

www.pb.pl

# Puls Biznesu

4,43980  
22.06.22



## Złoty odparł atak

Splot czynników odbudował walutę ▶ 16

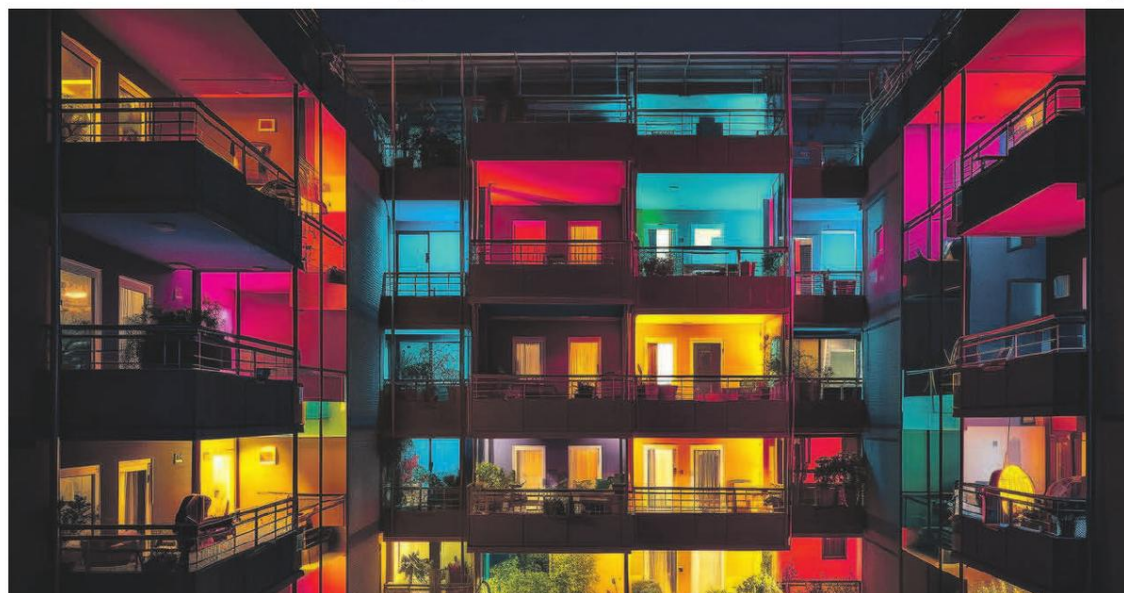
4,03340  
22.06.23

cena 9,00 zł (w tym 8% VAT)  
NR 119 (6376) INDEKS 349 127 WYD. A+B

Notowania? Wejdź na

**pb.pl**

# NIE DAJ SIĘ NABIĆ W PIRAMIDĘ



Liczni deweloperzy condo byliby już bankrutami, gdyby nie covidowa pomoc PFR. Fala upadłości dopiero nadejdzie, tymczasem biznesy niektórych firm zaczynają niebezpiecznie przypominać piramidę finansową — ostrzega rynkowy weteran Jan Wróblewski, współwłaściciel Zdrojowej Invest & Hotels. Jego zdaniem patologię narażania inwestorów na ukryte ryzyko i kuszenia nieosiągalnymi zyskami może zwalczyć tylko UOKiK. ▶ 4-5

### PulsFirmy

**Sprzedaż firmy:**  
na co zwrócić uwagę

Do transakcji, w wyniku której nastąpi przejęcie biznesu, trzeba solidnie się przygotować. To proces wymagający dbałości o szczegóły — począwszy od etapu oceny szans rozwojowych przedsiębiorstwa aż do podpisania umowy. ▶ 14-15

### PulsDnia

**Fliko podbiło Marvipol i fundusz**

Twórcy aplikacji do obsługi osiedli zdobyli dużego klienta, bo zadowolony użytkownik okazał się... wiceprezesa. W ich biznes uwierzyła też Czysła3.VC. ▶ 5

**Akademia Lidera Trenerze, nie kop piłki za piłkarzy**

Tylko ty umiesz rozmawiać z klientem, napisać świetny raport, zrobić prezentację? Solo wiele nie zwojujesz, więc zamiast pchać się na boisko, stwórz dobry zespół. ▶ 10

## Medicalgorithmics stawia na software



Przedstawiciele giełdowej spółki i jej inwestora, Biofundu, są przekonani, że przeniesienie akcentu ze sprzedaży urządzeń do monitoringu serca na oprogramowanie przyniesie efekty. ▶ 12

### PulsDnia

## Czy inwestorzy ze Wschodu zostaną w Polsce

Za 11,4 proc. zagranicznych projektów greenfield zrealizowanych w ubiegłym roku odpowiadają Ukraińcy i Białorusini. To efekt wojny i polityki. Ekspert nie są zgodni, czy się utrzyma. ▶ 6-7



