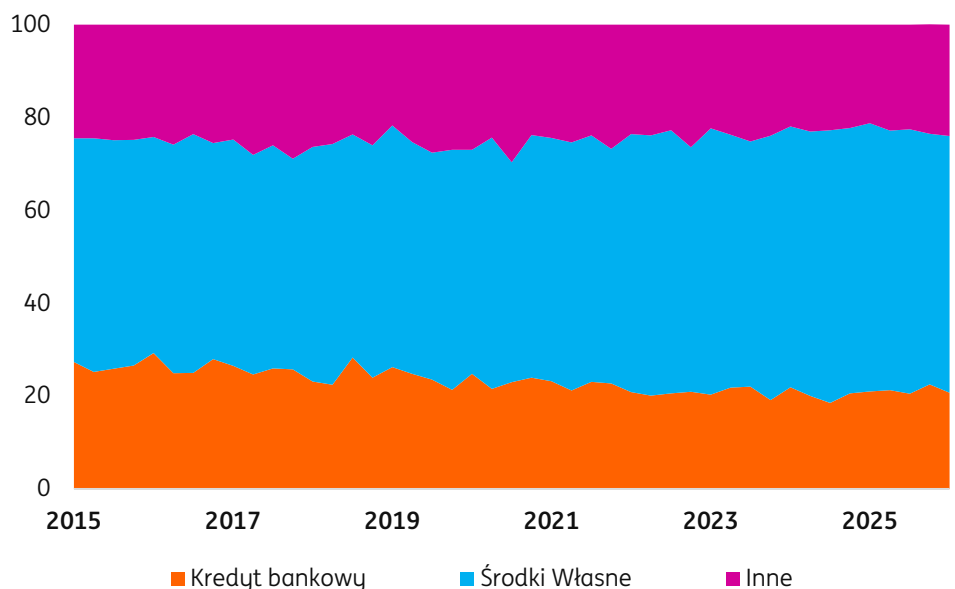


Źródło: Obliczenia ING na podstawie danych NBP i GUS.

Obecnie firmy inwestują mało, w ograniczonym stopniu stawiają na innowacje i unikają finansowania zewnętrznego.

Tempo ekspansji przedsiębiorstw jest ściśle powiązane z zarządzaniem strukturą kapitałową. Polski biznes postrzega Polskę jako kraj rozwinięty, ale zachowania z zakresu inwestycji i ich finansowania kwalifikuje raczej do podobnych jak w kraju rozwijającym się. Dominuje przywiązanie do zasady, że „w pierwszej kolejności finansuję inwestycję z zysku czy grantów unijnych”. Wykorzystanie zewnętrznych źródeł - jak kredyt, giełda, VC i PE - pozostaje niskie i - co więcej - takie podejście przybrało na sile w ostatniej dekadzie. Tę hierarchię źródeł finansowania widać w ankietach NBP o planowane źródło finansowania nowych inwestycji. Na środki własne i inne źródła łącznie wskazuje około 80% respondentów, na kredyt bankowy zaledwie około 20% respondentów.

Wykres 21 Planowane źródło finansowania nowych inwestycji, w % odpowiedzi



Źródło: NBP (2026).



1. Deficyt wiedzy i zaufania, ostrożność wynikająca z doświadczeń historycznych

Mniejsze firmy korzystają z preferencyjnego finansowania publicznego i dotacji, w tym unijnych. W poprzedniej części raportu wykazaliśmy, że mniejsze firmy mają preferencyjny dostęp do finansowania ze środków unijnych, co ogranicza ich apetyt na finansowanie komercyjne. Według **Konrada Świrskiego** (Transition Technologies) dla zdrowych, konkurencyjnych firm korzystanie z dotacji, publicznych pieniędzy czy też jakichś środków europejskich nie powinno przekraczać 5, maksymalnie 10 procent. **Dariusz Grzeszczak** (Erbud) do preferencji finansowych dla MŚP podchodzi ze zrozumieniem, gdyż większe podmioty mają lepsze możliwości finansowania komercyjnego.

W mniejszych firmach dominuje model właścicielski i przedsiębiorcy chcą zachować kontrolę nad firmą. Według **Wiesława Nowaka** (ZUE) ograniczony dostęp do finansowania zewnętrznego z uwagi na niższą zdolność kredytową dotyczy mniejszych firm. Zauważył także, że dominuje w nich model właścicielski i przedsiębiorcy obawiają się utraty kontroli nad biznesem. Dodał jednak, że w takich sektorach jak handel detaliczny, produkcja i budownictwo zadłużenie firm jest znaczne.

Niektórzy rozmówcy wskazywali na niedostatek wiedzy o instrumentach finansowych oraz historycznie ugruntowane ograniczone zaufanie między bankami i firmami.

