



Co ukrywa Facebook?

Była pracownik Facebooka oskarża firmę, że zarabia na promowaniu nienawiści. s. 3



Prezent dla sultana s. 6

FRANCZYZA 2.0



PRZEMYSŁ 4.0



Raporty:

- Umowa franczyzy podstawą udanego biznesu
- Bez cyfryzacji nie będzie lepszego jutra

TYGODNIK NR 13/2022 1 – 7 KWIETNIA 2022 R. NR INDEKSU 34625X ISSN 1734-8900

GAZETA FINANSOWA

FEDERAL MEDIA COMPANY FMC www.gf24.pl



Kredyty hipoteczne drożeją i będą drożeć, a ceny wynajmu mieszkań będą rosnąć. Ceny wynajmu wzrosły już w większości miast przynajmniej o ok. 10 proc. i na tym nie koniec. Do kwietnia spodziewane są podwyżki o 20-30 proc. w najbardziej popularnych aglomeracjach. s. 5

REWOLUCJA MIESZKANIOWA

NIERUCHOMOŚCI



Komentarz



Piotr **Wrzuś**,

ekspert ds. sprzedaży nieruchomości w Partnerzy Nieruchomości

Sytuacja na rynku jest dynamiczna i bardzo trudno jest przewidzieć, jakie i w jakim czasie przyniesie konsekwencje. W tej chwili możemy jednak zauważyć, że klienci poszukujący nieruchomości na własne potrzeby są aktywni i zawierają transakcje, chociaż decyzje podejmują dużo spokojniej niż jeszcze w zeszłym roku. Co więcej, klienci inwestycyjni działają bardzo ostrożnie, bacznie obserwując trendy na rynku. Widać także pogorszenie się sytuacji klientów korzystających z kredytów. Wzrost oprocentowania kredytów i rekomendacje KNF istotnie wpłynęły na zdolność kredytową wielu klientów, a to spowodowało, że klientów z tej grupy potencjalnych kupców jest wyraźnie mniej. s. 37

SZTUKA POSIADANIA

CANOVA ZA GROSZE

Praca Canovy została sprzedana w 2002 r. podczas aukcji rzeźb ogrodowych w Londynie. I osiągnęła cenę... 5 200 funtów. s. 38



Koniec niemiecko-rosyjskiej Europy? s.10

Jak ocenił ekonomista Jens Südekum z Uniwersytetu w Düsseldorfie, doradzający także niemieckiemu ministerstwu gospodarki: – Putinowi znowu udało się zaskoczyć Europę. Jednocześnie Südekum nazwał rosyjskie ultimatum eskalacją wojny gospodarczej i zasugerował, że na skutek szantażu całkowite embargo na import rosyjskiej energii staje się wysoce prawdopodobne.



9,90 zł
(w tym 8 proc. VAT)



W NUMERZE POLECAMY



Co ukrywa Facebook?

Jan **Kozerski**

Była pracownik Facebooka oskarża firmę, że zarabia na promowaniu nienawiści. Facebook (obecnie w trakcie zmiany nazwy firmy na Meta) nie dba o bezpieczeństwo użytkowników na innych rynkach języków niż angielski – twierdzi Frances Haugen. **s. 5**



Rosyjska agresja ogromną szansą dla Polski

Robert **Cheda**

Rosyjska agresja otwiera przed Polską niespotykane od dziesięcioleci okno możliwości. Wstrząsy geopolityczne, militarne i ekonomiczne w skali globalnej, europejskiej i regionalnej, wytyczają nową drogę naszego kraju. **s. 8**



Koniec niemiecko-rosyjskiej Europy?

Jędrzej **Dzitko**

Żądając rubli za dostawy gazu, Kreml z premedytacją uderza w niemieckiego sojusznika. Albo Berlin jak najszybciej zmusi Ukrainę do kapitulacji, albo, przylączając się do surowcowego embarga, rząd SPD dobije własną gospodarkę. **s. 10**



Biznes po francusku

Mateusz **Milan**

Wciąż handlują w Rosji. Prowadzą agresywną politykę podatkową. Wyprowadzają dochody za granicę. Tak działają firmy z francuskiej rodziny Mulliez. Auchan, Decathlon oraz Leroy Merlin. **s. 11**

FMC NEWS WEJDŹ I BĄDŹ NA BIEŻĄCO....



Rosja dokona reorientacji łańcuchów dostaw?

Rosja potrzebuje do sześciu miesięcy na restrukturyzację logistyki w różnych branżach. Rząd obiecuje, że dostawy importowo-eksportowe zostaną przekierowane na kraje zainteresowane wymianą handlową z Rosją. Według dziennika „Kommiersant” taką deklarację złożył minister przemysłu i handlu Denis Manturow. – Nasza logistyka zostanie odbudowana. Potrzebujemy maksymalnie sześciu miesięcy

w różnych branżach i na różnych kierunkach geograficznych, aby odbudować łańcuchy dostaw i sprzedaży do tych krajów, które są na to gotowe. To państwa, które już kupują i dostarczają nam produkty – powiedział minister na antenie telewizji Rossija 1. Manturow uspokoił również, że nie będzie przerw w dostawach odzieży, ponieważ na rynku jest wystarczająca liczba krajowych producentów.



Spotify całkowicie wychodzi z Rosji

Spotify potwierdził, że ostatecznie zawiesza wszystkie usługi na rynku rosyjskim, poinformował portal Axios. – Niestety, uchwalone przez Kreml przepisy, które jeszcze bardziej ograniczają dostęp do informacji, eliminują swobodę wypowiedzi i karykaturalizują obiektywne wiadomości, zagrażają bezpieczeństwu pracowników Spotify, a być może nawet naszych słuchaczy – ogłosił rzecznik firmy. Serwis streamingowy zapo-

wiedział wyłączenie wszystkich usług z początkiem kwietnia. Zdaniem Axios, zachodnie media szybko zaprzestały działalności, po tym, jak Kreml ogłosił, że będzie karał za rozpowszechnianie „fałszywych informacji”. Obecna decyzja Spotify oznacza, że przyszła pora na media społecznościowe i platformy technologiczne. Wycofują się z Rosji w obawie przed represjonowaniem miejscowego personelu i użytkowników.

INDEKS

Alari Adam	s. 26
Alfavox	s. 18
Altar	s. 18
Baniak Rafał	s. 22
Bank Gospodarstwa Krajowego	s. 6
Bank Pekao	s. 13
Biden Joe	s. 4
Borrell Josep	s. 4
Brzeszkiewicz-Kuczyńska Paulina	s. 26

Centralny Bank Rosji	s. 2, 5
Comarch	s. 18
dhosting.pl	s. 18
Digitree Group	s. 18, 20
Duda	s. 10
eService	s. 18, 19
Ferrero	s. 21
Gazprom	s. 5
Grejbus Karol	s. 26
GS1 Polska	s. 18
GUS	s. 25
HRE Investments	s. 25
Huawei Polska	s. 22

IAI	s. 18
ING Bank Śląski	s. 18
JLL	s. 25, 26
Kędzior Łukasz	s. 13
Knight Frank	s. 26
Kuehne+Nagel	s. 18
Leroy Merlin	s. 22
Łukoil	s. 5
NBP	s. 12, 14, 22
NFZ	s. 14
Olza Logistica	s. 18
Pekao TFI	s. 13
Pracodawcy RP	s. 22

Putin Władimir	s. 5, 8, 9, 10, 23
Rau Zbigniew	s. 4
Rosneft	s. 5
Savills	s. 26, 27
Solski Witold	s. 7
Tauron Polska Energia	s. 22
Trump Donald	s. 6, 7
Tusk Donald	s. 4
von der Leyen Ursula	s. 4
Wasiluk Waldemar	s. 25
Więclawska Justyna	s. 26
ZUS	s. 12
Żabka	s. 22

CO UKRYWA FACEBOOK?

Była pracownik Facebooka oskarża firmę, że zarabia na promowaniu nienawiści.

Jan Kozerski

Facebook (obecnie w trakcie zmiany nazwy firmy na Meta) nie dba o bezpieczeństwo użytkowników na innych rynkach języków niż angielski – twierdzi Frances Haugen, była menedżerka produktu w Facebooku, która odchodząc z pracy w maju 2021 r., zabrała ze sobą dziesiątki tysięcy wewnętrznych dokumentów. Takich, od których przysłowiowy włos staje dęba. W krajach afrykańskich i na Bliskim Wschodzie Facebook jest wykorzystywany przez handlarzy ludźmi lub do popełnienia zbrodni w Etiopii. Nikt się tym specjalnie nie przejmuje. Facebook „przekłada astronomiczne zyski nad dobro ludzi” – twierdziła 37-letnia Haugen, zeznając pod koniec ubiegłego roku przed amerykańskimi senatorami. Prawnicy Facebooka starali się podważyć jej wiarygodność i przedstawić ją jako osobę desperacko chcącą postawić się w centrum uwagi. „Nie organizuje nawet swoich urodzin” – chłodno odpowiedziała Haugen. Jednak to, co powiedziała, wstrząsnęło Ameryką. A ona sama trafiła na okładkę m.in. tygodnika „Time”.

Promocja tego, co najgorsze

Problem z twierdzeniami Haugen polega na tym, że to nie są opinie, ale na każdy zarzut, który podniosła, przedstawiła setki dokumentów. Osobną kwestią jest to, że dostęp do owych dokumentów miało oprócz niej setki osób. Dlaczego tylko ona zdecydowała się, że należy pokazać światu, co ukrywa Facebook i zażądać wyjaśnień? Haugen pokazała, że algorytmy Facebooka są tak skonstruowane, iż promują najbardziej kontrowersyjne treści. W wielu wypadkach oznacza to po prostu promowanie nienawiści i eskalowanie. W krajach takich jak Etiopia czy nawet znacznie bardziej rozwinięte Indie, gdzie nie ma wystarczającej liczby przeszkolonych administratorów Facebook może i jest narzędziem umożliwiającym dokonywanie przestępstw. – Jedną z najniebezpieczniejszych rzeczy w tworzenie algorytmu opartego na zaangażowaniu jest to, że o wiele łatwiej jest zainspirować kogoś do nienawiści niż do współczucia lub empatii. Biorąc pod uwagę, że masz system, który hiperwzmacnia ekstremalne treści, zobaczysz ludzi, którzy raz

po raz są narażeni na myśl, że to w porządku być agresywnym np. wobec muzułmanów. A to destabilizuje społeczeństwa – tłumaczyła Haugen.

Nie tylko w krajach słabiej rozwiniętych. Według Haugen inicjatywy pracowników firmy zgłoszone przed wyborami prezydenckimi w 2020 r., które miały na celu ograniczenie dezinformacji, zostały zignorowane przez kierownictwo firmy. W skrócie wygląda to tak. Kierownictwo firmy zdaje sobie sprawę z tego, że platforma jest używana do szerzenia nieprawdziwych informacji (fake newsów) i szerzenia nienawiści. Jednocześnie to powoduje, że platforma jest popularna, a więc nie stosuje się rozwiązań, które sprawiłyby, że bezpieczeństwo stałoby się większym priorytetem niż biznes.

Struktura firmy jest, zdaniem Haugen, celowo tak konstruowana, aby zapędy dotyczące bezpieczeństwa i uczciwości nie mogły się zbyt szybko szerzyć. Swoją opinię powzięła na bazie tego, jak były traktowane doniesienia wspomnianego już zespołu ds. uczciwości. – Ludzie podejmowali decyzje dotyczące projektów, nad którymi mieli pracować, rozwijając lub przekazywać do nich więcej zasobów. W oparciu o to, co ich zdaniem jest szansą na sukces – tłumaczy Haugen. – Było wiele projektów, które mogłyby być neutralne pod względem treści – które nie wymagały od nas wyboru dobrych lub złych pomysłów, ale zamiast tego miały na celu zapewnienie bezpieczeństwa platformy. Nigdy nie dostały „zielonego światła”, ponieważ pracownicy byli zniechęceni „uwalaniem” ich pomysłów przez kierownictwo tak wiele razy, że po prostu nie podejmowali już prób – dodaje Haugen.

Podejście Facebooka do problemu dobrze ilustruje historia, która stała się przysłowiową „czarą goryczy”. Jej przelanie sprawiło, iż Haugen postanowiła zostać sygnalistką. Otóż zespół zajmujący się bezpieczeństwem użytkow-



ników, który stworzyła, został rozwiązany po tym, gdy jego szef poprosił członków, aby złożyli przysięgę, iż dobro publiczne będą przedkładać nad interes Facebooka jako korporacji.

Rzecznicy Facebooka oczywiście zaprzeczają, jakoby rozwiązali ten zespół. Ich zdaniem członkowie zostali celowo rozproszeni po całej firmie, aby wzmocnić ich wpływ. Haugen i wielu jej byłych kolegów czuli się zdradzeni. Nie była w sytuacji przymusowej jak większość sygnalistów – demaskatorów. Podjęła decyzję o ujawnieniu prawdy z pobudek moralnych, a nie z powodu kryzysowej osobistej sytuacji w firmie, co zwiększało wiarygodność jej przekazu.

Liczy się tylko kasa?

Facebook (Meta) to biznes. Bardzo dochodowy biznes. Tylko w czwartym kwartale 2021 r. firma zarobiła 11,2 mld dolarów, czyli około 50 mld zł. To oznacza, że roczne zyski firmy są mniej więcej tak duże, jak połowa rocznych dochodów budżetu takiego państwa jak Polska.

Codziennie tylko z Messagera, WhatsAppa (komunikatory) i Instagrama (platforma do publikacji zdjęć) korzysta prawie 3 miliardy ludzi. Jak nietrudno zauważyć, biznesem Facebook-Meta jest komunikacja. W teorii firma prowadzi politykę zwalczania mowy nienawiści, za której wybiórczość i uznaniowość jest zresztą krytykowana na całym świecie. W wielu wypadkach firma nie reaguje nawet wtedy, gdy ostrzegają ją jej pracownicy. Taką spektakularną kłęską Facebooka były zamieszki, które 6 stycznia 2021 r. doprowadziły do starć protestujących przeciwko przegraniu wyborów prezydenckich przez Donalda Trumpa z policją. Ustupający prezydent



Codziennie tylko z Messagera, WhatsAppa (komunikatory) i Instagrama (platforma do publikacji zdjęć) korzysta prawie 3 miliardy ludzi. Jak nietrudno zauważyć, biznesem Facebook-Meta jest komunikacja. W teorii firma prowadzi politykę zwalczania mowy nienawiści, za której wybiórczość i uznaniowość jest zresztą krytykowana na całym świecie. W wielu wypadkach firma nie reaguje nawet wtedy, gdy ostrzegają ją jej pracownicy.

podburzał swoich zwolenników właśnie przy pomocy Facebooka do pozbawienia zwycięstwa wyborczego jego rywala Joe Bidena. Trumpa ukarano za to utratą prawa korzystania z Facebooka i jego komunikatorów. W trakcie zamieszek jednak system nadzoru i weryfikacji Facebooka kompletnie nie zdał egzaminu.

Sieci społecznościowe Facebooka są wykorzystywane w przestępczych celach. Facebook mógłby prowadzić ściślejszy nadzór, ale to jest kosztowne. Haugen oskarżyła także szefa i właściciela firmy Marka Zuckerberga, że doskonale zdaje sobie sprawę ze szkodliwego oddziaływania Instagrama na nastolatki, ale nic z tym nie robi. Padły mocne porównania, że biznes Facebooka-Mety niewiele się różni od sprzedaży narkotyków. W obu wypadkach jest to towar szkodliwy i silnie uzależniający. „Te historie oparte są na fałszywym założeniu. Oczywiście prowadzimy działalność gospodarczą, ale pomysł, że robimy to kosztem bezpieczeństwa ludzi lub szeroko pojmowanego zdrowia świadczy o niezrozumieniu tego, na czym polega nasz biznes. W rzeczywisto-

Facebook (obecnie w trakcie zmiany nazwy firmy na Meta) nie dba o bezpieczeństwo użytkowników na innych rynkach języków niż angielski – twierdzi Frances Haugen, była menedżerka produktu w Facebooku, która odchodząc z pracy w maju 2021 r., zabrała ze sobą dziesiątki tysięcy wewnętrznych dokumentów. Takich, od których przysłowiowy włos staje dęba.

stości zainwestowaliśmy 13 mld dolarów i zatrudniliśmy ponad 40 tys. ludzi, którzy pilnują, aby wszyscy byli na Facebooku bezpieczni” – bronił się przed tymi oskarżeniami Facebook.

Według rzeczników firmy platforma musi balansować, aby chronić swobodę wypowiedzi. A trzeba pamiętać, że wolność słowa w USA jest daleko bardziej posunięta niż w Polsce. Podkreślali, że na bezpieczeństwo użytkowników firma wydaje 5 mld dolarów rocznie.

Haugen uważa, że działalność na rzecz bezpieczeństwa prowadzona przez Facebooka, to tylko parawan, postawiony po to, aby nie narażać się na kosztowne procesy. Naprawdę skuteczne metody ograniczania nienawiści w sieci nie są wykorzystywane, bo skutkują spadkiem wpływów od użytkowników. Haugen zwróciła uwagę, że próżno szukać na Facebooku takiego prostego narzędzia, które jest obecne na Twitterze (serwis wymiany krótkich komentarzy i opinii), w którym przed podaniem linku (czyli jego popularyzacją) użytkownik proszony jest o to, aby przeczytał artykuł, który chce popularyzować.



Według Haugen inicjatywy pracowników firmy zgłoszone przed wyborami prezydenckimi w 2020 r., które miały na celu ograniczenie dezinformacji, zostały zignorowane przez kierownictwo firmy.



ŚRODA

”

W wieku 84 zmarła MADELEINE ALBRIGHT – była sekretarz stanu Stanów Zjednoczonych i pierwsza kobieta na tym stanowisku. Jak podała Agencja AFP, o jej śmierci poinformowała rodzina.



CZWARTEK

”

Dokładnie miesiąc temu, 24 lutego, Rosja rozpoczęła zbrojną agresję przeciwko niepodległej i demokratycznej Ukrainie. Armia i naród ukraiński stawiają zaciekle opór najeźdźcom, bohatercko broniąc swojej ojczyzny – powiedział w czwartek w orędziu prezydent ANDRZEJ DUDA.



PIĄTEK

”

Zwiększymy nasze wsparcie dla Ukrainy, zaostrzymy sankcje i uwolnimy się od rosyjskich paliw kopalnych – powiedziała szefowa Komisji Europejskiej URSULA VON DER LEYEN na konferencji prasowej po szczycie UE w Brukseli.



SOBOTA

”

Na litość boską, ten człowiek nie może pozostać u władzy – mówił w sobotę JOE BIDEN na Zamku Królewskim w Warszawie.



NIEDZIELA

”

Do Polski trafi duża część amerykańskich środków pomocowych dla uchodźców wojennych z Ukrainy, a Stany Zjednoczone zwiększą dostawy LNG do Europy. – Sojusz Polski i Stanów Zjednoczonych jest silny i jest ważny dla skuteczności NATO – wskazał premier MATEUSZ MORAWIECKI.



PONIEDZIAŁEK

”

Nasi partnerzy patrzą teraz na Rosję przez pryzmat strategii wojskowej i używają Ukrainy jako tarczy. To my odczuwamy ból – stwierdził w rozmowie z brytyjskim tygodnikiem „The Economist” prezydent Ukrainy WOŁODYMYR ZELENSKI.



WTOREK

”

– Kontynuowanie działań zbrojnych nie przyniesie nikomu korzyści, dlatego ich zakończenie powinno być w interesie obu stron – stwierdził prezydent Turcji RECEP TAYYIP ERDOGAN.

FELIETON

ZIELONE EKO-LUDZIKI PUTINA

Cóż, Niemcy przez lata z pełną premedytacją wpychały Europę w ramiona Rosji, upatrując w gazowym sojuszu narzędzia swej dominacji na kontynencie, jako monopolisty-dystrybutora. W tym celu, posługując się m.in. Komisją Europejską, forsowały unijną zieloną agendę, zwalczając energię atomową i węglową oraz stawiając na rosyjski gaz jako „paliwo przejściowe”. Koszta tej obłąkańczej polityki i bismarckowskich snów o potęgę ponosimy dziś wszyscy, a Unia poniewczasie zaczyna się głowić, jak odzyskać niezależność energetyczną. A tę mogła mieć zapewnioną już dawno. Wystarczyło skorzystać z amerykańskich doświadczeń w eksploatacji złóż gazu łupkowego – tak się bowiem składa, że europejskie pokłady tego surowca mogłyby potencjalnie zapewnić naszemu kontynentowi samowystarczalność. Taką drogę przeszły Stany Zjednoczone, które dzięki „łupkowej rewolucji” w krótkim czasie z importera przedzierzgnęły się w eksportera gazu ziemnego i dziś są globalnym potentatem na rynku dostaw LNG. W tym momencie jednak wkroczyły do gry „zielone ludziki” Putina – rozmaite „organizacje ekologiczne”, które przystąpiły do sabotowania projektów pozyskiwania gazu łupkowego, pod pozorem szkodliwości dla środowiska metody szczelinowania hydraulicznego, oraz podnosząc jej rzekomo niekorzystny wpływ na klimat. Jak przypominały niedawno światowe media, w minionych latach Rosja za-inwestowała grube miliony w „zielone” organizacje pozarządowe, organizujące akcje protestacyjne i medialne kampanie na rzecz rezygnacji przez kraje Europy z wydobycia paliw kopalnych – robiąc

Rosyjska agresja na Ukrainę dobitnie unaoczniała niebezpieczeństwo związane z uzależnieniem Europy od rosyjskiego gazu. Począwszy od wybuchu wojny, kraje UE sprowadziły z Rosji surowce o łącznej wartości 19 mld euro, przyczyniając się tym samym do finansowania reżimu Władimira Putina i osłabiając siłę oddziaływania nałożonych na Rosję sankcji. Jednocześnie najbardziej uzależnione państwa, ze szczególnym uwzględnieniem Niemiec, blokują wprowadzenie embarga na rosyjskie surowce, argumentując swój sprzeciw groźbą kryzysu energetycznego i gospodarczego.

tym samym miejsce dla rosyjskich surowców. Niemiecki „Die Welt” podał ostatnio, iż Rosja przekazała łącznie 82 mln euro na rzecz „organizacji ochrony klimatu”, mających na celu walkę z wydobyciem gazu ziemnego w Europie, natomiast były sekretarz generalny NATO Anders Fogh Rasmussen już w 2014 r. ostrzegł przed rosyjskim zaangażowaniem w tego typu ruchy. Zdziwienie ekspertów wywoływał ponadto nagły wysyp dobrze zorganizowanych grup „zielonych” aktywistów protestujących przeciw szczelinowaniu hydraulicznemu. Mieliśmy z tym do czynienia również w krajach naszego regionu, w tym w Polsce, gdzie przeciw gazowi łupkowemu opowiadały się takie organizacje, jak Polski Klub Ekologiczny



Piotr Lewandowski

czy fundacja „Czysta Energia”. Obie współpracowały z brukselską federacją „Friends of The Earth” zrzeszającą szereg ruchów ekologicznych. Tu warto wspomnieć, że niemiecka odnoga „Friends of The Earth” wraz z tamtejszym oddziałem WWF protestowały przeciw budowie gazociągu Nord Stream – do momentu aż otrzymały od Gazpromu 10 mln euro na założenie Fundacji Ochrony Przyrody Niemieckiego Bałtyku... Z kolei Fundacja Ochrony Klimatu i Środowiska założona ze środków publicznych przez związane z SPD władze landu Meklemburgia-Pomorze Przednie inwestowała poprzez podmioty zależne w budowę Nord Stream2 – na jej adres zarejestrowany jest, chociażby, frachtowiec „Blue Ship” uczestniczący

w budowie gazociągu. Ta finansowana z Rosji kampania przyniosła zamierzone skutki. Szereg europejskich państw, w tym Niemcy i Francja, wprowadziło zakaz szczelinowania hydraulicznego, znacznie ograniczono też wydobycie konwencjonalne. W efekcie Europa, która jeszcze 15 lat temu wydobywała więcej gazu, niż wynosił rosyjski eksport, dziś musi zaspokajać 40 proc. swojego zapotrzebowania właśnie ze źródeł rosyjskich. Swoje problemy z szemranymi „ekologami” miała również Ameryka, gdzie pod wpływem ich nacisków część stanów wprowadziło moratorium na pozyskiwanie gazu łupkowego. Trzeba powiedzieć, iż Rosja miała o tyle ułatwione zadanie, że grunt był już od dawna przygotowany – w „zielonych” radykałów Kreml inwestuje bowiem od czasów ZSRR, a KGB czynnie angażowało się w animowanie tego typu ruchów, upatrując w nich poręczne narzędzie w osłabianiu gospodarczego i militarne-go potencjału Zachodu. Niemiecka fobia na punkcie energii jądrowej również w znacznej mierze ma swoje źródło na Łubiance – tym bardziej że wielu lewicowych polityków swe kariery zaczynało w pacyfistycznych i ekologicznych organizacjach. Dość powiedzieć, że kanclerz Olaf Scholz za młodu był częstym gościem w NRD, gdzie brał udział w imprezach organizowanych przez młodzieżówkę tamtejszej kompartii. Jeżeli więc dziś tkwimy w surowcowej rosyjskiej pułapce, to warto mieć świadomość, że zawdzięczamy ją także różnej maści pożytecznym idiotom, tudzież płatnym i zadaniowanym „zielonym eko-ludzikom” Putina.

REWOLUCJA MIESZKANIOWA

Kredyty hipoteczne drożeją i będą drożeć, a ceny wynajmu mieszkań będą rosnąć. Rosnąć będą również ceny samych mieszkań.

Jan Kozerski

Blisko 2 mln uchodźców z ogarniętej wojną Ukrainy zmieniło polski rynek mieszkaniowy. Liczba ofert najmu w największych polskich miastach (czyli podaży) spadła od 25 proc. w Białymstoku do 60 proc. we Wrocławiu, w którym mieszka ogromny odsetek Ukraińców (przed wojną było to ok. 25 proc. mieszkańców). Warszawa z 34 proc. spadkiem podaży sytuuje się w środku stawki. Te liczby błyskawicznie się zmieniają i prawdopodobnie spadek podaży będzie postępował. Ceny wynajmu wzrosły już w większości miast przynajmniej o ok. 10 proc. i na tym nie koniec. Do kwietnia spodziewane są podwyżki o 20-30 proc. w najbardziej popularnych aglomeracjach. Rosną bowiem stopy procentowe, a więc raty kredytu. Ci, którzy kupili mieszkania na wynajem lub jako lokatę kapitału (lub na oba te cele razem), będą mieli wzrost kosztów (wyższe raty kredytu), ale przy jednoczesnym wzroście popytu na mieszkania. Tak więc to będzie rynek wynajmujących przez najbliższe lata. W Warszawie, do której do końca marca przybyło ok. 300 tys. uchodźców, docelowo spodziewa się ich około pół miliona. To oznacza gigantyczny wzrost popytu na wynajem mieszkań, a także na same mieszkania. Według Jakuba Rybackiego, zastępcy kierownika zespołu makroekonomii Polskiego Instytutu Ekonomicznego, możemy spodziewać się dalszego wzrostu cen nieruchomości nawet w dwucyfrowym tempie. Z danych portalu OtoDom wynika, że na początku marca liczba dostępnych ofert wynajmu mieszkań zmniejszyła się z 20 tys. do 9 tys. Dla porównania: pod koniec 2020 r. dostępnych było 35 tys. ofert.



Blisko 2 mln uchodźców z ogarniętej wojną Ukrainy zmieniło polski rynek mieszkaniowy. Liczba ofert najmu w największych polskich miastach (czyli podaży) spadła od 25 proc. w Białymstoku do 60 proc. we Wrocławiu, w którym mieszka ogromny odsetek Ukraińców (przed wojną było to ok. 25 proc. mieszkańców). Warszawa z 34 proc. spadkiem podaży sytuuje się w środku stawki.



Tanio już było

Podstawowe zasady gospodarki wolnorynkowej mówią, że jeśli poszukiwanego dobra jest mało, a chętnych na nie dużo, to ceny będą rosnąć. Około 1 mln właścicieli mieszkań oferuje ok. 2 mln mieszkań do wynajęcia. Przed napływem uchodźców wolne było około 10-15 proc. tych lokali. To się już zmieniło. Z rynku wynajmującego błyskawicznie przeszliśmy do rynku najemcy. W Polsce buduje się ok. 200 tys. mieszkań rocznie. Jednak problemem będą możliwości zakupu. Stopy procentowe wzrosły w ostatnich miesiącach znacznie. Już obecnie Polacy, którzy pożyczają dużo pieniędzy na mieszkanie, borykają się z drastyczną podwyżką rat. Na przykład: przy kredycie 300 tys. zł na 25 lat różnica między ratą z października ubiegłego roku a obecną to ponad 540 zł (do 1980 zł). Kolejne podwyżki stóp procentowych (czyli kosztu pożyczania pieniędzy) są nieuniknione, bo sam Narodowy Bank Polski szacuje, że inflacja w trzecim kwartale br. wyniesie ponad 12 proc. Aby polscy najemcy nie bali się wynajmować uchodźcom, powstało specjalne prawo. Ustawodawca przytomnie pomyślał o pomocy Ukraińcom uciekającym przed wojną i zawarł w niej możliwość podpisania tzw. umowy najmu okazjonalnego.

Cechują ją uproszczona procedura,

Ceny wynajmu wzrosły już w większości miast przynajmniej o ok. 10 proc. i na tym nie koniec. Do kwietnia spodziewane są podwyżki o 20-30 proc. w najbardziej popularnych aglomeracjach.

brak regulacji (dotyczących podwyżek czynszu), a przede wszystkim możliwość eksmisji najemcy zalegającego z czynszem. Taką umowę najmu okazjonalnego trzeba zawrzeć u notariusza. Jest to konieczne, ponieważ zawiera ona oświadczenie o poddaniu się egzekucji. Na jej podstawie właściciel mieszkania może zwrócić się do sądu o nadanie klauzuli wykonalności i mieć możliwość bez konieczności kierowania sprawy do sądu. Po jej nadaniu komornik może opróżnić mieszkanie. Najważniejsze dla wynajmującego okazjonalnie jest to, że nie ma w tych umowach ochrony kobiet w ciąży, matek z niepełnoletnimi dziećmi, niepełnosprawnych z opiekunami, czy bezrobotnych, nie ma zatem konieczności, aby otrzymali od gminy socjalny lokal zastępczy. Nie muszą również wskazywać lokalu przy umowie (zwolnienie przez ustawodawcę z takiego obowiązku), do którego ma nastąpić eksmisja. Byłby to bowiem warunek nie do spełnienia dla zdecydowanej większości uchodźców. Do zawarcia takiej umowy wystarcza więc wizyta ukraińskiego najemcy u notariusza i zgoda na poddanie się egzekucji. Ustawa wyłącza również taki najem okazjonalny z zakazu eksmisji najemców w trakcie pandemii koronawirusa.

Rynek po rewolucji

Przed wojną analitycy PKO BP prognozowali wzrost cen mieszkań zaledwie o 3 proc. To, biorąc pod uwagę ok. 10 proc. inflację, oznaczałoby, że inwestycja w nieruchomości nie jest skutecznym zabezpieczeniem kapitału. Jak będzie teraz? „Inwazja Rosji na Ukrainę może w krótkim okresie osłabić aktywność inwestorów w tym zakresie z uwagi na ry-

zyka inwestycji w kraju położonym blisko rejonu, gdzie są prowadzone działania wojenne. Z drugiej jednak strony w długim okresie duży potencjał rynku wynajmu z ofertą dla Ukraińców, którzy zdecydują się pozostać na dłużej w Polsce, może skłaniać do kontynuacji inwestycji” – czytamy w raporcie PKO BP.

W Polsce fundusze inwestycyjne odpowiadają za wynajem zaledwie 3,3 proc. lokali. W krajach zachodnich jest to ponad 21 proc. Czynnikiem skłaniającym fundusze do wyboru Polski będzie fakt, że kapitał wynosi się z Rosji i Ukrainy. A gdzieś musi się podziąć. Pytanie, czy inwestujący nie uznają, że Polska jest objęta za dużym ryzykiem udziału w wojnie. Tutaj wszystko zależy od osobistych decyzji inwestujących. Mało osób zrozumiało, że wizyta amerykańskiego prezydenta Joe Bidena w Polsce i złożenie obietnicy, iż USA będą bronić Polski, było nie tylko moralnym podbudowaniem naszego kraju, ale też sygnałem do inwestorów, że mogą zostać. Te słowa i to tys. amerykańskich żołnierzy na polskiej ziemi, w dużym stopniu powinny pomóc inwestującym w podjęciu decyzji o pozostaniu z kapitałem w Polsce. Jeszcze przed wojną w Polsce rosła liczba osób, które wolały wynajmować mieszkanie niż brać kredyt na 25-30 lat. Wynajem jako sposób na własne mieszkanie jest standardem na przykład w sąsiednich Niemczech.

Jak będzie naprawdę, pokażą najbliższe tygodnie. W tym też perspektywa ile potrwa wojna. Wszystko dlatego, że na kwestie gospodarcze wpływają nie tylko uchodźcy i rosnący popyt na mieszkania, ale również kwestie podaży nowych lokali. W dużej



Według Jakuba Rybackiego, zastępcy kierownika zespołu makroekonomii Polskiego Instytutu Ekonomicznego, możemy spodziewać się dalszego wzrostu cen nieruchomości nawet w dwucyfrowym tempie.

części firm budowlanych i wykończeniowych brakuje pracowników, Ukraińcy bowiem nie tylko uciekali przed wojną do Polski. Część z tych, którzy mieszkali i pracowali w kraju od lat (szacuje się, że ponad 150 tys., w tym 80 proc. mężczyzn) wróciła na Ukrainę walczyć z agresorem rosyjskim. Pracowali oni w sektorze budowlanym i wykończeniowym. Ich brak na rynku będzie odczuwalny.

Szykuje się wzrost chętnych na mieszkania „pod wynajem”, ale takie niewielkie. Na wynajem takich właśnie mieszkań będzie bowiem największy popyt. Przy rosnących cenach kredytu (coraz wyższe stopy procentowe) popyt na nowe mieszkania nie będzie rósł tak jak dotychczas. Dodatkowo spowolnienie gospodarcze odbić się może nie tylko na możliwościach zakupu nowych mieszkań, ale też na obsłudze już zaciągniętych kredytów. Tak więc od tego, czy spowolnienie gospodarcze przejdzie w pełnowymiarowy kryzys, także wiele zależy. Jedno jest pewne. Stabilnie nie będzie przez parę najbliższych lat.

Wojna w Ukrainie będzie mieć wpływ na rynki rolne całej Europy, a jej skutki będą odczuwalne także dla polskich eksporterów jabłek. Ci już stracili możliwość sprzedaży swoich owoców na wschód, m.in. do Mongolii i Kazachstanu, a sytuację dodatkowo utrudnia brak kontenerów, które pozwoliłyby wysyłać je drogą morską chociażby do Egiptu, który w ostatnich latach stał się jednym z głównych importerów polskich jabłek. – Tym, co nas ratuje, jest w miarę dobra cena na jabłka przemysłowe – mówi

Witold Boguta, prezes Krajowego Związku Grup Producentów Owoców i Warzyw.



5
proc.

Jedynie 5 proc. firm z branży technologicznej w Polsce mierzy swój ślad węglowy, ale połowa zamierza to robić w kolejnych latach – wynika z badania InCredibles i INSPIRED. Presja na ograniczenie zużycia energii i emisji CO₂ w sektorze IT ciągle rośnie, do czego przyczyniają się m.in. wymogi klientów i regulacje prawne UE związane z transformacją energetyczną.

Zarówno Polska, jak i cała Unia Europejska przygotowują się do ograniczenia importu surowców z Rosji. – Jeśli my nie podejmiemy takiej decyzji, to Putin ją za nas podejmie i wtedy będziemy nieprzygotowani – podkreśla dr Joanna Maćkowiak-Pandera, prezeska Forum Energii. To oznacza konieczność zmiany polityki energetycznej – rezygnację z gazu jako paliwa przejściowego i przyspieszenie inwestycji w odnawialne źródła. Ważne jest także zachęcanie odbiorców – firmy i konsumentów – do oszczędzania energii



przez premiowanie takich inicjatyw zamiast zamrażania ceny dopłat do rachunków.



Pomimo swoich wewnętrznych problemów Turcja robi przy okazji wojny na Ukrainie karierę jako producent nowoczesnego uzbrojenia. Produkowane przez nią drony bojowe Bayraktar stały się obok wyrzutni Javelin jednym z symboli ukraińskiego oporu, co zaowocowało zdobyciem kolejnych zamówień, m.in. z Polski.

PREZENT DLA SUŁTANA

Obecna sytuacja z pewnością wzmocni pozycję Turcji, która już przymierzana jest do jednego z gwarantów ewentualnego powojennego porządku na Ukrainie.



Jakub Wozinski

Praktycznie od końca XVII w. Turcja i Rosja znajdują się na nieustannym kursie kolizyjnym ze względu na rozbieżność interesów w rejonie Morza Czarnego. Trudności jednego z tych państw były zawsze przyjmowane z radością przez drugie jako okazja do wzmocnienia własnej pozycji. Nie inaczej stało się także tym razem, gdy wyraźnie nieudany rosyjski Blitzkrieg przysporzył Kremlowi znacznych trudności objawiających się m.in. coraz bardziej wyraźnym exodusem zamożnych i wpływowych obywateli.

Autonomiczny członek NATO

Turcja jest potrzebna Stanom Zjednoczonym jako siła ograniczająca Rosję od strony cieśnin czarno-

morskich i dlatego atlantyckie elity tradycyjnie przymykają oko na to, jaki faktycznie jest zakres współpracy Ankarę z resztą sojuszu. Nie inaczej jest także i tym razem: prezydent Recep Tayyip Erdogan od samego początku agresji Rosji na Ukrainę zajął stanowisko, które określić można jako szczególnie wyrachowane. Z jednej strony Turcja potępiła agresję, lecz jednocześnie nie przyłączyła się do zachodnich sankcji. Mało tego, rzecznik tureckiego prezydenta powiedział kilka dni temu wprost, że polityka palenia mostów z Rosją jest bardzo niekorzystna, gdyż uniemożliwi w końcu zawarcie z nią porozumienia. Jego zdaniem Ukraincom trzeba pomagać tak, aby stawili skuteczny opór, lecz jednocześnie zdanie Rosjan też musi być brane pod uwagę.

Stanowisko Turcji odzwierciedla praktykowaną od wielu lat przez nowego „sultana” politykę odbudowywania potęgi na wzór dawnego imperium. Zgodnie z nią Erdogan pretenduje do bycia przywódcą wielkiej światowej potęgi, przeciwstawiającej się zarówno Zachodowi, jak i innym wiodącym ośrodkom władzy. Aspiracje te nie znajdują jak na razie wyraźnego poparcia w rzeczywistości gospodarczej, o czym świadczy, chociażby, kryzys walutowy, który nasilił się w sposób szczególny pod koniec ubiegłego roku.