9 17 1 427 68 531 6



# PulsDnia



Redaktor wydania  
Marcin Goralewski

WIEC PRAWA I SPRAWIEDLIWOŚCI PRZY KOPALNI I ELEKTROWNI TURÓW

## Nie będzie Niemiec, z Czechem, pluł nam w twarz



JACEK ZALEWSKI  
j.zalewski@pb.pl

**P**odczas tzw. ulla programowego PiS, który brzęczał 13-14 maja, zapowiedziano następną wyborczą konwencję jeszcze przed wakacjami. I takowa odbyła się 24 czerwca, ale po przeniesieniu z Łodzi do Bogatyni miała cel zupełnie inny od wcześniej planowanego. W odróżnieniu od konkretów z ulla – rewalizacji kwoty z 500 do 800 Plus, bezpłatności autostrad państwowych i niektórych leków – tym razem władcy nie mieli do powiedzenia niczego nowego. Jarosław Kaczyński radykalnie zmienił charakter wiecu, którego temem były potężne chłodnie kominowe elektrowni Turów. Do tego obrazu nawiązywał jedyny wątek gospodarczy partyjnej zbiórki w worku turoszowskim na południowo-za-

chodnich kresach – silne potwierdzenie, że bez względu na zielone decyzje Unii Europejskiej podstawą naszej energetyki jeszcze długie lata pozostanie węgiel.

**Kopalnia węgla brunatnego wraz z elektrownią Turów stały się symbolem idealnym do nagłośnienia tematu suwerenności Polski.**

Worek turoszowski jest tylko małym fragmentem zagłębia, w którym pracuje siedem kopalni po stronie niemieckiej oraz dwie po stronie czeskiej. Węgiel brunatny w tym rejonie wydobywany jest od XVIII wieku. Po II wojnie światowej skrawce zagłębia przypadły Polsce, w 1962 r. stanęła sztandarowa inwestycja PRL, czyli elektrownia, która obecnie zabezpiecza 7-8 proc. krajowego zapotrzebowania. Rzeczywisty problem Turowa polega na tym, że decyzja środowiskowa dla przedłużenia koncesji wydobywczej poza 2026 r. obarczona jest wadami łamiącymi prawo polskie, nie tylko unijne. Co punktuje nie tylko Trybunał Sprawiedliwości UE, lecz w kolejnych instancjach także nasze sądy administracyjne. Notabene prawne problemy środowiskowe są dobrze znane wielu inwestycjom, występowały m.in. w kopalniach węgla brunatnego w Koninie

i Belchatowie, ale leżących w środku Polski. Turów natomiast ze względu na położenie graniczne idealnie nadaje się do rzucaenia na front konfrontacji międzypaństwowej, kiedyś z Czechami na poziomie rządowym, zaś obecnie z Niemcami i ponownie Czechami na poziomie pozarządowym.

**Niewątpliwie ważnym sygnałem nadanym z Bogatyni jest wyborcza konsolidacja obozu prawicy.** Na wezwanie PiS stawili się wszyscy wasale, w tym Zbigniew Ziobro, który demontując nie został zaproszony na ul majowy. Lejtmotyw wiecu idealnie odpowiadał postulatowi jego Suwerennej Polski, zatem krnąbrny minister złożył publiczny hołd hegemonowi Jarosławowi Kaczyńskiemu i tym samym zakończył jakiegokolwiek pogłoski o planach startu samodzielnego. Zarejestrowana zostanie jednolita lista partyjna PiS, na którą zostaną przyjęci reprezentanci kanap, w tym Ziobryści oraz Paweł Kukiz. Ile otrzymają miejsc i na których miejscach okręgowych list – to temat uzgodnień, kłótni i trudnych kompromisów w najbliższych tygodniach. W każdym razie demonstracyjne publiczne zjednoczenie obozu PiS jest największym dorobkiem wiecu w Bogatyni. © ©



KOMENTARZ EKONOMICZNY

## Europejski indeks PMI jak kubek zimnej wody



IGNACY MORAWSKI  
główny ekonomista  
„Pulsu Biznesu”

**W**yraźny spadek indeksu PMI opisującego nastroje w biznesie w strefie euro zadziałal na optymistów jak mały wstrząs. Wydawało się, że usługi pociągną ożywienie gospodarcze, a tymczasem nie za bardzo im się udaje. Ale scenariusz poważniejszej recesji wciąż wydaje się daleki.

**Bardzo słabe okazały się wstępne czerwcowe dane z badań koniunktury PMI w strefie euro.** Nie dość, że przemysł pogłębia recesję, to usługi zaczęły hamować – usługi, które do tej pory utrzymywały całą gospodarkę na powierzchni i zapobiegały recesji. Scenariusz miękkiego lądowania w reakcji na zaciśnienie polityki pieniężnej wygląda teraz nieco na trudniejszy do realizacji, choć pojedyncze dane niczego nie przesądzą – są tylko jedną z wielu wskazówek. W Europie są mocne siły procesyjne, ale też mocne procyzyjne i te mogą w końcu przeważać.

**Złożony indeks PMI dla przetwórstwa i usług w strefie euro obniżył się w czerwcu do 50,3 pkt wobec 52,8 w maju (ostateczne dane zostaną opublikowane na początku lipca).** To duży spadek, a towarzyszy mu ewidentne pogorszenie oczekiwań. Jakby nadzieje na szybkie zakończenie kryzysu wywołane przez spadek cen energii nagle trafiły na mur wysokich stóp procentowych. Warunki popytowe gospodarki się poprawiają, ale warunki popytowe są słabe.