Damian Kaźmierczak (PZPB) uważa, że niskie zadłużenie zewnętrzne polskich firm jest przejawem deficytu zaufania między firmami a sektorem finansowym. Według niego, pojęcie dźwigni finansowej – czyli wykorzystywania długu do zwiększania skali działalności i stopy zwrotu – pozostaje dla wielu firm obce. Kredyt bywa postrzegany raczej jako źródło ograniczeń i formalnych obowiązków niż jako narzędzie wzrostu. Według Kaźmierczaka banki nie zawsze dobrze rozumieją specyfikę modeli biznesowych swoich klientów, zwłaszcza w branżach cyklicznych, co pogłębia asymetrię informacji. W takich warunkach trudno budować relację opartą na zaufaniu i zachęcać firmy do korzystania z finansowania bankowego na większą skalę.

Mając na uwadze doświadczenia historyczne, wiele firm traktuje ostrożne gospodarowanie długiem jako uzasadnione i racjonalne. **Wiesław Nowak** (ZUE) podziela pogląd, że na mniejszą skłonność do lewarowania wpływają także historyczne doświadczenia polskiej transformacji. **Joanna Czysz-Piechowiak** (Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie), uważa, że niskie zadłużenie polskich firm w dużej mierze wynika z ostrożności i doświadczeń z poprzednich kryzysów, a także z preferowania łatwiej dostępnych lub tańszych źródeł (kapitału własnego, środków publicznych, w tym unijnych). Według niej większa skłonność do inwestycji finansowanych kredytem wymaga odpowiedniej skali, dojrzałości organizacyjnej oraz przewidywalnych warunków inwestowania. **Izabela Toborowicz** (Silesian Flour) podkreśla, że w sektorach wrażliwych na parametry zewnętrzne (surowce, energia, eksport), zarówno banki jak i firmy podchodzą do inwestycji ostrożnie. **Paweł Adamowicz** (BSH Polska) uważa, że to po prostu ostrożność i odpowiedzialne postępowanie w zmieniających się warunkach. **Maciej Wyczesany** (Aparator) nie nazwałby niskiego poziomu zadłużenia firm zachowawczością, ale raczej przejawem zdrowego rozsądku.

Ostrożne gospodarowanie długiem jest traktowane jako zaleta

Janusz Zakręcki, prezes, PZL Mielec

Niskie zadłużenie polskich firm to klasyczny **przejaw strategii „bezpieczeństwo ponad tempo”**. Przedsiębiorcy w pierwszej kolejności korzystają z własnych zysków lub sięgają po bezzwrotne środki publiczne, traktując kredyt bankowy jako ryzykowną ostateczność. Taka zachowawczość z jednej strony buduje fundamenty odporności na kryzysy, ale z drugiej - spowalnia ekspansję zagraniczną i duże inwestycje technologiczne.

Robert Stobiński, prezes, Amica

Na podstawie przewidywalnych wyników finansowych i sytuacji rynkowej staramy się zarządzać poziomem naszego długu. I myślę, że całkiem rozsądne będzie postawienie tezy, że również pozostałe duże polskie firmy – jak Maspex, Selena czy Drutex – podobnie odpowiedzialnie podchodzą do zarządzania swoimi pozycjami finansowymi.

Jestem przekonany, że też zwracają uwagę na to, **by nie przeholować w zadłużeniu zewnętrznym** i nie narazić na reperkusje ze strony banków.

Piotr Szlagowski-Budacz, dyrektor strategii, Grupa Qemetica

Dostęp do finansowania zewnętrznego wymaga profesjonalnego przygotowania, działu treasury, know-how w zarządzaniu długiem oraz dobrze opracowanych inwestycji. Na rynku obligacji dodatkowo obowiązuje wysoki próg wejścia, co sprawia, że te instrumenty są dostępne głównie dla większych graczy.

Banki i inwestorzy są gotowi finansować dobre projekty, ale kluczowe są kompetencje firmy, a nie sama skłonność do zadłużania się. W praktyce ograniczony dostęp do dużych źródeł finansowania wynika więc u nas głównie ze struktury rynku i nadreprezentacji małych i średnich przedsiębiorstw, a nie z samej ostrożności czy preferencji korzystania z kapitału własnego lub środków publicznych.

Przemysław Gostkiewicz, prezes, Sokołów

Biznesowo takie podejście jest zrozumiałe. W warunkach wysokich kosztów kapitału oraz dużej niepewności gospodarczej i politycznej menedżerowie oraz właściciele firm naturalnie ograniczają skłonność do zadłużania się.

Koszty finansowania utrzymywały się w ostatnich latach na bardzo wysokim poziomie. **Przy takiej zmienności otoczenia biznesowego trudno oczekiwać, że firmy będą agresywnie zwiększać zadłużenie...** Dlatego korzystanie z bardziej stabilnych i tańszych źródeł finansowania – jak kapitał własny czy środki publiczne – jest strategią racjonalną.