Kryzys ten stanowi konsekwencję luźnej polityki fiskalnej związanej z hojnym obdarowywaniem przez Erdogana sprzyjających mu

środowisk. W 2016 r. miał miejsce nieudany zamach stanu, który wprawdzie skonsolidował władzę „nowego sultana”, ale jednocześnie przyczynił się do tego, że prezydent stał się zakładnikiem polityki budowania dobrobytu bez odpowiednich fundamentów gospodarczych. Warto pamiętać, że Erdogan był kiedyś politykiem o bardziej liberalnym obliczu i zwolennikiem otwierania kraju na zagranicznej inwestycji. Począwszy od 2007 r., zachodni kapitał nie płynie już nad Bosfor tak szerokim nurtem, a skłócony z większością państw arabskich prezydent Turcji stawia na model gospodarczej niezależności zawężającej mu coraz bardziej pole manewru.

Bez Rosji ani rusz

Pomimo najsłabszego kursu tureckiej waluty od 20 lat Erdogan wymusza cały czas na banku centralnym luźną politykę monetarną, która jeszcze przed wybuchem wojny sprawiła, że w całym 2021 r. lira osłabiła się w stosunku do dolara o połowę. Wielkim problemem Turcji w nadchodzącym czasie może okazać się to, że niewystarczający napływ turystów z Rosji znacząco ograniczy dostęp do dewiz i tym samym uszczupli rezerwy walutowe. Pierwotne plany zakładały, że w tym roku sektor turystyczny zapewni aż 34 mld dolarów dochodów. M.in. z tego właśnie powodu Turcja nie jest zbyt skłonna odcinać się od Rosji za wszelką ceną i palić za sobą mosty.

To oczywiście niejedyna przyczy-

na dwuznacznej pozycji tureckiego państwa, które w znacznym stopniu zależy także od gazociągu Turkish Stream, którym przesyłane jest błękitne paliwo z Rosji. Zasila ono nie tylko Turcję, ale także Bułgarię, Grecję i Macedonię Północną z opcją przedłużenia również do kolejnych krajów. Mimo tego, że Turcja zamknęła cieśninę Bosfor dla rosyjskich okrętów, zwyczajnie nie może odciąć się od rosyjskiego gazu, gdyż w niebezpieczny dla siebie sposób uzależniła od niego funkcjonowanie własnej gospodarki. Całej sytuacji nie zmienia nawet fakt, że przed dwoma laty odkryto w Turcji własne złoża gazu.

Postawa Turcji będzie z pewnością przedmiotem szczególnej uwagi ze strony państw zachodnich i Stanów Zjednoczonych, gdyż już pierwszy miesiąc wojny pokazał, że kraj rządzony przez Erdogana stanowi jeden z naturalnych kierunków emigracji dla zamożnych Rosjan oraz naturalny sojusznik Rosji w zakresie omijania sankcji. Do Turcji zbiegł m.in. jeden z głównych architektów przemian gospodarczych Federacji Rosyjskiej ostatnich dekad Anatolij Czubajs. Przybycie części oligarchów w okolice Bosforu najwidoczniej spodobało się Turcji, ponieważ minister spraw zagranicznych Mevlut Cavusoglu powiedział, że są oni w jego kraju mile widziani. Wiadomo, że możliwość przeniesienia się z częścią swojego majątku do Turcji rozważa w ostatnim czasie m.in. Roman Abramowicz.



Mimo tego, że Turcja zamknęła cieśninę Bosfor dla rosyjskich okrętów, zwyczajnie nie może odciąć się od rosyjskiego gazu, gdyż w niebezpieczny dla siebie sposób uzależniła od niego funkcjonowanie własnej gospodarki. Całej sytuacji nie zmienia nawet fakt, że przed dwoma laty odkryto w Turcji własne złoża gazu.

Niedobór pracowników występuje zarówno w transporcie samochodowym, jak i kolejowym czy lotniczym. – Każdy z tych sektorów boryka się z deficytem osób o określonych kompetencjach. Ponad połowa osób pracujących w transporcie ukończyła 50. rok życia i myśli o przejściu na emeryturę, a niestety nie ma wymiany pokoleniowej, bo w zawodzie brakuje młodych osób – mówi Cezary Maciotek, prezes zarządu Grupy Progres. Kolejną bolączką firm transportu drogowego jest pakiet mobilności, który spowoduje wzrost kosztów płacowych dla polskich przewoźników.



**30
proc.**

Pandemia i ograniczenia w ruchu lotniczym załamały rynek pracy pilotów. Według światowych statystyk aż 30 proc. straciło pracę, a 2/3 z nich aktywnie poszukiwało zatrudnienia. Jednak wszystko wskazuje na to, że były to przejściowe kłopoty, a rynek pracy już odbudowuje się po pandemii.

Podczas rosyjskich bombardowań w Ukrainie niszczone są nie tylko domy mieszkalne, ale również katedry, muzea i pomniki. Jak podkreślił ukraiński minister kultury Ołeksandr Tkaczenko, rosyjscy żołnierze dostali przyzwolenie na niszczenie ukraińskiego dziedzictwa kulturowego. Dlatego miasta takie jak Lwów, Odessa czy Kijów już w pierwszych dniach walk rozpoczęły prace zabezpieczające tamtejsze zabytki, a muzea podjęły cały szereg działań w celu ochrony i ratowania

swoich zbiorów. Pomaga im w tym Komitet Pomocy Muzeom Ukrainy, do którego należy kilkadziesiąt placówek z Polski.



Pomimo najstabszego kursu tureckiej waluty od 20 lat Erdogan wymusza cały czas na banku centralnym luźną politykę monetarną, która jeszcze przed wybuchem wojny sprawiła, że w całym 2021 r. lira osłabiła się w stosunku do dolara o połowę. Wielkim problemem Turcji w nadchodzącym czasie może okazać się to, że niewystarczający napływ turystów z Rosji znacząco ograniczy dostęp do dewiz i tym samym uszczupli rezerwy walutowe.



Do Turcji zbiegł m.in. jeden z głównych architektów przemian gospodarczych Federacji Rosyjskiej ostatnich dekad Anatolij Czubajs. Przybycie części oligarchów w okolice Bosforu najwidoczniej spodobało się Turcji, ponieważ minister spraw zagranicznych Mevlut Calusoglu powiedział, że są oni w jego kraju mile widziani.

Gwarant nowego ładu

Pomimo swoich wewnętrznych problemów Turcja robi przy okazji wojny na Ukrainie karierę jako producent nowoczesnego uzbrojenia. Produkowane przez nią drony bojowe Bayraktar stały się obok wyrzutni Javelin jednym z symboli ukraińskiego oporu, co zaowocowało zdobyciem kolejnych zamówień, m.in. z Polski. Wcześniej sprawdziły się m.in. w Syrii i w efekcie dzisiaj w Ankarze z sukcesem udaje się zdobywać dla swojego flagowego produktu nowe rynki, m.in. w Afryce.

Szczególnie istotne z perspektywy tureckiej jest to, że Ukraina i Rosja widzą w Ankarze jedno z państw, które może odegrać szczególną rolę po zakończeniu obecnej wojny. Choć na razie nie wiadomo jeszcze, jakim rezultatem zakończy się trwający konflikt, Turcja występuje w roli potencjalnego gwaranta neutralności Ukrainy, obok Niemiec, Wielkiej Brytanii

czy Francji. Dla Rosji nadanie Turcji tego rodzaju statusu jest zdecydowanie bardziej pożądane niż przyzwolenie na to, aby o wszystkim wciąż decydował amerykański hegemon. Nieprzypadkowo więc rozmowy ukraińsko-rosyjskie coraz częściej odbywają się na terytorium tureckim, gdyż obie strony rozumieją, że Erdogan to lider, z którego zdaniem trzeba się liczyć bardziej niż do tej pory. Choćby dlatego, że dysponuje drugą najsilniejszą na kontynencie armią, która w przeciwieństwie do większości europejskich armii ma realne zdolności bojowe.

Od początku wojny zamożni Rosjanie rzucili się na nieruchomości nie tylko w Izraelu, ale także w Stambule. Teoretycznie Rosja i Turcja były w ostatnich latach wiele razy na granicy wojny, co powinno czynić tego rodzaju ruchy dość ryzykownymi. W obecnej sytuacji Ankarą będzie siłą rzeczy szukała jednak z Moskwą poro-

zumienia, gdyż jako państwo aktywnie dążące do głębokiej rewizji międzynarodowego ładu politycznego swoich szans musi upatrywać właśnie w podsygnięciu działań destabilizujących cały Zachód. Jako wyrachowany gracz Erdogan nie będzie również chciał pozwolić na to, aby Rosja odniosła nad Ukrainą zdecydowanego zwycięstwa. Wzrost znaczenia Turcji, nawet pomimo jej kłopotów gospodarczych, to niestety zły prognostyk dla całej Europy. Wojna na Ukrainie pokazała bowiem, że deklarowana dotąd jedność okazała się w wielu aspektach mocno iluzoryczna. Zmagające się z kryzysem energetycznym, wysoką inflacją i coraz gorszą koniunkturą gospodarczą europejskie kraje przedstawiają się na tle myślącej coraz bardziej ekspansywnie Turcji jako wyjątkowo bezbronne. W nowym układzie sił, który powoli wyłania się po agresji Putina na Ukrainę, państwo Erdogana zyska niestety na znaczeniu.

Amerykane chcą pracować zdalnie

Już nigdy większość pracowników biurowych nie spędzi 40-godzinnego tygodnia pracy w budynkach pełnych ludzi. „W Ameryce to już przeszłość” – twierdzi portal Axios.



Covid-19 zniknie, ale przyzwyczajenie dziesiątek milionów zatrudnionych do pracy z dowolnego miejsca już nie. Nawyku wygody i komfortu nie chcą przelamywać szczególnie firmy, które przeważają wagę do technologii. Jest to również następstwo trudności w znalezieniu wykwalifikowanych i zmotywowanych pracowników, ogarniających amerykański rynek pracy

z powodu odbicia gospodarki. Wiele dużych firm, takich jak Nationwide Insurance, Pinterest, Coinbase, Dropbox, już na stałe przeszło w tryb zdalny, zamykając większość biur. Szefowie Meta, w tym sam Mark Zuckerberg, pracują z dala od centrali w Dolinie Krzemowej. Kierują firmą z Izraela, Wielkiej Brytanii i Hawajów. Według Axios CEO wierzą jeszcze w powrót do norm sprzed pande-

mii, jednak dane mówią co innego. Zgodnie z najnowszym sondażem PeW, 17 proc. amerykańskich pracowników biurowych już pracuje zdalnie i wyprowadziło się z centrów miast. Wystarczy spojrzeć na gwałtownie rosnącą populację terenów podmiejskich. Murfreesboro w stanie Tennessee (przedmieście Nashville) w czasie pandemii rozrosło się o 20 proc.

Tymczasem zgodnie z badaniem PeW, 75 proc. kadry kierowniczej chce przywrócić pracę w biurze trzy lub więcej dni w tygodniu. Jednak na taki tryb zgadza się jedynie 37 proc. szeregowych pracowników.

Wniosek jest taki, że firmy muszą przestać myśleć o pracy stacjonarnej. W USA jest 11 milionów wakatów. Jeśli pracodawca zmusi ludzi do pracy stacjonarnej, znajda oferty w jednym z setek startupów lub firm indexu Fortune 500 oferujących zatrudnienie zdalne. Według PeW ponad 50 proc. pracowników wolałaby zrezygnować, niż dostać polecenie biurowego wykonywania obowiązków w pełnym wymiarze godzin.

Źródło: FMC27News

REKLAMA



Felieton to najtrudniejszy gatunek publicystyczny, a Jacek Dubois uprawia go od lat z biegłością i wprawą, jakie wykazuje na salach sądowych.

Ten skrzyjący się humorem zbiór wprowadza Czytelnika w meandry świata prawników, ich klientów oraz polityki. Prawdziwą sensacją są dwa opowiadania: nieprzeciętnie złośliwe, przenikliwe i brawurowe.

Książka nie do przeoczenia!

kupisz na www.fanbook.store



ROSYJSKA AGRESJA OGROMNĄ SZANSĄ DLA POLSKI

Rosyjska agresja otwiera przed Polską niespotykane od dziesięcioleci okno możliwości. Wstrząsy geopolityczne, militarne i ekonomiczne w skali globalnej, europejskiej i regionalnej, wytyczają nową drogę naszego kraju. Polskie władze już dziś muszą planować wykorzystanie próżni siły, wynikającej z marginalizacji Rosji, Niemiec i Francji oraz wzmocnienia obecności USA w Europie.

Robert Cheda

Nie lękajmy się

Polskie środowiska eksperckie, a za nimi media, koncentrują się na seryjnym produkowaniu zagrożeń wynikających z rosyjskiej agresji. Moment jest faktycznie trudny, bo należymy do wspólnoty zachodniej, która będąc obiektem ataku, została politycznie i biznesowo skorumpowana przez Rosję.

Nie możemy także zapomnieć o ekonomicznych i społecznych następstwach pandemii, która boleśnie uderzyła w globalną gospodarkę, której Polska jest integralną częścią. Dlatego zdecydowana większość analiz postrzeża rzeczywistość, a zatem przyszłość, przez pryzmat negatywnych wyzwań. To już swoista gra w kumulację pesymizmu, która zapowiada nadejście bardzo ciężkich czasów. Najczęściej wymienianymi słowami są: zagrożenie, kryzys, ubożenie. Widzimy jedynie wojnę, inflację, zerwane łańcuchy dostaw wróżące deficyty produkcyjne i towarowe, a nade wszystko wspólny skutek. To zmniejszenie siły nabywczej, kłopoty z PKB, a więc tematy związane z dobrobytem Polaków.

Oczywiście zagrożenia są faktem, jednak tłumaczenie, że większość z nich jest wynikiem procesów od nas niezależnych i nie mamy na nic wpływu, jest fatalnym nieporozumieniem.

Wygłaszając prezydenckie orędzie z dziedzińca Zamku Królewskiego w Warszawie, katolik Joe Biden nie-

przypadkowo odwołał się do Jana Pawła II, cytując fundamentalne wezwanie polskiego papieża: „Nie lękajcie się” – miał na myśli wiarę w zwycięstwo wolności nad rosyjską, a szerzej każdą tyraniją.

Jednak dla Polski i Polaków zdanie naszego świętego powinno mieć bardzo praktyczny wymiar. Chodzi nie tylko o działanie już i teraz, a więc reakcję na wojnę. Przecież Jan Paweł II, który spoglądał na ludzkość z perspektywy 2 tysięcy lat chrześcijaństwa, myślał o wspólnej przyszłości. Widział skutki teraźniejszych wydarzeń, które nastąpią za dekady.

To jedyna prawidłowa ścieżka myślenia dla Polski. Koncentrując się na bieżących niebezpieczeństwach, nie możemy przeoczyć dziejowej szansy. Jest nią niezwykle okno możliwości, które otworzyła przed nami, wprawdzie arcytrudna, ale jakże unikalna sytuacja. Musimy jedynie zmienić tok myślenia i postrzeganie. Raz stańmy na wysokości zadania i wyjdźmy ze stereotypu narodowych traum.

Upadek Rosji

Pod amerykańskim przywództwem świat zachodni, z trudem i w sposób daleki od ideału, odpowiedział jednak na rosyjskie zagrożenie. Mowa o sankcjach, które oddziałują dramatycznie na Rosję.

Odcięcie Rosji od globalnego systemu finansowego, a przede wszystkim zamrożenie rezerw walutowych, spowodowało na Kremlu szok, ponieważ Putin zapędził kraj w egzystencjalną pułapkę. Strategia mocarstwa surowcowego, z którą przyszedł



Oczywiście zagrożenia są faktem, jednak tłumaczenie, że większość z nich jest wynikiem procesów od nas niezależnych i nie mamy na nic wpływu, jest fatalnym nieporozumieniem. Wygłaszając prezydenckie orędzie z dziedzińca Zamku Królewskiego w Warszawie, katolik Joe Biden nieprzypadkowo odwołał się do Jana Pawła II, cytując fundamentalne wezwanie polskiego papieża: „Nie lękajcie się” – miał na myśli wiarę w zwycięstwo wolności nad rosyjską, a szerzej każdą tyraniją.

do władzy, zamiast dobrobytu przyniosła skutek odwrotny. Zastopowała jakiegokolwiek reformy. 20 lat prezydentury kagiebisty, już cofnęło Rosję do poprzedniego stulecia w każdym aspekcie życia. Teraz upadłemu mocarstwu grozi powrót w wiek XIX.

Przekleństwo surowcowych gospodarek wypchnęło Moskwę z większości dziedzin globalizacji, prowadząc do roli importera wszystkiego. Dlatego sankcje, równe strategicznemu embargu, rujnują nie tylko gospodarkę i Rosjan, ale przede wszystkim zatrzymują wszelką modernizację, co oznacza dramatycznie szybką degradację, grozącą rozpadem państwowości.

Przestaje funkcjonować logistyka i komunikacja. Brak łańcuchów dostaw paraliżuje przemysł zbrojeniowy i surowcowy, handel oraz usługi. W takiej sytuacji banknot rublowy staje się bezwartościowym świstkiem papieru.

Implikacje geopolityczne są nie do przecenienia. Jeśli Rosja z hukiem opuszcza globalną gospodarkę, traci dla świata jakiegokolwiek znaczenie. Zamienia się w zamknięty rezerwat, a z agresora staje się zwierzyną łowną walczącą o przetrwanie. Jeszcze kilka miesięcy, a spod kontroli wyjdą byłe sowieckie republiki, nieodwołalnie kończąc marzenia o reaktywacji imperium lub choćby o utrzymaniu strefy wpływów. Powstającą w ten sposób próżnię siły od wschodu zapelnia Chiny. Prędzej czy później zamienią rosyjski Daleki Wschód oraz Syberię we własną kolonię.



Odcięcie Rosji od globalnego systemu finansowego, a przede wszystkim zamrożenie rezerw walutowych spowodowało na Kremlu szok, ponieważ Putin zapędził kraj w egzystencjalną pułapkę. Strategia mocarstwa surowcowego, z którą przyszedł do władzy, zamiast dobrobytu przyniosła skutek odwrotny. Zastopowała jakiegokolwiek reformy. 20 lat prezydentury kagiebisty, już cofnęło Rosję do poprzedniego stulecia w każdym aspekcie życia. Teraz upadłemu mocarstwu grozi powrót w wiek XIX.

Natomiast sama Rosja będzie musiała skoncentrować resztki potencjału na rozpaczliwej obronie przed wewnętrznym rozpadem. Pierwszy zbuntuje się Północny Kaukaz pozabawiony moskiewskich dotacji lojalnościowych. Tendencje odsrodkowe wesprze Turcja, realizująca projekt Imperium Osmańskiego 2.0. Następne w kolejce do niepodległości ustawią się regiony surowcowe, na czele z ropośnymi, gazowymi i węglowymi. Potem głowy podniosą elity pozostałych obwodów.

Bez względu na to, czy Rosja zmniejszy się do rozmiarów księstwa moskiewskiego Iwana Groźnego, czy zachowa integralność terytorialną, tendencje odsrodkowe i wojna elit o wpływy, zamienią Rosję z podmiotu w przedmiot stosunków międzynarodowych. Dla Polski najważniejsza będzie próżnia rosyjskiej siły oddziałującej na Europę.

Co stanowiło o niej dotychczas? Zależność energetyczna, potencjał militarny, zainteresowanie zagranicznych koncernów rosyjskim rynkiem oraz tranzytowe położenie ważne dla europejskiego handlu z Chinami. W najbliższych latach trzy z wymienionych czynników zanikną lub stracą na znaczeniu.

Wojna, która stopniowo wygasza import rosyjskich surowców energetycznych, przyspieszyła jedynie plan odejścia UE od paliw kopalnych. Bez względu na to, czy mowa o OZE, czy tak jak w przypadku Polski o energetyce jądrowej. Rezygnacja z rosyjskich paliw i tak była nieuchronna.



Drugim sojusznikiem Putina jest Francja. Dla upadłego mocarstwa nad Sekwaną Moskwa jest kluczowym partnerem, dzięki któremu Paryż równoważy rosnącą potęgę Niemiec, zachowując jednocześnie miejsce unijnego decydenta. Manipulowanie europejskim bezpieczeństwem poprzez konszachty z Rosją stanowi od połowy lat 30. XX w. popisowy numer Pałacu Elizejskiego.

W przypadku wymiany handlowej Rosja pozbawiona dochodów surowcowych nie ma czym płacić. Jeśli chodzi o inwestycje i lokalizację produkcji, właśnie utraciła wiarygodność partnera i status perspektywicznego rynku.

Pozostaje jej tylko arsenał jądrowy, ale tylko do czasu, gdy Kreml utraci technologiczną możliwość utrzymania triady w gotowości. Za kilka lat Rosja lub szereg państw powstałych na jej gruzach zostanie sprowadzonych do rangi korytarza żyjącego na koszt tranzytu europejsko-chińskiego handlu. Nie będą to sute dywidendy.

Jedyną alternatywą staną się koncepcje, czyli oddanie w międzynarodową dzierżawę bogactw naturalnych. Jednak nauczone ukraińskim doświadczeniem globalne firmy będą jedynie eksploatować, a nie przetwarzać surowce.

Koniec niemieckiej Unii Europejskiej

Z punktu widzenia Polski, największe okno możliwości otwiera koniec niemieckiej UE. Co ma z tym wspólnego Rosja i wojna w Ukrainie? Wszystko. Dziś Berlin opiera swoją dominację w Europie na sile ekonomicznej. Tę zaś zapewniał pakt energetyczny z Rosją. Gaz i ropa naftowa płynęły do Niemiec po preferencyjnej cenie oraz w ilościach odpowiednich dla funkcjonowania konkurencyjnej gospodarki eksportowej o globalnym zasięgu.

Drugim sojusznikiem Putina jest Francja. Dla upadłego mocarstwa nad Sekwaną Moskwa jest kluczowym partnerem, dzięki któremu



Wojna, która stopniowo wygasza import rosyjskich surowców energetycznych, przyspieszyła jedynie plan odejścia UE od paliw kopalnych. Bez względu na to, czy mowa o OZE, czy tak jak w przypadku Polski o energetyce jądrowej. Rezygnacja z rosyjskich paliw i tak była nieuchronna.



Polska nie jest ściśle związana biznesowo z Rosją. Negatywne doświadczenia doprowadziły do geograficznej reorientacji naszej gospodarki. Dokonywała się latami, ze szczególnym uwzględnieniem okresu 2014-2022. Dziś nie jesteśmy tak wrażliwi na rosyjski odwet i nie ponosimy w wyniku sankcji takich strat, jak stara UE na czele z Niemcami i Francją. Zapewniamy sobie w ten sposób potencjał wzrostowy.

Paryż równoważy rosnącą potęgę Niemiec, zachowując jednocześnie miejsce unijnego decydenta. Manipulowanie europejskim bezpieczeństwem poprzez konszachty z Rosją stanowi od połowy lat 30. XX w. popisowy numer Pałacu Elizejskiego. Próżnia rosyjskiej siły doprowadzi więc do natychmiastowych problemów i utraty wagi duetu Berlin – Paryż w Europie. Ewentualna reorientacja ekonomiczna, energetyczna i polityczna potrwa lata, negatywnie wpływając na kondycję całego Euro-landu.

Jeśli niemiecki PKB wyhamuje, Berlin automatycznie straci pozycję kredytora gospodarek strefy euro. Albo dotychczasowe porozumienie walutowe przejdzie poważną ewolucję, albo wspólna euro przestanie funkcjonować.

W obu przypadkach największe straty poniesie Berlin, Europejski Bank Centralny jest bowiem filią Bundesbanku. Skupuje francuskie, włoskie, hiszpańskie i greckie obligacje dłużne na koszt niemieckiego podatnika. Kłopoty strefy euro oznaczają również koniec niemieckiego drenażu gospodarczego państw członkowskich, sprowadzonych do roli rynków konsumenckich niemieckiej produkcji. W takiej sytuacji oś niemiecko-francuska nie przetrwa kryzysu, co z kolei doprowadzi do ogromnej próżni siły w całej Unii, decydując o jej przyszłości.

Niemcy i Francja pozbawione rosyjskiego potencjału, nie będą w stanie forsować wizji ścisłej integracji europejskiej, która straci sens. Bardziej prawdopodobnym scenariuszem będzie regionalizacja Zjednoczonej Europy, która zachowa potencjał kontynentalnej platformy ekonomicznej państw członkowskich.

W takich warunkach ostateczne fiasko poniesie projekt unijnej autonomii bezpieczeństwa, czyli stabilnej współpracy od Lizbony do Władystoku. Napadając na Ukrainę, Rosja przekreśliła za jednym zama-

chem obie koncepcje.

Dziś strach w Europie jest zbyt silny, aby jakiegokolwiek państwo zaufało z jednej strony Moskwie, a z drugiej militarnym fantasmagoriom Paryża i wątpliwej potędze ekonomicznej Berlina. Wspólnej armii UE, jak było, tak nie będzie, a jedynym parasolem militarnym chroniącym stary kontynent przed wschodnią destabilizacją pozostaną USA.

Procesy zachodzące w UE, na czele z osłabieniem niemieckiej dominacji wzmocnią rolę sojuszy regionalnych, takich jak V-4 lub bałkańska (serbsko-macedońsko-albańska), czy strefa Schengen. Dlatego jednym z głównych wygranych stanie się Europa Środkowa lub szerzej według kryteriów starej UE, nowa Europa. A jeśli tak, ogromnemu wzmocnieniu ulegnie nasz potencjał.

Okno polskich możliwości

Pierwsze, lecz fundamentalne doświadczenie wynikające z rosyjskiej agresji mówi o braku takiej polityki UE, na której może polegać Polska. Wbrew nośnej nazwie, Europa wcale nie jest zjednoczona. To zlepek narodowych interesów, porządkowanych opcjami narzucanymi przez Niemcy i Francję. Dlatego każde wspólne stanowisko nabiera cech zgnitego, a więc bezsilnego kompromisu.

Zbyt wielkie są sprzeczności, które wynikają z diametralnie różnej oceny zagrożeń, strat i zysków. Jest to zarówno wynik odmiennych doświadczeń historycznych, jak i położenia geograficznego. W przypadku Rosji europejskie bezpieczeństwo rozładnia tygiel uwikłań biznesowych oraz bagno korupcji politycznej i ekonomicznej zachodnich elit. W takim przypadku na pomoc Niemiec, Francji możemy liczyć tylko w przypadku zbieżności interesów. Na gwarancje „tyle, o ile” Polska nie może sobie pozwolić.

W takiej sytuacji wzmocnienie własnej pozycji regionie, a szerzej w całej Europie jest dla Polski kluczową

kwestią. Teraz właśnie nadeszła odpowiednia chwila na przechwycenie inicjatywy. Berlin, a szczególnie Paryż, są skompromitowane sojuszem z Rosją. Tymczasem Warszawa, niezależnie od rządzącej aktualnie opcji politycznej, ostrzegła o zgubnych skutkach przyjaźni z Putinem.

Moralna, ale przede wszystkim polityczna racja Polski w sprawie rosyjskiego zagrożenia, to najlepszy moment na projekty integracji regionalnej oraz reform UE i NATO. Mamy ku temu atuty, których pozbawieni są europejscy oponenti.

Po pierwsze, mozolne prace nad zapewnieniem suwerenności energetycznej, a szczególnie gazowej, przynoszą efekty. Inicjatywa Trójmorza, z gazociągami Baltic Pipe i gazoportem zaopatrywanym przez USA oraz Katar i Arabię Saudyjską są gwarancjami niezakłóconego rozwoju gospodarczego Polski i całego regionu.

Po drugie, Polska nie jest ściśle związana biznesowo z Rosją. Negatywne doświadczenia doprowadziły do geograficznej reorientacji naszej gospodarki. Dokonywała się latami, ze szczególnym uwzględnieniem okresu 2014-2022. Dziś nie jesteśmy tak wrażliwi na rosyjski odwet i nie ponosimy w wyniku sankcji takich strat, jak stara UE na czele z Niemcami i Francją. Zapewniamy sobie w ten sposób potencjał wzrostowy.

Po trzecie, z tego samego powodu zwiększa się nasza atrakcyjność dla strefy euro. Już dziś jesteśmy czołowym partnerem gospodarczym Berlina. Bez polskiej kooperacji niemiecki biznes, a zatem PKB, staną przed jeszcze większymi wyzwaniem. Tylko Polska wraz z rynkami Środkowej Europy może zrekompensować straty rosyjskie. Od lokalizacji produkcji, przez inwestycje, po konsumpcję.

Po czwarte zrównowazona polityka ekonomiczna prowadzona od czasu transformacji 1989 r. doprowadziła do korzystnej sytuacji. Nasza gospodarka osiągnęła rozmiar i potencjał, który pozwala Polsce odgrywać rolę regionalnego integratora. Sprzyja temu położenie geograficzne, umożliwiające nie tylko aktywną współpracę ze wschodu na zachód, ale także z północy na południe, czyli pomiędzy basenami Morza Bałtyckiego – Czarnego – Śródziemnego.

Po piąte, polski potencjał wzrostowy może ulec dalszemu wzmocnieniu ścisłą kooperacją z Ukrainą. Nasz wschodni sąsiad posiada odpowiednie zasoby ludzkie oraz intelektualne. Zakończenie wojny stworzy perspektywę naszego udziału w odbudowie i rekonstrukcji ukraińskiej gospodarki. Współpraca polsko-ukraińska jest również szczególnie ważna w zapewnieniu wspólnego bezpieczeństwa. Od energetycznego, przez żywnościowe, po militarne. W ostatnim przypadku chodzi o możliwości kooperacji przemysłów zbrojeniowych i wspólne możliwości obronne.

Po szóste dysponujemy amerykańskimi gwarancjami militarnymi. Przykłady Zachodnich Niemiec z okresu zimnej wojny lub obecnej

sytuacji Korei Południowej wskazują, że status państwa frontowego nie stoi w żadnej opozycji do gospodarczej prosperity.

Co więcej, obecność amerykańskich lub natowskich baz wojskowych stajnie się szybko wartością dodaną i bodźcem rozwojowym gospodarki. Kiedy Donald Trump zapowiedział wycofanie z Niemiec 10 tys. żołnierzy, Berlin ostro zaprotestował. Nie bał się jednak o bezpieczeństwo, tylko o straty finansowe wyceniane na miliardy euro rocznie. Bazy to miejsca pracy, obroty handlowe, usługowe oraz infrastruktura, szczególnie na szczeblu lokalnym.

Wykorzystać otwarte okno

Aby nadal budować polski dobrobyt, wykorzystując geopolityczne wstrząsy, Polska musi spełnić kluczowe warunki. Potrzebujemy silniejszej pozycji politycznej w Europie. Pytaniem kluczowym jest sposób instytucjonalizacji. Czy Polska winna starać się o zwiększenie decyzyjnego udziału w dotychczasowej UE, czy też stawiać na regionalną integrację ekonomiczną, wojskową i polityczną?

Wydaje się, że oba cele są do pogodzenia. Tak czy inaczej, wykorzystując konflikt ukraiński, Warszawa powinna rozpocząć proces rekonstrukcji UE i NATO, tak aby dostosować obie organizacje do reagowania na wyzwania bezpieczeństwa. Chodzi o przestawienie europejskiego punktu widzenia z korzyści, które niosły współpraca z Rosją, na zagrożenia, jakie generuje.

W tym celu potrzebna jest gruntowna zmiana nastawienia zachodniej opinii publicznej, o środowiskach eksperckich i biznesowych nie wspominając. Elity polityczne starej UE muszą postrzegać teraźniejszość i przyszłość Europy, patrząc przez pryzmat Warszawy, a nie Moskwy. Bezpieczeństwo Polski ma być kluczem europejskiej stabilności, a więc stabilna Polska ma być uznana za klucz unijnego bezpieczeństwa.

Tylko taka zmiana optyki zagwarantuje utrzymanie sankcji, które zniszczą rosyjski imperializm i umożliwią proces detotalitaryzacji elit władzy i społeczeństwa. Takiej zmiany mentalności Rosjanie nie przeszli po rozpadzie ZSRS. Putin, podobnie jak nazizm, nie pojawił się znikąd.

Przejęcie inicjatywy w UE zapewni Europie powrót do wartości cywilizacyjnych, którymi chlubi się na pokaz, w rzeczywistości nie robiąc nic. Chodzi o tak elementarne pojęcia, jak solidarność, równość i obrona demokracji. Bez wyrwania Unii z marazmu, nie ma mowy o naprawie zjednoczonej Europie.

Aby osiągnąć taki rezultat, Polska musi awansować w hierarchii amerykańskiej strategii globalnej. Dwustronny sojusz oraz amerykańskie zobowiązania w ramach NATO to już dla nas zbyt mało. Wykorzystajmy fakt, że Waszyngton jest zaangażowany w rywalizację, a być może nieodległy konflikt z Chinami, w stopniu większym niż w Europie. Stąd wynika niechęć Joe Bidena do otwierania dwóch frontów naraz.

Negocjujmy z Białym Domem status Polski, jako depozytariusza amerykańskiej siły w Europie. Nie chodzi jedynie o bazy USA, ale o taką konstrukcję wzajemnych relacji, która pozwoli Stanom Zjednoczonym uzbroić Polskę po zęby, wyposażając naszą armię w najnowocześniejszy sprzęt.

Stąd wypłynie potrzeba lokalizacji amerykańskich inwestycji, szczególnie zbrojeniowych. W efekcie nasza armia powinna stać się nie tylko instrumentem obrony kraju, ale także filarem polityki siły UE i NATO w Europie Środkowej i Wschodniej. Na bazie wspólnego zagrożenia przez Rosję oraz realnej możliwości porzucenia przez starą UE, maksymalnie zacieśniajmy regionalną współpracę. We wszystkich obszarach i ze wszystkimi chętnymi. Być może nasza część Europy dojrzeje do zjednoczenia w postaci formalnego sojuszu wojskowego lub ekonomicznej konfederacji. Chętni do takiej współpracy o różnej prędkości są. Od Skandynawii, przez republiki bałtyckie, po Zachodnie Balkany. Najważniejsze, aby polskie inicjatywy integracyjne obejmowały Ukrainę oraz Turcję. Trzymajmy UE w stałym napięciu, czyniąc z akcesu Kijowa i Ankary stały punkt agendy. Budujmy wokół niego koalicje.

Polska silna regionem zapobiegnie próbom niemiecko-rosyjsko-francuskiej recydywy. Warszawa nie może ukrywać celu, jakim jest uniemożliwienie uprawiania z Moskwą polityki „biznes jak zwykle”. Wręcz przeciwnie, regionalna i europejska rekonstrukcja siły musi odbywać się pod hasłem: – Nigdy więcej trójkąta Berlin-Moskwa-Paryż.

Aby jak najdłużej utrzymać okno możliwości otwarte i spełnić zakładane cele, równie ważne jest przewartościowanie wewnętrzne. Nowa polityka międzynarodowa Polski musi być oparta na bardzo szerokim konsensusie, który nie będzie dotyczył tylko elit politycznych ale całego społeczeństwa. Każdy Polak powinien być świadomy stawki, poczynając od budowy skutecznej obrony, aż do starań o nowe, silniejsze miejsce naszego kraju w Europie i na świecie.

Aby tak się stało, nie powinniśmy działać w poczuciu abstrakcyjnej misji. Nie składajmy po raz kolejny w historii polskiej ofiary na ołtarzu wolności i demokracji. Wręcz odwrotnie. Nasze cele wynikają z pragmatycznej odpowiedzialności za kraj. Przenajmniej każdą złotówkę na silną armię i jeszcze więcej na silniejszą gospodarkę.

Wytłumaczmy sobie wreszcie, że przestajemy się jedynie bronić i wychodzimy przed szereg, po to, aby kreować zbiorowy system bezpieczeństwa. Pora na działania ofensywne w kontaktach dwustronnych, na forum unijnym i globalnym. Kierujmy się jednak wyłącznie naszymi interesami, w poczuciu, że tylko silna Polska zagwarantuje bezpieczeństwo własnym obywatelom, stając się zarazem gwarantem stabilności europejskiej i globalnej demokracji.

➔ Rublowa zagrywka Putina

KONIEC NIEMIECKO-ROSYJSKIEJ EUROPY?

Żądając rubli za dostawy gazu, Kreml z premedytacją uderza w niemieckiego sojusznika. Albo Berlin jak najszybciej zmusi Ukrainę do kapitulacji, albo, przytaczając się do surowcowego embarga, rząd SPD dobije własną gospodarkę. Czy to koniec planu wspólnego zdominowania Europy przez Niemcy i Rosję, autorstwa Angeli Merkel i Olafa Scholza?

Jędrzej Dzitko

Putin uderza w sojusznika

– Żądanie Putina, aby europejscy importerzy płacili za gaz w rublach, to przebiegłe i niebezpieczne posunięcie, które może mieć daleko idące konsekwencje dla energetyki Unii Europejskiej – alarmuje gazeta „Bild”.

Jeśli państwa importujące surowiec Gazpromu zgodziłyby się na rosyjskie ultimatum, faktycznie musiałyby podważyć zachodnie sankcje wobec Moskwy. Z powodu śmieciowego kursu waluty Putina, aby zapewnić sobie ogromne ilości rubli, europejskie firmy energetyczne byłyby zmuszone podjąć aktywną współpracę z centralnym bankiem Rosji. I nie tylko. Ze względu na pośrednictwo innych rosyjskich banków, Kreml bowiem odblokowałby cały system finansowy, stabilizując przy okazji kurs rubla.

Dlatego, jak ocenił ekonomista Jens Südekum z Uniwersytetu w Düsseldorfie, doradzający także niemieckiemu ministerstwu gospodarki: – Putinowi znowu udało się zaskoczyć Europę.

Jednocześnie Südekum nazwał rosyjskie ultimatum eskalacją wojny gospodarczej i zasugerował,

że na skutek szantażu całkowite embargo na import rosyjskiej energii staje się wysoce prawdopodobne. W związku z tym doradca niemieckiego rządu wezwał rząd Olafa Scholza, aby pilnie przygotował całkowite zaprzestanie importu rosyjskich surowców energetycznych, nie ograniczając się jedynie do gazu.

– Zachód nie powinien ulegać podstępnej grze Putina – zaapelował Jens Südekum. Dodął, że wymóg płatności w rublach jest oczywistym naruszeniem istniejących kontraktów, które przewidują regulacje finansowe w euro lub dolarach.

Jak szacuje analityk szwajcarskiego banku Vontobel Kerstin Hottner, około 60 proc. dostaw gazu płynącego do Europy rurociągami jest opłacanych w walucie europejskiej, a 40 proc. w walucie amerykańskiej.

W kontekście takich informacji praktycznie wszystkie niemieckie media komentujące nową odsłonę rosyjskiego szantażu energetycznego alarmują o zagrożeniu dla całej Europy. To nie do końca prawda. Faktycznym celem Moskwy jest Berlin. Dlaczego Putin bije w niemieckiego sojusznika? Cała UE importuje z Rosji 155 mld m³ gazu rocznie. Ze względu na wielkość, tylko niemiecka gospodarka spala rocznie ok. 100 mld m³ paliwa. Dlatego w 2021 r. Berlin sprowadził z Rosji ok. 50,7 mld m surowca Gazpromu, co według ministra gospodarki Roberta Habecka stanowi 55 proc. całego gazowego importu. Taka wielkość to zarazem jedna trzecia rosyjskich dostaw dla całej UE.

Jeśli Niemcy są największym partnerem gazowym Moskwy, to oczywistym jest ich najsilniejsze uzależnienie, a więc podatność na rosyjski szantaż. Dlatego żądanie płatności w rublach miało wpłynąć głównie na politykę Berlina wobec rosyjskiej agresji.