**Bardzo zła sytuacja jest w przetwórstwie przemysłowym, gdzie indeks PMI spadł do 43,6 pkt, najniższego poziomu od maja 2020 r.** Producenci cierpią na brak zamówień z powodu niskiej sprzedaży towarów oraz wysokich stanów zapasów. Nie widać na razie żadnych oznak odwrócenia negatywnej tendencji, choć poprawa nastrojów konsumentów powinna w końcu wywołać jakiś pozytywny impuls sprzedażowy i produkcyjny.

**Negatywną niespodzianką jest pogorszenie indeksu dla usług do 52,4 pkt, najniższego poziomu od pięciu miesięcy.** Przez niemal pół roku radziły sobie coraz lepiej, co budziło nadzieję na rychłe solidne ożywienie całej gospodarki, ale – jak widać – sektor dostał lekkiej zadyszki.

**Niepokojące natomiast jest to, że znacząco pogorszyły się oczekiwania dotyczące zamówień w najbliższej przyszłości.** Do tej ten komponent badań wyglądał optymistycznie. Wprawdzie firmy źle oceniały bieżące warunki, ale spokojnie patrzyły na kolejne 12 miesięcy. Teraz to spojrzenie jest znacznie bardziej negatywne, a subindeks oczekiwań PMI spadł do najniższego poziomu w tym roku.

**Te zmiany PMI raz w jedną, raz w drugą stronę w tym roku to efekt przeciągania liny między dwoma dużymi procesami makroekonomicznymi, z których jeden jest pozytywny, a drugi negatywny dla gospodarki.**

**pozytywny to spadek cen energii, który odblokowuje siłę nabywczą konsumentów i potencjał produkcyjny przemysłu.** Negatywny to zaciśnienie polityki pieniężnej, które działa na popyt jak but przyciskający rurę z tlenem. Bank centralny chce zapobiec utrwaleniu spirali cenowej, a środkami do tego jest przydzysanie aktywności gospodarczej.

**Pierwszy proces powinien ratować gospodarkę przed recesją, drugi będzie blokował ożywienie. Europę czeka kilka kwartałów czyszcza.** © ©

KAMPANIA WYBORCZA

## Dróg jest wiele

JACEK ZALEWSKI  
j.zalewski@pb.pl

**O**statniej przedwakacyjnej soboty nie odpuściły wyborczo również inne partie, które sondażowo sytuują się ponad program wymagany dla zdobycia mandatów w Sejmie. Realnie najważniejszy był kolejny wiec KO/PO, tym razem we Wrocławiu. Donald Tusk postawił na ostrą konfrontację z Bogatynią, podkreślając cywilizacyjną różnicę między wizjami państwa PO a PiS. Przy czym ta polaryzacja żadnych elementów nowych nie wniesie już do dnia głosowania 15 października. Podobnie dość ustabilizowane są alternatywne ideowo projekty i elektorat Lewicy.

**Spośród konwencji i wieców konkurentów PiS najciekawsza była zbiórka Konfederacji.** Głównie z tego powodu, że to jedyna partia wchodząca teoretycznie w grę jako ewentualny koalicjant PiS. Ustabilizowane sondaże wskazują na dwie oczywistości – lista PiS trzeci raz będzie zwyciężącą, ale bez szans na zdobycie w Sejmie większości bezwzględnej. W związku z tym rząd monopartyjny nie ma szans na wotum zaufania. Przebieg konwencji Konfederacji był charakterystyczny, albowiem liderzy już przymierzali się do stanowisk rządowych, ale pod hasłem „PiS-PO jedno zło!”. Ogłosili tzw. „konstytucyjną wolność”, której filarami stały się cztery równie chwytliwe co ogólnikowe hasła: proste podatki ze stawkami 12 i 19 proc. w zależności od źródła dochodów, dobrowolny ZUS dla przedsiębiorców, mieszkania tańsze o 30 proc. oraz gotówka chroniona konstytucją. Konfederacja istotnie różni się od PiS w stosunku wobec UE – panuje pełna zgodność w sprawie nieprzyjmowania waluty euro, ale PiS deklaruje trwałość członkostwa Polski we wspólnocie suwerennych państw, natomiast konfederaci wprost dążą do polexitu. Wgrzyzenie się w meritum hasel z 24 czerwca prowadzi do wniosku, że różnice są zbyt wielkie dla stabilności ewentualnej rządowej koalicji. Oczywiście wymuszają je reguły ostrej walki wyborczej, wszystko zmienia liczby mandatów zdobyte 15 października.