Obecnego stanu rzeczy – oceniając ogół firm – nie postrzegałbym wyłącznie jako zachowawczości. To raczej przejaw ostrożności w warunkach podwyższonego ryzyka.

Dlaczego firmy unikają finansowania zewnętrznego? Lista powodów wymienianych przez nie jest dosyć długa. Należą do nich zarówno motywy zewnętrzne, jak i preferencje zarządzających firmami:

- **Niepewność geopolityczna i podwyższone ryzyka:** Ostrożność polskich firm w inwestowaniu i zaciąganiu długu może mieć źródła w ogólnej atmosferze - wojnie za granicą, napływie mnóstwa informacji destabilizujących spokój. W tych warunkach górę biorą strategie zachowawcze - tj. po prostu mniejszego ryzyka (**Stefan Życzkowski**, ASTOR). Również **Marek Gierat** (Zekon) uważa, że obecnie wiele firm wstrzymuje się z realizacją większych inwestycji z powodu niestabilnej sytuacji geopolitycznej i wymienia konflikty w Ukrainie i na Bliskim Wschodzie.
- **Niezależność, odporność:** My jesteśmy w komfortowej sytuacji, ponieważ możemy realizować nasze plany głównie ze środków własnych, bez konieczności sięgania po finansowanie zewnętrzne. Daje nam to niezależność i większą odporność na zmienność otoczenia (**Joanna Czysz-Piechowiak**, Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie)
- **Poczucie stabilności:** W naszym przypadku rozwijamy się niemal wyłącznie na fundamencie kapitałów własnych. Z finansowania zewnętrznego skorzystaliśmy na początku działalności, ale później wzrastaliśmy z wykorzystaniem naszych zysków. Zdaję sobie też sprawę, że ta metoda skutkuje naszym wolniejszym rozwojem niż konkurencji poza Europą, aczkolwiek zapewnia nam stabilność (**Jakub Bartoszek**, MAB Robotics).

2. Raczej problem wysokiej ceny niż dostępności kredytu

Zrozumienie ostrożnego podejścia do finansowania zewnętrznego było motywowane (wysokim) kosztem pozyskania kapitału w warunkach podwyższonej niepewności gospodarczej czy politycznej. Nasi rozmówcy z reguły zwracali uwagę, że czynnikiem zniechęcającym do finansowania zewnętrznego jest wysokie oprocentowanie kredytów. Niektórzy zauważali, że jest istotnie wyższe niż np. kredytów w euro na innych rynkach (Stefan Życzkowski, ASTOR).

Sam dostęp do kredytu z reguły nie był wskazywany jako bariera dla wzrostu firm. Marcin Zieliński (Makarony Polskie), że firmy mają do dyspozycji zarówno środki unijne, jak i kredyt bankowy. Problemem są raczej koszty finansowania, które w Polsce, ze względu na poziom stóp procentowych i brak euro, pozostają wyższe niż w części krajów strefy euro. Piotr Szlagowski-Budacz (Grupa Qemetica) twierdzi, że od wielu kwartałów dostęp do finansowania zewnętrznego nie jest w ogóle przeszkodą dla rozwoju firm.

Brak problemu z dostępem do finansowania wynika zarówno z praktyk banków komercyjnych, jak i instytucji finansowych, takich jak np. PFR czy KUKE.

Problem kosztu, a nie dostępności finansowania

Wojciech Trojanowski, członek zarządu, STRABAG w Polsce

Jeśli zaś idzie o dostępność dofinansowania, to **kluczową kwestię tak naprawdę stanowi złoty i stopy procentowe w złotych**. Może powiem coś niepopularnego politycznie, ale im szybciej wejdziemy do strefy euro, tym lepiej. Właśnie ze względu na stopy procentowe, z powodu możliwości finansowych i unikania ryzyka kursu walutowego.

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.

Robert Stobiński, prezes, Amica

Banki są chętnie do finansowego pobudzenia naszej gospodarki, podobnie jak PFR, który jest otwarty, by wspierać polskie przedsiębiorstwa i ich rozwój. **Bardzo pozytywnie oceniam KUKE**, czyli mechanizm ubezpieczenia kredytów handlowych. Dzięki temu ryzyko prowadzenia biznesu, szczególnie na rynkach trzecich, bardziej wymagających, jest znacznie niższe i mierzalne. To dobrze udało nam się przez te wszystkie lata wypracować i mechanizm ten działa.

Izabela Toborowicz, dyrektor zarządzająca, Silesian Flour

Dostęp do finansowania zewnętrznego w Polsce formalnie istnieje, lecz w praktyce często wpływa na tempo rozwoju firm, szczególnie w branżach kapitałochłonnych, jak przetwórstwo spożywcze i młynarstwo. Wynika to z charakteru inwestycji, wymagających bardzo dużych nakładów (ich zwrot następuje w długim okresie).