I wpłynęło. Nieprzypadkowo Putin ogłosił ultimatum w przeddzień szczytu Unii i serii spotkań

Jak ocenił ekonomista Jens Südekum z Uniwersytetu w Düsseldorfie, doradzający także niemieckiemu ministerstwu gospodarki: – Putinowi znowu udało się zaskoczyć Europę. Jednocześnie Südekum nazwał rosyjskie ultimatum eskalacją wojny gospodarczej i zasugerował, że na skutek szantażu całkowite embargo na import rosyjskiej energii staje się wysoce prawdopodobne.



prezydenta USA z europejskimi sojusznikami. Wydawało się jednak, że zgodnie z rekomendacjami niemieckich ekonomistów, przyspieszy wspólną, europejsko-amerykańską decyzję o wprowadzeniu całkowitego embarga na dostawy rosyjskiego gazu.

Wręcz przeciwnie, szantażując Berlin, doprowadził do rozłamu w UE. Moskwa wiedziała, co robi. Putin zażądał rubli tylko za gaz, a nie za ropę czy węgiel, doskonale znając sytuację niemieckiej gospodarki. Dlatego podczas szczytu Berlin pospieszenie zmontował koalicję z Wiedniem i Budapesztem. To jej sprzeciw zadecydował, że blokada importu rosyjskiego gazu nie została przyjęta. Dzięki miliardowi euro, w tym 550 mln z Niemiec, które codziennie wpływają do budżetu, Putin może nadal mordować Ukraińców.

Czas rozliczeń?

Rublowy szantaż to tylko kolejna odsłona rosyjskiej gry z Berlinem. Jej celem jest postawienie Niemiec pod ścianą. Albo zmuszą Ukrainę do kapitulacji, chroniąc własną gospodarkę, albo Scholz poprze embargo surowcowe, niszcząc nie tylko niemiecki dobrobyt, ale najprawdopodobniej własną przyszłość w fotelu kanclerza.

Niemcy ponoszą w ten sposób konsekwencje mocarstwowych planów. Dzięki Rosji, a więc w ścisłym sojuszu z Moskwą, zamierzali przekształcić całą Unię Europejską we własną kolonię. W istocie dziś chodzi o przyszłą rolę Niemiec w Europie i na świecie. Filarem jest Ostpolitik, czyli polityka wschodnia.

Już w 1963 r. jej architekt, socjaldemokratyczny polityk Egon Bahr, apelował o złagodzenie kursu wobec totalitarnego ZSRS, które nazwał „zmianą poprzez zbliżenie”, czyli handel. Strateg SPD był zdania, że prezentując twardą postawę wobec komunizmu, jaką pod amerykańskim przywództwem zajmo-



Jak szacuje analityk szwajcarskiego banku Vontobel Kerstin Hottner, około 60 proc. dostaw gazu płynącego do Europy rurociągami jest opłacanych w walucie europejskiej, a 40 proc. w walucie amerykańskiej.



Cała UE importuje z Rosji 155 mld m³ gazu rocznie. Ze względu na wielkość, tylko niemiecka gospodarka spala rocznie ok. 100 mld m³ paliwa. Dlatego w 2021 r. Berlin sprowadził z Rosji ok. 50,7 mld m surowca Gazpromu, co według ministra gospodarki Roberta Habecka stanowi 55 proc. całego gazowego importu. Taka wielkość to zarazem jedna trzecia rosyjskich dostaw dla całej UE.

wała Europa, Niemcy narażają się na zbyt wielkie ryzyko. Nie chodziło jedynie o wybuch III wojny światowej, tylko o spokojną konsumpcję obecności armii USA. Parasol bezpieczeństwa gwarantował budowę niemieckiego cudu gospodarczego.

Bahr, podobnie jak niemiecka lewica, był cynikiem. Oficjalnie SPD głosiła, że polityka odprężenia z sowietami ma na celu obronę demokracji. Strategia opierała się na uznaniu status quo, czyli okupacji połowy Europy przez bolszewików. Zakładała jednak, że otwarcie gospodarcze doprowadzi do złagodzenia totalitarnych represji, a nawet politycznego i społecznego ucywilizowania czerwonego imperium.

Tyle że ta sama SPD mówiła nieoficjalnie: „W polityce międzynarodowej nigdy nie chodzi o demokrację lub o prawa człowieka. Chodzi o interesy państw”. W tym przypadku Niemiec, które po klęsce militarnego opanowania Europy podczas II wojny światowej, przystąpiły do ekspansji gospodarczej. Jeśli czołgi Hitlera nie zdobyły rosyjskich

bogactw naturalnych, to trzeba wejść z ZSRS w sojusz ekonomiczny, głosił Bahr!

W tym duchu, aż do śmierci w 2015 r. opowiadał się za włączeniem coraz bardziej autorytarnej Rosji do europejskiej architektury bezpieczeństwa, zyskując poparcie niemieckich elit politycznych, a przede wszystkim koncernów. Kierując się strategią, SPD, kanclerze Gerhard Schroeder, Angela Merkel, a dziś Olaf Scholz budowali konsekwentnie surowcowy pakt z Putinem. Bez oglądania się na interesy bezpieczeństwa Polski czy Ukrainy.

Dzięki rosyjskim paliwom dostarczonym po preferencyjnych cenach niemiecka gospodarka zdominowała Europę, umożliwiając Berlinowi dyktat polityczny w Unii. Rosja otrzymywała za to niemieckie inwestycje, technologie i rękę towarów konsumpcyjnych.

W sensie politycznym Berlin dawał przyzwolenie na domina-



W sensie politycznym Berlin dawał przyzwolenie na dominację Moskwy w byłym ZSRS. Niemcy i Rosja traktowały Europę Środkową, a więc Polskę, jako szarą strefę do geopolitycznego podziału.



Szantażując Berlin, Putin doprowadził do rozłamu w UE. Moskwa wiedziała, co robi. Putin zażądał rubli tylko za gaz, a nie za ropę czy węgiel, doskonale znając sytuację niemieckiej gospodarki. Dlatego podczas szczytu Berlin pospieszenie zmontował koalicję z Wiedniem i Budapesztem. To jej sprzeciw zdecydował, że blokada importu rosyjskiego gazu nie została przyjęta. Dzięki miliardowi euro, w tym 550 mln z Niemiec, które codziennie wpływają do budżetu, Putin może nadal mordować Ukraińców.

cję Moskwy w byłym ZSRS. Niemcy i Rosja traktowały Europę Środkową, a więc Polskę, jako szarą strefę do geopolitycznego podziału.

Dziś SPD, pod wpływem opinii publicznej, głośno bije się w piersi. Szef tej partii Lars Klingbeil mówi mediom: – Popelniliśmy błąd. Koncepcja polityki rosyjskiej, znana jako „zmiana poprzez handel”, się nie sprawdziła.

Tyle że SPD kaja się z czystej kalkulacji politycznej. Jest obiektem krytyki CDU/CSU usiłujących przerzucić odpowiedzialność na konkurentów, choć jeszcze niedawno chrześcijańska demokracja kierowana przez Merkel utrzymywała dokładnie taki sam kurs jak SPD. Przykładem jest obrona gazociągu Nord Stream-1-2 do „ostatniego Ukraińca”.



Kierując się strategią SPD, kanclerze Gerhard Schröder, Angela Merkel, a dziś Olaf Scholz budowali konsekwentnie surowcowy pakt z Putinem. Bez oglądania się na interesy bezpieczeństwa Polski czy Ukrainy.

Chodzi także o przyszłość obecnej koalicji rządowej. Dzięki krytyce SPD wiatru w żagle, a więc politycznej wagi, nabierają FDP, a zwłaszcza Zieloni. Wicekanclerz i minister gospodarki Robert Habeck jest nowym rozgrywającym polityki energetycznej. Prowadzi Niemcy intensywnie w kierunku odnawialnych źródeł energii.

Zmusić Ukrainę do kapitulacji

Na pierwszy rzut oka Niemcy robią obecnie wiele i szybko, aby ze-



rwąć z Rosją, przede wszystkim uniezależniając się od dostaw surowców energetycznych. Habeck deklaruje, że do końca roku Berlin radykalnie zmniejszy dostawy rosyjskiej ropy naftowej, a już jesienią obniży uzależnienie węglowe z 50 do 25 proc. Niestety, jak mówi, z gazem nie pójdzie tak łatwo, wskazując na mglistą perspektywę 2024 r.

Wobec efektu rublowego szantażu Putina, który naciskając niemiecki pedał, sparaliżował decyzyjnie

szczyt UE, rosyjską politykę Berlina można nazwać tylko pozoracją. To gra na czas, kosztem Ukrainy.

Niemcy nie chcą ani rosyjskiej kłęski, ani tym bardziej obalenia Putina. To przecież sprawdzony partner w interesach. Miał prawo zdenerwować się sankcjami, których nie uzgodniły Moskwa i Berlin. Od początku rosyjskiej agresji Niemcy rzucały i rzucają kłody pod nogi USA, Polski i innych państw UE. W szkodzeniu Europie i Ukrainie są niezwykle konsekwentne.

Powód jest prosty. Berlin niczego bardziej nie pragnie niż powrotu do polityki „biznes jak zwykle” z Rosją. Jej wyrazem będzie zniesienie sankcji bijących w gospodarkę, a przede wszystkim w jej gazowe zaopatrzenie. Marzą o odmrożeniu gotowego Nord Stream-2, którym surowiec Gazpromu popłynie do fabryk motoryzacyjnych i maszynowych gigantów przemysłu.

Jest tylko jeden warunek. Ukraina musi jak najszybciej skapitulować, poddając się Rosji. W tym celu Niemcy będą nadal osłabiały zachodnie sankcje ekonomiczne oraz torpedowały wojskowe i polityczne wsparcie dla Kijowa. Z punktu widzenia Scholza jest jeszcze nadzieja, że tragedia Ukrainy, to tylko nic nieznacząca kłótnia w rosyjsko-niemieckiej rodzinie.

Wodorowe przyspieszenie

W ciągu ostatniego miesiąca kilka krajów w Europie i Azji ogłosiło wodorowe przyspieszenie. Można je przypisać agresji Rosji na Ukrainę, która wzbudziła zaniepokojenie importerów energii. Jednak nowe projekty zapowiadają także eksporterzy paliw kopalnych, w tym Arabia Saudyjska, Norwegia, a także Stany Zjednoczone.

Firma PwC szacuje, że do 2050 r. globalny rynek zielonego wodoru może osiągnąć wartość 300 mld dolarów i doprowadzić do powstania 400 tys. miejsc pracy na całym świecie.

Z kolei Bloomberg informuje, że niemiecki koncern energetyczny RWE i operator infrastruktury energetycznej OGE zaprezentowali wspólny projekt H 2 ercules. W jego ramach powstanie kompleks produkcji, magazynowania i transportu wodoru zarówno na terenie Niemiec, jak i w Holandii, Belgii, Francji i Czechach. Inwestycje wyniosą 3,5 mld euro.

Plan przewiduje, że do 2030 r. zostanie ułożonych 1,5 tys. km rurociągów wodorowych. RWE i OGE podkreślają, że główni odbiorcy energii, tacy jak producent stali ThyssenKrupp, wyrazili już zainteresowanie podłączeniem do sieci. Niemiecki minister gospodarki Robert Habeck spotkał się w tej sprawie z premierem Norwegii Jonasem Gahr Støre. Oba kraje rozważają możliwość budowy gazociągu wodorowego. W przyszłości będzie dostarczał, tzw. zielony wódór, który jest pozyskiwany w procesie elektrolizy z odnawialnych źródeł energii. Jednak na

początkowym etapie można nim dostarczać mniej przyjazny dla środowiska „niebieski” wódór, pozyskiwany z kopalnego metanu. Bloomberg przypomina, że w USA pracują już rurociągi wodorowe o łącznej długości ok. 2,5 tys. km. Na początku marca firma Green Hydrogen International opublikowała plan budowy największej na świecie ekologicznej instalacji wodorowej w Teksasie. Projekt o nazwie Hydrogen City przewiduje produkcję, magazynowanie i transport zielonego wodoru w ilości ok. 2,5 mln ton rocznie. Również Arabia Saudyjska rozpoczyna budowę zakładu produkcji wodoru w prowincji Tabuk. Inwestycja jest wyceniana na ok. 5 mld dol., a budowa będzie realizowana przy udziale amerykańskiej firmy Air Products & Chemicals Inc. Uruchomienie zakładu zaplanowano na 2026 r.

W tyle nie pozostają Chiny. Narodowy Komitet ds. Rozwoju i Reform (NDRC) przedstawił ambitny plan rozwoju energetyki wodorowej do 2035 r. Między innymi planowana jest produkcja 50 tys. pojazdów napędzanych wodorem. Z kolei Chiński Związek Producentów Wodoru (CHA) szacuje, że w kraju istnieje zapotrzebowanie na 20 milionów ton wodoru rocznie, które za 10 lat wzrośnie do 35 mln ton, a do 2050 r. osiągnie 60 mln ton.

Źródło: FMC27News

Donald Trump: Polityka Bidena jak wykolejony pociąg



Podczas wiecu konserwatywnego ruchu społecznego „Save America” w stanie Georgia, Donald Trump krytycznie ocenił działania Białego Domu. Nazwał administrację Joe Bidena: – Pociągiem złożonym z wykolejonych wagonów – informuje portal newsmax.com.

– Demokraci są źli dla gospodarki, są źli z powodu inflacji i stanu armii. Są źli w podatkach i źli dla Ukrainy. Tak nie powinno być. Demokraci są źli, jeśli chodzi o przywrócenie Amerykanom godności – ocenił były prezydent. – Widzieliście, co dzieje się w Ukrainie. Myślałem, że Putin obserwował Białe Domy i pomyślał: – Ludzie Bidena są niekompetentni. Jedyna rzecz, w której są dobrzy, to szczerze mówiąc oszukiwanie w wyborach – kontynuował Donald Trump.

Były prezydent ostro potępił dowódców wojskowych obecnej administracji, nazywając szefa połączonych sztabów gen. Marka Milleya „zakreślonym idiotą”. – Gdzie u diabła są nasi generałowie Pattenowie? – pytał Trump.

Na zakończenie wiecu kongresmen Matt Gaetz zadeklarował poparcie dla nominacji Donalda Trumpa na spikera Izby Reprezentantów, jeśli republikanie wygrają zaplanowane w listopadzie wybory uzupełniające do Kongresu. – Cóż, to byłoby interesujące – odparł Trump, nie deklarując jednak, że przyjmie stanowisko. Potwierdził za to złożenie pozwu przeciwko Hillary Clinton i agentom FBI, którzy brali udział w oszczerczej kampanii, znanej jako Russiagate.

Źródło: FMC27News



Polski rynek komercyjnych badań klinicznych jest wart ponad 1,4 mld dol. To ok. 15 proc. wszystkich nakładów na badania i rozwój w naszym kraju. Trwają prace nad nową ustawą, która uszczegółowi unijne rozporządzenie do-



tyczące zasad i procedur prowadzenia badań. – Zależy nam na tym, aby rozwiązania przyjęte w tej ustawie sprawiły, że prowadzenie badań w Polsce będzie jeszcze bardziej atrakcyjne niż w innych krajach – mówi dr Anna Kacprzyk z INFARMY. Tylko w 2020 r. w badaniach klinicznych prowadzonych w Polsce wzięło udział ponad 25 tys. pacjentów, zyskując dostęp do innowacyjnych terapii, głównie onkologicznych. Nowe przepisy zakładają szereg rozwiązań, które będą lepiej chronić uczestników badań.

24 tys.

W ostatnich tygodniach Polacy ustawiają się w długich kolejkach pod urzędami paszportowymi, które przestają się wyrabiać z obsługą interesantów. Podobny problem ma w tej chwili także Krajowa Izba Lekarsko-Weterynaryjna, która wystawia paszporty dla zwierząt. Tylko od początku marca br. wydała ona blisko 24 tys. paszportów dla zwierząt, a w kolejce czeka kolejnych kilkanaście tysięcy wniosków.

Brak wystarczającej liczby nauczycieli – i to nie tylko tych, którzy mówią po ukraińsku lub rosyjsku, bariera językowa i brak wystarczających środków na tworzenie oddziałów przygotowawczych dla uczniów z Ukrainy – to tylko część wyzwań, przed którymi stoi Warszawa. W stolicy jest teraz ok. 100 tys. ukraińskich dzieci w wieku żłobkowym, przedszkolnym i szkolnym. – Mamy ok. 280 tys. warszawskiej młodzieży, więc to byłby wzrost o ponad 1/3. Przygotowujemy się do otwierania kolejnych oddziałów przygotowawczych i będzie-

my przyjmować uczniów z Ukrainy tak długo, jak długo nasze placówki oświatowe dadzą radę – zapewnia wiceprezydent miasta Renata Kaznowska.



BIZNES PO FRANCUSKU

Wciąż handlują w Rosji. Prowadzą agresywną politykę podatkową. Wyprowadzają dochody za granicę. Tak działają firmy z francuskiej rodziny Mulliez.



Mateusz Milan

Auchan, Decathlon oraz Leroy Merlin. Te trzy francuskie potęgi w handlu detalicznym łączy nie tylko postać 90-letniego Gerarda Mullieza – ojca całej grupy kapitałowej, ale również upór w pozostaniu na rynku rosyjskim. Każdy z tych koncernów, na przekór presji społeczności międzynarodowej oraz pomimo apeli samego Wołodymyra Zełenskiego, postanowił handlować w Rosji, godząc się w ten sposób na bojkot swoich towarów w pozostałych państwach. Wspólnym mianownikiem tych firm jest również agresywna polityka podatkowa. „GF” przeanalizowała strategię podatkową francuskich koncernów na podstawie danych ze sprawozdań finansowych oraz informacji z deklaracji CIT publikowanych przez resort finansów.

Rosja ważna dla Francji

Dla gigantów z grupy Mulliez Rosja jest istotną częścią ich biznesu. Likwidacja placówek w tym kraju oznaczałaby dla tej francuskiej dynastii (której majątek Bloomberg wycenia na 46 mld dol., co daje im 3. miejsce nad Sekwaną) rezygnację z istotnej części globalnych dochodów. Wystarczy nadmienić, że wspomniane trzy firmy zatrudniają w Rosji blisko 80 tys. pracowników (30 tys. sam Auchan), czyli połowę pracowników zatrudnionych w tym kraju przez wszystkie francuskie firmy razem wzięte (160 tys. osób). Rezygnacja z rosyjskiego rynku oznaczałaby dla Auchana utratę ok. 10 proc. globalnych obrotów tej firmy (3,2 mld euro w Rosji z 32 mld świa-



owego obrotu – dane z portalu retaildetail.eu). Dla porównania nad Wisłą Auchan sprzedaje rocznie towary za ok. 12 mld zł (nieznacznie mniej niż w Rosji).

Silnie związana z rynkiem rosyjskim jest również firma Leroy Merlin, od której Rosjanie najchętniej kupują materiały budowlane oraz wyposażenie wnętrz (pod tym względem Leroy Merlin bije na głowę rodzimych konkurentów). Firma ma w Rosji aż 112 placówek, czyli prawie tyle samo, ile we Francji (135). Ostatnio o firmie zrobiło się głośno za sprawą krążących po sieci zdjęć przedstawiających zniszczony od rosyjskich bomb kijowski market Leroy Merlin. „To pierwsza firma, która finansuje bombardowanie swoich własnych marketów oraz zabijanie swoich pracowników” – skomentował resort obrony Ukrainy.

Trzecie przedsiębiorstwo należące do koncernu Mullieza – Decathlon – w odróżnieniu od dwóch poprzednich, ma marginalne znaczenie na rynku rosyjskim. Jest to ponieważ zrozumią, ponieważ poza petersbur-



ską oraz moskiewską aglomeracją społeczeństwo rosyjskie ledwo wiąże koniec z końcem i dlatego oferta sieci Decathlon (czyli artykuły sportowo-turystyczne) nie wpisuje się w „portfel” statystycznego obywatela Rosji.

Wzorowa strategia podatkowa?

Od dwóch lat największe przedsiębiorstwa (których przychody roczne przekroczyły 50 mln euro) mają obowiązek publikowania na swoich stronach internetowych informacji o strategii podatkowej. Dane podatkowe największych firm są również prezentowane na stronach resortu finansów. Każda z trzech francuskich firm zalicza się do tego grona. Auchan w 2020 r. zanotował przychody na poziomie 11,7 mld zł. Leroy Merlin 7,6 mld zł. Natomiast Decathlon osiągnął obrót na poziomie 1,9 mld zł.

W stosunku do obrotu firmy te płać nad Wisłą niewielki podatek dochodowy. Auchan w 2020 r. odprowadził do budżetu państwa 29,2 mln zł, co stanowi zaledwie 0,25 proc. obrotu. Leroy Merlin odpowied-

nio 93 mln zł (1,22 proc.), natomiast Decathlon 19,3 mln zł (1 proc.). Mimo to każda z tych spółek podkreśla w opublikowanym dokumencie pt. *Strategia podatkowa za 2020 r.*, iż płacenie podatków stanowi istotny element „odpowiedzialności społecznej”. Leroy Merlin chwali się, że: „wizja, misja i cele spółki w zakresie rozliczania podatków są spójne z zasadami sprawiedliwości społecznej oraz wartościami etycznymi, którymi się kierujemy. Spółka traktuje zapłatę podatków jako należny zwrot części zysku na rzecz społeczeństwa”. Auchan górnolotnie podkreśla: „w ciągu roku podatkowego Spółka dokładała wszelkich starań w celu prawidłowego kształtowania rozliczeń podatkowych oraz relacji z Krajową Administracją Skarbową i innymi organami podatkowymi, udzielania niezbędnych informacji oraz zachowania transparentności w obszarze podatkowym”. Natomiast Decathlon informuje, że: „postrzega realizację obowiązków podatkowych jako swo-



Dla gigantów z grupy Mulliez Rosja jest istotną częścią ich biznesu. Likwidacja placówek w tym kraju oznaczałaby dla tej francuskiej dynastii (której majątek Bloomberg wycenia na 46 mld dol., co daje im 3. miejsce nad Sekwaną) rezygnację z istotnej części globalnych dochodów.

– Mamy w tej chwili w Polsce ponad 2 mln osób z Ukrainy i sytuacja wygląda tak, jakby do dużego dzbanka z wodą, gdzie menisk jest już wypukły, dolewać kolejne litry wody. Wiadomo, że ta sytuacja w pewnym momencie będzie grozić katastrofą humanitarną. Stąd apele do osób zaprzyjaźnionych w różnych zakątkach świata, żeby



zechciały przyjmować część tej solidarnej odpowiedzialności za kobiety z Ukrainy – mówi Jolanta Kwaśniewska, prezes fundacji Porozumienie bez Barier.



Przyjęta dwa tygodnie temu specustawa umożliwiła przyznawanie pielęgniarkom z Ukrainy prawa do wykonywania zawodu w Polsce w ramach szybkiej ścieżki, skróconej do minimum formalności. – W tej chwili w Ministerstwie Zdrowia czeka około 400–500 kompletów dokumentów do rozpatrzenia w ramach tej szybkiej ścieżki – mówi Zofia Małas, prezes Naczelnej Rady Pielęgniarek i Położnych.



Rok 2021 był trzecim z rzędu rokiem spadku konsumpcji piwa w Polsce, co więcej – najgłębszym od dekady. Rynek w tym okresie skurczył się aż o 5 mln hl. W ubiegłym roku spożycie było niższe o miliard butelek w porównaniu z 2018 rokiem.

70
proc.

Liczba ataków na sieci korporacyjne wzrosła w ubiegłym roku w porównaniu z rokiem poprzednim aż o połowę – wynika z danych Check Point Software. Z kolei raport Vecto wskazuje, że niemal 70 proc. polskich przedsiębiorstw w 2021 r. stwierdziło naruszenie bezpieczeństwa danych. To o 8 pkt proc. więcej niż rok wcześniej.



ją odpowiedzialność i jest świadoma, że płacenie podatków może mieć pozytywny wpływ na otoczenie, w którym funkcjonuje, co z kolei może przelożyć się na przyspieszenie jej rozwoju”.

Rzeczywistość

Górnolotne zapewnienia o społecznej odpowiedzialności brzmią początkowo przekonująco. Jednak rzeczywistość i suche liczby mówią co innego. Niska wartość relacji przychodu do odprowadzonej daniny wynika z gigantycznych kosztów podatkowych ponoszonych przez te firmy, które w 2020 roku wyniosły odpowiednio 11,4 mld zł, 7,1 mld zł oraz 1,8 mld zł (w kolejności: Auchan, Leroy Merlin oraz Decathlon). Głównym składnikiem kosztowym dla Auchan była wartość sprzedanych towarów (8,2 mld zł w 2020 roku). Początkowo można by stwierdzić, że to dobrze, ponieważ koncern zostawia te pieniądze na polskim rynku, nabywając towary od rodzimych producentów oraz dystrybutorów. Nic bardziej mylnego. Jak bowiem wynika z informacji dodatkowych do sprawozdania finansowego za 2020 r., znaczna część kosztów zakupu towarów związana jest z nabyciami od podmiotów powiązanych. Innymi słowy – kasa zostaje w tej samej rodzinie. W 2020 r. Auchan nabył towary od jednostek powiązanych za ok. 492 mln zł. W tym samym czasie przeznaczył 116,9 mln zł na usługi również od firm powiązanych. Ponadto koncern poniósł koszty finansowe z tytułu odsetek na rzecz jednostek powiązanych (aż 38,3 mln zł). Transakcje zakupu Auchan Polska Sp. z o.o. od podmiotów powiązanych (dane za 2020 r., źródło: Dodatkowe in-

formacje i objaśnienia do sprawozdania finansowego za 2020 r., str. 14) Podobną politykę prowadzi Decathlon, który w dodatkowych informacjach i objaśnieniach do sprawozdania finansowego za 2020 r. informuje, że w okresie obrotowym dokonał zakupów od jednostek powiązanych na kwotę ok. 1,183 mld zł, z czego 1,042 mld zł stanowiły nabycia od irlandzkich firm powiązanych. Nie trzeba raczej przypominać, że Irlandia uchodzi za podatkowe eldorado. Nieprzypadkowo w tym kraju rozlicza się m.in. amerykański Facebook (obecnie Meta). Innymi słowy, przychody uzyskane przez francuską firmę od polskich konsumentów są transferowane (poprzez zakup towarów) do przyjaznej podatkowo Irlandii. Transakcje zakupu Decathlon Sp. z o.o. od podmiotów powiązanych (dane za 2020 r., źródło: Dodatkowe informacje i objaśnienia do sprawozdania finansowego za 2020 r., pkt. 24 „Transakcje z jednostkami powiązanymi”) Analogicznie postępowwała firma Leroy-Merlin Polska Sp. z o.o., która w 2020 roku nabyła od podmiotu powiązanego ADEO Services & Groupe Adeo towary za 421,5 mln zł. Dodatkowo zobowiązana była do wypłaty odsetek na rzecz tej firmy o wartości 5,19 mln zł. Spółka nabywała również towary od polskiego podmiotu powiązanego Leroy-Merlin Inwestycje Sp. z o.o. za 498,5 mln zł. Z kolei ta ostatnia poniosła koszty odsetek na rzecz francuskiej spółki dominującej Groupe Adeo SA w kwocie 6,3 mln zł. Widać zatem, jak różnymi kanałami obrót z polskiego rynku jest transferowany do macierzystych firm powiązanych.

FELIETON

PODATKI PRZESTAŁY BYĆ WAŻNE. CZY GROZI NAM POWTÓRKA ROKU 1990?

Coś się dzieje w postawach polskich podatników: skończyło się zainteresowanie nie tylko „Polskim Ładem”, ale również innymi sprawami podatkowymi. Sygnał ten z największym niepokojem płynie nie tylko z biur rachunkowych, ale również mówi o tym większość biznesu podatkowego, doradczego i szkoleniowego. Podatki po prostu przestały być ważne dla podatników.

Prywatnie mali i średni przedsiębiorcy mówią nawet o „zaniechaniu płatności”, zwłaszcza podatku dochodowego, w tym zaliczek na podatek dochodowy. Oficjalnie ma to mieć przyczyny obiektywne: drastyczny wzrost kosztów i spadek lub wręcz załamanie popytu na wielu rynkach: np. przy obecnych cenach stali (importowanej dotychczas głównie z Rosji) portfel inwestycyjny spada o kilkadziesiąt procent; usługi budowlane stały się nieopłacalne. Podobnie w przypadku cen gazu. Polska w ciągu miesiąca stała się krajem nieopłacalnym, gdzie dominuje strach przed wpłataniem w wojnę i narastająca panika. Nikt nie liczy się z interesami przedsiębiorców: oni mają zapłacić za antyrosyjską („antyputinowską”) krucjatę, która jest prawdopodobnie bardziej kosztowna dla Polski niż dla Rosji. W polskim biznesie dominuje złość i rozgoryczenie: dlaczego prowadząc ową „krucjatę antyputinowską” nikt – ani media ani całość bez wyjątku klasy politycznej – nie bierze pod uwagę interesów naszej gospodarki i konsumentów? Bezwarunkowe wsparcie dla wszystkich aktów wrogich w stosunku do Rosji daje politykom złudne przekonanie o wzroście poparcia i lepsze notowania. Sądzę, że popełniają jeden z największych błędów w swoich kalkulacjach politycznych. Trzy najważniejsze w Polsce elektoraty: emeryci, pracownicy i drobny biznes są przerażone i zadają pytanie, kto upoważnił klasę



Witold **Modzelewski**
profesor Uniwersytetu Warszawskiego, Instytut Studiów Podatkowych

polityczną do narzucania nam „koniecznych wyrzeczeń”, życia w biedzie i utraty oszczędności? Czy w tych okolicznościach można więc liczyć na obywatelską lojalność, która jest fundamentem płacenia podatków? Czy grozi nam cichy bojkot płacenia danin publicznych? O czym świadczy ów spadek zainteresowania sprawami podatkowymi? Czy w atmosferze wojennej („to jakoby nasza wojna”), ciągłego powtarzania o „rosyjskim zagrożeniu” większość przedsiębiorców będzie chciała wywiązywać się z ciążących na nich obowiązków fiskalnych? Efektywność fiskalna systemów podatkowych jest zbudowana na dość kruchym konsensusie: „wy dajecie nam możliwość zarobku, my wam za to płacimy podatki”. Mimo dobrych dwóch pierwszych miesięcy w budżecie może zabraknąć pieniędzy nie tylko w wyniku obniżek stawek VAT-u, akcyzy i podatku dochodowego od osób fizycznych, ale również z innych, znacznie poważniejszych powodów. Na koniec refleksja historyczna: dobrze pamiętam lata „radikalnej transformacji”, czyli okres 1989–1991, gdy sektor prywatny, który wtedy przecież istniał, bojkotował ówczesne podatki. Postępowała tak również część sektora „współczesnego”. Dochody budżetowe drastycznie spadały i przeżyliśmy kompletne załamanie finansów publicznych. Obyśmy nie przeżyli powtórki tej sytuacji. Wciąż jest czas na opamiętanie.

TURECKA DROGA CZY TURECKI LABIRYNT?

Dobrym probierzem tych przemian jest stosunek Turcji do chińskich Ujgurów, będących wszak dla Turków językowymi i kulturowymi pobratymcami, dzielącymi z nimi też wspólną religię. Co więcej, rządząca turecka Partia Sprawiedliwości i Rozwoju jest partią narodowo-konserwatywną, zbliżoną do naszego PiS, a więc wyczułona na kwestie wiary. Zatem w 2008 r. ówczesny premier Erdogan nie wahał się nazywać polityki Chin „ludobójstwem”, teraz zaś już prezydent Erdogan robi wszystko, by zachować ciszę nad trumną z grzebanymi żywcem Ujgurami. Bo jeść trzeba...

Turecki marsz do samodzielności zaczął się od niebywale skutecznej rozprawy z własną armią i jej tradycją mieszania w polityce wewnętrznej. Na przełomie lat zerowych i dziesiątych obecnego stulecia tureccy wojskowi zostali bezwzględnie spacyfikowani, a następnie podporządkowani władzom cywilnym. Kolejnym krokiem na nowej drodze był kryzys uchodźczy 2015 r., który Turcja rozegrała po mistrzowsku, bijąc Niemcy ich własną propagandą „Refugees willkommen!”, ostentacyjnie czolgając Angelę Merkel i w zamian za zamknięcie masowego dopływu migrantów do Europy uzyskując miliardowe subwencje oraz koniec wtrącania się UE w wewnętrzne tureckie sprawy pod jakże znajomym pretekstem „troski o praworządność”. Ankarę posłała Brukselę i Berlin na drzewo w naprawę imponującym Polakom stylu!

Ten błyskotliwy medal miał jednak drugą matową stronę. W listopadzie tegoż samego 2015 r. Turcja przeszarżowała i strąciła rosyjski samolot, który, operując nad Syrią, naruszył turecką przestrzeń powietrzną. Za tę chwilę narodowej dumy i podziwu świata przyszło Ankarze drogo zapłacić – Rosja nałożyła sankcje ekonomiczne, które trwale zdestabilizowały turecką gospodarkę. Do tego stopnia, że „druga armia NATO” zaczęła dostawać zadyszki, ingerując w syryjską wojnę domową. Na domiar złego

”

Polska koncepcja Trójmorza oraz nasze ambitne projekty jagiellońskie, dla których oparciem i gwarantem ma być samodzielna geopolitycznie Turcja, wydają się ewidentnie źle zaadresowane. Nasi natchnieni wieszczowie z youtube i eksperci od Imperium Jagiellonów 2 wciąż uparcie nie doceniają roli Chin. Mamy wprawdzie wielki geopolityczny handicap, wynikający z przynależności Polski do ekskluzywnego klubu sąsiadów Państwa Środka, ale o zgodę na tę jagiellońską reaktywację, czyli mówiąc wprost, o współczesny jarłyk, trzeba będzie jednak grzecznie poprosić w Pekinie.

Dekadę temu Turcja podziękowała Unii Europejskiej za członkostwo i ruszyła własną geopolityczną drogą. Wzbudziła tym podziw dla swej politycznej samodzielności, ale i zapłaciła za to niemałą cenę w postaci permanentnej niestabilności gospodarczej. Uwikłało to Ankarę w związku z Chinami i Rosją, które tę turecką samodzielność stawiają pod coraz większym znakiem zapytania.

przyszło odcieć od zachodnich technologii militarnych po rozbracie z Unią Europejską. Nie pozostało więc Turcji nic innego, jak przeprosić się z Chinami i położyć półksiężyc na Ujgurach, w zamian za współpracę gospodarczą i wojskową. Ankarę zgodziła się nawet na ekstradycję ściganych w Chinach ujugurskich uchodźców (grudzień 2020), czego inaczej jak policzkiem i upokorzeniem nazwać nie można. Zgodnie z chińską architekturą geopolityki, Turcja zalicza się do trzeciego kręgu państw wokół Państwa Środka, czyli jest sąsiadem Iranu (krąg drugi), który z kolei jest sąsiadem Afganistanu (krąg pierwszy), będącego bezpośrednim sąsiadem ChRL. Tylko państwa drugiego kręgu są szanowane jako naturalni sojusznicy Chin (w tym Polska). Państwa kręgu pierwszego to wasale, zaś trzeciego to barbarzyńcy do poskromienia i tak właśnie potraktowano Turcję. Prezydent Erdogan, ponoć chorobliwie dumny, musiał ten stan rzeczy zaakceptować i z zaciśniętymi zębami paść na twarz przed Synem Nieba.

Zapewniwszy sobie pełną uległość Ankary, Chiny zaczęły intensywnie inwestować w turecką infrastrukturę, zwłaszcza koleje, budując „korytarz południowy” Jedwabnego Szlaku 2. Co z kolei nie sprzyja ociepleniu relacji turecko-rosyjskich po 2015 roku, gdyż Rosja patrzy krzywo na projekty będące konkurencją dla tranzytu przez jej terytorium. Istnieją analizy sugerujące, że napaść na Ukrainę, oprócz imperialnych ambicji Putina, była spowodowana chęcią wyeliminowania Odessy i Kijowa jako niezależnego hubu komunikacyjnego dla „korytarza środkowego” JS2, planowanego jako kombinowany system kolejowo-promowy przez Kaukaz oraz morza Kaspijskie i Czarne.

Powyższe zaszłości sprawiły, że na tej „samodzielnej drodze” Turcji pojawiły się polityczne zakręty, wyginające ją w coraz bardziej powikłany labirynt. Kolejnym węzłem tego wciąż płaczącego się labiryntu są relacje turecko-gruzyńskie, na które można patrzeć dwojako – z jednej strony jako na polityczną inicjatywę Ankary, która dzięki sojuszowi z Tbilisi zwiększa wpływy Turcji na Kaukazie, ale z drugiej, jako element budowy pod dyktando Chin „korytarza środkowego”, który ma przebiegać właśnie przez Gruzję. A zatem Turcja



Konrad T.
Lewandowski

została wmanewrowana w budowę szlaku będącego z kolei bajpasem dla jej „korytarza południowego”, co podszyte jest kolejnym geopolitycznym upokorzeniem i jawną utratą niezależności. Bardzo zyskuje na tych zaszłościach Azerbejdżan, równie niezbędny Chinom co Gruzja, zatem Baku skwapliwie korzysta z okazji, wychodząc z roli tureckiego „młodszego brata” i pokazując pazury

w relacjach z Armenią, za którą stoi wszak sama Rosja. Azerbejdżan jako sąsiad Rosji i Kazachstanu (poprzez Morze Kaspijskie) kwalifikuje się do uprzywilejowanego drugiego kręgu wokół Państwa Środka. Tym sposobem prawdziwym architektem Wielkiego Turanu, co miało być geopolityczną oraz dziejową misją Ankary, okazuje się Pekin... Przyprawiać to musi prezydenta Erdogana o kolejny krzywy zgrzyz. Każde dalsze zadrażnienie tureckich stosunków z Rosją oznacza wzrost uzależnienia Turcji od Chin i tak przede wszystkim należy czytać dwuznaczną politykę Ankary wobec wojny na Ukrainie.