**Specyficznym przebiegiem konwencja tzw. Trzeciej Drogi, czyli spółki PSL z Polską 2050.** Władysław Kosiniak-Kamysz i Szymon Hołownia przedstawili program Polski gospodarnej, przeciwstawiany obecnej marnotrawnej. Zaproponowali sześć gwarancji i oznajmili, że zwycięstwa nad złem nie będzie bez silnej pozycji ich ugrupowania. Pominęli tylko drobny problem, o toż ostatnio wyraźne stało się wahnięcie w dół notowań ich koalicji, która musi zdobyć co najmniej 8 proc. głosów i właśnie znalazła się na tym poziomie. Trudno unikać wspomnień z 2015 r., gdy Zjednoczona Lewica jako koalicja z wynikiem 7,55 proc. trafiła do kosza, zaś partyjna lista PSL z gorszym wynikiem 5,13 proc. szczęśliwie się do Sejmu dostała. Nie można zatem wykluczyć, że w sierpniu zarejestrowana zostanie lista formalnie... jednej z partii, ale pod warunkiem, że drugi partner się na taki wymuszony strachem chwyt zgodzi. © ©





## Wizualizacja profili zużycia

Dowiedz się, jakie są możliwości poprawy efektywności energetycznej w Twojej firmie. **Poznaj profil zużycia energii elektrycznej.**

Jeśli planujesz w swojej firmie wdrożyć technologie zmniejszające zużycie energii elektrycznej, skorzystaj z naszej oferty wizualizacji profili zużycia. Jak to narzędzie może pomóc w oszczędzaniu energii w firmie?

**Poznaj usługi efektywnościowe Energi Obrotu.**

**Ograniczenie dodatkowych kosztów** spowodowanych np. przekroczeniem mocy umownej.

**Pomoc eksperta** w doborze i optymalizacji taryfy.

**Nowoczesne narzędzie** do efektywnego zarządzania mediami energetycznymi.

**Wejdź na naszą stronę**



[www.energa.pl/wpz](http://www.energa.pl/wpz)





# Condo trzeba wziąć

Niektórzy deweloperzy zaczęli działać jak piramidy finansowe – przestrzega weteran rynku condo. UOKiK powinien mocniej docisnąć podejrzane firmy czy potrzebne jest rozwiązanie ustawowe?



Paweł Berłowski

p.berlowski@pb.pl ☎ 22-333-99-33

Dynamiczny wzrost cen energii pod koniec ubiegłego roku sprowadził flautę na rynek apartamentów inwestycyjnych.

– Nasz główny klient to przedsiębiorca, który kupuje apartamenty w kurortach z nadwyżek finansowych. Kiedy nadwyżek nie ma, rynek zaczyna hamować – wyjaśnia Artur Wach, prezes Condo.pl, firmy zajmującej się sprzedażą lokali condo.

Menedżer twierdzi, że ostatnio optymizm zaczął powracać na rynek. Ożywienie to dobra wiadomość dla deweloperów, jednak zdaniem Jana Wróblewskiego, współwłaściciela Zdrojowej Invest & Hotels, są też złe wiadomości.

– Część deweloperów spoza branży hotelowej próbuje obecnie zarabiać na inwestycjach condo jak na piramidach finansowych. Sprzedają lokale, żeby zrolować długi i móc rozliczyć się z poprzednimi klientami, a potem sprzedawać kolejne – mówi Jan Wróblewski.

## Firmy pod kropiówką

Zdaniem współwłaściciela Zdrojowej, która jest jednym z pionierów na rynku condo i najliczniejszą siecią hoteli w polskich kurortach, to skutek sztucznego podtrzymywania przy życiu firm, które bez pomocy państwa by upadły.

– Gdyby nie dotacje covidowe z PFR, już wcześniej doszłoby do bankructw, a tak wszystko jeszcze przed nami – mówi Jan Wróblewski.

Uważa, że rozwiązanie problemu to zadanie dla Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK).



– Liczni deweloperzy nie informują klientów o ryzyku związanym z inwestycjami w ich nieruchomości czy sposobie i kosztach finansowania budowy, a jednak w jakiś sposób unikają konsekwencji – twierdzi współwłaściciel Zdrojowej.

Podaje przykład wrocławskiej Gwarnej. UOKiK przetestował na kontroli zapisów w umowach, a po ich zmianie uznał, że nie ma potrzeby wszczynać postępowania (patrz ramka). Tymczasem Gwarna jest obecnie w restrukturyzacji, a jej klienci i kontrahenci domagają się łącznie zwrotu prawie 50 mln zł, o czym pisaliśmy w PB w artykule „Deweloper condohotelu umyka wierzytelom”. Uważa, że gdyby na początkowym etapie została ukarana wielką

**UOKiK BADA:** Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, którego prezesem jest Tomasz Chróstny, podjął kilkanaście interwencji wobec deweloperów i pośredników na rynku condo. [FOT. GK]

**NIE TRZEBA REGULACJI:** Kluczem do uzdrowienia rynku jest wyegzekwowanie od deweloperów i operatorów rzetelnego informowania o produkcie i ryzyku – mówi Jan Wróblewski, jeden z pionierów na rynku condo. [FOT. WMI]



grzywną, nie byłoby teraz tego problemu, a kara odstraszalaby innych.

– Gdyby UOKiK wykorzystywał swoje możliwości kontrolowania takich inwestycji, poszkodowanych byłoby mniej. Branża widzi, kto finansuje się wyłącznie z wpłat klientów i ich o tym nie informuje albo bierze pożyczki, nawet na 20 proc., emitując np. obligacje. Jak taka inwestycja ma przynieść „gwarantowane” 8 proc. zwrotu inwestorom lub udziały w zawyżonych przychodach obiecywane w reklamach? Kolejne takie projekty rzutują niekorzystnie na pozostałe, bo konkurują z nimi na początku o inwestora, a potem, po otwarciu – o gościa, więc wyniki się pogarszają – mówi Jan Wróblewski.