(...) Firmy, które mogą szybciej sfinansować inwestycje, mają oczywiście większą możliwość powiększenia skali produkcji i wykorzystania szans na rynkach międzynarodowych. I coraz częściej kluczowe jest nie tylko to, kto ma dobry produkt i surowiec, ale także kto jest w stanie szybciej sfinansować rozwój i zwiększyć skalę produkcji.

Przemysław Gostkiewicz, prezes, Sokołów

Z naszej perspektywy nie jest to kluczowa bariera [dla wzrostu polskich firm]. Oczywiście należy pamiętać, że w ostatnim czasie koszty kapitału były bardzo wysokie. Wysoka inflacja i podwyższone stopy procentowe sprawiły, że koszt finansowania znacząco wzrósł.

Do tego dochodzi **niepewność** związana z sytuacją geopolityczną i gospodarczą – zarówno w Europie, jak i globalnie. Owa niepewność naturalnie negatywnie wpływa na decyzje inwestycyjne i skłonność do ryzyka.

3. Problem podaży - płytki rynek finansowy

Dojrzały rynek kapitałowy polega na komplementarności – dopasowaniu potrzeb rosnącej gospodarki do źródeł finansowania. Dla startupu właściwym finansującym jest anioł biznesu czy venture capital. Małe firmy mogą być wspierane przez gwarancje rządowe czy preferencyjne pożyczki, a większe firmy mogą sięgać po finansowanie z banków, giełdy, funduszy czy finansowania dłużnego na rynku kapitałowym.

Nasi rozmówcy twierdzą, że w Polsce skala zróżnicowanego finansowania jest wciąż ograniczona. Według **Stefana Życzkowskiego** (ASTOR) banki w Polsce słabo ze sobą konkurują; tak niski poziom konkurencji jest niespotykany w większości sektorów gospodarki. **Wiesław Nowak** (ZUE) uważa, że problemem jest także słabo rozwinięty rynek kapitałowy: niewiele firm z niego korzysta, głównie z obawy przed rozwodnieniem udziałów. **Paweł Wojtkiewicz** (Związek Pracodawców Sektora Kosmicznego) twierdzi, że wiele obiecujących firm wciąż łatwiej pozyskuje finansowanie za Atlantykiem niż na Starym Kontynencie, gdzie inwestorzy są bardziej zachowawczy, a dostępny kapitał - mniejszy niż w USA. Przy dostępności finansowania publicznego dla sektora kosmicznego (choć nie są to środki łatwe do pozyskania), kredyt jest ostatnim wyborem dla firm poszukujących finansowania badań i rozwoju. **Dariusz Grzeszczak** (Erbud) twierdzi, że firmy mają złe doświadczenia z instytucjami finansowymi w momencie, gdy „coś się dzieje”. Według niego, banki mają stadny odruch, że jeżeli jest dekonunktura, nie patrzy się na firmę, tylko wrzuca w jeden worek całą branżę. Bardziej decyduje PKD (Polska Klasyfikacja Działalności - przyp. red.) niż rzeczywisty standing finansowy firmy.

Piotr Kańtoch (Grupa Powen-Wafapomp) zauważa bariery w dostępie kapitału dla projektów związanych z górnictwem, co jest związane z odchodzeniem UE od węgla.

Przy pozyskaniu finansowania występuje też problem podaży

Damian Kaźmierczak, wiceprezes i główny ekonomista, Polski Związek Pracodawców Budownictwa

W polskiej gospodarce widać pewien paradoks: **banki deklarują gotowość do silniejszego finansowania rozwoju przedsiębiorstw, podczas gdy część firm twierdzi, że kapitał jest trudno dostępny**, a instytucje finansowe niechętnie podejmują ryzyko... Szczególnie dobrze widać to w budownictwie, czyli branży, której sektor finansowy tradycyjnie nie lubi (ze względu na ponadprzeciętną cykliczność, niskie marże i wysokie ryzyka kontraktowe).

W praktyce banki zachowują się bardzo ostrożnie. Koncentrują finansowanie na największych, najbardziej przewidywalnych podmiotach, natomiast firmom małym i średnim, które kapitału często potrzebują najbardziej, stawiają wyższe wymagania i oferują gorsze warunki. Z perspektywy przedsiębiorców chcących pozyskać środki na rozwój wygląda to jak błędne koło, z którego trudno się wyrwać.