Wypadałoby może, żeby sojusznicy z NATO wyciągnęli rękę do Turcji, przechodząc do porządku dziennego nad faktem, że jest to państwo tak średnio demokratyczne i praworządne oraz nieładnie postępuje z Kurdami. Odmowa dostaw technologii wojskowych, która wpełnęła Turcję w smoczy uścisk Chin, była akurat motywowana niechęcią do wykorzystania nowoczesnej broni w walkach z Kurdami. Tych ostatnich wszakże już tyle razy grzebano żywcem, że stało się to czynnością geopolitycznie rutynową, więc pewnie i tym razem nie byłoby z tym problemu. Realną przeszkodą jest jednak globalna impotencja Stanów Zjednoczonych, które mogą już tylko dawać propagandowe pokazy siły i wygłaszać wojownicze przemówienia spod Kolumny Zygmunta w Warszawie, ale realnie nie wysączają ani kropli krwi ze swojego małego palca. Umieścić za Waszyngton musi ktoś inny, nie „nasi chłopcy”, więc aktualnie robią to Ukraińcy, zaś Polacy i Bałtowie są do tego jak najserdeczniej zachęceni. Turcy są następni w kolejce. Ceną amerykańskiej pomocy dla Ankary byłoby wejście w otwarty konflikt z Rosją. Tego zaś nie życzą sobie Chiny, które chcą na małym ogniu ugotować Moskwę politycznie aldente, a nie rozpałać wielki kocioł III wojny światowej,

w którym Rosja zostanie rozgotowana na rzadki kleik, łącznie z torami kolejowymi Jedwabnego Szlaku 2. Czego z kolei bardzo chcą Amerykanie, byle tylko nie robić tego własnymi rękami i nie płacić za to amerykańskimi ofiarami. W kwestii zachowania rezerwy wobec konfliktu na Ukrainie panuje więc pełna zgoda pomiędzy Pekinem a Ankarą. Ponadto Turcja całkiem słusznie uważa, że konflikt na drugim brzegu Morza Czarnego jest w istocie wojną USA z Rosją, prowadzoną per procura, z Ukrainą jako prokurentem, z powodu odmowy Rosji odstąpienia od sojuszu z Chinami, za co miał być Nordstream 2 i cała Europa Środkowa podana Putinowi na tacy, byle ów raczył był konsumować ją w białych rękawiczkach. Łapczywy car chciał jednak zeżreć zbyt wiele naraz – i ukraińskiego pieroga, i polską kremówkę, z chińskiego ciasteczka księżycowego bynajmniej nie rezygnując, więc sprawa się rypla. Co nie znaczy, że już można uznać ją za niebyłą. Polska w żadnym wypadku nie powinna zapominać amerykańskiego wiarołomstwa, którego doświadczyła w ostatnim kwartale 2021 roku. Choćby nawet prezydent Biden bohatercko zjadł w Rzeszowie tuzin pizz zbyt ostro jak dla niego doprawionych! Na powyżej zarysowanym tle, polska kon-

”

Turecka mediacja tego konfliktu nie zakończy, ponieważ to Chiny zdecydują, kiedy będzie dość. Wszystkie drogi wyjścia z tureckiego labiryntu prowadzą do Pekinu!

cepcja Trójmorza oraz nasze ambitne projekty jagiellońskie, dla których oparciem i gwarantem ma być samodzielna geopolitycznie Turcja, wydają się ewidentnie źle zaadresowane. Nasi natchnieni wieszczowie z youtube i eksperci od Imperium Jagiellonów 2 wciąż uparcie nie doceniają roli Chin. Mamy wprawdzie wielki geopolityczny handicap, wynikający z przynależności Polski do ekskluzywnego klubu sąsiadów Państwa Środka, ale o zgodę na tę jagiellońską reaktywację, czyli mówiąc wprost, o współczesny jarłyk, trzeba będzie jednak grzecznie poprosić w Pekinie. Ten zaś zgodzi się na to przede wszystkim pod warunkiem, że nie zakłóci to chińskiego tranzytu przez Rosję, a więc ta musi bardziej osłabnąć i ulec głębszej wasalizacji wobec Chin, co z kolei oznacza, że wojna na Ukrainie, ze wszystkimi jej konsekwencjami, musi jeszcze potrwać. Turecka mediacja tego konfliktu nie zakończy, ponieważ to Chiny zdecydują, kiedy będzie dość. Wszystkie drogi wyjścia z tureckiego labiryntu prowadzą do Pekinu!

BIZNES RAPORT



Inwestowanie w złoto – jak zacząć i czerpać korzyści?

Złoto inwestycyjne staje się coraz częściej wybraną formą długoterminowej lokaty kapitału. Jako że jest ono uważane za jedną z najbardziej skutecznych form zabezpieczenia oszczędności przed inflacją, jak również sposobem na „ubezpieczenie” portfela przed niekorzystnymi zmianami na rynkach finansowych ze względu na niską bądź ujemną korelację z większością klas aktywów.

Umowa franczyzy podstawą udanego biznesu

Umowa franczyzy to dokument prawny, w którym w sposób kompleksowy ujęta jest transakcja zawierana pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą. Jej kompleksowość nie polega na szczegółowości, lecz na sprawiedliwym i precyzyjnym opisanu modelu współpracy pomiędzy stronami, z uwzględnieniem mechanizmów kontrolnych, pozwalających franczyzodawcy zachować spójność jego systemu franczyzowego.

Bez cyfryzacji nie będzie lepszego jutra

71 proc. menedżerów mówi otwarcie, że z powodu pandemii wzrosło znaczenie „zielonych” celów. Prawie wszyscy stawiają znak równości między cyfryzacją a zrównoważonym rozwojem, jednak na razie tylko jedna trzecia firm zainwestowała w rozwiązania przemysłowego internetu rzeczy na większą skalę. Prawdziwy boom na cyfrowo-zielone technologie dopiero przed nami.

STYL ZARZĄDZANIA NIE MA PŁCI

Wydawałoby się, że żyjemy w czasach równości płci w życiu zawodowym. Kiedy jednak spojrzemy na statystyki, wygląda to zgoła inaczej. Jak wynika z analizy danych z KRS przeprowadzonej przez wywiadownię gospodarczą Dun & Bradstreet, w 2022 r. liczba kobiet na stanowiskach prezesów w Polsce spadła z 23,5 proc. do 19,5 proc. Aż 80 proc. stanowisk prezesów i 75 proc. stanowisk członków zarządu zajmują mężczyźni, mimo że udział kobiet w polskim rynku pracy wynosi ponad 40 proc.



Marlena Wieteska

dyrektorka marketingu WealthSeed
i mentorka w programie Fundacji
Liderek Biznesu

Czy wynika to z barier w organizacjach, czy z przekonań samych kobiet?

Odpowiedź jest dosyć złożona i skłaniałbym się ku temu, że jest to efekt synergii obu czynników. Na bazie doświadczeń w pracy na stanowiskach menedżerskich oraz w pracy mentorskiej mogę stwierdzić, że jako kobiety mniej doceniamy siebie i swoje możliwości. W raporcie Global Entrepreneurship Monitor Polska 2021 dotyczącym samooceny umiejętności biznesowych – tylko 51 proc. pań (przy 69 proc. panów) uważa, że ma wystarczające umiejętności do prowadzenia firmy. Udział osób, które nie zdecydowałyby się na założenie własnej działalności gospodarczej z powodu obawy przed porażką, wynosi 60 proc. wśród kobiet i 54 proc. wśród mężczyzn.

Według Virgini Satir – znanej amerykańskiej psycholożki – „kształt ludzkiego życia determinują nie popędy, jak chciał Freud, a własna samoocena”.

Można więc wysnuć wniosek, że postawa kobiet wobec samych siebie ma istotny wpływ na rozwój ich kariery zawodowej. Sama borykałam się z dosyć niską samooceną – negatywnie odbierałam krytykę, nie filtrowałam informacji, nie wyznaczałam granic, a finalnie stawiałam innych wyżej od siebie. Przed jednym z wystąpień publicznych zaczęłam zastanawiać się, dlaczego pomimo wiedzy i doświadczenia zjada mnie stres, ile jeszcze muszę przeczytać książek, żeby trema zniknęła. W tym czasie mój kolega, pomimo poświęcenia krótszego czasu na przygotowanie i czerpania z moich doświadczeń, występował bez stresu. Tak zaczęła się moja droga do akceptacji siebie i uwierzenia we własną mądrość zamiast ciągłego siłowania się z rzeczywistością.

Świadomość własnej wartości

W rozmowach z kobietami nie rzadko słyszę: „zmienię pracę” czy „poproszę o awans”, ale „na razie muszę jeszcze zrobić projekt, skończyć studia”, etc... Pytam więc: „czy Twój szef/szefowa też kończą kolejne studia?”. Dostrzegam bowiem, jak bardzo poszukują akceptacji, a brakuje im wewnątrznie umotywowanego samorozwoju. Wszystko jest wspaniałe, jeśli wzmacnia nas i daje radość w teraźniejszości, a nie jest wymaganą zmianą w przyszłości, okupioną ogromnym kosztem.

Kiedy wchodzimy w myślenie o własnej niedoskonałości, pozwalamy, by tak właśnie nas postrzegano, ale też podejmujemy podświadomą rywalizację z „zewnątrznie” wyznaczonymi poziomami doskonałości. Gdzie w takim razie jesteśmy my same? Stłamszone poczuciem, że dużo z siebie dajemy, a nikt tego nie chwali, nie docenia i nie awansuje nas. Same nie stawiamy granic i nie artykułujemy własnych oczekiwań.

Przyzwyczajamy drugą stronę do swojej pracowitości, sumiennosci,

braku oczekiwań. Spuszczamy głowę w milczeniu, kiedy dostajemy uwagę od szefa/szefowej, tym samym przestajemy komunikować się jak dorośli z dorosłym, gdyby tak posłużyć się analizą transakcyjną Erica Berne'a. Dobrze, jeśli mamy do czynienia z dojrzałym emocjonalnie przełożonym szanującym ludzi. Jednak często osoba autorytarna czy narcystyczna chętnie wcieli się w rolę rodzica nazbyt krytycznego, wykorzysta nasze zaangażowanie i uzna to za normalne oddanie z opcją „chcę więcej”.

Styl zarządzania nie zależy od płci

Tak naprawdę nie ma znaczenia czy szefem jest kobieta, czy mężczyzna. Moje doświadczenie pracy z jednymi i drugimi pokazuje, że styl zarządzania zależy od osoby, a nie od płci. Może to niepopularne stwierdzenie, jednak nader często w swojej karierze spotykam kobiety, które wchodziły w rywalizację, nie okazują emocji czy są mocno zorientowane na cel. Śmiem twierdzić, że jest to raczej kwestia osobowości, a styl zarządzania wynika z tego, jak dalece ufamy ludziom, czy mamy w sobie lęk i kontrolujemy otoczenie oraz jaki mamy szacunek do innych.

Z badania przeprowadzonego przez dr Dorotę Wiśniewską-Juszczak, psycholog z warszawskiej Uniwersytetu SWPS, na 90 menedżerach średniego szczebla w polskich korporacjach wynika, że kobieta może rządzić „męską ręką”, a mężczyzna „kobiecą”, co potwierdza tezę, że styl zarządzania nie ma płci.

Wskazałabym jednak na inny niepokojący czynnik, który nie-

koniecznie wiąże się ze stylem zarządzania, a mianowicie wciąż istniejące uprzedzenia wobec kobiet.

Stereotypy wciąż żywe

Stereotypy zaczynają się już na etapie rekrutacji: czy warto zatrudnić kogoś, kto może urodzić dziecko lub ma małe dzieci? Czy w związku z tym podoła swoim obowiązkom? Kobiety, które mają odpowiednie wsparcie, są zazwyczaj bardziej zmotywowane i zmobilizowane w pracy, ale to wymaga dialogu.

Innym aspektem związanym ze stereotypami jest postrzeganie kobiet w pracy jako tych słabszych, rozchwianych emocjonalnie i mało konkretnych. Żyjący w takim przekonaniu mężczyźni uważają zazwyczaj, że łatwiej będzie im porozumieć się z innymi mężczyznami i taką też decyzję może podjąć, jeśli awans będzie zależał od niego.

Stereotypy przenoszą się również na sposób traktowania kobiet w organizacjach. Wydaje się, że to pieśń przeszłości? Może w korporacjach, jednak w wielu mniejszych firmach to wciąż rzeczywistość. Tego też doświadczyłam w jednej z firm, w której szef wyraźnie traktował kobiety jako te gorsze, pozwalając sobie na niewybredne komentarze i przekraczając granice przyzwoitości. Ku mojemu zaskoczeniu, kiedy użyłam stwierdzenia „przemoc”, spotkałam się z ostracyzmem lub milczeniem nie tylko ze strony mężczyzn, ale również kobiet. Przemoc bowiem wciąż kojarzy nam się z tą fizyczną, z widocznymi śladami na ciele. Nie wszyscy rozumieją, że obrażanie, osądzenie, krytykowanie, grożenie czy

obwinianie to też forma przemocy, tyle że psychicznej i niestety trudniej rozpoznawalnej.

Ta sytuacja pokazała mi, jak bardzo potrzebna jest edukacja i ustanowienie reguł gry, umiejętność stawiania granic, ale też kobieca solidarność, która umożliwia przeciwstawianie się w sytuacjach naruszenia.

W tym ostatnim upatrywałamby ogromnego kapitału – relacja z innymi kobietami daje nie tylko siłę, ale również może wpłynąć na karierę zawodową. To dzięki wzajemnej inspiracji rozwijamy się, dowiadujemy się o nowych możliwościach zawodowych czy korzystamy z poleceń. Odnoszę wrażenie, że kobiety coraz świadomej korzystają z mocy kapitału społecznego do rozbijania szklanego sufitu. Sama od 7 lat działam w Fundacji Liderki Biznesu – poznaję wiele niezwykłych kobiet, dzielę się doświadczeniem oraz korzystam z ciekawych szkoleń.

Reasumując, w moim odczuciu największe bariery to nachodzące na siebie przekonania kobiet i stereotypy mężczyzn, co wymaga pracy i edukacji z obu stron. Przy chęci, dobrej woli oraz braku uprzedzeń jesteśmy w stanie tworzyć zróżnicowane, ale efektywne zespoły. Sama pracuję w branży zdominowanej przez mężczyzn i dostrzegam konieczność zatrudniania kobiet. Dlaczego? Bo odbiorcami produktów są nie tylko klienci, ale też klientki. Potrzeby kobiet w zakresie korzystania z produktów finansowych takich jak aplikacja WealthSeed niekoniecznie są brane pod uwagę, jeśli decyzje podejmują sami mężczyźni. Zespoły takie jak nasz pracują wspólnie, aby to zmienić.



INWESTOR



Złoto – jak zacząć inwestować i czerpać korzyści?

Złoto inwestycyjne staje się coraz częściej wybieraną formą długoterminowej lokaty kapitału. Jako że jest ono uważane za jedną z najbardziej skutecznych form zabezpieczenia oszczędności przed inflacją, jak również sposobem na „ubezpieczenie” portfela przed niekorzystnymi zmianami na rynkach finansowych ze względu na niską bądź ujemną korelację z większością klas aktywów. Przyciąga zarówno uwagę inwestorów, którzy pierwsze kroki na rynkach finansowych mają już dawno za sobą, ale i tych, którzy dopiero zaczynają swoją inwestycyjną przygodę.



Aleksandra **Olbryś**

analityk ds. rynku złota, Tavex

Wciąż niewiele osób zdaje sobie z tego sprawę, że złoto jest doskonałym rozwiązaniem dla początkujących – inwestycja w ten metal należy do najmniej skomplikowanych wśród dostępnych form lokowania kapitału, dlatego będzie dobrym punktem wyjścia dla osób, które dopiero poznają świat inwestycji. Niemniej jednak wymaga znajomości kilku kwestii, które pozwolą zmaksymalizować korzyści z posiadania tego kruszcu i uniknąć inwestycyjnej wpadki.

Inwestowanie w złoto – na co zwrócić uwagę?

Warto wiedzieć, że cena złota wyrażona jest w dolarach amerykańskich, co pociąga polskiego inwestora do konieczności śledzenia bieżącego kursu USD/PLN. Im jest on niższy, tzn. im mniej w danym momencie płacimy

za dolara, tym lepiej z perspektywy posiadacza polskiej waluty, ponieważ cena złota wyrażona w PLN jest korzystniejsza. Kolejnymi czynnikami, którym warto poświęcić uwagę, są m.in. zmiany koniunktury wpływające na bieżący sentyment rynkowy, aktualna sytuacja geopolityczna oraz charakter prowadzonej przez banki centralne polityki monetarnej – w szczególności amerykańskiej Rezerwy Federalnej, która ma bezpośredni wpływ na kondycję dolara. Warto jednak mieć na uwadze, że co do zasady złoto nie jest traktowane jako aktyw, które ma przynieść inwestorowi wysoką stopę zwrotu w krótkim terminie, a zabezpieczyć oszczędności i przenieść ich wartość w czasie. W ten sposób postrzegana inwestycja w złoto ma tę zaletę, że powyżej wspomniane kwestie nie mają aż tak dużego znaczenia – kruszec ten nabywa się, a następnie chowa do przysłowiowej skarpety i wyciąga dopiero w momencie wystąpienia chęci sprzedaży.

Dla kogo jest inwestowanie w „papierowe” złoto?

Natomiast, jeśli ktoś rozważa inwestowanie w złoto z myślą o zarabianiu na zmianach ceny kruszcu

w krótkim lub średnim terminie, dobrym rozwiązaniem będzie zainteresowanie się funduszami ETF i kontraktami CFD opartymi na złocie. Wspomniane formy inwestowania w złoto różnią się m.in. stopniem ryzyka – ETF-y które podążają za giełdowymi notowaniami kruszcu uznawane są za bezpieczniejsze, jednak to kontrakty CFD najczęściej opierane są na mechanizmie dźwigni finansowej, dzięki czemu mogą przynieść wyższą stopę zwrotu. Analogicznie druga strona medalu jest taka, że w razie niepowodzenia odnotowane straty mogą być zdecydowanie większe. „Papierowe” złoto, jak sama nazwa wskazuje, nie ma bezpośredniego związku z fizycznym kruszcem, bowiem nabywane złoto nie trafia w ręce nabywcy. Z tego względu decydując się na inwestycję w fundusze ETF czy kontrakty CFD oparte na złocie, niejako sami pozbawiamy się głównej zalety lokowania kapitału w tym kruszcem, której nie ma w zasadzie żadne inne aktyw. Tylko złoto w fizycznej, namacalnej postaci jest w stanie zagwarantować jego posiadaczowi niezależność i bezpieczeństwo szczególnie w okresach różnorodnych kryzysów, którym zwykle towarzyszy wysoka zmienność na rynkach finansowych, ale również... bankructwa różnych instytucji. Z tego względu inwestorzy, którzy nade wszystko cenią sobie bezpieczeństwo inwestycji, w zdecydowanej większości kierują swoją uwagę w stronę fizycznego złota lokacyjnego w postaci sztabek i monet.

Inwestowanie w złote sztabki i monety – co warto wiedzieć?

Chociaż zwykle się mówi, że „złoto to złoto”, nabywając kruszec stricte z myślą o inwestycji

warto brać pod uwagę wyłącznie produkty o najwyższej zawartości czystego kruszcu, które pozwalają osiągnąć maksimum korzyści z ulokowania kapitału w tym metalu. Dlatego inwestycja w złoty łańcuszek czy przyozdobioną złotem szkatułkę nie będzie najlepszym rozwiązaniem – w obu przypadkach „przeplacamy”, co w zasadniczym stopniu klóci się z ideą inwestowania w złoto.

Patrząc na złoto z perspektywy czysto finansowej, można stwierdzić, że najbardziej korzystnym rozwiązaniem będzie wybór złotych sztabek, które co do zasady charakteryzują się niższym premium powyżej rynkowej ceny złota SPOT. Niemniej jednak przewagą złotych monet jest prostota weryfikacji ich autentyczności oraz to, że posiadają wartość nominalną, także – chociaż przy obecnej cenie złota nikt nie decyduje się na realizowanie płatności za pośrednictwem złotego Kangura czy Filharmonika – bez wątpienia jest to dodatkowy atut przemawiający za wyborem tej formy złota. Ciekawym rozwiązaniem są również złote monety historyczne, które dla pasjonatów historii reprezentują dodatkową wartość. Tym, co wyróżnia złote monety historyczne jest również to, że w zestawieniu z mniejszymi wagowo – tj. poniżej 1 uncji trojańskiej – odpowiednikami najpopularniejszych monet bulionowych wypadają one naprawdę korzystnie cenowo w przeliczeniu na gram czystego kruszcu. Z perspektywy inwestora ważne jest, żeby wybierać produkty, które charakteryzują się jak największą rozpoznawalnością, ponieważ zwiększa ona ich płynność i minimalizuje obawy związane z odsprzedaniem. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, czy producent danej sztabki lub

monety może pochwalić się akredytacją Stowarzyszenia LBMA, określanego mianem Londyńskiej Giełdy Złota, która sama w sobie jest formą gwarancji najwyższej jakości i poświadczeniem wysokiego statusu danej mennicy na światowym rynku tego kruszcu.

Powracając jeszcze na moment do aspektu cenowego, trzeba liczyć się z tym, że przy zakupie mniejszych wagowo produktów premium będzie zdecydowanie wyższe niż w przypadku tych o większych gramaturach, tj. od 1 uncji trojańskiej wzwyż. Zważywszy jednak na to, że inwestycja w złoto co do zasady traktowana jest jako długoterminowe zabezpieczenie kapitału liczy się systematyczne poszerzenie zasobów w tym metalu, które zminimalizuje wpływ krótkoterminowych wahań cen złota i w dłuższym terminie uczyni te dysproporcje mniej znaczącymi.

Inwestowanie w złoto jest dla każdego!

Jak zostało wspomniane we wstępie inwestycja w złoto jest dla każdego. Bardzo często powielanym stereotypem o lokowaniu kapitału w tym metalu jest to, że trzeba dysponować dużymi nakładami kapitału rzędu co najmniej kilku lub kilkunastu tysięcy złotych. Otóż jest to błędny tok myślenia, ponieważ dynamiczny rozwój rynku złota inwestycyjnego sprawił, że producenci znacząco rozszerzyli swoją ofertę, również o produkty przystosowane do potrzeb inwestorów dysponujących niewielkimi środkami lub poszukujących dużej płynności. W rezultacie rynek złota lokacyjnego stawia przed inwestorem mnóstwo możliwości – inwestować w złoto można już od około 300 PLN.

ZAKUP NIERUCHOMOŚCI ZAGRANICĄ MA SENS

Chorwacja od wielu lat jest jednym z ulubionych wakacyjnych kierunków Polaków. W 2021 r. ponad milion turystów z Polski zdecydowało się właśnie tam spędzić wakacje^[1]. Oprócz krótkich wyjazdów coraz więcej osób decyduje się na zakup nieruchomości nad Adriatykiem.



Bartosz **Kaczmarczyk**

współtwórca projektu MyCroatia.eu

Jak wskazują analitycy, nieruchomości w Chorwacji jest dobrą lokatą kapitału, zwłaszcza w czasie wysokiej inflacji i rosnących cen. Według danych Eurostatu od 2010 r. do II kwartału 2021 r. ceny chorwackich nieruchomości wzrosły o 26 proc. W tym czasie ceny wynajmu wzrosły o 13 proc. Tylko w trzecim kwartale 2021 r. ceny nieruchomości w Chorwacji wzrosły o 9 proc.^[2]

Inwestycje w nieruchomości, zwłaszcza zagraniczne, to jeden z pewniejszych sposobów na lokatę kapitału. Tylko w 2020 r. w Zagrzebiu, stolicy Chorwacji ceny nowych mieszkań wzrosły o ponad 9 proc. W innych miastach, między innymi w Splicie, jednym z najbardziej turystycznych miast Chorwacji, wzrost był niższy, jednak nadal znaczny i wyniósł ponad 3,5 proc. w porównaniu z rokiem poprzednim^[3]. Wiele wskazuje na to, że w kolejnych latach inwesty-

cje w chorwackie nieruchomości dla Polaków nadal będą bardzo opłacalne. Jest to wynik między innymi inflacji na bardzo wysokim poziomie i słabej pozycji złotówki. Od lat Niemcy, Austriacy i Brytyjczycy chętnie kupują nieruchomości w Chorwacji. Powoli do tej grupy dołączają również Polacy, którzy mają coraz większe oszczędności i szukają bezpiecznych inwestycji. Chorwacja zachęca piękną pogodą, bogatą kulturą i dobrą lokalizacją. Podróż samochodem z Warszawy do Splitu zajmuje około 16 godzin, z Krakowa natomiast ok. 12 godzin. Możliwa jest też oczywiście podróż samolotem,

a także od sezonu wakacyjnego 2022 pociągami.

Jeśli chodzi o nieruchomości, największym zainteresowaniem cieszą się domy i mieszkania w najpopularniejszych pod względem turystycznym lokalizacjach, od lat w Chorwacji jest to Split, Dubrownik, oraz wyspy – Hvar i wyspa Brač^[4]. Nieruchomość w miejscu chętnie odwiedzianym przez turystów to nie tylko bezpieczna lokata kapitału, ale też szansa na dodatkowy napływ gotówki dzięki wynajmowi. Dostępne platformy internetowe łączące turystów i właścicieli mieszkań umożliwiają wynajem mieszkania w szybki i bezproblemowy sposób.

Dom w Chorwacji – czy mnie na to stać?

Wiele osób słysząc zdanie „Kupujemy dom za granicą”, jest przekonanych, że to bardzo kosztowna inwestycja. Czy tak jest w rzeczywistości? Kluczowe znaczenie ma

tu lokalizacja. Cena m² domu w środku kraju może być kilka, a nawet kilkaset razy niższa od ceny m² podobnego domu, ale położonego w popularnej miejscowości z panoramicznym widokiem na Adriatyk. Przyjmuje się, że na Peljesacu cena m² ziemi budowlanej oscyluje wokół 130 euro, ale już z widokiem na morze osiąga 300-400 euro i więcej. W Dubrowniku m² ziemi budowlanej potrafi kosztować nawet 2000 euro (z pozwoleniem na budowę i projektem apartamentowca). Tymczasem w środku Półwyspu Peljesac, wśród gór, m² ziemi budowlanej może kosztować nawet zaledwie 20-30 euro. Podobne rozbieżności są pomiędzy cenami m² domów i mieszkań. Generalnie można przyjąć, że ceny za m² czy to gruntu, czy gotowego mieszkania lub domu są bardzo podobne do cen polskich, w podobnych co do atrakcyjności lokalizacjach. Przewagą jest gwarancja kilkumiesięcz-

nego „obłożenia” nieruchomości pod wynajem turystyczny dzięki niezawodnej pogodzie i pozostałym walorom Chorwacji, a zwłaszcza południowej Dalmacji. Potencjalny zwrot z inwestycji należy przyjąć na poziomie podobnym do najlepszych inwestycji nad polskim morzem lub na Mazurach: inwestorzy oczekują gwarantowanych 7 proc. przy zleceniu pełnej obsługi przez lokalnego zarządcę. Zarządzając swoją nieruchomością samodzielnie, uzyskamy przeciętny zwrot na poziomie 8-10 proc. Oczywiście, podobnie jak w Polsce i na całym świecie, nawiązując współpracę z zaufanym lokalnym pośrednikiem lub deweloperem, możemy uzyskać stopy zwrotu sięgające nawet 15 proc. p.a. Czy za kilka lat Polacy będą największą grupą obcokrajowców w Chorwacji? Z odpowiedzią na to pytanie powinniśmy jeszcze poczekać. Jednak możemy przyznać, że nasi rodacy spotykają się z dużą sympatią Chorwatów i chętnie zakładają tam drugi dom, a obecne warunki sprzyjają podjęciu takich decyzji.

[1] Według danych z raportu eVisitora na dzień 5.11.2021

[2] https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Housing_price_statistics_-_house_price_index#Annual_and_quarterly_growth_rates

[3] https://www.globalpropertyguide.com/Europe/Croatia/Price-History?fbclid=IwAR1eZGsGvmhFobCCdRrW2NHAdR2ne9GHxOFY3g_QJEpZ9vxpNGhXuqj5brw

[4] https://www.globalpropertyguide.com/Europe/Croatia/Price-History?fbclid=IwARoZm6NDRD_V6dr_8y99slootmi_cG_lPdpIyuk6Qzgm_ju6uPRBoo8ZJSA



Czynniki ESG ważne nie tylko dla inwestorów

Światowe rynki finansowe już dawno dostrzegły, że wartości inwestycji nie powinno się mierzyć jedynie wysokością stopy zwrotu. Inwestowanie, poza oczywistym kryterium zysku musi brać pod uwagę także wpływ, jaki wywiera w kwestiach społecznych czy środowiskowych.

Krystian **Kamyk**

partner zarządzający, Kearney

Karolina **Leśkiewicz**

Senior Manager, Kearney

To z tego względu, tak istotne w ocenie inwestorów stają się dziś czynniki określane skrótem ESG (środowisko, społeczna odpowiedzialność i ład korporacyjny). Równie ważne są one dla samych spółek, które wdrażając ESG w politykę swojego działania przyciągają uwagę inwestorów nie tylko, ale też klientów. Czynniki ESG w polityce przedsiębiorstw najczęściej funkcjonują jako wyraz społecznej odpowiedzialności biznesu. W wymiarze środowiskowym oznacza to np. ograniczanie zużycia energii i zanieczyszczania środowiska

czy dbanie o dobrostan biosfery. Obszar społeczny to m.in. poszanowanie praw pracowników, walka ze zjawiskiem pracy dzieci czy zaangażowanie w życie lokalnych społeczności. Ład korporacyjny oznacza natomiast takie elementy jak: podnoszenie jakości zarządzania, transparentność działania, unikanie konfliktu interesów czy poszanowanie praw udziałowców.

Korzyści z wprowadzenia polityki ESG

Według think tanku OCEG nawet 80 proc. dużych firm ma

wprowadzone formalne programy ESG, ale prawie 60 proc. wciąż uważa, że programy te nie są wystarczająco dojrzałe. Okazuje się, że w warstwie praktycznej dla części badanych firm inicjatywy związane z ESG często ograniczają się do cięcia kosztów (np. optymalizacja zużycia energii lub wytwarzania odpadów), a rzadko wiążą się z projektami na rzecz rozwoju przychodów. Korzyści z wprowadzenia takiej polityki mogą być jednak nie tylko pośrednie, ale też postrzegane w sposób bardzo wymierny.

Globalna firma doradztwa strategicznego Kearney od lat angażuje się w ESG (postępując zgodnie ze swoją doktryną „essential rightness”). Na przełomie 2021 i 2022 r. Kearney przeprowadziła badanie wśród 1200 respondentów na trzech rynkach (USA, Wlk. Brytania i Australia) i w 5 sektorach (art. spożywcze, dobra trwałe, usługi użyteczności publicznej, telekomunikacja, usługi finansowe), by ocenić, jak ważne są dla nich inicjatywy ESG.

Okazało się, że nawet 35 proc. klientów jest bardziej skłonnych kupić produkty i usługi firm, które spójnie działają we wszystkich trzech obszarach ESG (wymiar środowiskowy w oderwaniu od pozostałych nie jest już wystarczający, aby spowodować taką reakcję klientów). Dodatkowo wielu z nich deklarowało, że są w stanie zapłacić więcej za ten sam produkt, jeśli będą pewni zaangażowania firmy w ESG.

Powyższa zależność nie pozostaje obojętna względem zachowania inwestorów (w pierwszej kolejności instytucjonalnych):

- Oczekiwany długoterminowo pozytywny wpływ ESG na przychody i koszty spółek powoduje większy apetyt inwestorów na takie spółki (coraz częściej ESG pojawia się jako jeden z elementów oceny strategicznej inwestycji)
- Banki (same chcąc wyróżnić się w obszarze ESG) chętniej finansują takie podmioty
- Ocena działań i planów w obszarze ESG staje się coraz częstszym komponentem analizy

fundamentalnej zarówno przez inwestorów instytucjonalnych, jak i indywidualnych.

Ważne dla inwestorów i klientów

Rosnące znaczenie czynników ESG wśród polskich inwestorów potwierdzają działania Giełdy Papierów Wartościowych, która w 2019 r. rozpoczęła publikowanie indeksu WIG-ESG (poprzednio RESPECT Index). Indeks ten jest odzwierciedleniem wartości portfela akcji spółek uznawanych za odpowiedzialne społecznie tj. takich, które przestrzegają zasad biznesu odpowiedzialnego społecznie, w szczególności w zakresie kwestii środowiskowych, społecznych, ekonomicznych i ładu korporacyjnego.

To, co staje się coraz bardziej istotne w ocenie inwestorów, jest równie ważne dla samych klientów. Firmy powinny więc wdrażać politykę ESG nie tylko mając na uwadze swoje finansowanie i wizerunek, ale też perspektywę zwiększania własnych przychodów.



Bank Pekao
Biuro Maklerskie

30

**LAT
BIURA
MAKLEERSKIEGO
PEKAO**



INWESTUJ W LEPSZE JUTRO Z BM PEKAO

Od 30 lat rozwijamy się
i zmieniamy dla naszych Klientów.

**DOM MAKLEERSKI
ROKU 2021**

Niniejszy materiał nie stanowi oferty sprzedaży ani zaproszenia do nabycia produktów inwestycyjnych i ma charakter reklamy świadczonych usług, z którymi związane jest ryzyko inwestycyjne. Szczegółowe informacje o usłudze, w tym opis kosztów oraz ryzyka związanego z inwestowaniem oraz informacje nt. sprzedaży krzyżowej usług maklerskich świadczonych przez Biuro Maklerskie Pekao, w tym opis ryzyk oraz wskazanie kosztów i opłat związanych z zawarciem, wykonaniem lub rozwiązaniem poszczególnych umów, zawarte są w Regulaminie świadczenia usług maklerskich przez Biuro Maklerskie Pekao, Taryfie opłat i prowizji Biura Maklerskiego Pekao oraz Pakiecie informacyjnym dostępnych na stronie <https://www.pekao.com.pl/biuro-maklerskie>.

Nagroda Gazety Giełdy i Inwestorów „Parkiet” w kategorii Dom Maklerski Roku 2021 przyznana w dniu 30 marca 2022 roku.

Bank Polska Kasa Opieki Spółka Akcyjna z siedzibą w Warszawie, ul. Grzybowska 53/57, 00-844 Warszawa, wpisany do rejestru przedsiębiorców w Sądzie Rejonowym dla m.st. Warszawy w Warszawie, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, KRS: 0000014843, NIP: 526-00-06-841, REGON: 000010205 – **Biuro Maklerskie Pekao**, ul. Wołoska 18, 02-675 Warszawa.

INWESTOWANIE W KRYPTOWALUTY – ZASADY I KORZYŚCI

Kryptowaluty mogą wydawać się zupełnie nowym, nieznanym światem. Jednak w rzeczywistości inwestowanie w te aktywa jest bardzo podobne do działań na tradycyjnym rynku finansowym. Oczywiście, nie brakuje obszarów, które są unikalne dla kryptowalut, takich jak chociażby stacking czy NFT. Natomiast zasadnicze reguły inwestowania pozostają niezmiennie.



Sebastian Seliga

Head of Analysis and Trading,
Zonda

Podstawowe zasady inwestowania:

1. Inwestowanie w to, co rozumiesz – niezależnie od tego, czy masz do czynienia z ETF-ami, czy kryptowalutami, istotne jest, aby wiedzieć, jak działają aktywa, w których lokujemy pieniądze.
2. Dywersyfikacja portfela – tak jak na tradycyjnych rynkach finansowych warto nie stawiać wszystkiego na jedną kartę, podobnie jest w kwestii kryptowalut. Inwestujmy w wiele różnych projektów, opartych na różnych blockchainach i z różnymi celami.
3. Unikanie emocji i FOMO – nie wolno dopuścić do sytuacji, w której emocje przejmują kon-

trolę nad rozsądkiem. W sektorze kryptowalutowym nie brakuje projektów typu „pump & dump”, takich jak memecoiny tworzone na fali popularności pewnych trendów, które mogą być zyskowne tylko dla autorów i dla pierwszego procenta inwestorów. Lokując pieniądze w nowym na rynku, warto mieć pewność tego, jakie założenia i cele za nim stoją.

4. Realizacja zysków w regular-

nych odstępach czasu – nie wypłacamy wszystkiego na raz, jeśli nie musimy – lepiej pozwolić wartości inwestycji procentować przez dłuższy czas.

5. Ostrożność – ani tradycyjny sektor finansowy, ani kryptowalutowy nie są pozbawione oszustw. Warto weryfikować każdy projekt, w którym lokujemy pieniądze, sprawdzać jego tokenomikę i rynkowe perspektywy.

Najlepsze strategie inwestycyjne w obliczu rynkowej zmienności

Podobnie jak tradycyjny rynek akcji, rynek kryptowalut jest bardzo zmienny, zachęca się więc inwestorów do dywersyfikacji swoich inwestycji w szerokim zakresie aktywów, ponieważ inwestowanie w więcej niż jeden projekt zmniejsza ryzyko strat. Wymaga to oczywiście odpow-

wiednich nakładów pieniężnych, ale jeśli jednak chcesz zacząć inwestować na początek niewielkimi kwotami, możesz rozważyć zakup i umieszczenie w swoim portfolio Bitcoina i Ethereum. Są to największe kryptowaluty pod względem wolumenu i kapitalizacji. Bitcoin jest uważany za dobrą opcję inwestycyjną ze względu na oferowaną przez niego wartość, a Ethereum jest znany z oferowania szeregu wyjątkowych funkcjonalności w sieci blockchain.

Nowych projektów inwestycyjnych warto szukać na giełdach kryptowalutowych

Jednym z ciekawych źródeł pozyskiwania wiedzy o nowych inwestycjach mogą być giełdy kryptowalutowe. To one często sprawnie udostępniają użytkownikom ciekawe projekty, na które warto zwrócić uwagę. Przykładowo, już teraz poprzez Zondę można wspierać m.in. inicjatywy związane z Metaverse (np. Decentraland), DeFi (Aave, Polkadot, Compound), sportem i rozrywką (Chilliz) czy stablecoinami (Dai, Terra).

Czy rzeczywiście można szybko się wzbogacić na kryptowalutach?

Słynny cytat mówi, że nagły sukces wymaga około dekady starań i wysiłków, aby go osiągnąć. Krążące mity o zyskownych projektach mają za zadanie stworzyć wra-

nie, że inwestorzy mogą osiągnąć bardzo wysoką stopę zwrotu przy niskim ryzyku, niewielkich umiejętnościach, ograniczonym wysiłku lub czasie. Tymczasem nawet w przypadku młodego miliardera technologicznego z Kalifornii praca, która ostatecznie doprowadziła do powstania rewolucyjnego produktu, rozpoczęła się w szkole. Czy to Bill Gates, Elon Musk, czy Richard Branson, pierwsze wysiłki podejmowali oni już wtedy, gdy byli jeszcze bardzo młodzi – chociaż na tym etapie jeszcze niewielu wierzyło w to, że im się uda.

Ostatnio dość powszechne stały się schematy szybkiego wzbogacenia się z wykorzystaniem Bitcoina. Anonimowość zapewniana przez sieć Bitcoin oraz szybki wzrost jego popularności to atrakcyjny atut dla oszustów, którzy wykorzystują popularność i wizerunek Bitcoina do zarabiania na nieobeznanych finansowo osobach. Zazwyczaj projekty te obiecują przekształcenie pewnej ilości kryptowalut w większą ilość pieniędzy albo zachęcają do lokowania pieniędzy w czymś, co prawdopodobnie okaże się schematem Ponziego albo inną wersją piramidy finansowej. Należy zatem bardzo uważać na tego typu praktyki, zachować czujność, a każdą ofertę nagłego wzbogacenia się bez konieczności poświęcania czasu i wysiłku traktować jako bardzo podejrzaną i zgłaszać odpowiednim organom.



Inwestowanie w Europie Środkowo-Wschodniej

Wartość transakcji fuzji i przejęć w regionie Europy Środkowo-Wschodniej jest najwyższa od 5 lat. Podmioty zawierające transakcje odkładają na bok obawy związane z Covid-19, rosnącą inflacją i niestabilnymi rynkami energetycznymi, co prowadzi do silnego napływu transakcji przychodzących. To obiecujący początek 2022 r.

Zarówno wolumen, jak i wartość transakcji wzrosły w 2021 r. Liczba transakcji M&A w regionie Europy Środkowo-Wschodniej osiągnęła poziom 889 w 2021 r., co daje 32 proc. wzrost względem poprzedniego roku. Zwiększyła się również łączna wartość transakcji, która wyniosła 67,5 mld euro. Stanowi to wzrost o 41 proc. w stosunku do roku 2020 i jest to najwyższa łączna wartość transakcji od 2016 r.