W 2019 r. Komisja Nadzoru Finansowego, UOKiK i Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju przeprowadziły kampanię, w której przestrzegały przed nieuczciwymi praktykami niektórych deweloperów condo i zwracały uwagę na ryzyko związane z takimi inwestycjami. Zapytaliśmy UOKiK, jakie działania mające chronić konsumentów na tym rynku podjął od tego czasu. Regulator odesłał nam zestawienie 13 interwencji – przedstawiamy je w ramce.

## Z mieszkaniem się udało

Agata Lickiewicz, radca prawny specjalizujący się w sprawach inwestycji condohotelowych (reprezentująca m.in. inwestorów, którzy kupili lokale od Gwarnej Wrocław), uważa, że same kampanie informacyjne urzędów oraz kontrola reklam i umów sprzedaży niewiele pomogą.

– Nie ma systemowego rozwiązania problemu, jakim w przypadku rynku mieszkaniowego była ustawa deweloperska. Zła praktyka z segmentu mieszkaniowego przeniosła się do condohoteli. Inwestor może zapłacić nawet całą cenę sprzedaży lokalu i nigdy nie nabyć prawa własności. Rozwiązanie systemowe wzmocniłoby pozycję rzetelnych firm poprzez ograniczenie funkcjonowania niedoświadczonych i nieposiadających wymaganego kapitału – mówi Agata Lickiewicz.

Zdaniem Jana Wróblewskiego nie ma dobrego pomysłu na regulację tego segmentu rynku.

– W innych krajach taka działalność też nie jest regulowana – poza obowiązkiem informowania o ryzyku, podobnie jak w przypadku inwestycji finansowych. Jedyne w USA deweloper musi uzyskać zatwierdzenie regulatora dla oferty, chyba że jest skierowana do przedsiębiorców lub profesjonalistów – mówi współwłaściciel Zdrojowej.

## Kontrole UOKiK w inwestycjach condo

**Belmonte Hotel** – w toku postępowania wyjaśniającego wystąpienia miękkie, tj. bez rozpoczynania postępowania administracyjnego, pozwoliły na wyeliminowanie lub zmianę zakwestionowanych postanowień we wzorcach umów oraz budzących wątpliwości praktyk. Brak było podstaw do formułowania zastrzeżeń co do informacji o ryzyku.

**Burco Development Polska** – postępowanie administracyjne w sprawie stosowania niedozwolonych klauzul umownych zakończono decyzją zobowiązującą [takie decyzje obligują kontrolowanych przedsiębiorców do naprawienia szkody wyrządzonej klientom i wprowadzenia zmian zakazanych klauzul umownych oraz publiczne ich ogłoszenie – red.].

**Berg Holding** – postępowanie wyjaśniające, weryfikujące proces informowania w toku oferowania obligacji korporacyjnych finansujących zakup, remont i odsprzedaż kamienic na Śląsku.

**CGA Invest** – postępowanie administracyjne w sprawie zrealizowania i sprzedawania lokali w condohotelu Czarna Perła w Siemnie. Prezes UOKiK zakwestionował m.in. wprowadzanie w błąd co do bezpieczeństwa inwestycji, wysokość i częstotliwość zysków, a także nieprzekazywanie istotnych informacji o modelu finansowania, wydając decyzję zobowiązującą.

**Grupa Gent Holding (obecnie Quantum Fund)** – postępowanie wyjaśniające, a następnie w sprawie praktyk naruszających zbiorowe interesy konsu-

mentów wobec trzech spółek z grupy zakończone decyzją. UOKiK skierował też zawiadomienia do prokuratury o podejrzeniu przestępstwa w związku z działalnością grupy oraz poinformował o nich Komisję Nadzoru Finansowego. Prokuratura prowadzi śledztwo, w ramach którego zatrzymała osiem osób związanych grupą Gent Holding i postawiła im zarzuty m.in. udziału w zorganizowanej grupie przestępczej i oszustwa na szkodę inwestorów. KNF natomiast wpisała Equal Real Estates, jeden z podmiotów z grupy, na listę ostrzeżeń.

**Gwarna Wrocław** – wystąpienie miękkie z maja 2021 r. w sprawie wątpliwości wobec klauzul stosowanych we wzorcach umów. Po działaniach UOKiK przedsiębiorca zmienił zapisy umowne i nie było konieczne wszczęcie postępowania.

**Infinity Zieloniec** – postępowanie administracyjne. Nieruchomość Infinity Zieloniec Ski & Spa w Dusznikach-Zdroju. Zarzuty dotyczyły m.in. sposobu informowania o zasadach finansowania inwestycji oraz o wysokości stopy zwrotu i bezpieczeństwa inwestycji. Wydana została decyzja.

**Kancelaria Genke i Wspólnicy** oraz inni przedsiębiorcy oferujący inwestycje w nieruchomości o nazwie Duovita Smart Apartments (jej budowa była planowana w Wiśle-Jaworniku), a także oferujących i emitujących obligacje związane z inwestycją – w toku postępowania wyjaśniającego UOKiK stwierdził, że nie ma podstaw do prowadzenia dalszych działań.

**Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Termy Uniejów** – UOKiK prowadzi postępowanie ad-



**Bank of America:** Wielka Brytania jest krajem bardzo nieatrakcyjnym dla inwestorów. To stagflacyjny chory człowiek Europy. Czy ktoś ostatnio powiedział coś dobrego o Wielkiej Brytanii? Nie, my też nie. ID1

► Michael Hartnett, główny strateg inwestycyjny BofA. Wytknął Wielkiej Brytanii stagflację, czyli moment, gdy gospodarka się kurczy, ceny są wysokie, trwają strajki pracownicze, rozpada się służba zdrowia, oprocentowanie kredytów hipotecyjnych sięga 6 proc., a krzywa dochodowości jest najbardziej odwrócona od 2000 r.

PulsDnia

# pod lupę

W jego opinii rozszerzenie ustawy deweloperskiej na segment condo też byłoby złym pomysłem.

– Gdyby nie można było wykorzystać na budowę pieniędzy wpłacanych przez klientów, konieczne byłoby uzyskanie zewnętrznego finansowania. Banki nie dają kredytów na projekty condo, więc deweloperzy musieliby pożyczać na wysoki procent poza systemem bankowym, co tylko zwiększałoby ryzyko – mówi Jan Wróblewski.

## Co daje znane logo

Do czasu pandemii międzynarodowe sieci hotelowe rzadko używały marek obiektów realizowanych w systemie condo. Kiedy jednak zaczęły się kłopoty z finansowaniem inwestycji hotelowych przez banki, zliberalizowały podejście. Na ogół logo znanej sieci jest dla hotelu potwierdzeniem, że spełnia wysokie standardy. Wpływa to na decyzje kupujących pokoje w systemie condo.

– Dokładnie analizujemy zarówno lokalizację, jak i potencjał danej nieruchomości pod kątem jej zabudowy, zastanawiając się również, kim będą goście planowanego hotelu. Długo rozmawiamy z inwestorem nie tylko o jego zamierzeniach, ale również o dotychczasowej działalności – zwłaszcza jeśli ma to być nasz pierwszy wspólny projekt – mówi Jacek Stasikowski, dyrektor ds. rozwoju sieci Accor w Polsce.

Accor wymaga, żeby deweloper pozostał właścicielem 100 proc. powierzchni wspólnej hotelu, czyli restauracji, baru, sal konferencyjnych, części spa, fitness itp. Ma to zapewnić jego zaangażowanie w działalność obiektu.

– Oczekujemy też od dewelopera przedstawienia dokumentów, które potwierdzą zasadność ekonomiczną planowanej inwestycji i jej zgodność z wymogami prawnymi. Takimi dokumentami są: prawna analiza due diligence przyśiętej struktury właścicielskiej, w tym praw nabywców lokali, oraz analiza rynku i opłacalności inwestycji – mówi Jacek Stasikowski.

Według Jana Wróblewskiego obecnie logo międzynarodowej sieci nie ma już jednak takiego znaczenia jak przed pandemią.

– Sieci niewiele ryzykują, przyznając swoje logo obiektom w słabych lokalizacjach lub należącym do zadłużonych deweloperów. W razie kłopotów zawsze mogą zrezygnować z umowy franczyzy – mówi przedsiębiorca.

Zdaniem prezesa Condo.pl ocena opłacalności inwestycji przez pryzmat szybkiego zwrotu jest podejściem typowo deweloperskim, a nie hotelarskim.

## Dobra inwestycja na minusie

Zdaniem prezesa Condo.pl ocena opłacalności inwestycji przez pryzmat szybkiego zwrotu jest podejściem typowo deweloperskim, a nie hotelarskim.

– Mam takie projekty, w których z powodu horrendalnych kosztów budowy już na starcie widać, że w najlepszym wypadku uda się wyjść na zero. W przypadku niektórych inwestycji długoterminowy inwestor jest jednak skłonny to zaakceptować, bo wierzy, że uda się osiągnąć satysfakcjonującą marżę z działalności operacyjnej – mówi Artur Wach.

Jako przykład podaje inwestycję Radisson Ostróda Artura Kozieja, która nie miała szans osiągnąć zysku czysto deweloperskiego ze względu na ogromną infrastrukturę konferencyjną, rekreacyjną i gastronomiczną. Tylko jedna trzecia powierzchni obiektu była na sprzedaż w systemie condo. Tego typu inwestycje wymagają długiego horyzontu.

Artur Wach zwraca uwagę, żeby podejścia długoterminowego nie mylić z istniejącą w branży patologią polegającą na tym, że deweloper nie obchodzi późniejsza działalność operacyjna obiektu.