Bartłomiej Kras, wiceprezes zarządu, Impact Clean Power Technology

Byliśmy startupem, byliśmy na nowym rynku - i nikt tego rynku nie rozumiał. Banki w ogóle nie chciały z nami rozmawiać. Baterie i elektromobilność okazały się dla nich zbyt ryzykowne, nieznanne. W momencie, kiedy się pojawiła na to moda, a my zaczęliśmy więcej sprzedawać i mieć wyniki, to nagle nie mogliśmy się opędzić od telefonów z banków. Niestety, wciąż panuje tu proste prawo - nie masz kapitału, to nikt ci nie pomoże. Masz - to stać cię na kredyt.

To powinno się zmienić, **znajdźmy równowagę między prywatnym kapitałem a finansowaniem publicznym**, szczególnie na początku drogi. Na tym cierpią polskie innowacje. W naszym przypadku przełomem w rozwoju firmy było wejście TDJ jako inwestora.

Jakub Bartoszek, prezes, MAB Robotics

Zwracaliśmy się kilka razy do krajowych instytucji wspierających eksporterów. Mówiąc ogólnie: nie były one zainteresowane rozmowami z nami w sprawie udzielenia kredytu obrotowego; z nami - firmą z sektora MSP, spółką z o.o. i dopiero rosnącą (...) **Taka instytucja, jak Narodowe Centrum Badań i Rozwoju stwierdziła na przykład, że... nasze produkty nie są innowacyjne.** Przypomnę, że robimy roboty kroczące dla zastosowań w infrastrukturze przemysłowej i dostarczamy komponenty firmom produkującym roboty humanoidalne i egzoskielety, roboty latające, podwodne itd. Zachodzi podejrzenie, że oceniający te wnioski - najtagodniej mówiąc - rozmijali się z najnowszą wiedzą techniczną i trendami postępu technologicznego (...)

Bank, zapytany o kredyt inwestycyjny, chętnie by go nam udzielił, ale na budowę np. nowej hali produkcyjnej czy budynku administracji... W naszej opinii żaden bank nie udzielił MŚP kredytu na rozwój projektów badawczo-rozwojowych - zatrudnienie dodatkowych kilkunastu osób, które przez np. dwa lata będą pracować nad nową technologią.

Stanisław Tański, prezes, ABB Polska

Mimo większej dostępności kapitału, faktycznie obserwujemy dużą ostrożność w podejściu do inwestycji, co powoduje, że **firmy w Polsce nie wykorzystują swojego pełnego potencjału.** Mogłyby się lepiej rozwijać choćby w zakresie cyfryzacji, innowacji i - tym samym - konkurencyjności na rynkach międzynarodowych.

Ale rozumiem też ostrożniejszą postawę przedsiębiorców - ostatnie lata, naznaczone pandemią, zmiennością rynków, zawirowaniami w handlu międzynarodowym i sytuacją geopolityczną, nie rozpieszczęły szeroko pojętego biznesu i mogły utrwalić sceptyczne podejście do dużych inwestycji. Paradoksalnie swoje zrobił również szybki postęp technologiczny, który generuje wyzwania związane m.in. z kwestią stabilności technologii w czasie.

4. Jak znaleźć złoty środek między wzrostem a ryzykiem

Opinie przedstawicieli firm w naszym badaniu świadczą o preferowaniu w Polsce tzw. modelu hierarchicznego w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstwa. Relatywnie niski poziom zadłużenia polskich firm wynika z ostrożnego podejścia do finansowania, czyli w pierwszej kolejności wykorzystywania kapitałów własnych i dotacji, a dopiero później finansowania zewnętrznego.

Liderzy biznesu mają jednak świadomość, że takie podejście ma zalety i wady. Pozwala budować stabilne przedsiębiorstwa, mniej podatne na wahania rynku czy wzrost kosztów finansowania. Ale - z drugiej strony - nadmierna ostrożność może ograniczać tempo rozwoju i skalę inwestycji. Jak przekonuje **Izabela Toborowicz** (Silesian Flour), w gospodarce globalnej często wygrywają firmy, które potrafią szybciej inwestować i zwiększać skalę działalności. **Maciej Wyczesany** (Apator) twierdzi, że potencjał innowacyjny w Polsce pozostaje ogromny i to wielkie firmy mają możliwość szybkiego skalowania innowacyjnych rozwiązań. Utrzymująca się w Polsce struktura wsparcia może w pewnym stopniu ograniczać tempo rozwoju dużych polskich przedsiębiorstw. Warto zadbać o większą równowagę i tworzyć także programy dla dużych firm, zwłaszcza przemysłowych.

Wykorzystanie finansowania zewnętrznego jako dźwigni rozwoju

Janusz Zakręcki, prezes, PZL Mielec

Skalowanie wymaga jednak odwagi w sięganiu po finansowanie strategiczne. Polskie firmy muszą zrozumieć, że w starciu z międzynarodową konkurencją poleganie wyłącznie na zyskach zatrzymanych może okazać się zbyt wolną ścieżką rozwojową w świecie, gdzie technologia zmienia się z miesiąca na miesiąc. (...)