– Nasze badanie pokazuje, że nabywcy nie zrażają się nadal występującymi wyzwaniem i próbują rozszerzać działalność. Region może pochwalić się zróżnicowaną gospodarką. Bazując na silnym potencjale informatycznym, rosnącej klasie konsumentów o średnich dochodach i dużych zasobach naturalnych, stanowi atrakcyjny obszar dla inwesty-

cji i rozwoju, ponieważ firmy starają się przekształcić swoje łańcuchy dostaw w wyniku zaburzeń spowodowanych pandemią – komentuje Michel Kiviattkowski, lider doradztwa finansowego Mazars w Europie Środkowo-Wschodniej i partner zarządzający Mazars w Polsce.

Europa Środkowo-Wschodnia nadal jest atrakcyjnym miejscem dla międzynarodowych inwestorów. Odnotowano znaczny wzrost zarówno wolumenu, jak i wartości transgranicznych transakcji fuzji i przejęć, przy czym wartość ujawnionych transakcji przychodzących (z uwzględnieniem Rosji) wzrosła o 36 proc. i osiągnęła 32,5 mld euro – jest to najwyższa roczna wartość transakcji od 2016 r. Znacznie wyższy był również wolumen transakcji – łącznie 371 przychodzących

transakcji fuzji i przejęć, co stanowi wzrost o 34 proc. w porównaniu z rokiem 2020 i najwyższy poziom wolumenu transakcji od 2015 r.

Innym znaczącym obszarem, w którym odnotowano wzmocnienie, była działalność private equity (PE). Dzięki rekordowym rezerwom finansowym zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, łączna wartość transakcji wykupów przez fundusze private equity wzrosła o 63 proc., osiągając łączną kwotę 10,4 mld euro – najwyższy poziom od 2015 r. Również wolumen transakcji gwałtownie wzrósł o 46 proc. (130 transakcji w 2021 r. w porównaniu do 70 w roku poprzednim).

Odnowienie aktywności na rynku private equity było związane z większą obecnością funduszy pochodzących z USA. Amerykańscy oferenci byli zaangażowani w cztery z dziesięciu największych transakcji PE, w tym w przejęcie 71,76 proc. udziałów w austriackiej firmie specjalizującej się w nieruchomościach komercyjnych, CA Immobilien Anlagen AG, przez Starwood Capital Group za 4,3 mld euro – największą transakcję private equity w 2021 r.

Inne kluczowe wnioski raportu są

następujące:

- Wciąż dominują cztery kraje. Cztery kraje, które znalazły się w czołówce pod względem wolumenu transakcji M&A w 2021 r. to: Polska (z łączną liczbą 192 transakcji), Rosja (146), Austria (119) i Czechy (86).
- Branża technologiczna liderem. Branża technologiczna odpowiadała za najwięcej transakcji w Europie Środkowo-Wschodniej w 2021 r.
- Wysokie wyceny w Europie Środkowo-Wschodniej. Dane Mergermarket pokazują, że mediana mnożnika wyceny dla Europy Środkowo-Wschodniej we wszystkich sektorach wyniosła 11x w okresie 2020-21, nieznacznie wyprzedzając Europę Zachodnią z 9,69x. Jednym z minusów klimatu wysokich wycen jest to, że może on sprzyjać nierealistycznym oczekiwaniom ze strony sprzedających – szczególnie gdy na rynek wystawiane są firmy rodzinne. Napływający inwestorzy coraz częściej szukają możliwości nearshoringu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej – a Polska jest często postrzegana jako punkt wejścia na rynki regionu.
- Miejsce Polski w Europie ozna-

cza, że jest to dobra lokalizacja dla produkcji, która w ciągu ostatnich dziesięcioleci została przeniesiona do Chin, Turcji i innych krajów. Koszty transportu są niższe i istnieje mniejsze ryzyko blokad związanych z Covid-19 w łańcuchach dostaw. Ponadto wysoko wykwalifikowana siła robocza, duży rynek wewnętrzny i rozwinięte sieci dostawców to dodatkowe powody, dla których nasi klienci rozważają przeniesienie produkcji do Polski – komentuje Jacek Byrt, partner kierujący działem doradztwa finansowego Mazars w Polsce.

Raport zatytułowany „Investing in CEE: Inbound M&A report 2021/2022” („Inwestowanie w Europie Środkowo-Wschodniej: raport na temat zagranicznych fuzji i przejęć w 2021/2022”) zawiera przegląd aktywności w zakresie fuzji i przejęć w regionie Europy Środkowo-Wschodniej w roku 2021 oraz przedstawia wyzwania i możliwości w nadchodzących miesiącach. Powstał na zlecenie Mazars, międzynarodowej firmy specjalizującej się w audycie, podatkach i doradztwie publicznym we współpracy z Mergermarket.

FRANCZYZA 2.0



UMOWA FRANCZYZY PODSTAWĄ UDANEGO BIZNESU

Umowa franczyzy to dokument prawny, w którym w sposób kompleksowy ujęta jest transakcja zawierana pomiędzy francyzodawcą a francyzobiorcą. Jej kompleksowość nie polega na szczegółowości, lecz na sprawiedliwym i precyzyjnym opisanu modelu współpracy pomiędzy stronami, z uwzględnieniem mechanizmów kontrolnych, pozwalających francyzodawcy zachować spójność jego systemu francyzowego.

Andrzej **Krawczyk**

prezes zarządu, Akademia
Rozwoju Systemów Sieciowych

Umowa franczyzy należy w polskim prawie do kategorii umów nienazwanych, czyli takich, które nie są unormowane w kodeksie cywilnym ani w innych aktach prawa cywilnego. Dopuszczalność jej zawierania wynika z zasady swobody umów przewidzianej w kodeksie cywilnym. Na jej podstawie strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według własnego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. W przypadku franczyzy granice swobody kontraktowania wyznaczone są, między innymi, przez bezwzględnie obowiązujące przepisy ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów oraz wydanych na jej podstawie przepisów wykonawczych.

Co umowa powinna zawierać

Umieszczenie umowy franczyzy pośród umów nienazwanych daje z jednej strony dużą swobodę w kształtowaniu jej treści, ale

z drugiej wymaga precyzyjnego uregulowania wszystkich istotnych elementów i łatwo jest popełnić błąd, pomijając którąś z ważnych kwestii.

Z punktu widzenia interesów francyzobiorcy umowa powinna:

- określać właściwości i zakres udzielanych mu praw – dotyczy to zakresu jego działalności i formalnego udzielania praw do korzystania ze znaków towarowych, materiałów objętych prawami autorskimi itp.;
- wskazywać okres obowiązywania umowy – francyzobiorca powinien mieć możliwość co najmniej odzyskania zainwestowanego kapitału;
- określać właściwość i zakres świadczeń wstępnych i bieżących dostarczanych przez francyzodawcę – powinny one umożliwić francyzobiorcy wejście do systemu, przeszkolenie i wyposażenie go tak, by mógł rozpocząć działalność gospodarczą; oprócz tego w trakcie obowiązywania umowy francyzodawca powinien realizować wyszczególnione w niej świadczenia bieżące;
- precyzyjnie określać zobowiązania francyzobiorcy – znając je, francyzobiorca będzie świadomie

podejmował decyzję o zawarciu umowy i będzie w stanie określić, czy jest w stanie sprostać oczekiwaniom francyzodawcy;

- definiować warunki rozwiązania umowy i jego konsekwencje – francyzobiorca powinien wiedzieć dokładnie, jakie naruszenia umowy z jego strony mogą pociągnąć za sobą jej rozwiązanie z jego winy; powinien też mieć możliwość naprawienia drobniejszych jej naruszeń.

Franczyza to nie dystrybucja ani agencja

Umowa franczyzy bywa także mylona z innymi umowami. Nie jest to umowa dystrybucyjna, ponieważ jej istotą nie jest dostarczanie towarów w celu ich dalszej odsprzedaży, lecz udzielenie francyzobiorcy uprawnienia i jednocześnie zobowiązanie go do korzystania z całego pakietu francyzowego francyzodawcy. Na taki pakiet składają się między innymi oznaczenia przedsiębiorstwa, wiedza i doświadczenie (know-how) oraz wsparcie ze strony francyzodawcy. Jednym słowem cała metoda prowadzenia biznesu opracowana i zweryfikowana przez francyzodawcę w jego własnych placówkach.

Nie jest to umowa agencyjna, gdyż francyzobiorca, w przeciwieństwie do agenta, zawsze działa we własnym imieniu i na własny rachunek. Francyzobiorca nie dostaje też, tak jak agent, wynagrodzenia za swoje działania w postaci prowizji. Natomiast we franczyzie wynagrodzenie przysługuje francyzodawcy, za których prawa udzielił francyzobiorcy.

Umowie franczyzy najbliższe jest do

umowy licencyjnej. Obie te umowy zawierają element zezwolenia na korzystanie z prawa, ale mimo to nie jest możliwe ich utożsamianie. Przede wszystkim umowa franczyzy jest umową obszerniejszą. Zawiera, oprócz elementów licencyjnych, określenie wzajemnych praw i obowiązków stron, postanowienia dotyczące dostaw, zatrudniania i szkolenia pracowników i inne.

Nie ma jednego wzoru umowy

Prawidłowo skonstruowana umowa franczyzy musi w należyty sposób zabezpieczać interesy stron, w szczególności know-how francyzodawcy, zachowując jednocześnie rynkowe standardy w zakresie praw i obowiązków nakładanych na francyzobiorców. Nie można jednak stworzyć jednego wzorca umowy franczyzy. Powodem tego jest różnorodność branżowa firm funkcjonujących na zasadach franczyzy, a także różnorodny zakres działalności prowadzonej w ramach każdej z branż.

Częstym błędem popełnianym przez początkujących francyzodawców jest rozpoczynanie budowy systemu francyzowego właśnie od próby opracowania wzorcowej umowy franczyzy. Podczas gdy w rzeczywistości umowa franczyzy jest zwińczeniem całego procesu opracowania dokumentacji systemu francyzowego, kłamrą spinającą wszystkie elementy wchodzące w skład pakietu francyzowego oferowanego przez francyzodawcę. Musi ona opisywać model biznesowy działalności francyzodawcy i jego know-how, więc siłą rzeczy powinna powstawać jako jeden z ostatnich elemen-

tów pakietu francyzowego oferowanego przez francyzodawcę.

Innym nieporozumieniem związanym z umowami franczyzy jest przeświadczenie, że wystarczające jest przerobienie przez francyzodawcę lub jego doradcę prawnego jakiegoś ogólnodostępnego wzoru umowy franczyzy. Takie wzory mają jednak to do siebie, że jedynie w ogólnym zarysie sygnalizują niektóre z zagadnień wymagających uregulowania. Nie może jednak być inaczej, ponieważ to, co we franczyzie wyjątkowe i niepowtarzalne, czyli fakt, że systemy francyzowe funkcjonują praktycznie we wszystkich branżach gospodarki, powoduje, że nie sposób jest opracować jednego, uniwersalnego wzoru umowy franczyzy.

Podsumowując, należy pamiętać, że:

- Umowa franczyzy jest umową wzajemną.
 - Francyzodawca ma uprzywilejowaną i dominującą pozycję wobec francyzobiorcy.
 - Każda ze stron umowy franczyzy jest zainteresowana powodzeniem własnej działalności, a system francyzowy jest dla nich jedynie narzędziem do osiągnięcia tego celu.
 - Minimum warunków umowy franczyzy określa Europejski Kodeks Etyczny Franczyzy.
- Tworząc umowę, należy pamiętać, że tak długo, jak współpraca stron dobrze się układa, do umowy zazwyczaj się nie zagląda. Potrzebna jest ona w momencie, gdy relacje stron zaczynają się psuć i dochodzi do sporu. Dlatego też umowa powinna trafnie przewidywać sytuacje konfliktowe oraz zawierać zapisy regulujące je w jasny i precyzyjny sposób.

Sukces we franczyzie to wypadkowa wielu czynników

Dzisiejszy rynek franczyzy jest bardzo dynamiczny. Wysoka inflacja wpływa na dużą zmienność na rynku cen dóbr i usług, a to z kolei znajduje odzwierciedlenie w zwyczajach zakupowych konsumentów, przekładając się na decyzję, z której usługi lub produktu konsument skorzysta. Wygrywają te firmy, które stawiają na wysokiej jakości technologii. To ten czynnik kształtuje obecnie rzeczywistość sektora finansowego – również w kontekście rynku franczyzowego.



Paweł Podgórski

dyrektor sieci sprzedaży, Lendi

Potencjalni partnerzy szukają solidnego, wypracowanego i przede wszystkim skutecznego know-how. Zwracają uwagę na to, by procesy i usługi były skonstruowane w taki sposób, aby bez problemu działały od momentu nawiązania współpracy, a także ułatwiały okres przejściowy i wdrożenie.

Wygrywa ten, kto ma jasny i transparentny system współpracy
W Polsce aktualnie mamy duży wybór modeli współpracy w zakresie francyz, ale jak zawsze „diabeł

tkwi w szczegółach”. Wygrywa ten, kto ma jasny i transparentny system współpracy. Dla francyzobiorcy ważne są jasno określone zasady, dotyczące tego, co otrzymuje i do czego jest zobowiązany. Decyzja o podjęciu współpracy jest wypadkową kalkulacji kosztów po stronie francyzobiorcy versus potencjał biznesowy. Ogromne znaczenie ma również model rozliczeń – wpływ na niego ma to, czy mówimy o jednorazowej inwestycji na początku, czy o stałych miesięcznych kosztach. Jasny system wynagradzania i kosztów powoduje, że łatwiej jest estymować stopę zwrotu z inwestycji, a co za tym idzie, podjąć decyzję o współpracy.

Franczyza zmienia rynek pracy
Polacy zdecydowanie coraz częściej są skłonni brać sprawy w swoje ręce, decydując o tym, jak będzie wyglądało ich życie zawodowe i biznes. Jest to trend typowy dla krajów rozwijających się, gdzie zarobki nie ro-

sną równie szybko, co koszty życia, wymuszając konieczność dywersyfikowania źródeł dochodu.

Franczyza to model stosunkowo łatwy do uruchomienia, niewymagający w wielu przypadkach wysokich kosztów. Progi wejścia jest relatywnie niewielki. Często – oczywiście w zależności od branży – nie wymaga również specjalistycznej wiedzy.

Na decyzję o podjęciu współpracy franczyzowej składa się wiele czynników, takich jak m.in. dobrze kojarząca się marka, czytelny model rozliczeń, potencjał w postaci klientów, wsparcie marketingowe i administracyjne, łatwa dostępność narzędzi, przyjazny wystrój i wyposażenie placówek czy dostęp do wsparcia ze strony centrali. Naturalnie ogromne znaczenie w podejmowaniu decyzji mają też warunki wejścia we współpracę oraz wpływ, jaki w trakcie współpracy będzie miał francyzobiorca na rozwój swojego biznesu. Z moich obserwacji wynika, że Polacy są narodem, który lubi sam o sobie stanowić, w związku z czym polscy francyzobiorcy lubią mieć ostateczny głos w podejmowaniu decyzji dotyczących swojego biznesu. Rynek finansowy, który znam najlepiej, jest świetnym przykładem zarówno dobrych, jak i mniej udanych praktyk w tym zakresie. Wciąż funkcjonują banki, które mają w ofercie francyzę, jednak globalnie coraz mocniej odchodzi się od tego typu rozwiązań. Reprezentowanie jedne-

go podmiotu, mocno ograniczone pole manewru, konieczność ścisłego dostosowania się do regulacji, polityk, rekomendacji, dość skutecznie w ostatnich latach zniechęcało potencjalnych francyzobiorców. A to jedynie czynniki wewnętrzne.

Rosnąca świadomość ekonomiczna i finansowa klientów

Na rynku kredytowym ogromne znaczenie ma przede wszystkim rosnąca świadomość ekonomiczna i finansowa klientów. Presja z zewnątrz, ze strony klienta końcowego, na dostarczanie produktu jak najlepiej dopasowanego do jego możliwości i sytuacji życiowo-finansowej, wymusza konieczność konstruowania swojej oferty jak najszerzej. Konsument chce mieć wybór – chodzi o decyzję, która niejednokrotnie zaważy na całym życiu. A to z kolei praktycznie wyklucza możliwość oferowania rozwiązań jednego banku. Dlatego podmioty takie jak np. Lendi – z dostępem do ofert z całego rynku bankowego – zyskują na wartości.

Gotowej recepty na udany biznes nie ma

Jest ich bowiem tyle, ile biznesów, branż i pomysłów na zarabianie. To, co decyduje o sukcesie, zależy od bardzo wielu czynników – globalnych, jak np. zasady modelu franczyzowego, ale i lokalnych – m.in. umiejscowienie placówki czy nawet takie detale, jak dostępność par-

kingu. Z całą pewnością możemy niwelować ryzyka i np. decydować się na wybór franczyzy z branży pokrewnej naszemu profilowi zawodowemu. Jeżeli pracowaliśmy w banku lub instytucji finansowej, to łatwiej nam będzie odnaleźć się w biznesie związanym z branżą finansową. Jeżeli mamy natomiast doświadczenia w branży gastronomicznej, to lepiej odnajdziemy się we franczyzie związanej z HoReCa. Naturalnie znajdą się udane przypadki całkowitej zmiany ścieżki zawodowej, ale widzę tu jednak wyższe ryzyko i wyzwanie biznesowe, szczególnie w branżach wymagających specjalistycznej wiedzy. Bardzo ważne jest też uwzględnienie potrzeby klientów. To oni przede wszystkim muszą się czuć bezpiecznie, mieć zaufanie do naszego doświadczenia i wiedzy, aby z satysfakcją korzystać z naszych usług. Wspominam o tym dlatego, że w Lendi pracujemy w branży, oferującej usługi wymagające wysokiego zaufania społecznego. Nasza praca z klientem i jej efekty bezpośrednio przekładają się na jakość życia całych rodzin, dlatego biegłość i profesjonalizm naszych ekspertów są kluczowe. Pracuję na rynku finansowym od wielu lat, mam też bardzo długie doświadczenie w budowaniu sieci franczyzowych. I wiem jedno – decydujący o sukcesie jest poziom rzetelnego profesjonalizmu, zaangażowania oraz postawy skupionej na poszukiwaniu rozwiązań.

Żadna franczyza nie daje gwarancji powodzenia biznesu



Agnieszka Rejkowicz

koordynatorka sieci restauracji franczyzowych, Chillii Mili

Dlatego właśnie przed podpisaniem umowy o partnerstwie należy dokładnie przeanalizować wzajemne oczekiwania i potrzeby. W Chillii Mili mamy taką zasadę, że podejmujemy rozmowy o współpracę tylko z osobami, które prowadziły lub prowadzą już jakiś biznes. Świadczymy na ich korzyść całą gamę usług, od wsparcia technicznego, szkoleniowego i produktowego, po marketing oraz PR, ale aby inwestycja była rentowna, francyzobiorca musi mieć głowę do interesu, czyli kompetencje zarządczo-kontrolne. Z punktu widzenia francyzobiorcy ważny jest natomiast zakres udziela-

nego przez francyzę wsparcia. Zwykle duża, a czasami cała jego moc skupiona jest na finalizacji inwestycji. To jednak zaledwie początek i właściwie najprostszymi etapem całego przedsięwzięcia. Wiemy, że nie wystarczy wyposażyć francyzobiorcę w know-how, wzniesić toast na otwarciu restauracji i życzyć mu/jej powodzenia. Aby taki lokal generował zyski, należy stale trzymać rękę na pulsie i pomagać partnerom w rozwiązywaniu mniejszych lub większych problemów. Czasami są to braki w zaopatrzeniu, a czasami skomplikowane kwestie prawno-finansowe. Niemniej jednak naszym zadaniem jest dzielić się doświadczeniem i uczyć ich tym samym przetrwania w dynamicznym, podatnym na zawirowania w środowisku gastronomicznym. Bez realnego wsparcia, otwartości i zaufania trudno osiągnąć efekt „grania do tej samej bramki”, a co za tym idzie generować zadowalające zyski.

Nowe sądy tylko dla franczyzy?

24 marca Ministerstwo Sprawiedliwości zorganizowało spotkanie z organizacjami francyzobiorców i francyzodawców. Do ustawy coraz bliżej?

Anna Smolińska

dziennikarz, franchaising.pl

Ministerstwo zdefiniowało sześć obszarów, na których mają się skupić prace legislacyjne dotyczące franczyzy, to m.in. sporna kwestia okresów wypowiedzeń umów franczyzowych, okres trwania zakazu konkurencji po ustaniu umowy, regulacja ustawowa kwestii rozliczenia nakładów francyzobiorcy, alternatywny sposób rozstrzygnięcia sporów i zakres koniecznych informacji zawieranych w prospekcie informacyjnym. Wszystkie tematy są już omawiane co najmniej od czasów Kodeksu Dobrych Praktyk tworzonego przy Rzeczniku MSP. Kodeks ten – choć bez stempla

rzecznika – został niedawno przyjęty przez kilkadziesiąt firm franczyzowych i – jak widać – stanowi punkt wyjścia do wszystkich innych dyskusji o uregulowaniu rynku.

Co nowego?

Jedynym nowym wątkiem spotkania był pomysł powołania obligatoryjnych sądów arbitrażowych, które miałyby szerokie uprawnienia do rozstrzygnięcia sporów, dużo szersze niż komisje mediacyjne. Z wynikiem ich pracy musiałyby się liczyć sądy powszechne podczas orzekania. Ministerstwo uważa, że przyspieszyłoby to proces rozstrzygnięcia sporów. Takie sądy powstałyby w całej Polsce. Skąd fundusze na nową instytucję? Pieniądzy na nowe sądownictwo franczyzowe Minister Sprawiedliwości ma szukać u rządowego koalicjanta, czyli w Ministerstwie Finansów. Mecenasa Anna Hlebicka-Józefowicz z Lewiatana poprosiła ministerstwo o przedstawienie większej liczby szczegółów na temat sądów arbitrażowych, zanim rynek ustosunkuje się do tej propozycji. Nieoficjalnie część

firm franczyzowych podejrzewa, że jest to pomysł zgłoszony przez najbardziej wojujących francyzobiorców, żeby ich sprawy sądowe mogły trafić do bardziej przychylnych dla nich sądów albo żeby wręcz można było niejako od nowa poprowadzić sprawy, które są w toku. Byłaby to próba stworzenia alternatywnego sądownictwa tylko dla jednego rynku. Ponadto przedstawiciele MS sugerowali, że lepszym rozwiązaniem (bo szybszym do wprowadzenia i dającym szansę na dalej idące, szczegółowe przepisy) jest przyjęcie specystawy dotyczącej franczyzy zamiast zmian w Kodeksie Cywilnym, co zmieniloby tylko ramy działania rynku. Arkadiusz Słodkowski z Polskiej Organizacji Francyzodawców przestrzegal przed zbyt daleką interwencją legislacyjną w rynek, która mogłaby na przykład zamknąć możliwość wolnego kształtowania modeli biznesowych. – Stworzenie interwencyjnej ustawy, więc takiej, której funkcjonalność szybko by się zestarzała, byłoby błędem – powiedział.

DYNAMICZNY ROZWÓJ BIUR ELASTYCZNYCH

Z Pawłem Ornatkiem, country managerem na Polskę firmy IWG, i Michałem Dorszewskim, dyrektorem franczyzy na region Europy Środkowo-Wschodniej w IWG, rozmawiała Agnieszka Bulus-Trando.

Czym zajmuje się firma IWG?

Paweł Ornatek: IWG jest światowym liderem w dziedzinie biur elastycznych i takich modeli pracy. W tej chwili w Polsce mamy dwie marki: Regus i Spaces. Na świecie firma dysponuje kilkunastoma markami biurowych przestrzeni elastycznych. IWG powstało ponad 30 lat temu, jesteśmy niekwestionowanym liderem obecnym na 120 rynkach świata, gdzie mamy ponad 3300 lokalizacji. Z naszych rozwiązań korzysta zaś 2,5 mln klientów.

Jaki jest profil klienta biur elastycznych i w jakim modelu pracownicy chcą pracować?

PO: Nasze biura są przeznaczone dla wszystkich rodzajów klientów. Mamy w ich gronie zarówno pojedynczych przedsiębiorców, start-upy, czy osoby pracujące na własny rachunek. Z drugiej strony mamy także duże korporacje, które zatrudniają miliony pracowników



na całym świecie. Umożliwiają im przy tym korzystanie z naszych biur. Mamy firmy, które co prawda dysponują swoimi centralnymi siedzibami, ale dla zespołów projektowych, powoływanych na rok, dwa czy trzy, potrzebują dodatkowej przestrzeni. Nie mogą jej wynająć w systemie tradycyjnym, w związku z tym korzystają z naszych biur. Spotykając się z szefami HR wielu firm słyszę, że podczas rekrutacji jedno z pierwszych pytań potencjalnych pracowników dotyczy kwestii dostępności pracy w modelu hybrydowym. Jeśli pada odpowiedź odmowna, to pracodawca wiele w tym momencie traci.

Michał Dorszewski: Model hybrydowy pozwala mieć lepszy dostęp do pracowników. Jako globalny gracz widzimy wyraźnie skalę tego zjawiska. Adopcja modelu pracy hybrydowej, ta zmiana, która nastąpiła na rynku, jest nieodwracalna. Już po prostu nastąpiła.



W ofercie mamy od niedawna zresztą model franczyzowy, za który odpowiadamy. To rozwiązanie zapewnia wysoki, stabilny przychód, przewidywalny zyskowy biznes, i daje nam tak oszałamiające cyfry, jak choćby 350 proc. wzrostu!

Poza oczywistymi zyskami, dlaczego jeszcze warto zostać partnerem IWG?

MD: Po pierwsze nasi partnerzy dołączają do lidera rynku, nie tylko polskiego, ale przede wszystkim światowego. To po prostu bardzo silna marka, historia i zbudowane know-how. Pomagamy naszym partnerom w znalezieniu odpowiedniej lokalizacji i jej zaplanowaniu. To ostatnie jest szczególnie ważne z punktu widzenia czysto biznesowego. Nasze wsparcie nie bez przyczyny nazywamy partnerstwem franczyzowym. Centra franczyzowe są identyczne z naszymi centrami. Także jest to ta sama jakość, którą sami dostarczamy na rynek. W ramach franczyzy mają też dostęp do czterech marek. Każdy z tych brandów jest inaczej sprofilowany, zarówno jeśli chodzi o cenę, jak i użytkowników. Mamy więc różne marki dla różnych lokalizacji i klientów.

Wspieramy także naszych franczyzobiorców operacyjnie. Dostają rozwiązania, które pozwalają im uprościć, ułatwić sprawy związane z administracją, umowami, płatnościami. Mają dostęp do aplikacji, która z jednej strony ułatwia im prowadzenie biznesu, a z drugiej strony jest niezwykle przyjazna dla klientów. Pozwala im na przykład zdalnie wynająć salę konferencyjną. Nasi partnerzy dostają również pakiet rozbudowanych narzędzi marketingowych, w tym np. materiały reklamowe, które mogą lokalnie spersonalizować. Dodatkowo wszystkie placówki franczyzowe są traktowane tak samo, jak nasze własne w ramach tzw. centrum usług wspólnych i globalnego call center, które miesięcznie odbiera 100 tys. zapytań o możliwości wynajmu biur. Niezależnie od tego, gdzie znajduje się klient końcowy oraz gdzie jest zlokalizowane biuro franczyzowe, nasz partner może liczyć na pracujący dla niego polskojęzyczny zespół. W skrócie oferujemy dostęp do światowego know-how i dajemy pewny, świetny inwestycja!

Jak Panowie widzą przyszłość branży franczyzowej?

MD: Branża franczyzy jako taka

ma przed sobą wielkie perspektywy. Po prostu za parę procent od obrotu dostajemy sprawdzonego partnera, wsparcie i markę. Pojedynczy przedsiębiorca zwykle nie ma czasu i siły, by to wszystko stworzyć. My jesteśmy zaś globalnym graczem, myślimy o tym, co się będzie działo w naszej branży za 10 lat. I to wszystko, za parę procent, kupuje franczyzobiorca. Mówią o tym twarde cyfry. Statystyki są takie, że na każde 10 nowo otwartych biznesów, po paru latach aż 9 z nich po prostu zbankrutuje. W branży franczyzy jest odwrotnie. Ktoś, kto kupuje franczyzę, tak naprawdę kupuje sobie spore szanse na to, że po kilku latach pozostanie w grupie tych, którym na rynku po prostu się udało.

PO: Wszystko wskazuje na to, że w ciągu najbliższych lat aż 30 proc. biur będzie biurami elastycznymi. Połączenie tego z naszą franczyzą powoduje, że widzimy przed sobą naprawdę ciekawą przyszłość. Nie tylko w nadchodzącym roku, ale i nadchodzących latach. 2022 r. powinien zresztą być przełomowy. Pokazujemy teraz właśnie nasze pierwsze sukcesy. Zapraszamy więc kandydatów na franczyzobiorców, a także nowych klientów do naszych biur.

Biznes we franczyzie na miarę XXI w.

Polacy postrzegani są jako naród przedsiębiorczy, który nie boi się nowych wyzwań. Rozwijamy biznesy w różnej formie, a ci, którzy pragną mieć coś swojego, a przy tym bazować na sprawdzonym modelu biznesowym, decydują się na franczyzę. Sieć Żabka tworzy już ponad 6900 franczyzobiorców, którzy prowadzą 8 tys. sklepów w całym kraju, zarówno w aglomeracjach, jak i mniejszych miejscowościach.

Partnerstwo i franczyzocentryczność – to nas wyróżnia

Model franczyzowy naszej sieci opiera się przede wszystkim na wsparciu i partnerstwie, co wyróżnia Żabkę na rynku. W centrum zainteresowania sieci jest franczyzobiorca (idea franczyzocentryczności) i jako sieć staramy się wdrażać tę ideę we wszystkich obszarach działalności. W zgodzie z nią implementujemy szereg projektów – zarówno z własnej inicjatywy, jak i takich, które pochodzą od współpracujących z nami przedsiębiorców. W ramach sieci działa specjalny organ – Rada Franczyzobiorców, składająca się z przedstawicieli franczyzobiorców wybranych z ich grona. Odpowiada ona za bieżącą komunikację i wspólną

ce przedsiębiorców z siecią, a także za wspieranie zmian i innowacji.

W przeciwieństwie do wielu sieci franczyzowych, przedsiębiorcy dołączający do nas nie muszą posiadać własnego lokalu. Zapewniamy im przestrzeń dostosowaną do prowadzenia biznesu. W pełni wyposażony, umeblovany i zatowarowany lokal jest przygotowywany dla franczyzobiorcy do otwarcia. Jednocześnie, kapitał początkowy, jaki wnosi przedsiębiorca, jest niewielki i sięga około 5 tys. zł, co na tle wielu innych francyz przedstawia się niezwykle atrakcyjnie. Kwota ta pokrywa zakup – produktów regionalnych wzbogacających ofertę danej placówki, kasy fiskalnej i koncesji refundowanej po trzech miesiącach współpracy z siecią.

Wspólnie od podstaw do dalszego rozwoju

Ponad 6900 franczyzobiorców działających pod naszym szyldem może też liczyć na atrakcyjny system rozliczeń bazujący na trzech filarach: bezpieczeństwie, motywacji i partnerstwie. Wszyscy zyskują przychód gwarantowany przez cały okres współpracy z siecią. Franczyzobiorcy mają możliwość podwyższenia go poprzez intensyfikację sprzedaży, a także utrzymywanie wysokiej jakości obsługi sklepu i klientów. Po trzech latach współpracy trafia do nich ponadto premia lojalnościowa. W styczniu i w lutym br ponad

76 proc. franczyzobiorców osiągnęło miesięczny przychód w wysokości 20 tys. zł lub więcej. Nasze partnerstwo opiera się na wsparciu w niemal każdym obszarze biznesu. Z franczyzobiorcami dzielimy się naszym wieloletnim know-how, mogą oni liczyć na wsparcie techniczne czy serwisowe. Dostawy towaru realizowane są bezpłatnie z centrów logistycznych sieci do sklepów. Żabka, jako jedna z najbardziej innowacyjnych sieci na rynku, dostarcza ponadto szereg nowoczesnych rozwiązań, jak aplikacja Cyberstore, ułatwiających wypełnienie obowiązków przez franczy-

zobiorców oraz ich personel, jak również tworzących przyjazne środowisko zakupowe dla klientów. Zapewniamy też szkolenia czy pomoc w pozyskaniu pracowników.

Myśląc o współpracujących z nami przedsiębiorcach, dodatkowo zabezpieczyliśmy ich na wypadek niepowodzenia ich biznesu. Jako pierwsza sieć franczyzowa wprowadziliśmy specjalne ubezpieczenie „Polisę na biznes”, które zapewnia ochronę finansową w przypadku wystąpienia ujemnego salda w chwili zakończenia działalności pod szyldem Żabka. Takie zobowiązanie pokrywa ubezpieczyciel, a wysokość samej składki, współfinansowanej przez nas, jest niezwykle atrakcyjna.

W ten sposób, bez większych nakładów początkowych i z „pakietem wsparcia” od samego początku, dajemy wielu osobom szansę na rozpoczęcie własnego biznesu i lokalny rozwój pod skrzydłami Żabki. Partnerstwo, know-how, zaangażowanie i innowacyjność, a także nieustanne odpowiadanie na potrzeby franczyzobiorców i klientów, to coś, co buduje siłę Żabki oraz współpracujących z nią przedsiębiorców.

Więcej na: www.zabka.pl/franczyza
MATERIAL PARTNERA



PRZEMYSŁ 4.0



Bez cyfryzacji nie będzie lepszego jutra

71 proc. menedżerów mówi otwarcie, że z powodu pandemii wzrosło znaczenie „zielonych” celów. Prawie wszyscy stawiają znak równości między cyfryzacją a zrównoważonym rozwojem, jednak na razie tylko jedna trzecia firm zainwestowała w rozwiązania przemysłowego internetu rzeczy na większą skalę. Prawdziwy boom na cyfrowo-zielone technologie dopiero przed nami.



Radosław Dudzik

kierownik ds. rozwoju rynku rozwiązań cyfrowych w biznesie Elektryfikacji ABB

Sektor produkcji zaczyna dostrzegać korzyści, wynikające nie tylko z cyfrowej transformacji, ale także z realizacji „zielonych postanowień” – wynika z najnowszego badania ABB: „Miliardy lepszych decyzji: nowy imperatyw transformacji przemysłowej”, zrealizowanego przez kalifornijską firmę IntelliSurvey na grupie 765 decydentów w firmach produkcyjnych z Chin, Włoch, Niemiec, Szwecji, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych. Respondenci działają w 12 segmentach przemy-

słowych, takich jak energetyka, produkcja i transport. Bilansowanie produkcji na każdym z etapów, ograniczanie ubytków, jak i wykorzystanie półproduktów bądź resztek powstających przy procesie produkcji, tak aby jak najmniejsza ich ilość trafiła do utylizacji, to oczywiście benefity wynikające z cyfryzacji i wdrożenia rozwiązań IIoT. Jednak to nie koniec korzyści. Mamy do czynienia z sytuacją Win-Win, gdyż większa wydajność prowadzonej działalności pozytywnie wpływa także na nasze otoczenie i pozwala realizować cele związane ze zrównoważonym rozwojem.

Moją opinię podzielają menedżerowie zapytani w międzynarodowym badaniu ABB. 57 proc. respondentów stwierdziło, że rozwiązania przemysłowego internetu rzeczy (IIoT) mają „znaczący pozytywny wpływ” na podejmowanie decyzji operacyjnych, a także „umożliwiają podejmowa-

nie lepszych decyzji, poprawiając ogólny zrównoważony rozwój” (94 proc.).

Biznes lubi zielone

Zdecydowana większość pytanych (71 proc.) przyznaje, że w wyniku pandemii ich firmy zaczęły zwracać baczniejszą uwagę na cele związane ze zrównoważonym rozwojem. Dlaczego? Bo to się opłaca. Mało tego – teraz traktowane jest jako element strategii rozwoju. Niemal co drugi (46 proc.) ankietowany uważa, że „przyszła konkurencyjność” organizacji to główny argument, dla którego ta organizacja już teraz stawia sobie za cel m.in. zmniejszanie energochłonności i emisji przy jednoczesnym zwiększeniu wydajności i bezpieczeństwa. Niemal wszyscy uczestnicy badania (aż 96 proc.) są zgodni co do tego, że „cyfryzacja jest kluczowa z perspektywy zrównoważonego rozwoju”. Za tym idą konkretne deklaracje. By osiągnąć cele związane ze zrównoważonym rozwojem, aż 2 na 3 firmy (72 proc.) zwiększą „nieco” lub „znacznie” nakłady na inwestycje związane z IIoT. Powinniśmy więc spodziewać się prawdziwej fali nowych projektów, szczególnie że mamy sporo do nadrobienia – raptem co trzecia firma przemysłowa (35 proc.) wdrożyła dotychczas rozwiązania IIoT na szeroką skalę.

Przemysłowy internet rzeczy to technologiczna odpowiedź na wyzwanie biznesowe, jakim jest zrównoważony rozwój. Każdy tak mówi, wszyscy o tym wiedzą, a jednak tylko jedna trzecia przedsiębiorstw rzeczywiście coś robi. Ta luka pokazuje, że choć wielu dzisiejszych liderów świata przemysłu dostrzega korelację między cyfryzacją a zrównoważonym rozwojem, to przyjęcie odpowiednich rozwiązań technologicznych, umożliwiających podejmowanie lepszych decyzji i realizację celów zrównoważonego rozwoju, musi odbywać się szybciej i na szerszą skalę.

Interes wiązany

6 na 10 ankietowanych (63 proc.) badania ABB jest zdania, że zrównoważony rozwój jest korzystny dla wyniku finansowego ich firmy, a niemal tyle samo (58 proc.) twierdzi, że przynosi (on natychmiastową) wartość biznesową. Wyraźnie widać, że zrównoważony rozwój i tradycyjne priorytety Przemysłu 4.0 coraz bardziej się przenikają, otwierając scenariusze przynoszące obopólne korzyści firmom, które chcą zwiększyć wydajność i bezpieczeństwo, zmniejszając jednocześnie zużycie energii i negatywny wpływ na środowisko. Wszelkie działania, jakie podejmuje biznes na rzecz zrównoważonego rozwoju, to nie tylko

kwestia wyboru, marketingu czy oszczędności. Lada moment stanie się to koniecznością dla większości z nas. W kwietniu 2021 r. Komisja Europejska opublikowała projekt dyrektywy CSRD, która nie tylko nakłada więcej obowiązków raportowych na przedsiębiorców, ale także rozszerza listę podmiotów i obszarów objętych raportowaniem. Nowa dyrektywa, po uprzednim przyjęciu jej przez państwa członkowskie i implementacji do prawodawstwa krajowego, zacznie obowiązywać w 2024 r. i będzie dotyczyła raportowania danych związanych ze zrównoważonym rozwojem, począwszy od 2023.