– Z takimi deweloperami w ogóle nie współpracujemy – podkreśla prezes Condo.pl. ©

## Gra o miliardy złotych

► Wartość lokali condo w obiektach będących w budowie można szacować na ponad 3 mld zł. Według raportu „Rynek hoteli i condohoteli w Polsce” firmy Emmerson Evaluation w pierwszej połowie 2022 r. podaż na rynku condo przekraczała 40 tys. lokali (prawie 18,5 tys. nad Bałtykiem, 12,5 tys. w górach, niemal 1 tys. na Warmii i Mazurach i ponad 8,7 tys. w metropoliach), a do 2024 r. ma znacznie wzrosnąć (o 27,5 proc. na Pojezierzu Mazurskim, o 20 proc. w pasie górskim, o 14 proc. w pasie nadmorskim oraz o 12 proc. w największych aglomeracjach). To oznacza, że przybędzie około 6,4 tys. lokali sprzedawanych orientacyjnie po 500 tys. zł.

► **Wyspa Solna.** Postępowanie wyjaśniające rozpoczęte w 2019 r., w którym przedsiębiorca oferujący lokale inwestycyjne był podejrzany o stosowanie niedozwolonych postanowień we wzorach umów oraz praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów, zostało zakończone w 2022 r. Wystąpienie miękkie przyniosło wyeliminowanie lub zmianę zakwestionowanych postanowień.

► **Ziemia Inwestycje** – wystąpienie miękkie w sprawie reklam o treści: „Zysk z inwestycji 24% w skali roku” oraz „Inwestycja 50 000 zł, zysk po roku 24%. Wartość inwestycji po roku 62 000 zł”, które mogły wprowadzać w błąd. UOKiK bada, czy taki zysk z inwestycji był możliwy.

ŹRÓDŁO: UOKiK W ODPOWIEDZI NA PYTANIE „PULS BIZNESU”

ministracyjne w sprawie przekazywania konsumentom nieprawdziwych informacji o wysokości rocznej stopy zysku z inwestycji w treści materiałów reklamowych i treści umów nabywania lokalu w Apart Hotel Termy Uniejów. Zakwestionował także niedozwolone zapisy umowne. Postępowanie jest w toku.

► **Seaside Park** – postępowanie zakończone wydaniem decyzji zobowiązującej. Przedsiębiorca przekazywał konsumentom w treści materiałów reklamowych nieprawdziwe informacje o korzyściach finansowych związanych z nabyciem lokalu użytkowego w inwestycji Seaside Park w Kołobrzegu.

► **Wista Mountain Resort** – trwa analiza działalności przedsiębiorcy w ramach postępowania wyjaśniającego.

## Marvipol docenił aplikację dla mieszkańców

Prop-tech zdobył dużego klienta i kapitał od funduszu Czysza3.VC. Wykorzysta AI do automatyzowania zarządzania lokalami.

Cała komunikacja między lokatorami a zarządcami osiedli, deweloperami i właścicielami mieszkań na wynajem instytucjonalny zamknięta w jednej aplikacji. Takie rozwiązanie opracował start-up Fliko. Jego klienci, Lux-Dom i MVGM, twierdzą, że tak kompleksowego narzędzia cyfrowego nie spotkali. Najwyraźniej nie są w tej ocenie odosobnieni, bo młoda spółka zdobyła kolejnego znanego kontrahenta z branży nieruchomości – Marvipol, dewelopera notowanego na GPW, który wykorzysta aplikację w swoich obiektach. Pozyskała też inwestora.



► **NA ZAGRANICĘ PRZYJDZIE CZAS:** Założone przez Grzegorza Kuźlaka i Ksawerego Dzitko Fliko skupia się jeszcze na dopracowaniu produktu. Międzynarodowym rozwojem zajmie się po większych rundach finansowych — o kolejnej pomyśli dopiero w przyszłym roku. Start-up interesujący kraje z dojrzałym i rozwiniętym rynkiem najmu. (FOT.ARC)

## OKIEM DEWELOPERA

### Technologia już sprawdzona

ANDRZEJ NIZIO, wiceprezes Marvipolu

► Już jakiś czas temu dostrzegliśmy istotny problem komunikacyjny w obszarze administracji. Mieszkańcy chcą wiedzieć, co się dzieje na osiedlu, i mieć pewność, że zgłoszony przez nich problem trafi do właściwej osoby i zostanie rozwiązany. Zautomatyzowanie tego procesu pozwala oszczędzić czas przeznaczony dotychczas na tłumaczenie wszystkiego od początku kolejnej osobie zgłaszającej się z tym samym problemem. Doceniam technologię Fliko jako użytkownik i postanowiłem wykorzystywać ją w Marvipolu. To dowodzi, że warto tworzyć jakościowe produkty, bo użytkownicy mogą stać się klientami.

waju i wysoką dynamikę Fliko rośnie o kilkadziesiąt procent co miesiąc, a w skali roku planuje dziesięciokrotnie zwiększyć przychody. Technologię oferuje w modelu abonamentowym (SaaS) w kilku wariantach cenowych.

Aplikacja m.in. automatyzuje obieg dokumentów i zgłaszanie usterek, pomaga w budowaniu społeczności oraz integruje się z urządzeniami IoT (internet rzeczy). Zdaniem jej twórców problemem branży nieruchomości jest rozproszenie danych i brak integracji między różnymi systemami. Szukanie przez pracownika informacji w różnych plikach i źródłach jest czasochłonne i niesie ryzyko błędów przy ręcznym przenoszeniu danych.