W przypadku PZL Mielec finansowanie zewnętrzne stanowi uzupełnienie inwestycji grupy Lockheed Martin. Choć nasza firma opiera się na stabilności finansowej korporacji, umiejętne sięganie po zewnętrzne instrumenty daje przedsiębiorstwu dodatkową przewagę.

Wojciech Trojanowski, członek zarządu, STRABAG w Polsce

Niskie płace już nie napędzą polskiej gospodarki. Potrzeba więcej innowacyjności, digitalizacji miejsc pracy oraz sprawniejszej administracji (...)

Budowa przewagi konkurencyjnej na fundamencie niskich płac już się skończyła, gdyż od lat zarobki w Polsce zdecydowanie rosną, a w dodatku wspomniana sytuacja demograficzna powoduje, że ludzi do pracy jest po prostu coraz mniej. Musimy to zastępować innowacyjnością, digitalizacją miejsc pracy, dużo sprawniejszą administracją, również w kwestii jej cyfryzacji.

Wciąż naszym atutem pozostaje relatywnie duża mobilność i elastyczność - tak po stronie pracodawców, jak i pracowników, znajomość języków, duża otwartość na świat i nowe pomysły, no i gościnność - w rozumieniu przyjmowania nowych projektów, nowych rozwiązań i nowych inwestycji.

Janusz Dziurzyński, prezes, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Rozwój sektora [usług biznesowych] w Polsce był w dużej mierze organiczny i oparty na stopniowym rozszerzaniu zakresu usług oraz integracji z globalnymi strukturami organizacji, a nie na intensywnym wykorzystaniu finansowania dłużnego.

Dostęp do finansowania zewnętrznego w oczywisty sposób nabiera większego znaczenia w przypadku firm, które chcą prowadzić szybką ekspansję międzynarodową, inwestować w nowe technologie, przejęcia lub budowę własnych struktur za granicą.

W tej mierze relatywnie niższy poziom wykorzystania finansowania zewnętrznego przez polskie firmy - w porównaniu z odpowiednikami z Europy Zachodniej - **może ograniczać tempo ich skalowania i zdolność do budowania silnej pozycji globalnej.**

Bartłomiej Kras, wiceprezes zarządu, Impact Clean Power Technology

Jesteśmy bardzo pragmatyczni, jeżeli chodzi o finansowanie własnych zdolności, robimy to bardzo ostrożnie. Ma to swoje wady i zalety. Z jednej strony daje to pewną stabilizację finansową, przewidywalność i redukuje ryzyko upadłości. Z drugiej jednak oznacza brak „pazura ryzyka” - bo może powinniśmy się porwać na coś więcej, zaryzykować, powalczyć o większą wygraną.

Kluczowe jest po prostu znalezienie równowagi między zachowaniem bezpieczeństwa finansowego a wykorzystaniem potencjału innowacyjnego. W naszej ocenie, polskie firmy mogą rozwijać potencjał produkcyjny w kraju, ale również walczyć o większy udział w globalnych rynkach, także poprzez przejmowanie podmiotów zagranicznych. Choć taka ostrożna postawa pozwoliła utrzymać poziom zadłużenia pod kontrolą, to ogranicza ona zdolność polskich firm do skalowania działalności. Potrzebna zmiana polskiego modelu wzrostu na bardziej inwestycyjny i innowacyjny będzie wymagać większego wykorzystania zewnętrznego finansowania jako dźwigni rozwoju. Mamy nadzieję, że nasz raport będzie wspierał publiczną debatę na ten temat w Polsce.



Badanie jakościowe

ING Banku Śląskiego
i Europejskiego Kongresu Gospodarczego



Badanie jakościowe ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego

Nasz raport jest oparty na pogłębionych wywiadach z 22 menedżerami, liderami biznesu w Polsce oraz 8 przedstawicielami organizacji branżowych - 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.

Ramowy kwestionariusz do rozmów z liderami biznesu

W rozmowach dziennikarze WNP.pl wykorzystali następujący ramowy kwestionariusz:

1

Demografia jako kluczowe wyzwania strukturalne dla polskich przedsiębiorstw

- Jak polskie firmy radzą sobie z coraz mniejszą dostępnością pracowników (niekorzystne procesy demograficzne), w tym specjalistów? Czy ten problem dotyka i Państwa firmy? Co - poza wynagrodzeniem - decyduje dziś w skutecznym przyciąganiu kadr?
- Czy (lub w jakim stopniu) i jak polskie firmy – oceniając en bloc – radzą sobie z naborem kadr: szukają raczej niżej wykwalifikowanych pracowników (z biedniejszych krajów azjatyckich), aby utrzymać zatrudnienie i koszty pracy; liczą na dalsze zatrudnianie Ukraińców; biorą w rachubę powroty Polaków z emigracji; poszukują wykwalifikowanych pracowników na wspólnym rynku fachowców w Unii (np. centra usług wspólnych); inwestują w technologie, zastępujące pracę ludzką. Jakie kierunki są według Państwa perspektywiczne, a jakie raczej schyłkowe?
- Jakie reperkusje w Państwa firmie powoduje i perspektywicznie może spowodować sukcesywny przyrost kosztów pracy?
- Jak oceniają Państwo proces inwestycji w technologie w naszej gospodarce – w automatyzację, robotyzację, chmurę i cyfryzację, w tym rozwiązania AI (koszty, nowoczesność produkcji, wymogi konkurencji, ale i metoda na niedostatki kadrowe)? W jakich działach polskiej gospodarki można wykorzystać AI, a w jakich jest to trudniejsze?

2

Polskie firmy, nowe rynki, międzynarodowa rywalizacja, rewolucja technologiczna

- Jak postrzegacie Państwo konieczność skalowania działalności i ekspansji międzynarodowej w skali polskiej gospodarki?
- W jakim stopniu polskie firmy odczuwają rosnącą konkurencję z Chin w ostatnich latach (m.in. w kontekście ceł Trumpa i słabości popytu krajowego w Chinach)? Czy to, że Chiny przesuwały się coraz wyżej w łańcuchu dostaw (nie półprodukt, ale wyrób gotowy m.in. dobra konsumpcyjne trwałego użytku, np. samochody i sprzęt AGD) jest groźne dla gospodarki Polski/Unii Europejskiej?
- Czy obawiają się Państwo, że jeśli dzięki polityce niskich cen Chinom uda się zredukować konkurencję europejską, to po pewnym czasie – na bazie siły monopolisty - można się spodziewać dyktatu cenowego ze strony Chin?

- Jak państwo pomaga firmom w ekspansji zagranicznej – ocena skuteczności? (plany strategiczne, dyplomacja gospodarcza, instytucje rozwoju - jak PAiH, KUKE, PFR, BGK etc)?

3

Ciężar regulacji unijnych i rola unijnego finansowania

- Czy unijne regulacje wspierają równą konkurencję w handlu międzynarodowym? Czy planowane cła wyrównawcze CBAM mogą skutecznie skorygować niekorzystne relacje cenowe między produktami unijnymi i głównie azjatycką konkurencją, gdzie podatki emisyjne są niższe, widać ukryte i jawne dotacje państw do produkcji, odmienne podejście do praw pracowniczych, niekiedy też problematyczną jakość towarów?
- W jakim stopniu Europa może uniezależnić się od dostaw z Chin i innych krajów Azji? Czy liczą Państwo na namacalne efekty – ogłoszonych w 2025 r. po publikacji raportu Dragiego - programów reindustrializacji czy tzw. strategicznej autonomii UE (poprawa niezależności surowcowej, inwestycje supernowoczesne dziedziny gospodarki, proinwestycyjne zmiany w raportowaniu ESG)?
- Czy unijne finansowanie zachęca do zwiększania skali działalności polskich firm czy też przeciwnie: preferencje dla MŚP utrwalają obecną strukturę gospodarki i nadreprezentację małych i średnich firm?

4

Finansowanie zewnętrzne w firmach, finansowanie strategiczne czy hierarchiczne

- Czy dostęp do finansowania zewnętrznego jest barierą dla wzrostu polskich firm, ale też w szybkiej ekspansji?
- Czy stosunkowo niskie zadłużenie zewnętrzne polskich firm (także niskie ich zadłużenie w bankach na tle UE) świadczy o zachowawczości w działaniu, w tym ostrożności - zdecydowanym priorytecie angażowania łatwo dostępnych lub tanich źródeł (kapitały własne, środki publiczne, w tym unijne)?

Nasi rozmówcy

Podobnie jak w poprzednich pięciu edycjach wspólnego projektu ING i EEC, grupa rozmówców była bardzo zróżnicowana pod względem sektorowym i branżowym. W badaniu wzięli udział przedstawiciele firm przetwórstwa przemysłowego, firm logistycznych i transportowych oraz przedstawiciele wybranych organizacji branżowych w Polsce. Były to osoby pełniące funkcje kierownicze. Poniżej prezentujemy pełną listę rozmówców i linki do rozmów.