Międzynarodowa Agencja Energetyczna szacuje, że przemysł odpowiada obecnie za ponad 40 proc. globalnej emisji gazów cieplarnianych. Jak wynika z badania ABB, ten sam przemysł z jednej strony zdaje sobie sprawę z konieczności adopcji rozwiązań cyfrowych w ramach strategii zrównoważonego rozwoju, a z drugiej z tego, że technologia sama w sobie nie rozwiąże problemów. Koniec końców za wszystkim stoi bowiem człowiek, który właśnie dzięki technologii będzie podejmować odpowiednie działania – lepsze, skuteczniejsze i bezpieczniejsze niż do tej pory. Przemysł ma przed sobą zieloną przyszłość.

Potencjał na miarę czwartej rewolucji przemysłowej – NAZCA 4.0

Platforma NAZCA daje możliwość oszacowania kosztów produkcyjnych i przewidywania niekorzystnych sytuacji w łańcuchu produkcyjnym. To na jej bazie powstała NAZCA 4.0, opracowana z myślą o wdrażaniu w przedsiębiorstwie założeń Przemysłu 4.0. Jej zadaniem jest zbieranie dużych ilości informacji z zainstalowanych w obszarach produkcyjnych czujników. Ekosystem wykorzystuje algorytmy Big Data i machine learning, sugerując następnie optymalne rozwiązania. To patrzenie na proces z nowej, szerokiej perspektywy.

NAZCA 4.0 to kompleksowa aplikacja IIoT do zarządzania i optymalizacji automatyki w zakładzie produkcyjnym.

Zbiera tysiące informacji i liczb, które podpowiadają jak maksymalizować zyski, czy jak unikać przestojów i awarii. Założeniem nowoczesnego przemysłu jest integracja sterowanych cyfrowo maszyn z urządzeniami pomiarowymi, technologiami informatycznymi i algorytmami przetwarzania wielkich zbiorów danych w obszarze IIoT. Analiza ta ma zagwarantować optymalizację kosztów i produktową, dając możliwość elastycznej i spersonalizowanej produkcji. Przypomnijmy, że platforma NAZCA, która dostarcza funkcjonalności Industry 4.0, odpowiada między innymi za:

- automatyzujące zarządzanie przepływem informacji,
- zapewnianie rozwiązań klasy BMS, SMS oraz EMS w ramach jednej platformy,
- gromadzenie i archiwizację danych z procesu produkcyjnego,
- wsparcie planowania procesu obsługi maszyn i urządzeń,
- rozbudowę procesu kontroli jakości,
- wsparcie w analizie przyczyn awarii, przestojów.

Odpowiedź na potrzeby nowoczesnego przemysłu

Rewolucja Industry 4.0 sprawiła, że dzisiejsze przedsiębiorstwa nie mogą funkcjonować bez specjalistycznych systemów informatycznych. Możemy tutaj wymienić chociażby oprogramowania do zarządzania magazynem, produkcją czy księgowością. Co ważne, każdy z systemów IT działa w odmienny sposób, posiada inne funkcje i zadania. Mimo różnego przeznaczenia, każde oprogramowanie dla Przemysłu 4.0 zbiera i przetwarza wyjątkowo ważne dane. Ich dokładna analiza i trafna interpretacja pozwolą skutecznie zarządzać każdym przedsiębiorstwem.

Jak dokonać analizy danych, które w każdej sekundzie zbiera kilka tysięcy czujników i programów? Odpowiedzią na

to pytanie jest integracja systemów informatycznych przy pomocy Nazca 4.0. Nasz profesjonalny zespół programistów i wdrożeniowców skutecznie połączy wszystkie oprogramowania tak, aby ułatwić codzienną pracę Twojej firmy. Dzięki integracji systemów IT, dane z wielu aplikacji trafią do jednego miejsca, a ich późniejsza analiza i przetwarzanie będą dużo prostsze!

Pełen obraz: NAZCA 4.0 to uniwersalna technologia automatyzująca zarządzanie przepływem informacji, która poza funkcjonalnościami Industry 4.0 dostarcza rozwiązań klasy BMS, SMS oraz EMS w ramach jednej platformy.

Skalowalność: Wieloserwerowa architektura systemu umożliwia budowanie układu rozproszonego.

Czytelny interfejs: Czytelna, responsywna i dopasowana do odbiorcy wizualizacja, pozwala na szybką analizę dużych zbiorów danych, wyznajdywanie prawidłowości i konkretnych obszarów do zoptymalizowania.

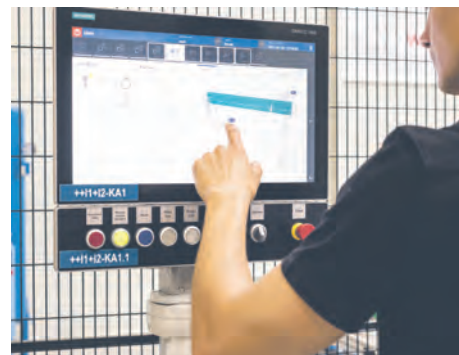
Uniwersalność: Uniwersalny i wszechstronny charakter NAZCA 4.0 pozwala na zastosowanie systemu w rozwiązaniach przemysłowych, budynkach wielkopowierzchniowych i magazynowych oraz obiektach komercyjnych.

Co więcej, koncepcję doceniono w środowisku branżowym i odznaczono prestiżowym wyróżnieniem „Teraz Polska”.

Zaczynając od pilotażu, wybierasz mądrze

Pilotaż to tanie i efektywne rozpoczęcie cyfrowej transformacji. APA Group, wykorzystując elastyczność narzędzia jakim jest NAZCA 4.0, rekomenduje wdrożenie pilotażu przed jakąkolwiek decyzją o rozbudowie zakładu lub implementacją platformy Przemysłu 4.0. Jak wygląda proces? Zaczynamy od testu wybranego, jednego fragmentu infrastruktury. Montujemy autorską platformę przemysłową Internetu Rzeczy i od pierwszej minuty zdobywamy wiedzę, która do tej pory była niedo-

prestżowe uczelnie techniczne. Laureat Godła „Teraz Polska” za platformę do zarządzania i optymalizacji procesów automatyki budynkowej NAZCA. Od lat z sukcesami realizuje innowacyjne projekty z Politechniką Śląską i zaopatruje ją w technologie, czego efektem jest m.in. powstanie znanego w Polsce Leonardo Lab (www.leonardolab.pl) oraz Laboratorium Nowoczesnych Techniek Sterowania na Wydziale Elektrycznym. Firma realizuje też projekty na zlecenie Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.



stępna albo po prostu niewidoczna dla osób zarządzających. Czego możemy się dowiedzieć w trakcie pilotażu? Znajdziemy miejsca, gdzie tracimy pieniądze ze względu na niewłaściwe wykorzystanie energii, gdzie występuje nieefektywne zarządzanie, gdzie tworzą się wąskie gardła dla produkcji lub czynniki obniżające jakość wytwarzanych produktów. Nawet mali przedsiębiorcy nie odczują w budżecie kosztu takiego pilotażu. Realizujemy pilotaż typu plug&play – wdrażamy go w ciągu jednego dnia.

Jak działa testowanie rozwiązań w warunkach rzeczywistych? W ramach pilotażu dostarczony zostaje komponent sprzętowy (tzw. NAZCA BOX), który pozwala na eksplorację danych z wybranych urządzeń z infrastruktury przemysłowej firmy. Oprócz tego implementowana jest profesjonalna infrastruktura informatyczna, w postaci rozwiązania chmurowego. Pozwala na gromadzenie, analizę i interpretację pozyskanych danych przemysłowych. Całość jest możliwa do zrealizowania w zaledwie 24 h i nie powoduje trudności w procesach produkcyjnych lub biznesowych. Efektem działania pilotażu jest możliwość spraw-

wienia w praktyce, pełnej możliwości pracy z danymi pochodzącymi z maszyn i urządzeń. Oprócz tego firma otrzymuje kompleksowy raport z działania pilotażu, w interpretacji analityka danych.

Cały pilotażowy proces daje odpowiedź na pytania:

- Jakie spodziewane efekty ekonomiczne wniesie takie wdrożenie?
- Jak uniknąć niepotrzebnego, kosztownego wdrożenia?
- Czy moja organizacja/mój dział jest technicznie gotowy na takie rozwiązania?
- Czy potrafię pracować z danymi?
- Czy takie wdrożenie może wnieść wartość dodaną do moich działań?

W APA Group łączymy w całość układy sterowania i zestawiamy ze sobą procesy przemysłowe oraz stacje zrobotyzowane. Podłączamy do internetu całe fabryki. Do wykorzystania wszystkich zbiorów danych służy właśnie platforma NAZCA, która spaja człowieka z danymi, a ponadto umożliwia optymalizację procesów i obniżanie kosztów eksploatacyjnych.

Więcej o działaniach APA w kontekście Industry 4.0 możesz dowiedzieć się z filmu:



APA Group jest liderem na rynku inteligentnej automatyki przemysłowej i systemów zarządzania budynkami. Posiada ponad 20 lat doświadczenia i dziesiątki udanych wdrożeń dla instytucji, osób prywatnych, gmin i zakładów przemysłowych na całym świecie. Wszystkie koncepcje technologii produktów i usług powstają w Gliwicach i stają się polską wizytówką na świecie. Do grona klientów należą tacy giganci światowego przemysłu jak: VW, Eisenmann, FIAT, OPEL, 3M, MAN, Amazon, DB Schenker, Tesla, czy

Firmę stworzył i kieruje nią do dziś **Artur Pollak**, Prezes Zarządu APA Group, Członek Rady Programowej Wydziału Elektrycznego Politechniki Śląskiej oraz Członek Zarządu Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, a także Członek Zarządu Polskiego Stowarzyszenia Budownictwa Ekologicznego. Zasiada w Radzie Łoży Katowickiej Business Centre Club. Współtwórca Polskiego Klastra IoT & AI „Sinotaic”. Ekspert w zakresie komputerowych systemów sterowania. Prze-

wodził kilkunastu projektom, tworząc fabryki określane mianem Industry 4.0 w Europie i Chinach. Twórca ultranowoczesnego showroomu technologicznego w Gliwicach Black House oraz Centrum Testowania Technologii Przemysłu 4.0. Współpracował z takimi koncernami jak: VW, GM, 3M, Daimler, MAN, Amazon, Tesla czy Siemens.

Inteligentny parking dla zrównoważonej przyszłości



Bartosz Czerwiński
CTO, NaviParking

Dostęp do parkingu ma duże znaczenie zarówno dla firm, jak i dla ich klientów. Analizując koszty budowy i utrzymania parkingów, firmy poszukują inteligentnych rozwiązań pozwalających na efektywne zarządzanie przestrzenią parkingową. Prognozy analityków na kolejne lata zakładają wzrost zastosowania rozwiązań Smart Parking aż o 65 proc. i zastępowanie dotychczasowych rozwiązań tzw. inteligentnym parkingiem.

Automatyzacja procesów
Poszukiwanie parkingu powoduje korki i zanieczyszczenie powie-

trza. Bardzo często są one zupełnie niewidoczne dla kierowców lub dostęp do nich jest ograniczony. Wiele z nich nie jest natomiast optymalnie wykorzystanych. Inteligentny parking umożliwia cyfryzację parkingu, zwiększenie obłożenia i lepszą alokację miejsc parkingowych. Nowe technologie ułatwiają elastyczne zarządzanie parkingiem i odpłatne udostępnienie miejsc parkingowych. Dzięki aplikacji mobilnej parkingi stają się natomiast widoczne dla kierowców, którzy są kierowani do najbliższych wolnych miejsc.

Dotychczas niewykorzystane zasoby parkingowe mogą stać się źródłem dochodu. Płatności mobilne są wygodne dla użytkowników, a cyfryzacja parkingu zmniejsza koszty operacyjne, w tym koszt biletów parkingowych i automatów. Współdzielenie parkingu z sąsiadującymi firmami redukuje z kolei potrzebę jego rozbudowy. Zarządzanie parkingiem za pomo-

cą rozpoznawania obrazu z kamer automatyzuje procesy. Poprzez dedykowany panel w pełni online, właściciel parkingu może obserwować jego obłożenie i generowane przychody. Zmniejszając korki i zanieczyszczenie spowodowane poszukiwaniem parkingu, możemy realnie wspierać zrównoważony rozwój miast z myślą o przyszłych pokoleniach. Wdrażanie inteligentnych rozwiązań na pozór kojarzone jest z dużymi kosztami, jednak w rzeczywistości w sferze parkingów takie rozwiązania pozwalają obniżyć koszty infrastruktury nawet o połowę.

Ekologiczne trendy

Termin „inteligentne miasta” pojawił się jeszcze przed 2000 r. i był od tamtej pory odmienny przez niemal wszystkie przypadki. Nie istnieje jedna, odgórnie przyjęta definicja „smart city”, choć na przestrzeni lat pojawiło się wiele propozycji. Potocznie rozumie się

inteligentne miasto jako obszar miejski, który wykorzystuje nowe technologie do poprawienia jakości świadczonych usług publicznych. Hub dla miejskiego transportu multimodalnego powinien zatem w pełni koncentrować się na skutecznej implementacji zrównoważonych i zdigitalizowanych rozwiązań parkingowych zarówno dla szeroko pojętego biznesu, jak i użytkowników końcowych. Dodatkowe możliwości stwarza wpisanie się w zielone trendy między innymi poprzez popularyzację samochodów elektrycznych, zmierzenie się z wyzwaniem pierwszej i ostatniej mili czy zachęcanie do używania ekologicznych środków transportu oraz transportu miejskiego. Współdzielona mobilność już teraz kształtuje zrównoważoną przyszłość inteligentnych miast. Cyfryzacja i automatyzacja parkingu wpływa na redukcję kosztów i optymalne wykorzystanie dostępnej przestrzeni z uwzględ-

nieniem zmieniającego się zapotrzebowania użytkowników. Główną zaletą cyfrowego parkingu jest jego elastyczność – może być współdzielony, zarządzany w czasie rzeczywistym, posiada różne warianty cenowe i usprawnia proces parkowania. Dedykowana platforma udostępnia informacje dotyczące dostępności pobliskich parkingów w czasie rzeczywistym. Inteligentne zarządzanie przestrzenią parkingową opiera się na integracji innowacyjnych technologii wykorzystujących między innymi sztuczną inteligencję, sensory i czujniki, systemy rozpoznające obraz z kamer ANPR oraz CCTV, rozwiązania IoT oraz platformę NaviParking as a Service służącą do przetwarzania danych w chmurze. Dzięki publicznemu REST API platforma jest otwarta na integrację z zewnętrznymi partnerami, wspierając tym samym interoperacyjność w ekosystemie Smart City.

Proces tworzenia wartości

Jeszcze kilka lat temu polskie firmy były dość ostrożne w kwestii wprowadzania nowatorskich rozwiązań. Ta sytuacja jednak znacząco się zmieniła: dziś producenci z różnych branż stale monitorują postęp nowych technologii i starają się z nich szybko skorzystać. Takie podejście przynosi doskonałe efekty, bo te firmy znacznie sprawniej reagują na nowe trendy i wyzwania rynkowe.



Ireneusz Borowski
Country Manager Poland,
Dassault Systèmes

Koncepcję Przemysłu 4.0 stworzono w latach 2011-12 w Niemczech w celu zapewnienia niemieckiemu przemysłowi przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku przez wdrażanie nowoczesnych technologii. Postawiono nacisk na cyfryzację, automatyzację i robotyzację wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwach tak, by przebiegały szybciej, sprawniej niż dotąd i umożliwiały efektywniejsze zarządzanie ofertą produktów w odpowiedzi na potrzeby rynku. Inicjatywy podobne do Przemysłu 4.0 pojawiły się też w innych liczących się krajach: Holandii, Chinach, Japonii czy Francji. Koncepcje te różnią się między sobą głównie tym, że każda z nich uwzględnia przede wszystkim perspektywę własnego kraju. Polski przemysł

może czerpać najlepsze pomysły z tych koncepcji, jednocześnie dostosowując je do polskich realiów.

Zainteresowanie modernizacją branży widać bardzo wyraźnie wśród firm produkcyjnych w Polsce. W ciągu ostatnich miesięcy wiele firm zrozumiało, że – aby zapewnić sobie konkurencyjność – będzie musiało postawić na wdrożenie skuteczniejszych procesów produkcyjnych i technologie, które mogą pomóc w powrocie do dawnych wzrostów, pozwalając bowiem na podnoszenie wydajności, wyższą elastyczność, lepsze zarządzanie innowacjami i optymalizację kosztów na hali produkcyjnej oraz w biznesie. Badanie przeprowadzone w Q3 2020 przez PMR na zlecenie Dassault Systèmes wśród średnich i dużych firm produkcyjnych w Polsce pokazało, że 6 na 10 firm w Polsce jest obecnie w trakcie wdrażania różnych rozwiązań z obszaru transformacji cyfrowej.

Już dziś widać wyraźnie, że firmy, które w przyszłości zmienią obraz przemysłu, to nie te, które będą posiadały najbardziej zautomatyzowane systemy pro-

dukcyjne, a te, które najlepiej rozwiną swoje zasoby wiedzy i know-how, a także których środowisko biznesowe będzie angażować klientów i podwykonawców jako pełnoprawnych partnerów w procesie kreowania wartości. Przemysł na miarę 21. wieku można zdefiniować jako unikalne połączenie procesów projektowania, produkcji i wymiany doświadczeń. W tym kontekście koncepcję Przemysłu 4.0 należałoby sprowadzić jedynie do cyfryzacji wypracowanych w przeszłości procesów, a nie traktować jako przyszłość branży produkcyjnej. Nie powinniśmy więc myśleć o przemysle wyłącznie w kontekście środków produkcji, ale jako o procesie tworzenia wartości. Sektory przemysłowe 21. wieku w znacznie mniejszym stopniu zajmują się przepływem części, a w dużej mierze skupiają się na zastosowaniach, doświadczeniach użytkowników i możliwościach, jakie niosą wirtualne modele w optymalizacji cyklu życia produktów i zrównoważonej innowacyjności.

Nowe trendy, nowe wyzwania

Mówiąc o trendach, spójrzmy na przykład na coraz powszechniejszą masową personalizację produkcji. W wyniku presji ze strony konsumentów przed producentami pojawił się nowy cel: masowe dostosowanie produktów do indywidualnych potrzeb i szybkie dostawy do konsumentów. Tradycyjny, bardzo rozdrobniony sposób produkcji z ubiegłych lat już się nie sprawdza. Szybkość i sprawność

w produkcji przemysłowej będzie wymagała pełnej synchronizacji i integracji działań – od cyfrowego zarządzania produkcją i operacjami produkcyjnymi po planowanie i działanie łańcucha dostaw. Umożliwi to nie tylko szybszą produkcję, ale również modułową i przewidywalną analizę produkcji zwinnej (ang. agile), potrzebnej do skutecznego zaspokojenia popytu konsumentów. Firmy, które nie posiadają nowoczesnego zaplecza technologicznego i nie wypracowały odpowiedniego modelu biznesowego, w tym wyścigu sobie nie poradzą.

Myśląc o odpowiedzi na nowe wyzwania, odniosę się także do sytuacji pandemii, bo odnalezienie się w nowej rzeczywistości gospodarczej jest dziś wyzwaniem dla tysięcy firm. Już teraz widać, że pandemia znacznie przyspieszy trend cyfryzacji przedsiębiorstw. Firmy zdały sobie sprawę, że komunikacja, współpraca i ocena warunków rynkowych w czasie rzeczywistym mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania biznesu. Podstawą ciągłości biznesowej w świecie po COVID-19 będzie digitalizacja w ramach całej organizacji, w tym sieci partnerów, pracowników i interesariuszy. Firma analityczna Gartner w raporcie „Koronawirus: obszary zainteresowania CIO podczas pandemii COVID-19” pisze jasno: „To sygnał ostrzegawczy dla organizacji, które zbyt skupiły się na codziennych potrzebach operacyjnych kosztem inwestowania w rozwiązania cyfrowe i długoterminową odporność”.

Technologie w inteligentnej fabryce

Zanim fabryki w Polsce będą mogły w pełni skorzystać z efektów płynących z poprawy jakości i innych potencjalnych dobrodziejstw nowych technologii, jak Artificial Intelligence, Machine Learning, IIoT i innych, muszą stawić czoła szeregowi istotnych wyzwań. Podam przykład: skalowanie AI i ML na całą organizację wymaga nie tylko odpowiedniej ilości danych i właściwej infrastruktury. Do skalowania ML niezbędna jest współpraca. Jednym z głównych wyzwań przy stosowaniu ML pozostaje dostarczenie procesowi odpowiedniego paliwa w postaci odpowiednich danych. Zazwyczaj wymaga to likwidacji funkcjonujących w przedsiębiorstwie silosów, w tym silosów danych, analityków i narzędzi analitycznych.

Przy odpowiednim zdyscyplinowaniu i technologii te wyzwania są do przezwyciężenia. Kluczowy jest wybór odpowiedniej cyfrowej platformy biznesowej, jak choćby 3DEXPERIENCE od Dassault Systèmes, która będzie otwierała możliwości współpracy w całej organizacji i wprowadzi firmę na ścieżkę maksymalizacji korzyści płynących z zastosowania nowych technologii w drodze ku cyfrowej transformacji. Istotna jest ocena wewnętrznych kompetencji oraz potrzeb zewnętrznych w każdym z obszarów współpracy, oraz plan wykorzystania tych wewnętrznych i zewnętrznych zasobów.

Blżej Przemysłu 4.0. Dzięki odwadze, doświadczeniu, wiedzy i... uldze na robotyzację?



Rozmowa ze Stefanem Życzkowskim, założycielem, współwłaścicielem, wieloletnim prezesem ASTOR, obecnie w funkcji przewodniczącego rady strategicznej spółki.

Czy polskie firmy produkcyjne są gotowe na Przemysł 4.0 – tak mentalnie, jak i od strony technologicznej?

To zależy. Przede wszystkim od wielkości firmy. Nasze doświadczenia pokazują, że firmy mikro i małe, kompletnie nie są gotowe. Inaczej rzecz ma się z firmami średnimi, dużymi, szczególnie tymi, które należą do grup z zagranicznym kapitałem. Tutaj transfer wiedzy, a co za tym idzie świadomość i potrzeba transformacji są dużo większe. Niektóre z nich są bardziej przygotowane. Powoli budują plany i strategie na technologiczną ewolucję. Ciągłe jeszcze nie dzieje się to tak szybko, jak myśleliśmy, czy wyobrażaliśmy sobie. Szczególnie że my, jako dostawca technologii, dawno jesteśmy gotowi, by transformować – cyfryzować i robotyzować polskie firmy.

Na to wszystko potrzebny jest czas. I minimalizowanie, czy wypełnianie dziury w świadomości, która często bierze się z przekonania, że technologie są kosmicznie drogie, że zmiana jest kosztowna. Jak zaopiekować ten dylemat? Szczególnie na poziomie strategicznym?

Na pewno kapitał, a właściwie jego brak, to ciągle duża bariera. Prawdą jest natomiast, że wszystkie nowe technologie, realnie działające w nowoczesnym przemyśle, swoje kosztują. Aby nie popaść w zbyt pesymizm, to na rynku dostępne są różne dofinansowania, zwolnienia podatkowe, które, choć działają z różną prędkością, to jednak są pomocne w, nazwę to, łataniu bariery finansowej w kontekście inwestowania w technologie. Całkiem niedawno, pracując przy uldze na robotyzację, usłyszałem, że od drugiego półrocza tego roku będzie znacznie więcej dofinansowań. Przygotowanie firmy do skorzystania z dotacji, czy ulgi, to proces czasochłonny i trud-

ny. To połączenie wielu wymiarów przygotowania inwestycji. Zarówno określonej wiedzy technicznej, jak i biznesowej. Szczególnie opłacalności i zwrotu z inwestycji. I to trzeba umieć połączyć, by płynnie się poruszać po kwestiach technicznych, które są konieczne do unowocześniania przemysłu i kwestiach finansowych dotacji i różnych zwolnień, które są przede wszystkim skomplikowane. Wydaje mi się, że dochodzi jeszcze jeden aspekt: czy firmy mają do tego procesu wyspecjalizowane kadry. Obserwuję, że kolejną barierą, jaką jest, opiera się o wiedzę. Są firmy, które świetnie wiedzą, jak powinny produkować. To jest też ciekawe, że wielu Polaków pracujących w firmach w Polsce, ale należących do obcego kapitału, znacznie łatwiej przyswaja tę wiedzę. Myślę, że jest to związane z tym, że często jeżdżą do fabryk za granicą, gdzie mogą po prostu zobaczyć i zainspirować się, a potem przenieść, rozwijać czy modernizować polskie linie produkcyjne.

Od czego zatem należy zacząć? Albo, w jaki sposób przekonać przedsiębiorców do tego, żeby oni w te technologie inwestowali?

Przede wszystkim na pewno musi się ta nowa technologia opłacać. Czyli musi być wizja na to, że po za-

instalowaniu nowoczesnych technologii produkcyjnych, poniesione nakłady przyniosą zwrot. Czasami to może być rok, czasami dwa, ale czasami to może być i pięć lat, w zależności od modelu planu biznesowego firmy. Kolejną sprawą to otwartość potencjalnego inwestora, by uczciwie i szczerze mówić o problemach i wyzwaniach, jakie ma do zaadresowania. Ta transparentność jest niezbędna do jak najlepszego dopasowania rozwiązań i technologii.

Jakie oferowane przez Państwa firmę rozwiązania/narzędzia pozwalają podnieść efektywność procesów i usprawnić produkcję?

Na rynku automatyki i robotyki działamy już prawie 35 lat. Obserwowaliśmy i nadal obserwujemy, jak zmieniają się polskie firmy. Pociągające jest to, że mamy zapał, że chcemy, ale często się boimy. Ze swojej strony chcę zapewnić, że każde przedsiębiorstwo, które chce się zautomatyzować czy zrobotyzować, ale nie wie, od czego zacząć, nie powinno się obawiać, bo na rynku jest wiele instytucji, które pomagają przejść proces planowania, poprzez przykładowo budowę map drogowych do Przemysłu 4.0. Z naszego doświadczenia, potwierzonego liczbą szkoleń, liczbą osób i firm prze-

szkolonych w centrum robotyzacji hub4industry oraz liczbą projektów, w których doradzamy, jak optymalnie dobrać robota czy cały system o robota oparty, wynika, że to zawsze jest krok w dobrym kierunku. Jeśli taki nie jest, to otwarcie o tym mówimy. Na polskim rynku, często w bliskim otoczeniu, można spotkać kilka jednostek, które specjalizują się, w ułatwianiu wprowadzania najnowszych technologii do przemysłu, są to instytucje nazwane „Digital Innovation Hub”, czyli Hub Innowacji Cyfrowych. Jeżeli chodzi o szeroki zakres rozwiązań zrobotyzowanych, takim hubem jest hub4industry, który mieści się w Krakowie i jest konsorcjum krakowskich uczelni technicznych AGH i Politechniki Krakowskiej, Krakowskiego Parku Technologicznego, ASTOR, T-Mobile oraz instytucji otoczenia biznesu: BIM Klaster, oraz Instytutu Kościuszki. Jest to miejsce, w którym można zweryfikować badanie, technologie potrzebne do efektywnego wdrożenia robotyzacji i zminimalizować ryzyka projektu, przeliczyć zwrot na inwestycję i nauczyć się jak „zdobyć” swojego pierwszego, czy kolejnego robota po to, żeby maksymalizować zyski.

W ramach hubu innowacji jest jeszcze możliwość wykonania testu przed inwestycją?

Na pewno takim narzędziem, które jeszcze nie jest powszechne, choć nasza firma oferuje je już od dwóch lat, jest tzw. PoC [Proof of Concept], taka próba, czyli możliwość przetestowania pew-

nych koncepcji rozwiązań, które są nowatorskie i przez to mamy pewności, czy zadziałają. Dzięki testom przed inwestycją jesteśmy w stanie udowodnić samemu sobie i klientowi, że to zadziała, w taki, a taki sposób, będzie miało taką i taką wydajność, będzie niezawodny. Często takie testy przeprowadzamy bezpłatnie dzięki dofinansowaniom lub z mikroskopiowymi kosztami poniesionymi przez klienta.

Zatrzymajmy się na chwilę przy systemowym rozwiązaniu, jakim jest ulga na robotyzację, bo to jest dotacja, która była bardzo długo dyskutowana, przeszła przez dwa ministerstwa. Czy ta ulga w ogóle coś zmieni w podejściu do inwestowania w nowe technologie?

Już zmieniła. Kiedy 2016 r., jako jedna z pierwszych firm w Polsce przeprowadziliśmy badania świadomości nt. technologii Przemysłu 4.0, to plasowała się ona na poziomie zero, lub tuż ponad nim. W tej chwili, kiedy minęło sześć lat, znajomość tych zagadnień wśród przedsiębiorców plasuje się na poziomie 14 proc., w szczególności są to przedsiębiorcy duży i średni. Potwierdzają to wykonane przez UMWM badania [Badanie potrzeb i gotowości małopolskich MMSP do adaptacji rozwiązań właściwych modelowi tzw. Przemysłu 4.0]. Szacuję, że wprowadzona ulga na robotyzację zdynamizuje rynek robotów w Polsce. To odpowiedź Ministerstwa Rozwoju [inicjatora i pomysłodawcy wprowadzenia ulgi na robotyzację] na zmieniającą się rzeczywistość społeczno-gospodarczo-ekonomiczną nie tylko w skali naszego kraju, ale i globalnie. Chodzi o to, by dać impuls wszystkim działającym na polskim rynku firmom produkcyjnym do tego, aby myślar strategicznie o rozwoju, w te strategie wpisywały innowacje.

Skąd czerpać wiedzę o interpretacji ulgi? Sporo przedsiębiorców czyta ją jako skomplikowaną i co gorsza, zmienną?

W kontekście ulgi na robotyzację dbamy o to, by mieć najnowsze i bieżące informacje i takie wysyłamy też naszym klientom. Rękę na pulsie trzyma także niedawno powołana instytucja – Forum Automatyki i Robotyki Polskiej, radzie nadzorczej, której przewodniczę. Jestem przekonany, że ulga da dodatkowy impuls, aby kupować nowe roboty, nowe technologie do polskich firm produkcyjnych. Wszystko po to, by nie być w ognie najbardziej nowoczesnych europejskich gospodarek.



ROLA LUDZI W PRZEMYŚLE 4.0, CZYLI NIE TYLKO O TECHNOLOGII

Od 2018 roku dwukrotnie wzrósł w Polsce odsetek firm, dla których czwarta rewolucja przemysłowa stała się niezbędnym elementem strategii biznesowej. Mimo to cyfryzacja polskiego przemysłu produkcyjnego jest nadal na alarmująco niskim poziomie. Jedną z przyczyn może być ograniczony dostęp do pracowników posiadających odpowiednie kompetencje.



Tomasz Szpikowski
prezes zarządu, Bergman
Engineering

Dziś polski przemysł produkcyjny oceniany jest na zaledwie 1,9 punktu w 4-stopniowej skali określającej stopień cyfryzacji. Biorąc pod uwagę, że światowi liderzy osiągają wartości powyżej 3,5 pkt, oznacza to, że Polska znajduje się na alarmująco niskim poziomie (raport „Digi Index 2020” Siemens). Nie zmienia to faktu, że dziś aż 2/3 polskich firm traktuje cyfryzację jako jeden ze swoich kluczowych celów strategicznych (raport „Brother Digital Transformation”, 2021). Potwierdzają to badania Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii, powstałe z udziałem Siemens („Smart Industry Polska 2020”), zgodnie z którymi o ile

jeszcze w 2018 r. plany wdrożenia przemysłu 4.0 deklarowało 11 proc. przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, o tyle obecnie to już 25 proc., czyli ponad dwa razy więcej. Widać, że choć wciąż zbyt powoli, to jednak polskie zakłady coraz mocniej otwierają się na innowacje. Szczególnie teraz ważne jest, kto postawi na cyfryzację i Przemysł 4.0, a kto zostanie w tyle. To zwerifikuje globalny rynek, który co prawda pozostanie otwarty, ale dla tych firm, które najszybciej dostosowały się do zmian, wykazały się elastycznym podejściem oraz otwartością na doksztalcenie własnych kadr.

Brakujące ogniwo w nowoczesnych przedsiębiorstwach

Polskie firmy zmagają się nie tylko ze zbyt dużą liczbą powolnych, manualnie wykonywanych procesów, ale i z brakiem dostępu do pracowników o istotnych kompetencjach cyfrowych. Tymczasem z obserwacji z Bergman Engineering wynika, że to właśnie takie kwalifikacje są obecnie najbardziej pożądane i będą potrzebne coraz

bardziej. Eksperti od automatyzacji, optymalizacji oraz robotyzacji procesów i linii produkcyjnych, inżynierowie specjalizujący się w analityce danych, Big Data, cloud computing'u – to osoby, na których rekrutacje trwają praktycznie bez przerwy. Poza tym w ciągu ostatnich trzech lat dynamicznie wzrosło zapotrzebowanie także na project managerów, fachowców od szeroko pojętej inżynierii – na przykład łańcucha dostaw czy produkcji, jak i IT risk officerów, którzy umieją zarządzać ryzykiem informatycznym, w tym atakami hakerskimi i danymi w chmurze. Choć wymagania stawiane inżynierom mogą się różnić w zależności od branży, w której dana firma działa, to głównie skupiają się właśnie wokół cyfryzacji. Od kandydatów oczekuje się m.in. znajomości technologii, a także trendów Przemysłu 4.0 i Internetu Rzeczy (IoT), dzięki którym można korzystać z bardziej elastycznych metod, bazujących na dostępie do większej ilości informacji (np. CBM – monitorowanie stanu maszyn). Dla przedsiębiorstw kładących nacisk na wdrażanie i/lub zarządzanie systemami opartymi na Przemysle 4.0 ważne jest także, aby pracownik miał doświadczenie we wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań z zakresu automatyzacji procesów, integracji procesów i urządzeń, pogłębiając automatyzację z wykorzystaniem technologii chmur obliczeniowych oraz druku 3D. Coraz większy nacisk kładzie się także na znajomość

systemów sterowania i kontroli DCS/SCADA.

Czego nie ma, a co powinien mieć inżynier przyszłości?

Choć obecny inżynier i ten sprzed 10 lat nie różnią się od siebie na poziomie kwalifikacji technicznych, które są nadal trzonem ich wartości, to o przewadze poszczególnych ekspertów, znaczeniu i potencjale, jaki stanowią dla firmy, ale także o ich własnej karierze i wynagrodzeniu mówią nie tylko umiejętności twarde, ale i miękkie. I w perspektywie kolejnych 10 lat nabiorą one jeszcze większego znaczenia. Obecnie wśród najbardziej cenionych miękkich kompetencji inżynierów możemy wymienić kompleksowe rozwiązywanie problemów, krytyczne myślenie, kreatywność, umiejętność zarządzania ludźmi oraz koordynację ich działań. Liczą się także inteligencja emocjonalna, umiejętność oceny, negocjacji i podejmowania decyzji. Jak twierdzi to, na czym sektor cierpi, to jednak brak interdyscyplinarności, którą muszą się wykazywać współcześni inżynierowie. Oczekuje się od nich bowiem umiejętności w wielu dziedzinach równocześnie. Z jednej strony wymaga się ukierunkowania na wysoką kompetencję techniczną, a z drugiej wspomnianych wyżej kwalifikacji miękkich. Jak dodaje ekspert, z biegiem kolejnych 10 lat postępujący proces cyfryzacji produkcji i potrzeba

wdrażania nowych technologii jeszcze bardziej zintensyfikują konieczność rozszerzania umiejętności przez inżynierów. W 2030 r. w top 5 kompetencjach inżyniera mają się już znaleźć: umiejętność przetwarzania i analizy dużych ilości danych pochodzących z wielu źródeł, w tym docieranie do informacji m.in. z wykorzystaniem mediów elektronicznych i narzędzi Big Data. Od liderów będzie oczekiwać się też wdrażania nowych sposobów pracy, zwinnego zarządzania projektami, samodzielnego rozwiązywania problemów, i otwartości, aktywności i różnorodności w zakresie kontaktów z ludźmi i wykonywanych zasad. Co prawda już dziś są to pojęcia znane i wykorzystywane. Rzecz jednak w tym, że w perspektywie najbliższych lat staną się jednym z podstawowych standardów. TOP 10 kompetencji inżyniera w 2030 r.:

1. Uczenie siebie oraz innych
2. Aktywna nauka i słuchanie
3. Współdziałanie
4. Sztuka dedukcji
5. Kompleksowe rozwiązywanie problemów
6. Koordynacja
7. Myślenie logiczne i krytyczne
8. Ocena i podejmowanie decyzji
9. Zarządzanie zasobami finansowymi
10. Zarządzanie zasobami ludzkimi (źródło: *Future of Jobs Report, World Economic Forum*).

W zawód inżyniera przyszłości wpisane są oczekiwania kreatywnego podchodzenia do różnorodnych zagadnień i zdolność do generowania nowych rozwiązań. Wychodzenie z nowymi pomysłami częściej będzie spotykać się z dobrym przyjęciem organizacji, które już dziś zaczynają brać pod uwagę pomysły pracowników i je wdrażają. Dotyczy to najczęściej innowacji produktowych, technologicznych, w tym przede wszystkim cyfryzacji.

Zauważamy, że już dziś w procesach rekrutacyjnych zdecydowanie wygrywają inżynierowie, którzy nie mają problemów z komunikacją z innymi ludźmi. I nie chodzi tutaj ani o terminologię techniczną, ani o języki obce, bo to jest podstawa, bez której trudno im będzie znaleźć atrakcyjne zatrudnienie. Dla pracodawcy coraz ważniejsza staje się umiejętność wykonywania obowiązków i realizacji projektów opierająca się na zdolności do przekazywania technicznych informacji w sposób szczegółowy, ale z entuzjazmem i optymizmem. Dobry inżynier powinien zaszczerpać we współpracownikach swoją pasję i chętnie dzielić się z nimi swoimi ideami oraz pomysłami, uczyć ich, ale także uczyć się od nich i rozwiązywać problemy zespołowo.



KONFLIKT NA UKRAINIE – WNIOSKI DLA POLSKIEJ ZBROJENIÓWKI

Komendant heroicznie bronionego Mariupola w ostatnim nagraniu viralowanym w sieci, wykrzyczał w swym podsumowaniu przestania do sojuszników: „Do dalszej obrony same Stingery nam nie wystarczą! Pilnie potrzebujemy samolotów bojowych, obrony przeciwlotniczej ziemia-powietrze, czołgów i wozów bojowych oraz rakiet ziemia-ziemia”. W tych krótkich, żołnierskich słowach zawarte są moim zdaniem wyzwania dla polskiej armii i polskiego przemysłu zbrojeniowego w trakcie następnego dekady, czasie kluczowym dla przyszłości polskiej niepodległości.



dr Piotr **Balcerowski**
MBA - Wiceprezes Instytutu Staszica

I o ile produkcja części sprzętu leży poza możliwościami polskiej zbrojeniówki nawet w perspektywie dekady (myśliwce/samoloty bojowe czy „inteligentne” rakiety dalekiego zasięgu) i muszą one być pilnie zakupione „z półki”, o tyle w przypadku drugiej części wyżej opisanej priorytetowej broni, szanse są naprawdę duże. Dodatkowo, w tym wezwaniu warto moim zdaniem zwrócić również uwagę na zwrot „do dalszej obrony”. Słuchając go, może nam bowiem umknąć w pierwszym momencie fakt, iż armia ukraińska broni się nad wyraz skutecznie przed „drugą armią świata” już piąty tydzień, zadając jej bardzo poważne straty. Z tego faktu wyciągam pozytywne wnioski również dlatego, że skuteczna obrona ukraińska była możliwa dzięki zastosowaniu sprzętu produkowanego w polskich

fabrykach lub sprzętu, którego produkcja w przypadku należytego finansowania i zarządzania, może wkrótce ruszyć „pełną parą”.

Artyleria – królowa wojny...

...również tej, dlatego bez wątpienia mamy solidne podstawy do optymizmu. Wydaje się bowiem, iż wyroby artyleryjskie zakładów Huta Stalowa Wola, należącej do grupy PGZ, takie jak rak, krab i langusta to ścisła czołówka i inwestycje w ich rozbudowę liczbą wydają się nieuniknione. W świetle wojny na Ukrainie, kwestią otwartą pozostaje powrót do ambitnego pomysłu znacznego spolonizowania Homara, tj. artyleryjskich wyrzutni rakietowych dłuższego (do 300 km) zasięgu Himars. Przypomnijmy, iż pierwotnie przedstawiony w 2018 r. projekt zakładał m.in. udział takich kluczowych polskich części jak nadwozie, system nawigacji, łączności, kierowania ogniem, łączności a przede wszystkim rakietą GMLRS min z własnym systemem naprowadzania i kontroli lotu.

Warto zwrócić uwagę na potencjalną szansę rozwoju polskiego przemysłu rakietowego przy okazji tego projektu. Wszak Mesko miało być odpowiedzialne za produkcje

rakiety GMLRS, co mogłoby być początkiem do budowy polskiego przemysłu rakietowego. Fakt, iż jako blisko 40 milionowy kraj „20 politechnik” de facto nie produkujemy zaawansowanych rakiet, jest jednak plamą na honorze polskiego przemysłu zbrojeniowego.

Rzecz jasna, pilną koniecznością, oprócz rozwinięcia produkcji rakiet ofensywnych, jest również rozwinięcie rakiet „defensywnych” tj. przechwytyjących ataki rakietowe/artyleryjskie wroga na wzór izraelskiej żelaznej kopuły. W każdym razie min w świetle wydarzeń na Ukrainie i znacznej przewadze rosyjskiej w uderzeniach rakietowych ziemia-ziemia i powietrze – ziemia (od „prymitywnych” Gradów po Iskandery/Kindżały) rozwój polskich anty-rakiet wydaje się top priorytetem. Być może powrót do programu Homar może być początkiem tego potrzebnego rozwoju. (...)

Rozpoznanie – drony

Jak widzimy na wielu nagraniach, obok radiolokacji kluczową rolę w rozpoznaniu w tym konflikcie odgrywają drony rozpoznawcze. Wydaje się, iż o ile Polska w dronach rozpoznania (Flyeye) i typu amunicji krążącej (Warmate) dzięki firmie WB Electronics osiągnęła światowy poziom, brak dużego drona uderzeniowego (UCAV) typu MALE jest porażką dość prężnie rozwijającego się przemysłu UAV. Powstanie drona uderzeniowego dla polskiej zbrojeniówki powinno być priorytetem nr 2. Osiągnięcie tego celu wydaje się realne, gdyż dorobek WB Electronics jest silną przesłanką uwiarygadniającą taki optymizm. Na poziomie zarządzania i alokacji, cały czas relatywnie ograniczonych zasobów finansowych, wsparcie firmy jest zgodne z kluczową zasadą prakseologiczną „wzmocnienia dotychczasowych kompetencji”.

Lekkie wyrzutnie przeciwlotnicze i przeciwpancerne

O sukcesach naszych Piorunów nie ma potrzeby chyba się nazbyt rozpisywać oprócz tego, iż ta doskonała broń powinna być udoskonalana i produkowana „masowo”. Nasyconie nią „każdej kompanii” (jeśli nie drużyny) oddziałów lekkiej piechoty jak choćby WOT powinno być priorytetem nr 3. Radykalnie zmniejszy to aktywność rosyjskich jednostek specjalnych i powietrzno-desantowych próbujących przebić się na „tyły”, jak widzieliśmy to choćby podczas akcji Specnazu na lotnisku w Hostomelu. Podobnie pilnie należy rozwinąć seryjną i masową produkcję precyzyjnego polskiego systemu przeciwpancernego Pirat, który przeszedł pozytywnie testy poligonowe. Niemal sukcesy ukraińskich Stugn, pokazują, iż tego typu systemy dobrze sprawdzają się na polu walki. Sukces Pirata, systemu nieco dłuższego zasięgu, statycznego i obsługiwanego przez 2 osoby, nie powinien zaprzestać prac nad wyrzutnią ręczną wzorowaną na brytyjsko-szwedzkim NLAW, który potwierdził swą dużą skuteczność na Ukrainie. Maksymalne nasyconie taką bronią jednostek lekkiej piechoty może znacznie ograniczyć pole manewru nacierającym rosyjskim jednostkom ciężkim.

Polskie karabiny – nowoczesne i z dużym potencjałem

Podstawowa broń każdego żołnierza piechoty to pistolet i karabin. Na wyposażeniu Sił Zbrojnych RP znajdziemy również nowoczesne, rodzime produkty – pistolet VIS100 i rodzina karabinków MSBS GROT to konstrukcje całkowicie polskie o naprawdę dużym potencjale, produkowane przez Fabrykę Broni „Łucznik” w Radomiu.

Wskazane na wstępnym etapie niedoskonałości konstrukcyjne „Grota” zostały usunięte. Jest to broń cenio-

na przez żołnierzy – celna, łatwa w obsłudze i konserwacji, składająca się z wymiennych komponentów, co ułatwia jej naprawę. Dzięki modularności może się stać w przyszłości platformą, na której zostanie zbudowana większość typów lekkiego uzbrojenia polskiej piechoty.

W Radomiu produkowane są również pistolety i karabinki z rodziny Beryl, cieszące się coraz większą popularnością wśród klientów cywilnych, w szczególności w Stanach Zjednoczonych. Amerykańscy partnerzy Fabryki Broni, wprowadzili w 2021 roku do swojej oferty trzy produkty radomskich zakładów, pistolet i dwa karabinki, które sprzedawały się w ciągu kilku minut od pojawienia się ich w sklepach. W całym 2021 roku Fabryka Broni odnotowała ponad 300 proc. wzrost sprzedaży na rynku amerykańskim. W Polsce produkowana jest broń najwyższej jakości. Intensyfikacja tej produkcji i gromadzenie kolejnych sztuk pistoletów i karabinków w magazynach mobilizacyjnych to dzisiaj zadania priorytetowe. (...)

Polska zbrojeniówka może dokonać dużego skoku w wyżej opisanych obszarach w najbliższej dekadzie, ale bez „zbrojeniowego ducha planu Marshalla” będzie jej znacznie trudniej. Musi w tym zakresie dojść do pewnego przełomu i musimy, skoro jesteśmy państwem frontowym, wymagać od naszych sojuszników pełnego zrozumienia i konkretów. Ale o sukcesie polskiej zbrojeniówki zadecydują oczywiście jeszcze inne czynniki. Należą do nich: należyte finansowanie, profesjonalne zarządzanie i budowanie morale/wsparcia społecznego do ponoszenia kosztów na zbrojenia. Omówię je szczegółowo w drugiej części niniejszej analizy.

Cały tekst dostępny na stronie Instytutu Staszica

Poszukiwane start-upy, które działają na rzecz lepszej przyszłości

Kozminski Business Hub wspólnie z firmą Żabka uruchomił nową edycję programu akceleryjnego. Inicjatywa skierowana jest do start-upów, których celem jest wywarcie pozytywnego wpływu na otaczający świat. Wspólnie szukają młodych przedsiębiorstw, które potrzebują dodatkowego wsparcia, aby w pełni się rozwinąć. Poprzez program akceleryjny Żabka chce dotrzeć do start-upów, które mogą pomóc jej jeszcze lepiej realizować strategię ESG.

Żabka poszukuje start-upów, które działają w takich obszarach jak: FoodTech, zrównoważony rozwój, opakowania biodegradowalne, dobre zdrowie i jakość życia oraz odpowiedzialna przedsiębiorczość. Mile widziane są rozwiązania, które dotyczą m.in. roślinnych zamienników żywności, wychwytywania i neutralizacji dwutlenku węgla z powietrza, startu na rynku pracy młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym czy rozwoju umiejętności i kompetencji przedsiębiorców na rzecz nowoczesnej gospodarki. Program adresowany jest do mło-

dych przedsiębiorstw, które potrzebują dodatkowego wsparcia, aby w pełni się rozwinąć. Wylonione w nim start-upy mogą liczyć na mentoring prowadzony przez wysokiej klasy ekspertów i wsparcie dopasowane do ich potrzeb. Zyskują też unikalną szansę współpracy z wszystkimi podmiotami z Grupy Żabka i możliwość przetestowania swoich rozwiązań w sieci sklepów Żabka. Rekrutacja do programu trwa do 10 kwietnia, start akceleryjny został zaplanowany na maj br. Żabka to firma, która przez 23 lata obecności na polskim rynku ugruntowała swoją pozycję najszybciej

rozwijającej się sieci sklepów spożywczych w kraju. Jej misją jest uczynienie życia swoich klientów bardziej wygodnym. Realizuje kompleksową strategię odpowiedzialności (ESG), stawiając przy tym na promocję zrównoważonego stylu życia, pozytywny wpływ na otoczenie, odpowiedzialną organizację i działania na rzecz zielonej planety. Kozminski Business Hub, powstały przy Akademii Leona Kozminkiego, to organizacja zajmująca się poszukiwaniem i wspieraniem start-upów. Spółka od wielu lat edukuje przedsiębiorców oraz wspiera nowe i dobrze rokujące biznesy. KN

Instytut ESG

ESG – CZYLI JAK PLANOWAĆ I RAPORTOWAĆ ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Od 2024 r. wszystkie duże spółki i duże grupy kapitałowe oraz spółki giełdowe (z wyłączeniem mikro) zostaną objęte obowiązkiem raportowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Prace nad dyrektywą CSRD jeszcze trwają, ale już teraz trzeba przygotować polską gospodarkę do przejścia na jednolite europejskie standardy raportowania w tym zakresie, dlatego Instytut ESG zorganizował debatę pt. „ESG – czyli jak planować i raportować zrównoważony rozwój”. Spotkanie odbyło się w ramach Forum Rozwoju, organizowanego przez Forum Polskiej Gospodarki.

Deбата została poprowadzona przez Damiana Kurasia, dyrektora Instytutu ESG i wiceprezesa Fundacji im. XBW Ignacego Krasieckiego. Wzięli w niej udział: Maria Ibisz, senior manager w zespole ds. zrównoważonego rozwoju w Deloitte Central Europe; Agnieszka Skorupińska, adwokat, partner i lider zespołu prawa ochrony środowiska kancelarii CMS; Piotr Dubno, członek zarządu Motivizer oraz Przemysław Śmialkowski, doradca Komitetu Krajowego Olimpiad Specjalnych Polska.

ESG to proces, który zapoczątkował rewolucję

Od 2024 r. duże firmy (zatrudniające powyżej 250 osób) i duże grupy kapitałowe będą musiały raportować swoje działania na rzecz zrównoważonego rozwoju za 2023 r. Małe i średnie przedsiębiorstwa będą miały dodatkowe trzy lata na przygotowanie się, bo obowiązek raportowania czynników niefinansowych będzie ich dotyczył od 2026 r. To oznacza, że polscy przedsiębiorcy mają niewiele czasu, aby przygotować się do tego procesu.

– Nie mówimy o pakiecie kilku regulacji na poziomie Unii Europejskiej, ani też o horyzoncie czasu w zakresie 2-3 lat, tylko o przyszłości, także na poziomie globalnym. Dokonuje się ujednolicenie standardów raportowania rocznego. To rewolucja w za-

kresie transparentności – mówiła Maria Ibisz, senior manager Deloitte Central Europe.

Jak tłumaczy, jeden proces raportowania będzie oznaczał wykorzystanie przez przedsiębiorców umiejętności strategicznego zarządzania, łączenie różnych wskaźników danych na poziomie zarządów, organizacji i konsumentów. – Komisja europejska stawia sobie za cel, aby dokonała się realna transformacja sposobu zarządzania biznesem, tak aby gospodarka unijna była innowacyjna i zielona – dodała Ibisz.

Raportowanie to konieczność

W Polsce około trzech tysięcy firm zostanie objętych nowymi wymogami. – Szacujemy, że 10 proc. z nich jest etapie przygotowania czy też wdrożenia raportowania ESG. Realne wdrożenie procesów, nie tylko raportowania, ale też strategii, to okres od dwóch do pięciu lat – tłumaczyła Ibisz.

Prelegenci zgodzili się, że proces, który jest określany jako rewolucja, to nie jest przykry obowiązek czy konieczność poniesienia niepotrzebnych kosztów. – Przygotowanie się do raportowania danych ESG to proces, który ma doprowadzić do porównywalności danych, do raportowania, które będziemy w stanie kontynuować. Proces ten ma wesprzeć intelektualnie sposób



zbierania tych danych, to jak je analizujemy, prezentujemy i dlaczego – powiedział Piotr Dubno, członek zarządu Motivizer.

Dubno zwrócił też uwagę, że na końcu tego procesu są inwestorzy, akcjonariusze i inni interesariusze, którzy muszą zrozumieć, co ta zmiana będzie oznaczała. – Oni wiedzą już, że to nie tylko koszt, ale też to, że musimy być bardziej oszczędni, świadomi i otwarci na wyzwania, które niosą ze sobą nie tylko zmiany klimatyczne, ale też zmiany modeli biznesowych – mówi Dubno i dodaje, że osi raportowania jest zawsze pion finansów, w którym najczęściej pracują osoby odpowiedzialne za informacje dla inwestorów.

Unia Europejska mocno wspiera zrównoważone i odpowiedzialne działania przedsiębiorstw. Pod koniec lutego 2022 r. Komisja Europejska wniosła dotychczasową dyrektywę w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w obszarze zrównoważonego rozwoju (*Directive on corporate sustainability due diligence*). Zdaniem ekspertów to dopiero pierwsze etapy w zakresie „zielonej transformacji” i co za tym idzie pierwsze zestawy obowiązków dla firm.

– To bez wątpienia rewolucja, ale ten proces jest stopniowy – tłumaczyła Agnieszka Skorupińska, adwokat, partner i lider zespołu prawa ochrony środowiska kancelarii CMS. – Pojawią się jednak nowe przepisy, które doregulują strefę o której mówimy, ale będą też kolejne, ostrzejsze wymogi. Nasze raporty

będą audytowane, a sam audyt będzie wzmocniony, czyli wymagania będą coraz większe.

Adwokat odniósł się też do samej dyrektywy, która w jej przekonaniu ma doprowadzić do tego, że biznes będzie mógł sam się kontrolować, m.in. w zakresie wprowadzanych polityk czy kodeksów. Dyrektywa ma też za cel wprowadzania działań, które będą zmniejszały negatywny wpływ na środowisko. Jak tłumaczyła, biznes do tej pory miał do spełnienia proste wymogi środowiskowe i raportowe, które polegały na deklaracjach. – W ciągu kilku lat przenieśliśmy się ze sfery, w której te działania było dobrowolne, do sfery, w której są one wiążące prawnie – dodała.

Co ważne, zmiany środowiskowe i te związane z prawami człowieka, będą dotyczyć nie tylko przedsiębiorstw, które zostaną objęte obowiązkiem raportowania, ale też wszystkich z ich łańcucha dostaw.

– Działanie według zasad ESG oznacza też m.in. oparcie działalności przedsiębiorstwa na wspólnych wartościach. To coraz ważniejsze dla samych firm: pracownicy są efektywniejsi, gdy widzą, że ich praca ma sens, przyczynia się do poprawy bliższego i dalszego otoczenia. Przedsiębiorstwa skuteczniej działają, gdy oparte są na jasnych przesłaniach, z którymi wszyscy interesariusze mogą się identyfikować. Szczególnie młodsze pokolenia pracowników – milleniarsi, pokolenie Z – są wrażliwi na spójną z wartościami, wrażliwą społecznie

działalność firmy. W tym wspomóc mogą firmy Olimpiady Specjalne Polska – tłumaczył Przemysław Śmialkowski, doradca Komitetu Krajowego Olimpiad Specjalnych Polska. – Olimpiady specjalne od kilku lat prowadzą akcje „Graimy razem”, wspólnie musimy budować świat wartości, wokół których mogą się gromadzić firmy, organizacje społeczne i wszyscy ludzie. Razem dążyć do celu, jakim jest po prostu lepszy świat – dodał Śmialkowski.

Trzeba przejść na zieloną stronę mocy

– Nie mamy żadnej alternatywy – podsumował Damian Kuraś z Instytutu ESG. Dotychczas firmy musiały dbać o zysk, wyniki finansowe czy zdobywanie nowych rynków, teraz, podobnie jak instytucje rządowe, samorządowe czy organizacje międzynarodowe, muszą włączyć się w tę transformację, czy tego chcą czy nie. – Tu nikt nie będzie przegrany, mogą zyskać firmy, środowisko i społeczeństwo. Dlatego warto jak najszybciej przejść na zieloną stronę mocy – powiedział.

Deбата Instytutu ESG pt. „ESG – czyli jak planować i raportować zrównoważony rozwój” stanowiła część Forum Rozwoju – wydarzenia, organizowanego przez redakcję „Forum Polskiej Gospodarki”. Forum Rozwoju należy do cyklu debat, dotyczących najważniejszych kwestii związanych z polską gospodarką. Patronat honorowy nad całym cyklem debat objął Jacek Sasin, wicepremier i minister aktywów państwowych. Patronami wydarzenia byli: Ministerstwo Aktywów Państwowych, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Narodowy Bank Polski, Giełda Papierów Wartościowych. Partnerem merytorycznym Forum Rozwoju jest Instytut ESG – zespół doradczo-analityczny działający w ramach Fundacji im. XBW Ignacego Krasieckiego, organizator I Kongresu ESG – Liderzy zrównoważonego rozwoju na rzecz ekosystemu ESG. PG

Przedsiębiorcy chcą pomagać, ale w warunkach przejrzystych przepisów prawa

Przedsiębiorcy chcą, a przede wszystkim mają możliwości, aby jak najszerzej pomagać uchodźcom z Ukrainy, przekonuje prezes Pracodawców RP Rafał Baniak, który zwrócił się z apelem do premiera Morawieckiego o pilną interpretację przepisów prawa podatkowego w zakresie możliwości zaliczenia poniesionych na pomoc potrzebującym wydatków do kosztów uzyskania przychodów.

W obecnej sytuacji przyjęte rozwiązania prawne pozwalają zaliczyć do kosztów uzyskania przychodu wydatki, które stanowią bezpośrednio darowizny na rzecz określonych w przepisach podmiotów. Gdy jednak przedsiębiorca udostępnia przestrzeń przystosowaną do zakwaterowania (np. hale, pawilony) i opieki uchodźcom z Ukrainy uciekającym przed wojną oraz zapewnia nieodpłatne świadczenia

w postaci pomocy medycznej, żywienia czy zapewnia produkty higieny osobistej nie będzie miał możliwości ujęcia poniesionych wydatków w kosztach.

– Należy dokonać pilnej interpretacji i ewentualnych zmian przepisów prawa podatkowego w zakresie wydatków poniesionych na cele związane z przeciwdziałaniem skutkom działań wojennych na terytorium Ukrainy w kosztach

uzyskania przychodu – mówi Rafał Baniak prezes Pracodawców RP.

Pracodawcy RP zwrócili uwagę na wątpliwości interpretacyjne zniewielizowanych przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, które mogą ograniczać możliwość zaliczenia wydatków do kosztów uzyskania przychodu w sytuacji, gdy pomoc udzielana będzie bezpośrednio przez przedsiębiorcę.

Wobec wielkiego kryzysu humanitarnego konieczne jest zapewnienie takich rozwiązań prawnych, które ułatwiają i zachęcają przedsiębiorców do podejmowania inicjatyw na rzecz ludzi potrzebujących pomocy. Wszystkie wartościowe inicjatywy obywateli i przedsiębiorców powinny spotkać się z właściwym potraktowaniem ich na gruncie prawa.

NIERUCHOMOŚCI



WSZYSTKIE KŁOPOTY MIESZKANIÓWKI

Przyjęcie przez Polskę ponad 2 mln uchodźców będzie miało olbrzymi wpływ na nasz rynek nieruchomości. Choć faktycznie obecnie trudno jeszcze oszacować jego konsekwencje.

To, co dziś rzuca się już w oczy, to fakt, że na rynku jest już coraz mniej nieruchomości do kupienia. Mieszkania na wynajem stały się zaś prawdziwą rzadkością. Co oczywiście znacząco wywindowało ceny najmu. Jak szacuje Robert Chojnacki, pre-

zes redNet24, stawki najmu poszły w górę nawet o 20 proc. – Im dłużej konflikt będzie trwał, tym więcej Ukraińców zdecyduje się zostać w Polsce. A możliwy jest też scenariusz napływu emigrantów (uchodźców?) z Białorusi, a nawet z obwodu kaliningradzkiego. Wszyscy ci ludzie muszą gdzieś mieszkać. Konieczne będzie zatem wybudowanie większej liczby mieszkań, co na pewno podniesie ceny – dodaje Chojnacki.

Na dodatek napływ uchodźców do

Polski nie jest jedynym kłopotem dla branży. Nieunikniony jest bowiem znaczący wzrost cen. Drożeją materiały budowlane, rosną stopy procentowe, zaczyna brakować siły roboczej. Nie można także zapominać o inflacji, która może przekroczyć w tym roku poziom dwucyfrowy. Zdaniem ekspertów nie będziemy jednak świadkami jakiegoś spektakularnego krachu na rynku nieruchomości. Raczej znaczącego spowolnienia.

KOMENTARZ:

2022 rok – idą zmiany



Barbara **Bugaj**,
główny analityk,
SonarHome

Czynników hamujących popyt będzie w bieżącym roku więcej niż tych, które go generują. Jeszcze do niedawna były to zadowalający wzrost gospodarczy i dobre prognozy dla Polski; obecnie rezultaty wojny są jednak nie do przewidzenia, a prognozy dla naszej gospodarki dość mocno rozproszone.

Dopiero druga połowa roku może przynieść konkretne informacje. Istotne będzie to, na jakim poziomie zatrzymają się podwyżki stóp procentowych kontynuowane przez RPP. W wariantcie łagodnym seria podwyżek stóp zostanie zatrzymana, nastąpi też lekki spadek inflacji, co wpłynie na stabilizację popytu w dalszej przyszłości (perspektywa kolejnego roku). Możemy też mieć do czynienia ze scenariuszem bardziej pesymistycznym, gdy główna stopa procentowa rośnie powyżej oczekiwań i nakładają się na to inne czynniki gospodarcze działające hamująco. Wtedy na rynku możliwa będzie korekta cen. Wiele mieszkań gorszych jakościowo ma dziś wysokie ceny, nieadekwatne do standardu, więc taka zmiana może w pierwszej linii objąć te nieruchomości.

Mniejszy wpływ na popyt, ale z tendencją rosnącą w czasie, będą miały zakupy nieruchomości przez obcokrajowców (w tym większa migracja z powodu sytuacji na Ukrainie; może wzrosnąć popyt na kupno i najem mieszkań, nie wiemy, ilu Ukraińców zostanie w Polsce na stałe).

Na popyt będzie mieć też wpływ fakt, że dla wielu osób wciąż brakuje alternatyw dla ochrony kapitału przed inflacją (choć atrakcyjność lokat bankowych powinna rosnąć). Niektórzy traktują też inwestycję w nieruchomości jako dywersyfikację lokowania gotówki – kupno lokalu jest wtedy jedną z wielu innych form inwestycji.

Pewne znaczenie będzie mieć również rządowy program Mieszkanie bez wkładu własnego, choć przy rosnących stopach dla samych konsumentów może być pułapką, skoro beneficjentami są osoby bez oszczędności. Na końcu mamy jeszcze czynniki nie do przewidzenia, choć mogą one z czasem mocno ingerować w sytuację na rynku. Atak Rosji na Ukrainę stał się faktem. Konflikt bezpośrednio wpływa na wzrost inflacji (rynki surowców już reagują, w tym surowców rolnych i energetycznych). Dla banku centralnego jest to duży dylemat i może oznaczać większą skalę podwyżek stóp procentowych.

Nagle sytuacje oczywiście od razu nie mają wpływu na polski rynek nieruchomości. Jakiśkolwiek zmiany zauważamy po kilku miesiącach. Na podwyżki stóp procentowych już jesteśmy przygotowani, ponieważ RPP je zapowiadała. Jednak kluczowa jest ich skala, a w przyszłości ważne będą również nastroje konsumenckie u nas w kraju. Jeśli mocno się obniżą, może to wpłynąć na rynek. Z drugiej strony konflikt na Ukrainie oznacza większą imigrację do naszego kraju, a więc popyt na najem.

Rynek biurowy zaczyna wychodzić na prostą

Wynajmowanych i budowanych jest wciąż mniej biur niż przed dwoma laty, ale w sektorze biurowym widać tendencję wzrostową. W ubiegłym roku niektóre rynki regionalne odnotowały spory wzrost popytu, nawet w porównaniu do 2019 r.

W 2021 r. na warszawski rynek trafiło 325 tys. m² powierzchni biurowych. Tak wysoki wynik ostatnio notowany był w 2016 r. Oddanych zostało między innymi kilka spektakularnych obiektów, których realizacja rozpoczęła się przed pandemią. Warszawskie zasoby biurowe, które przekraczają już 6,15 mln m² powierzchni, wzbogaciły też dwa biurowce w kompleksie Centrum Praskie Koneser oraz budynek EQ2 i Balletowa Business Park.

Warszawa ze znikomą liczbą nowych projektów

W budowie w Warszawie jest natomiast o ponad połowę biur mniej niż w ostatnich latach, kiedy rocznie powstawało około 700-800 tys. m² powierzchni. W realizacji, jak podaje Walter Herz, pozostaje niespełna 330 tys. m² biur.

Wysoki poziom nowej podaży w 2021 r. i niższy popyt spowodowały, że współczynnik pustostanów podskoczył na warszawskim rynku o 2,8 pp. do 12,7 proc. i jest najwyższy od sześciu lat.

– Aktywność najemców na rynku biur jest nadal mniejsza niż przed pandemią, jednak zauważalny jest jej stopniowy wzrost. Całkowity wolumen najmu w sektorze biurowym w Polsce w 2021 r. był o kilka procent większy w porównaniu z rokiem poprzednim. W Warszawie wielkość transakcji najmu wzrosła rok do roku o ponad 7 proc. Wynajęte zostało 646 tys. m² powierzchni. To wynik znacząco niższy niż w latach 2015-2019, kiedy do najemców trafiało średnio około 830 tys. m² biur – mówi Bartłomiej Zagrodnik z Walter Herz. – Biura wciąż po-

zostają jednak ważnym elementem działalności biznesowej firm oraz interesującymi aktywami dla inwestorów. Stawki czynszowe jak dotąd kształtują się na takim samym poziomie, jak wcześniej, ale poważny wzrost kosztów budowy powoduje presję na podwyżki – dodaje Zagrodnik.

Trójmiasto z największą liczbą nowych biur

W regionach największy przyrost zasobów zarejestrowany został w Trójmieście. Dzięki ukończeniu budowy 73 tys. m² biur w projektach 3 T Office Park, Palio, LPP Fashion Lab i Gato, oferta czwartego w kraju, trójmiejskiego rynku biurowego sięgnie niedługo 1 mln m² powierzchni.

Krakowski rynek biurowy zwiększył w minionym roku ofertę do przeszło 1,6 mln m² powierzchni. Podaż wzrosła o ponad 60 tys. m² powierzchni za sprawą oddanych budynków Equal Business Park D, Ocean Office Park A, Tertium Business Park B i Aleja Pokoju 81. Na poznański rynek biurowy trafiło ponad 37 tys. m² biur w budynku Nowy Rynek D, dzięki czemu zasoby przekroczyły poziom 620 tys. m² powierzchni.

We Wrocławiu oddane zostały inwestycje Krakowska 35 i Nowa Strzegomska łącznie z 22 tys. m² powierzchni, w wyniku czego oferta wzrosła do 1,25 mln m². W Katowicach (600 tys. m²) na rynek weszło w zeszłym roku ponad 13 tys. m² powierzchni, a w Łodzi (583 tys. m²) – 3,6 tys. m².

Katowicki rynek w największej rozbudowie

Katowice wyraźnie wybijają się w regionach liczbą biur pozo-



stających w budowie. Na katowickim rynku w realizacji jest aż 200 tys. m² powierzchni, co stanowi blisko jedną trzecią zasobów, jakimi dysponuje miasto. Większość projektów ma zostać ukończonych w tym roku.

Wzrasta też rynek krakowski, na którym w budowie znajduje się 165 tys. m² powierzchni biurowych. – Jeśli warunki makroekonomiczne i sytuacja gospodarcza będzie sprzyjająca, wartość ta może się jeszcze zwiększyć w nadchodzących kwartałach o projekty, które w Krakowie przygotowywane są do realizacji – zauważa Mateusz Strzelecki z Walter Herz. – Kolejnymi rynkami biurowymi, które również się rozbudowują, jest Wrocław z 150 tys. m² powstającej powierzchni m.in. w projekcie Brama Olawska, Quorum Office Park i kolejnym budynku w kompleksie Centrum Południe oraz Trójmiasto ze 120 tys. m² biur, które realizowane są głównie na terenie Gdańska – informuje Mateusz Strzelecki.

W Poznaniu w fazie budowy jest blisko 80 tys. m² powierzchni biurowych, a w Łodzi prawie 90 tys. m² biur. Największą inwestycją na poznańskim rynku jest Andersia Silver, która po ukończeniu dostarczy najwyższy budynek w mieście. Łódź zaferuje

natomiast w najbliższym czasie nowoczesne powierzchnie w Manufakturze Widzewskiej, Fuzji i projekcie React.

Popyt w regionach na niezłym poziomie

Poziom najmu na rynkach regionalnych, jak podaje Walter Herz, był w zeszłym roku o kilkanaście procent niższy od notowanego w 2019 r. – Choć w drugiej połowie 2021 r. w sektorze biurowym widać było znaczne ożywienie, roczna wartość transakcyjna plasuje się nadal poniżej średniej sprzed pandemii. Na uwagę zasługuje jednak wysoki popyt na biura zarejestrowany w ubiegłym roku we Wrocławiu, Trójmieście i Poznaniu, gdzie zakontraktowanych zostało więcej powierzchni niż w 2019 r. – podaje Mateusz Strzelecki.

Największe zapotrzebowanie na biura w minionym roku mogliśmy obserwować w Krakowie, gdzie wynajęte zostało około 156 tys. m² powierzchni oraz we Wrocławiu, który wykazał chłonność na poziomie 153 tys. m². O ile na rynku krakowskim popyt był nieco niższy niż w latach poprzednich, o tyle we Wrocławiu wynik był o kilka procent wyższy, tak w porównaniu z 2020 r., jak i 2019 r. Ubiegłorocznym wzrostem po-

pytu wykazał się również rynek trójmiejski i poznański. W Trójmieście wolumen najmu wyniósł 108 tys. m² powierzchni biurowych i był o 23 proc. wyższy niż rok wcześniej oraz o blisko 7 proc. niż w 2019 r. Poznań natomiast, gdzie podpisane zostały umowy najmu na 73 tys. m² biur, odnotował aż ponad 80 proc. wzrost zapotrzebowania na biura w porównaniu z 2019 r.

Popyt na rynku katowickim spadł do poziomu 53 tys. m² powierzchni, był niższy niż rok wcześniej o 16 proc. W Łodzi zakontraktowane zostało 51 tys. m² biur, także mniej niż w latach poprzednich.

W ciągu minionego roku współczynnik pustostanów na rynkach regionalnych nieznacznie wzrósł, tylko w Poznaniu ze względu na skok popytu lekko się obniżył. Kształtuje się obecnie na poziomie od 10,5 proc. w Katowicach do 16,7 proc. we Wrocławiu.

Zmianie ulega model aranżacji przestrzeni biurowej. Projektowanych jest teraz więcej sal do spotkań i organizowania wideokonferencji. Większa liczba biur funkcjonuje też jako stanowiska pracy, które w zależności od potrzeb mogą być wykorzystywane przez różne osoby w systemie hybrydowym.

CREAM Property Advisors jest odpowiedzialna za wynajem Galerii Bemowo w Warszawie



Umowa zakłada wsparcie w wynajmie obiektu według strategii opracowanej i uzgodnionej z nowym właścicielem Galerii Bemowo, firmą Futureal Investment Partners z grupy Futureal.

– Bardzo cieszymy się, że Futureal zaufała nam w tym przedsięwzięciu i mam nadzieję, że wspólnie dokonamy tam wielu pozytywnych zmian. Pracujemy usilnie nad poprawą i uzupełnieniem siatki najemców. Chcemy sprawić, aby klienci mieli w Galerii Bemowo wszystko, czego potrzebują na co dzień.

Projekt wymaga zaangażowania doświadczonych ekspertów do spraw wynajmu, dlatego procesem pokierują Joanna Bieniek i Ewelina Kozacka – obie z wieloletnim doświadczeniem na rynku powierzchni handlowych. Liczymy, że wkrótce będziemy mogli pochwalić się nowymi najemcami – mówi Mi-

chał Małecki z CREAM Property Advisors.

Galeria Bemowo mieści się przy ulicy Powstańców Śląskich na warszawskim Bemowie. Obiekt ma niemal 30 tys. m² powierzchni najmu na trzech poziomach. Wśród najemców są m.in. takie marki jak: Carrefour, Cinema City, RTV Euro AGD, Orsay, Pepco, Big Star, Rossmann, Piza Hut. Do dyspozycji klientów jest także ponad 940 miejsc parkingowych. Właścicielem centrum jest Futureal Investment Partners z grupy Futureal.

PERSONALIA.....

Nowi eksperci magazynowi w Savills

Firma doradcza Savills kontynuuje rozbudowę usługi Industrial Services Hub, w ramach której oferuje kompleksowe doradztwo dla najemców, deweloperów i właścicieli powierzchni magazynowych. Do polskiego oddziału firmy dołączyło trzech kolejnych ekspertów.



Małgorzata Papaj



Wiktor Lesiak



Anna Gołkowska-Podolak

Małgorzata Papaj objęła stanowisko dyrektora (Associate Director) w dziale wynajmu powierzchni magazynowych i przemysłowych. Małgorzata jest doświadczonym ekspertem specjalizującym się w doradzaniu najemcom w zakresie doboru optymalnych nieruchomości dla ich łańcucha dostaw. W trakcie swojej dotychczasowej kariery doradzała zarówno w transakcjach najmu, jak i zakupu nieruchomości z sektora magazynowego. Od blisko 14 lat jest związana z rynkiem nieruchomości komercyjnych. Absolwentka

wydziału prawa na Uniwersytecie Warszawskim i podyplomowych studiów z zakresu Pośrednictwa w Obrocie Nieruchomościami. W Savills odpowiadać będzie za region Warszawy i województwo kujawsko-pomorskie.

Wiktor Lesiak objął stanowisko konsultanta w dziale wynajmu powierzchni magazynowych i przemysłowych. Przed dołączeniem do Savills pracował jako analityk w Colliers, a następnie jako konsultant w CBRE, gdzie odpowiadał za

region warszawski. Doradzał w transakcjach najmu o łącznej powierzchni ponad 150 tys. m². Specjalizuje się we współpracy z firmami z sektora e-commerce oraz operatorami logistycznymi i operatorami centrów danych (data centre).

Anna Gołkowska-Podolak objęła stanowisko młodszego konsultanta w dziale wynajmu powierzchni magazynowych i przemysłowych. W Savills będzie wykorzystywać swoje doświadczenia w obsłudze klienta i negocjacjach, zdobyte w Samsung Electronics Polska oraz we współpracy z firmami z branży logistycznej. Jest absolwentką filozofii na Uniwersytecie Warszawskim oraz włada biegle językiem angielskim, włoskim i rosyjskim.

– Wraz z dynamicznym rozwojem rynku nieruchomości magazynowych w Polsce, wzmacniamy nasze kompetencje w zakresie najmu powierzchni logistycznych, by jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Bardzo cieszę się z dołączenia do nas trzech nowych osób, których doświadczenie i wiedza ekspercka wzmocnią efekt synergii w zespole – mówi Katarzyna Pys-Fabiańczyk, dyrektorka Industrial Services Hub w Savills Polska.

Mieszkanie Plus na minusie?

Najwyższa Izba Kontroli przygotowała raport zajmujący się jednym ze sztandarowych programów PiS, czyli Mieszkaniem Plus. W założeniach ta rządowa inicjatywa miała znacząco wpłynąć na polepszenie się warunków mieszkaniowych Polaków. Do końca 2019 r. miało powstać zaś w ramach tego planu aż 100 tys. nowych mieszkań.

Rządowy projekt został przyjęty jeszcze w 2016 r. Zakładano, że jego celem jest zapewnienie dostępu do mieszkań osobom, które nie kwalifikują się do przydziału mieszkania socjalnego i komunalnego. Z drugiej strony jednak nie posiadają dochodów umożliwiających zakup czy też tylko najem własnego lokum na rynku. Jak wskazuje jednak NIK, Mieszkanie Plus zakończyło się fiaskiem. Do końca października ubiegłego roku (a więc dwa lata po zakładanym terminie!) oddano do użytku jedynie 15,3 tys. nowych lokali. Kolejnych 20,3 tys.

znajdowało się jeszcze w budowie. W sumie jest to znacznie poniżej zakładanych 100 tys. „Program Mieszkanie Plus nie wpłynął znacząco na poprawę warunków i rozwiązanie problemów mieszkaniowych” – piszą w swoim raporcie urzędnicy NIK, wymieniając szereg przyczyn, dlaczego tak się stało. Przede wszystkim zawiodła legislacja: nie było skutecznych i spójnych rozwiązań prawnych. Nie przygotowano także rozwiązań mogących ułatwić przeznaczanie na cel programu gruntów należących do Skarbu Państwa. Ten brak znacząco wpłynął na wzrost dostępności mieszkań. O całkowitej porażce Mieszkania Plus jest też najwyraźniej przekonany rząd. Jeszcze w czerwcu ubiegłego roku premier Morawiecki mówił, że program „nie spełnił naszych oczekiwań” i że „przyznaje się do potknięcia”.



REKLAMA

RYNEK NIERUCHOMOŚCI SIĘ USTABILIZUJE, A PANDEMIA ZOSTANIE TYLKO WSPOMNIENIEM



Biuro pozostanie stałym elementem pozyskiwania pracowników. Pandemia spowodowała jednak, że najemcy patrzą na biuro, szukając w nim pewnej elastyczności. Elastyczność jest reakcją na to, jak wygląda nie tylko sytuacja na rynku pracy, ale i pandemiczna – podsumowuje Daniel Bienias, dyrektor zarządzający CBRE, w rozmowie z Agnieszką Bulus-Trando w BiznesINFO.TV.