Budownictwo i infrastruktura

Dariusz Grzeszczak, prezes, [Erbud](#)

Wiesław Nowak, prezes, [ZUE](#)

Wojciech Trojanowski, członek zarządu, [STRABAG w Polsce](#)

Przemysł lotniczy

Janusz Zakręcki, prezes, [PZL Mielec](#)

Przemysł stalowy

Marek Gierat, prezes, [Zekon](#)

Przemysł cementowy

Andrzej Losor, członek zarządu i dyrektor rozwoju sprzedaży, [Heidelberg Materials Polska](#)

Przemysł spożywczy

Przemysław Gostkiewicz, prezes, [Sokołów](#)

Izabela Toborowicz, dyrektor zarządzająca, [Silesian Flour](#)

Jerzy Borucki i Andrzej Grabowski, założyciele i współwłaściciele, [Grupa Polmlek](#)

Marcin Zieliński, dyrektor ds. sprzedaży i rozwoju, [Makarony Polskie](#)

Przemysł elektryczny i elektroniczny

Paweł Choduń, wiceprezes, [Medcom](#)

Bartłomiej Kras, wiceprezes zarządu, [Impact Clean Power Technology](#)

Przemysł farmaceutyczny

Sebastian Szymanek, prezes, [Grupa Polpharma](#)

Przemysł chemiczny

Piotr Szlagowski-Budacz, dyrektor strategii, [Grupa Qemetica](#)

Joanna Czysz-Piechowiak, prezes, [Grupa Saint-Gobain w Polsce i Ukrainie](#)

Producenci dóbr trwałego użytku

Robert Stobiński, prezes, [Amica](#)

Paweł Adamowicz, dyrektor ds. technologii, [BSH Polska](#)

Branża inżynierska

Stefan Życzkowski, założyciel, współwłaściciel i przewodniczący rady strategicznej, [ASTOR](#)

Piotr Kańtoch, wiceprezes i dyrektor ds. rozwoju, [Grupa Powen-Wafapomp](#)

Stanisław Tański, prezes, [ABB Polska](#)

Maciej Wyczesany, prezes, [Aparator](#)

Branża informatyczna

Konrad Świrski, prezes, [Transition Technologies](#)

Jakub Bartoszek, prezes, [MAB Robotics](#)

Organizacje branżowe

Grzegorz Rychwalski, wiceprezes, [Polski Związek Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego](#) „Krajowi Producenci Leków”

Piotr Mieczkowski, członek zarządu, [Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji](#)

Tomasz Bęben, prezes, [Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych](#) (SDCM)

Damian Kaźmierczak, wiceprezes i główny ekonomista, [Polski Związek Pracodawców Budownictwa](#)

Janusz Dziurzyński, prezes, [Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych \(ABSL\)](#)

Wojciech Jurkiewicz, prezes, [Związek Niezależnych Przewoźników Kolejowych](#)

Paweł Wojtkiewicz, prezes, [Związek Pracodawców Sektora Kosmicznego](#)

Źródło: WNP.PL

Podziękowania

Uprzejmie dziękujemy przedstawicielom firm, które wzięły udział w badaniu (w kolejności alfabetycznej) - to: ABB Polska, Amica, Aparator, ASTOR, BSH Polska, Erbud, Grupa Polmlek, Grupa Polpharma, Grupa Powen-Wafapomp, Grupa Saint-Gobain, Heidelberg Materials Polska, Impact Clean Power Technology, MAB Robotics, Makarony Polskie, Medcom, PZL Mielec, Qemetica, Silesian Flour, Sokółów, STRABAG, Transition Technologies, Zekon, ZUE.

Dziękujemy również reprezentantom organizacji i stowarzyszeń branżowych: Krajowej Izby Gospodarczej Elektroniki i Telekomunikacji, Polskiego Związku Pracodawców Budownictwa, Polskiego Związku Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego „Krajowi Producenci Leków”, Stowarzyszenia Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych (SDCM), Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Związku Niezależnych Przewoźników Kolejowych, Związku Pracodawców Sektora Kosmicznego.

Jak cytować:

Leszek Kąsek, Rafał Benecki (red.), *Jak wzmocnić potencjał polskich firm. Biznes wobec presji demograficznej i globalnej konkurencji*, Raport ING Banku Śląskiego i Europejskiego Kongresu Gospodarczego, kwiecień 2026.

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

rafal.benecki@ing.pl

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.

Współpraca

Joanna Porębska-Matysiak

wiceprezes SAIO SA, spółka z Grupy ING Banku Śląskiego

Wkład i konsultacja ze strony Europejskiego Kongresu Gospodarczego:

WNP Economic Trends (Grupa PTWP)

Jacek Ziarno, redaktor prowadzący WNP Economic Trends

Dziennikarze Grupy PTWP (autorzy rozmów): Nikodem Chinowski, Dariusz Ciepela, Donata Chruściel, Adam Kosieradzki, Jakub Lachert, Adrian Ołdak, Dariusz Malinowski, Piotr Myszor, Adam Pantak, Elżbieta Rutkowska, Piotr Stefaniak, Michał Wroński, Jacek Ziarno.

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).