CHCĘ ROZHERMETYZOWAĆ RYNEK NIERUCHOMOŚCI

Jestem przekonany, że po przyjęciu pewnych wstępnych założeń, można budować całkiem konkretne scenariusze. Wiemy przecież, że następuje fundamentalna zmiana w oczekiwaniach użytkowników nieruchomości, co jest związane z nowym stylem życia, zmianą pokoleniową i kolejnymi generacjami wchodzącymi na rynek pracy – skomentował Mateusz Bonca, w rozmowie z Agnieszką Bulus-Trando w BiznesINFO.TV



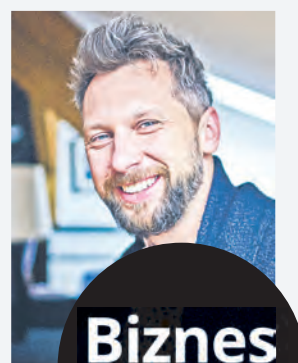
PRS – RYNEK Z POTENCJAŁEM

Główne elementy wpływające na rynek mieszkaniowy to drastyczne podwyżki kosztów energii, materiałów i robocizny oraz bardzo wysoka inflacja. Na sektor mieszkaniowy wpłyną także implikacje podatkowe wynikające z wprowadzonego Polskiego Ładu – podsumowuje Mira Kantor-Pikus, partner odpowiedzialny w Dziale Rynków Kapitałowych Cushman & Wakefield za finansowanie kapitałowe, dłużne i inwestycje alternatywne w tym mieszkaniowe, w rozmowie z Agnieszką Bulus-Trando w BiznesINFO.TV



ARCHITEKT – OTWARTY NA ZMIANY KREATOR NOWEJ RZECZYWISTOŚCI

Powstają już m.in. biurowce, budynki mieszkaniowe czy np. teatry zbudowane całkowicie w technologii drewnianej. I ten trend zaczyna coraz mocniej pukać do drzwi na rynku polskim. Możemy spodziewać się już wkrótce wielu inwestycji zrealizowanych właśnie w tej technologii – komentuje Wojciech Witek, architektem Iliard, Grupa Reesco w rozmowie z Agnieszką Bulus-Trando w BiznesINFO.TV.



SUBSKRYBUJ NASZ KANAŁ!

**Biznes
INFO.TV**

SUBSCRIBE

RYNEK ODZWIERCIEDLAJĄCY STAN GOSPODARKI



Dzisiaj przed branżą magazynową stoi wiele wyzwań. Z drugiej strony deweloperzy się do nich przygotowują. Z Renatą Osiecką, partner zarządzającą AXI IMMO rozmawiała Agnieszka Bulus-Trando w BiznesINFO.TV

ręką z pandemią koronawirusa. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że w naszym kraju struktura magazynowa jest bardzo nowoczesna. Z kolei napływ kapitału zachęcił deweloperów do budowania kolejnych obiektów.

Polski rynek magazynowy będzie coraz bardziej związany z e-commerce. Jak państwo widzą przyszłość tego związku?
Pandemia utrwaliła zmianę w zachowaniach konsumenckich. E-commerce jest już znaczącym kanałem sprzedaży. Najchętniej kupujemy tekstylia, odzież, AGD oraz meble. Czy ten rynek urośnie, tego jeszcze nie wiemy. Warto jednak pamiętać, że polskie magazyny obsługują także handel elektroniczny na rynkach ościennych. Na dodatek coraz bardziej zauważalny jest trend kupowania w sieci towarów świeżych. Jeśli on się przyjmie, wzrośnie zapotrzebowanie na budowę magazynów do obsługi logistyki ostatniej mili. Z drugiej strony spodziewamy się rozwoju takich potentatów jak choćby Zalando czy Amazon. To one powodują, że mniejsze międzynarodowe firmy o podobnym profilu biznesowym z większą przychylnością mogą decydować się na wejście do Polski.

Z kolei na ograniczenie czy też spowolnienie tego trendu, może wpłynąć rozluźnienie reżimu covidowego. Konsumenci często i chętnie wracają do swoich tradycyjnych nawyków. Nie znaczy to oczywiście, że zrezygnują z zakupów e-commerce. Kolejnym elementem, o którym musimy pamiętać, jest wzrost kosztów paliwa, co może wpłynąć na kwestie związane z dostarczaniem przesyłek.

Logistyka i e-commerce mają coraz większy wpływ na coraz większe wymagania w stosunku do powierzchni magazynowej. Czy polskie magazyny je spełniają?
Dzisiaj e-commerce oraz logistyka stanowią ponad 50 proc. popytu na powierzchnie magazynowe. Deweloperzy szybko adaptują

i wprowadzają innowacje, aby sprostać wymaganiom obu grup. Największe transakcje, tak jak w przypadku Zalando, są przygotowywane w systemie projektów dedykowanych dla konkretnego najemcy. Niemniej jednak specyfikacja magazynów spekulacyjnych już podąża za takimi wymaganiami. Trend ten widać m.in. po tym, że magazyny „urośli” średnio o 1,5 m.

Drugim charakterystycznym elementem, który pomaga obsługiwać e-commerce, jest duża liczba bram.

E-commerce to branża, która potrzebuje dużej ilości pracowników i tutaj poszukuje się indywidualnych rozwiązań. Dla przykładu projekt powinien zapewniać większą liczbę miejsc parkingowych. Tak czy inaczej, deweloperzy są świadomi tych wymogów i zwracają na nie uwagę.

Jakie technologie i trendy najbardziej zmieniają magazyny Pani zdaniem?

Udział technologii w sektorze magazynowym wynika z potrzeb jego użytkowników. W założeniu rozwiązania te mają pomagać lub zastępować proste prace wykonywane dotychczas przez człowieka, takie choćby jak otwieranie bram czy usprawnienie przepływu towarów. Coraz częściej wprowadzane są monitoringi BMS, kiedyś stosowane jedynie w projektach produkcyjnych. Dzięki nim łatwiej jest kontrolować zużycie mediów, czy szybciej reagować na pojawiające się usterki. Usprawnienia te powinny wpłynąć na zmniejszenie liczby błędów. Do niedawna można było powiedzieć, że automatyzacja i robotyzacja jest zagadnieniem związanym z konkretnymi użytkownikami. Jednak rozwój e-commerce promuje właśnie te rozwiązania. Robotyzacja może być alternatywą w przypadku dużej rotacji wśród pracowników, pomagając w efektywnym zarządzaniu zespołem ludzkim. Kolejną nowością widoczną w sektorze magazynowym są tzw. ekotrendy. Dziś to już nie tylko hasła marketingowe. Potrzeba ta wynika nie tylko z rosnącej świadomości użytkowników, ale również z oszczędności. Musimy pamiętać o rosnących cenach energii, a ekotrendy mogą pomóc w kontroli kosztów. Rozwiązania, jak fotowoltaika czy inteligentne oświetlenie, pojawiły się szybko i są wprowadzane w powierzchniach magazynowych. Warto także wspomnieć o zielonych certyfikatach, które są wymagane przez inwestorów i powodują, że nowe powierzchnie magazynowe mają dłuższy cykl życia.

Jak w praktyce wygląda wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych?

Zasadniczo, im nowszy magazyn, tym bardziej innowacyjne rozwiązania są w nim wprowadzane. W uproszczeniu można powiedzieć, że wszystkie rozwiązania, które powodują, że powierzchnie są energooszczędne, są planowane i przewidziane na początku każdej nowej inwestycji. Natomiast elementy takie jak automatyzacja czy robotyzacja najczęściej wynikają z indywidualnych potrzeb, czy rozwiązań najemców. Co warto podkreślić, rozwiązania te nie należą do tanich.

”

Udział technologii w sektorze magazynowym wynika z potrzeb jego użytkowników. W założeniu rozwiązania te mają pomagać lub zastępować proste prace wykonywane dotychczas przez człowieka, takie choćby jak otwieranie bram czy usprawnienie przepływu towarów.

Proszę trochę opowiedzieć o przeszkodach i wyzwaniach, jakie stoją przed sektorem, o którym rozmawiamy?

Obserwujemy dużą dynamikę wzrostu cen w budownictwie. Obecnie bardzo trudno utrzymać stawki czynszowe, w momencie, kiedy oferty od generalnych wykonawców ważne są kilka dni. Na dodatek pamiętajmy o brakach kadrowych wśród wykonawców, którzy są zaangażowani w różne inwestycje. Sytuacja powoduje opóźnienia w realizacji konkretnych projektów. Elastyczność i szybka odpowiedź na powstające potrzeby, która była jednym z atutów branży, dzisiaj zwalnia. Dodatkowym kłopotem jest wojna na Ukrainie, ograniczająca dostęp do niektórych surowców. Nieuniknione są także zaburzenia w łańcuchu dostaw i samych kosztach. Zapewne sam

W branży magazynów wciąż mówi się o kolejnych pobijanych rekordach. Co napędza całą branżę?

Tych czynników jest wiele. Na pewno rośnie popyt na powierzchnie magazynowe ze strony branży e-commerce. Segment ten ma już 10 proc. udziału w ogólnym handlu. Z trendem związana jest również presja na skrócenie czasu dostaw. To obszar do rozwoju takich branż jak sieci kurierskie czy też branża opakowań. Popyt na e-commerce wymusza duże wzrosty w wynajmie powierzchni magazynowej, także ze względu na coraz bardziej usprawniany sposób docierania do końcowego klienta. Innym aspektem, o którym dzisiaj możemy mówić, jest oczywiście napływ uchodźców, a także pomoc humanitarna. Wszystko to generuje wzrost popytu. Nie możemy także zapominać o firmach, które chcą przenieść do Polski swoją działalność, dotychczas prowadzoną za wschodnią granicą. To kolejny czynnik widoczny na rynku nieruchomości magazynowych. W przeciwieństwie do pandemii Covid-19, kiedy to najemcy zareagowali z opóźnie-

niem, teraz działają bardzo szybko. Najemcy przygotowują spore zapasy, co z kolei ma przełożenie na ich potrzeby magazynowe. W istocie popyt na powierzchnie magazynowe wynika ze swobodnego podsumowania wszelkich sytuacji, jakie zachodzą w gospodarce.

Jeszcze jednym powodem, dla którego ten rynek tak bardzo się rozwija, jest popyt ze strony inwestorów, którzy są zainteresowani gotowymi projektami. Szukają atrakcyjnego miejsca dla ulokowania swojego kapitału, pamiętając o tym, że sektor magazynowy wyszedł obronną

”

Czynnikami, widocznym na rynku nieruchomości magazynowych, są firmy, które chcą przenieść do Polski swoją działalność, dotychczas prowadzoną za wschodnią granicą.

fakt wojny w sąsiedztwie Polski spowoduje pewne wahania wśród inwestorów.

Przed branżą magazynową stoi wiele wyzwań niemniej deweloperzy starają się znaleźć rozwiązanie tej sytuacji. Bądźmy tutaj dobrej myśli.

Obserwujemy przenoszenie magazynów zagranicznych firm do Polski. Jakich przedsiębiorstw możemy się spodziewać w niedalekiej przyszłości? Jaki kapitał w związku z tym zasili branżę? Z przenoszeniem firm do Polski mamy do czynienia od czasu pandemii i przerwania się globalnych łańcuchów dostaw. Do pewnego stopnia podobna sytuacja ma miejsce dzisiaj, kiedy do Polski planują się przenieść firmy z Ukrainy, Rosji czy Białorusi.

W Polsce jest dużo kapitału, który zapewne będzie nadal inwestowany m.in. w wyniku popytu na nowe powierzchnie magazynowe. Pamiętajmy, że sektor oparty jest na stabilnych fundamentach i ciągle dąży do rozwoju. To z kolei zachęca do inwestowania. Dlatego zapewne pojawi się nowy kapitał, o bardziej spekulacyjnym charakterze, szukający „okazji” na naszym rynku.

Teraz nastał czas zrównoważonego budownictwa w magazynach. Co to oznacza w praktyce?

Rośnie świadomość dotycząca dużego wpływu sektora na środowisko i sposobów na jego neutralizację. By sprostać tym oczekiwaniom, deweloperzy wprowadzają nowe rozwiązania. Mówimy tutaj o gospodarce obiegu zamkniętego, o redukcji śladu węglowego czy ponownym wykorzystaniu materiałów. Wszystkim uczestnikom rynku zależy, aby nowe projekty były wyższej jakości, mniej energochłonne, miały dłuższy cykl życia i wreszcie – były dostosowane do nowych rozwiązań technologicznych. Rosnąca liczba certyfikatów wpływa na zaostrzenie się wymaganych kryteriów. W konsekwencji tych działań widzimy również nacisk inwestorów na poprawę warunków pracy. Więcej powierzchni jest lepiej doświetlona światłem dziennym, wiele wysiłku wkłada się także w to, aby otoczenie było bardziej przyjazne ludziom. Coraz częściej widzimy także miejsca do ładowania samochodów elektrycznych.

Krakowski biurowiec w europejskiej eko-czołówce

Znajdująca się w centrum Krakowa inwestycja biurowa V.Offices została uznana za najbardziej ekologiczny budynek Europy Środkowej i Wschodniej w międzynarodowym konkursie BREEAM Awards. Honoruje on inwestycje zaprojektowane i wybudowane w sposób najbardziej zrównoważony i proekologiczny na świecie. V.Offices otrzymał nagrodę BREEAM Regional Award for Central and Eastern Europe podczas gali w Londynie. W swojej konkurencji pokonał trzech rywali z Polski (SKYSAWA budynek B, M1 Łódź oraz M1 Poznań) – co pokazuje coraz wyższy poziom świadomości ekologicznej na rynku deweloperskim w naszym kraju. W konkursie w 13 kategoriach oceniano realizacje komercyjne i publiczne z Europy, Azji i obu Ameryk. Inwestorem budynku V.Offices jest AFI Europe Poland, a za jego projekt architektoniczny odpowiada pracownia Iliard Architecture & Interior Design. Nagroda dla najbardziej zrównoważonego budynku Europy Środkowej i Wschodniej jest wyrazem uznania za zdobycie przez V.Offices wiosną zeszłego roku



rekordowego w Polsce wyniku certyfikatu ekologicznego BREEAM (98,87 proc. i nota „outstanding” w fazie realizacji inwestycji i przekazania budynku do użytkowania). Budynek uzyskał również drugą najwyższą notę na całym świecie spośród budynków biurowych. W tej kategorii wyprzedza go obecnie jedynie słynna londyńska siedziba koncernu mediowego Bloomberg. Aby stworzyć maksymalnie zrównoważony obiekt, postawiono w nim w pierwszej kolejności na rozwiązania ograniczające emisję, zużycie mediów i podnoszące komfort użytkownika. Zużycie wody zredukowano w nim

o 55,7 proc., emisji CO₂ do atmosfery o 34 proc., a pobór energii o 36,4 proc. Źródłem ciepła w budynku jest kotłownia na przyjazne dla środowiska paliwo gazowe, uzupełniona o system dachowych kolektorów słonecznych. Nowoczesne, energooszczędne windy. Strefowany, inteligentny system oświetlenia. Wysokie parametry akustyki fasady. Wykończenia powierzchni biur bez zawartości formaldehydu i lotnych związków organicznych. To tylko część z zastosowanych w V.Offices rozwiązań minimalizujących negatywne oddziaływanie na planetę i poprawiających dobrostan jego użytkowników.

Dlaczego warto rewitalizować budynki i dawać nowe życie istniejącym przestrzeniom?

Budynki historyczne są często symbolami miast. Reprezentują tożsamość kulturową i jakość żywego środowiska miejskiego. Nadają kierunek nowoczesnemu rozwojowi aglomeracji i są kluczowymi czynnikami geograficznymi dla lokalnej i regionalnej gospodarki.

Doświadczenie w rewitalizacji zabytkowych miejsc pokazuje, że najlepsze efekty osiąga się, koncentrując uwagę nie tylko na konkretnym, odnawianym budynku. Miasta osiągają w ten sposób nie jeden, lecz kilka celów. Są nimi m.in. poprawa warunków życia mieszkańców i postrzegania przez nich okolicy oraz przyciągnięcie turystów, nowych mieszkańców i inwestorów.

Czym są projekty adaptacyjnego ponownego wykorzystania?

Jak twierdzi znany architekt i ekspert ds. zrównoważonego rozwoju, Carl Elefante, „Najbardziej zielony budynek to ten, który już został zbudowany”. Eksperti przewidują, że 90 proc. rozwoju nieruchomości w następnej dekadzie będzie się koncentrować na renowacji i ponownym wykorzystaniu istniejących budynków. Łatwo zrozumieć, dlaczego: projekty adaptacyjnego ponownego wykorzystania są na ogół szybsze do zrealizowania, bar-

którego historia sięga XIII w. Za projekt, którego realizacja zakończyła się w 2021 r., odpowiadała Maćków Pracownia Projektowa. – Głównym założeniem projektu było przywrócenie do życia od lat niszczonego zabytku, nadanie mu nowej funkcjonalności. To,

nowa przestrzeń publiczna jako rezultat rewitalizacji. Większość projektów adaptacyjnego ponownego wykorzystania dotyczy budynków, niektóre jednak przekształcają przestarzałą lub nieużywaną infrastrukturę, tworząc w jej miejsce np. nowe obszary zie-

powstało łącznie 120 apartamentów w układzie od 1 do 4 pokoi. Jeśli chodzi o metraż, mieszkania mają od 26 do 117 m². Do części z nich przynależą balkony lub tarasy. Wszystkie lokale oferujemy w standardzie „do zamieszkania”, czyli w pełni wykończone i wyposażone. Zrealizowaliśmy także podziemny parking dla aut naszych klientów – wylicza Maciej Gotkiewicz. – W zabytkowym młynie powstały mieszkania i lokale usługowe. Dzięki rewitalizacji pofabryczne, opustoszałe pomieszczenia, zyskały nowy charakter i dziś, razem z zaprojektowanym na nowo otoczeniem, tętnią życiem – dodaje. Zrewitalizowany Młyn Maria to zdecydowanie inwestycja z gantunku premium.

Ci, którzy zastanawiają się nad zamieszkaniem w stolicy Dolnego Śląska, a chcieliby poznać lepiej Wrocław i jego historię, mogą sięgnąć do lektury książki autorstwa Marii Zwierz, wydanej przez inwestora we współpracy z Muzeum Architektury we Wrocławiu. „Sacrum i post-industrializm. Wschodnie wyspy odrzańskie we Wrocławiu. Historia zabudowy” to pozycja poświęcona nie tylko historii Młyna Maria, ale też całej zabudowy wschodnich wysp odrzańskich.



dziej opłacalne i bardziej zrównoważone w porównaniu z inwestowaniem w nowe budynki. Jedną z największych zalet adaptacyjnego ponownego wykorzystania w porównaniu z konserwacją zabytków jest elastyczność w stosowaniu nowych, wydajnych materiałów architektonicznych przy jednoczesnym poszanowaniu dla historii konstrukcji.

lone. Znanym przykładem adaptacyjnego ponownego wykorzystania infrastruktury jest nowojorski High Line Park.

Cudze chwalicie, swego nie znacie Projekty adaptacyjnego ponownego wykorzystania są realizowane nie tylko za granicą. Doskonałym przykładem rodzimej inwestycji jest Młyn Maria we Wrocławiu,

wraz z rewitalizacją terenów przyległych, pozwoliło zwrócić Młyn Maria mieszkańcom Wrocławia. – zauważa Maciej Gotkiewicz

Mieszkać inaczej niż wszyscy Inwestycja we Wrocławiu obejmowała kompleksowy remont i rozbudowę dwóch niedziałających już młynów – Maria i Feniks. W ramach inwestycji

ZAMIESZKAĆ W SŁODKIEJ FRANCJI W WIEJSKIEJ REZYDENCJI



W pobliżu Awinionu (zaledwie godzinę jazdy od lotniska w Marsylii i 30 minut od dworca szybkiej kolei TGV w Awinionie) można kupić wspaniały zamek położony w sercu posiadłości liczącej 29 hektarów. Zamek oferuje 750 m² powierzchni mieszkalnej na trzech piętrach. W ciągu ostatnich 20 lat został odrestaurowany w niezwykle wysokim standardzie. Na parterze znajduje się kilka pokoi, a także atrakcyjna kuchnia prowansalska. Pokoje są nasłonecznione i przestronne, a wiele z nich ma szklane drzwi balkonowe, które prowadzą na teren posesji. Nieruchomość mogłaby bez trudu zostać przekształcona w winnicę, gdyby tylko przyszły właściciel zechciał rozpocząć projekt produkcji wina.

Cena: 5,9 mln euro

Oferta biura nieruchomości:
Savills Global Residential
Property, Savills Ski
☎ +03339 874894



ALBO W POBLIŻU PAŁACU PAPIEŻY

Dosłownie kilka kroków od Pałacu Papieży w Awinionie znajduje się urocza prywatna rezydencja. Nieruchomość z pięcioma sypialniami oferuje piękny dziedziniec, basen na dachu i duży garaż. Pomieszczenia mieszkalne są skąpane w świetle. Cała okolica jest niezwykle cicha i cieszy się zainteresowaniem na rynku.

Oferta biura nieruchomości:
Home Hunts SARL, Provence
☎ +03339 873526

Cena: 1,6 mln euro

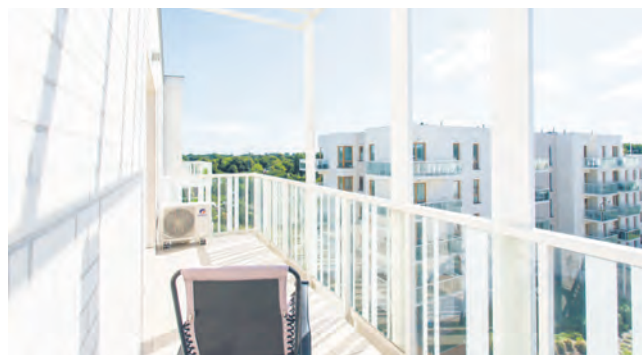
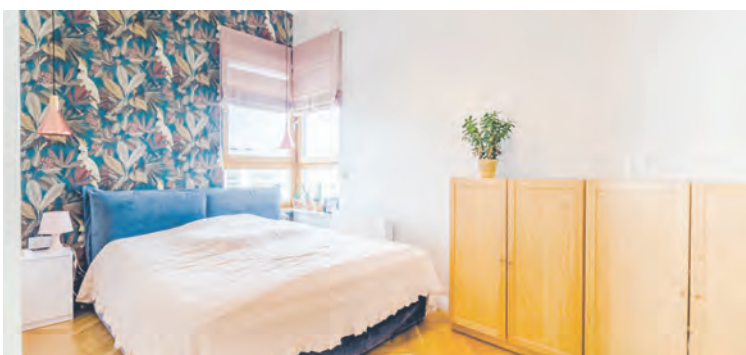


ZAMIESZKAĆ W GDAŃSKU W nadmorskim osiedlu...

Na gdańskiej Zaspie możemy kupić atrakcyjny dom położony na kameralnym (tylko pięć budynków) zamkniętym nadmorskim osiedlu Miła Baltica. W skład mieszkania wchodzi salon (28 m²), dwie sypialnie (odpowiednio 10,4 i 10,2 m²), kuchnia (10 m²), łazienka i hall. Wysokiej jakości materiały wykończeniowe spełniają oczekiwania najbardziej wymagających klientów. Bliskość lasu i parków to okazja do uprawiania porannego joggingu i popołudniowych spacerów z dziećmi. Znajdujące się nieopodal morze to możliwości świetnego relaksu po pracy. Osiedle cechuje szereg udogodnień takich jak: wewnętrzna strefa fitness, pokój relaksu, sauna, eleganckie lobby z portierem, bawialnia i place zabaw dla dzieci oraz inteligentny system zarządzania mieszkaniem.

Cena: 1,6 mln zł

Oferta biura nieruchomości:
Partnerzy Nieruchomości
Piotr Wrzuś ☎ **533 985 789**



ALBO PRZY STARYM MIEŚCIE

Na przykład w apartamencie położonym w sercu Gdańska, na pograniczu Starego Miasta i Śródmieścia, przy ul. Panińskiej. Mieszkanie znajduje się w kameralnym budynku wzniesionym w 2018 r. Sam budynek łączy w sobie funkcjonalność, wygodę oraz komfort nowoczesnego budownictwa, oraz ducha i klimat staromiejskiej architektury. Efekt ten uzyskano dzięki zachowaniu frontowej ściany kamienicy, która jeszcze do niedawna znajdowała się w tym miejscu. Lokal składa się z przedpokoju (6,80 m²), wykończonego pięknymi włoskimi kafelkami, który prowadzi do widnego salonu połączonego z w pełni wyposażonym aneksem kuchennym (łącznie 23,20 m²). Przeciwny kraniec korytarza prowadzi do nowoczesnie wykończonej łazienki (5,81 m²) oraz sypialni (14,41 m²). Całość wykończona z dbałością o szczegóły. Na podłogach deska barlinecka, ściany gładzone, w oknach rolety rzymskie. Apartament jest bardzo korzystnie zlokalizowany. Tylko 3 minuty spacerem dzieli go od rzeki Motławy, zaś 8 min (650 m) od serca Starego Miasta, które oferuje mnóstwo atrakcji, wydarzeń kulturalnych, fantastycznych klimatycznych zaułków, ciekawych kafejek czy dobre jedzenie. Dzięki temu jest to jednakowo świetna lokata kapitału, doskonale miejsce na weekendowy wypad czy też inwestycje.

Cena: 990 tys. zł.

Oferta biura nieruchomości:
Partnerzy Nieruchomości
Bartosz Rodziewicz ☎ **533 939 414**



Komentarz



Piotr Wrzuś

ekspert ds. sprzedaży nieruchomości
w Partnerzy Nieruchomości

Sytuacja na rynku jest dynamiczna i bardzo trudno jest przewidzieć, jakie i w jakim czasie przyniesie konsekwencje. W tej chwili możemy jednak zauważyć, że klienci poszukujący nieruchomości na własne potrzeby są aktywni i zawierają transakcje, chociaż decyzje podejmują dużo spokojniej niż jeszcze w zeszłym roku. Co więcej, klienci inwestycyjni działają bardzo ostrożnie, bacznie obserwując trendy na rynku.

Widać także pogorszenie się sytuacji klientów korzystających z kredytów. Wzrost oprocentowania kredytów i rekomendacje KNF istotnie wpłynęły na zdolność kredytową wielu klientów, a to spowodowało, że klientów z tej grupy potencjalnych kupców jest wyraźnie mniej, co niekorzystnie wpływa na ilość transakcji. Z drugiej strony transakcje można przeprowadzać szybciej, bo klienci, którzy nadal mają zdolność kredytową, na uruchomienie kredytu czekają znacznie krócej – wcześniej było to ok. 2-3 miesiące, teraz może to być ok. miesiąca.

Warto także zauważyć, że jeszcze w ostatnim kwartale 2021 r. ceny transakcyjne miały cały czas trend wzrostowy. Dzisiaj jeszcze za wcześnie na analizy pierwszych miesięcy 2022 r., musimy poczekać przynajmniej do końca I kwartału. Ceny ofertowe raczej trzymają poziom zeszłego roku i mieszkania 2-3-pokojowe w dobrych lokalizacjach cieszą się zainteresowaniem. Obserwujemy obniżki cen tylko tam, gdzie cena ofertowa znacząco odbiegała od średniej lokalnego rynku lub z przyczyn losowych sprzedawcy zależy na szybkiej sprzedaży. Na trendy kształtowania się cen w tym roku musimy poczekać przynajmniej do końca II kwartału.

Musimy także pamiętać, że napływ ludności z Ukrainy w pierwszym etapie spowoduje wzrost zainteresowania mieszkaniami na wynajem, a w perspektywie najbliższych lat wielu z nich prawdopodobnie zostanie w naszym regionie na stałe i część z nich będzie też chciała kupić nieruchomość dla siebie.

Osobom, które obecnie planują nabyć mieszkanie, chciałbym powiedzieć, że jeśli własne lokum jest potrzebne teraz i na rynku jest oferta spełniająca oczekiwania, to trzeba kupować. Nawet jeśli ceny okresowo spadną, to w dłuższej perspektywie, gdy sytuacja będzie się normować, z pewnością nadal będą rosły, bo nadal są dużo niższe niż u zachodnich sąsiadów, a dochody naszego społeczeństwa będą rosły w długiej perspektywie. Obecnie też mamy wysoką inflację, a to też ma istotny wpływ na poziom wszystkich cen. Finalnie perspektywa ostatnich 10 lat pokazuje, że na nieruchomościach się tylko zyskuje i jest to nadal najlepsza ochrona kapitału.

CANOVA ZA GROSZE

Praca Canovy została sprzedana w 2002 r. podczas aukcji rzeźb ogrodowych w Londynie. I osiągnęła cenę... 5 200 funtów.

Miłośnicy twórczości wielkiego włoskiego neoklasycyistycznego rzeźbiarza Antonia Canovy będą mieli nie lada gratkę. Na aukcji Christie's w Londynie zostanie wystawione jedno z jego dzieł. Co ciekawe, całkowicie zapomnieli o nim jego właściciele.

Wystawiana na aukcji rzeźba Maddalena Giacente (Leżąca Magdalena) powstała już u schyłku życia artysty, w latach 1819-1822. Została ona zamówiona przez ówczesnego premiera Wielkiej Brytanii Roberta Jenkinsona, drugiego hrabiego Liverpoolu. Po śmierci premiera w 1828 r. rzeźba przeszła na własność jego rodziny i była pokazywana na kilku głównych wystawach publicznych w Wielkiej Brytanii. Wreszcie została sprzedana wraz z całym dworem Witley Court w 1920 r. W ciągu kilkudziesięciu lat całkowicie zapomniano o posągu,



Antonio Canova, Autoportret, 1792 r.



Antonio Canova, Leżąca Magdalena, 1819-1822



Antonio Canova, Tancerka z palcem na brodzie, 1806-1815



Witley Court

który jest dziełem samego Canovy. Nic więc dziwnego, że z biegiem czasu, Leżąca Magdalena wielokrotnie zmieniała swoich właścicieli. W latach 30. minionego stulecia trafiła w ręce Violet Van der Elst, która ustawiła ją w swoim ogrodzie w domu przy Addison Road w Kensington. Wraz z całą nieruchomością posąg został sprzedany w 1959 r. i jeszcze raz niemalże dziesięć lat później. Ostatecznie praca Canovy została sprzedana w 2002 r. podczas aukcji rzeźb ogrodowych w Londynie. I osiągnęła cenę 5 200 funtów. Tymczasem na aukcji Christie's Canova może osiągnąć cenę 8 mln funtów.

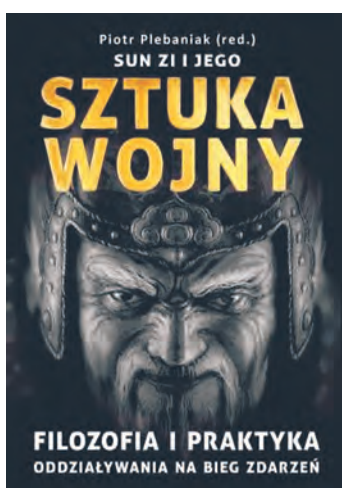
Dla porównania rzeźba przypisywana Canovie pojawiła się także na polskim rynku dzieł sztuki. W październiku 2019 r. podczas aukcji w warszawskiej Desie sprzedano „Tancerkę z palcem na brodzie” za 4,9 mln zł.



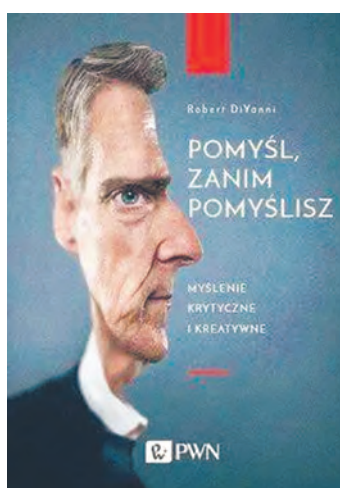
Thomas Lawrence, Portret Roberta Jenkinsona, 1790 r.



Twoja księgarnia internetowa!



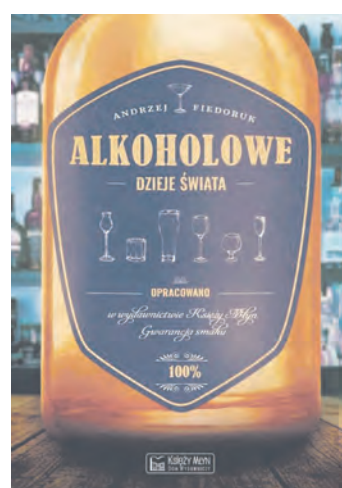
Sun Zi i jego sztuka wojny
opr. br.
redakcja Piotr Plebaniak



Pomyśl, zanim pomyślisz
Robert DiYanni



Koniec pieniądza papierowego
Roland Baader



Alkoholowe dzieje świata
Andrzej Fiedoruk

Bądź na bieżąco i kupuj taniej!

www.fanbook.store

WIDZĘ CIĘ

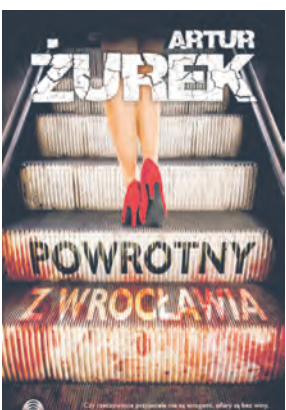
Mary Burton



Nowe fakty w sprawie zaginionej przed laty studentki, psychopata polujący na bezbronne kobiety i nieustraszona profilerka kryminalna, która nie cofnie się przed niczym, by powstrzymać szaleńca, nim ten zabije kolejny raz. Mary Burton, autorka bestsellerów „New York Timesa”, buduje napięcie i znów wychodzi jej to po mistrzowsku! Thriller „Widzę cię” to znakomite połączenie świetnie poprowadzonego wątku detektywistycznego z subtelną historią miłosną. Porywa, mrozi krew w żyłach i nie pozwala oderwać się od lektury! To kolejny świetny thriller, którego bohaterką jest profilerka kryminalna FBI. Silna kobieta w roli ambitnej, nieustępliwej śledczej, seryjny porywacz i morderca, intryga kryminalna pełna zaskakujących twistów.

POWROTNY Z WROCŁAWIA

Artur Żurek



Kryminal w stylu najlepszych powieści skandynawskich o wyborze pomiędzy szczęściem a koniecznością, uczciwością a lojalnością, miłością a chciwością, pełna zaskakujących zwrotów akcji oraz nietuzinkowych bohaterów. W środku nocy Anna Geier dowiaduje się o samobójczej śmierci niepełnosprawnego brata. Gdy wraca do rodzinnego domu, spada na nią kolejny cios – rodzice zastawili willę na wrocławskich Krzykach, by sfinansować dożywotnią opiekę nad chorującym synem, a do drzwi puka nowy właściciel, dopominając się o swoje mienie. Anna próbuje wyjaśnić tajemniczą śmierć Marka oraz ochronić rodziców przed oszustami i bezdomnością. Premiera: 27 kwietnia

Kup książki na Fanbook.store i otrzymaj magazyn „Fanbook” w prezencie



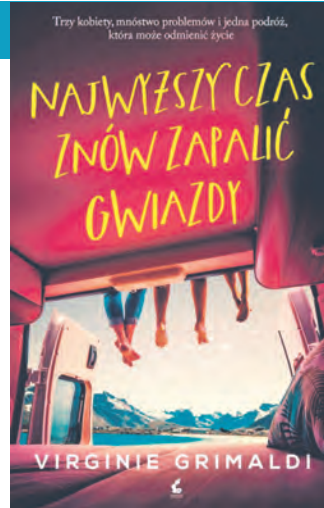
LUBOMIR BAKER POLECA

NAJWYŻSZY CZAS ZNÓW ZAPALIĆ GWIAZDY

Virgine Grimaldi

Anna sama wychowuje dwie córki, ledwo wiąże koniec z końcem. Nachodzi ją komornik, na spłatę zadłużenia nie ma szans, a na dodatek córki popadają w kłopoty. Starsza, Chloe rozpaczliwie pragnie miłości i szuka jej w szalony sposób, który nie przynosi satysfakcji i pogłębia fru-

strację. Młodsza – dwunastolatka – czuje się wyobcowana ze świata rówieśników. Jej sekrety zna pamiętnik i szczur. Trzy kobiety mieszkają razem, ale nie stanowią rodziny, bo się nią nie czują. Anna zabiega o miłość



córek, ale jest tak zapracowana, że nie ma dla nich realnie czasu.

Kiedy traci pracę, wydaje się, że stanęła przed ścianą. Pieniądze, które dostaje na odchodne z firmy, przeznaczona na wyjazd do Skandynawii. Zabiera córki ze szkoły i pożyczonym kamperem ruszają w podróż. Po drodze spotykają inny, nieznaną świat, obcych ludzi i siebie.

Mam po uszy książek o tym, jakie to kobiety są wspaniałe i jacy źli mężczyźni, jednak w przypadku tej powieści zawieszę moją idiosynkrazję w tej sferze na kolku. To pięknie napisana powieść, która oczywiście ma wszelkie cechy współczesności z kobiecym przegięciem na czele, ale daje nadzieję, że życie można odbudować, i uczy, że rodzina jest najważniejsza, a to w dzisiejszym świecie stwierdzenie równie niespodziewane jak rozbłysk supernowej. Daje do myślenia i zachęca do weryfikacji własnych rodzinnych stosunków. Polecam z całego serca.

REKLAMA

w promieniach

Chcesz wydać książkę?
To jest łatwiejsze i tańsze, niż Ci się wydaje!

WYDAWNICTWO W PROMIENIACH OFERUJE:

1. Najszybsze jak to możliwe wydanie Twojej książki.
2. Rzetelną redakcję i korektę.
3. Profesjonalny skład i projektowanie okładki.
4. Druk wielko- i niskonakładowy.
5. Produkcję e-booków.

Nie jesteśmy fabryką, a książki to nie gwoździe, dlatego gwarantujemy indywidualne podejście i zaangażowanie profesjonalistów na każdym etapie tworzenia Twojej książki.

Nie wystarczy wydać, trzeba jeszcze sprzedać!!!

Na życzenie wprowadzimy Twoją książkę do sprzedaży i co miesiąc będziesz otrzymywać raporty ze sprzedaży oraz wypłatę!

Dlaczego warto z nami pracować?

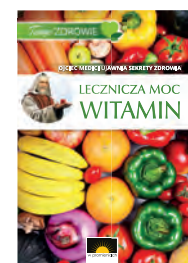
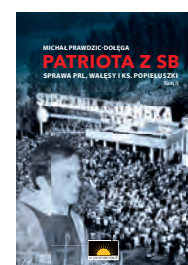
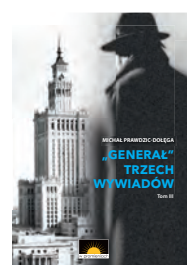
- działamy na rynku od wielu lat;
- mamy własną hurtownię i księgarnię;

- współpracujemy z wieloma księgarniami w całej Polsce;
- nie tylko sprzedajemy, ale także reklamujemy, bo mamy media do promocji Twojej książki;
- rozliczamy się z autorami co miesiąc.

Wyślij swoją książkę w formie pliku tekstowego na adres:

redakcja@wpromieniach.pl

Napisz, jak sobie wyobrażasz swoją książkę. W ciągu kilku dni otrzymasz konkretną, rzetelną informację, co proponujemy i ile to będzie kosztować. Jeśli się zdecydujesz, dostaniesz prosto napisaną umowę bez „dopisków matym drukim”. Wszystko będzie jasne i łatwe.



GIORGIO ARMANI

I AM WHAT I LIVE

MY WAY

THE NEW FEMININE FRAGRANCE