– Nasze zintegrowane narzędzie pozwala zaoszczędzić ok. 30-50 proc. czasu na załatwianie spraw. W zależności od wielkości organizacji – wspólnoty mieszkaniowej, dewelopera czy firmy zajmującej się wynajmem mieszkań – oszczędności mogą sięgnąć

od kilkunastu do kilkudziesięciu tysięcy złotych miesięcznie. W warunkach inflacji, niestabilnych cen energii i wysokich stóp procentowych to niebagatelna kwota – przekonuje Ksawery Dzitko.

## AI podwyższy standard obsługi

Pieniądże otrzymane od funduszu pomogą start-upowi m.in. wykorzystać sztuczną inteligencję. AI ułatwi np. zgłaszanie usterek – lokator zrobi zdjęcie, a aplikacja rozpozna problem i zgłosi go właściwej osobie. Z pierwszych inteligentnych funkcji użytkownicy skorzystają jeszcze w tym roku.

– Automatyzacja procesu usterekowego jest szczególnie istotna dla klientów z sektora najmu instytucjonalnego. Najemcy oczekują coraz bardziej zaawansowanej obsługi, bardziej kojarzącej się z rynkiem hotelowym niż klasycznym najmem. Tego typu rozwiązania pozwolą zaoferować wysoką jakość usług przy jednoczesnej kontroli kosztów – mówi Grzegorz Kuźlak. ©

## Oszczędność czasu i pieniędzy

Grzegorz Kuźlak i Ksawery Dzitko, założyciele Flika, za inwestowali dotychczas w ten biznes ok. 1 mln zł. Pierwszego klienta zdobyli w czerwcu 2022 r., teraz mają kilkunastu. Z uwagi na wczesną fazę roz-



# Co 10. inwestor pochodzi z Ukrainy lub Białorusi

Za wzrost w inwestycjach zagranicznych odpowiadają firmy ze Wschodu. Ekspert nie są zgodni, czy po wojnie zostaną w Polsce

## Przybywa mieszkań na wynajem

Od września rynek PRS urosł o 40 proc. Poza największymi aglomeracjami zainteresowanie funduszy może poszerzyć się o mniejsze miasta. Skoczyła w górę także wysokość czynszów.

Na koniec maja liczba mieszkań w segmencie PRS (private rented sector, czyli na wynajem instytucjonalny) wyniosła już około 12 tys. Od końca września 2022 r., kiedy było ich ponad 8,5 tys., nastąpił wzrost o około 40 proc. Oferta wynajmu instytucjonalnego dostępna jest w Warszawie, Wrocławiu, Poznaniu, Krakowie, Łodzi, Trójmieście i Katowicach – wynika z raportu AXI Immo „Sektor PRS w Polsce – na ścieżce wzrostu”.

Według zapowiedzi deweloperów do 2027 r. oferta sektora powinna zostać wzbogacona o 21 tys. mieszkań, z czego 9 tys. jest na etapie przygotowania lub budowy, a 12 tys. w planach na najbliższe lata.

Wśród miast liderem pozostaje Warszawa z 5 tys. mieszkań do wynajęcia, drugie miejsce ma Wrocław – 2,25 tys., a trzecie Poznań – 1,7 tys.

Lidia Zawila, menedżer w dziale analiz i badań rynkowych AXI Immo, zwraca uwagę na rozwój sektora w Łodzi.

– Dziś zasoby tego miasta nie przekraczają 5 proc. całkowite-

go wolumenu. Według naszych wyliczeń wraz z pomyślną realizacją wszystkich zapowiadanych projektów rynek powinien urosnąć i osiągnąć 12 proc. w strukturze zasobów, co będzie oznaczać najwyższe tempo wzrostu w najbliższych czterech latach we wszystkich regionach w Polsce – uważa Lidia Zawila.

Jej zdaniem sytuacja w sektorze PRS jest jednak na tyle dynamiczna i niejednoznaczna, że zakup dużego pakietu mieszkań przez jeden większy podmiot lub decyzja o budowie bloku mieszkalnego może szybko zweryfikować zapowiadany rozkład wielkości lokalnych rynków.

Najwięcej mieszkań w przygotowaniu i w planach jest w Warszawie (8,5 tys.), Łodzi (3,3 tys.) oraz w Krakowie (3 tys.). Ekspert AXI Immo spodziewają się jednak, że wraz z profesjonalizacją rynku najmu instytucjonalnego oferta PRS będzie się poszerzać, a na mapie Polski pojawią się wschodzące lokalizacje.

– Przykładem są Szczecin oraz Elbląg, w których PFR Nieruchomości planuje urucho-

mienie projektów z mieszkańiami na długoterminowy najem – mówi Joanna Lewandowska, zastępca dyrektora w dziale rynków kapitałowych AXI Immo.

W sektorze PRS największymi podmiotami – z ponad 2 tys. mieszkań – są platformy należące do Resi4Rent i Echo Investment, rynkowa część programu PFR Fundusz Mieszkań na Wynajem oraz kontrolowana i rozwijana przez fundusz TAG Immobilien Vantage Rent. W grupie platform mających największe zasoby projektów w przygotowaniu wyróżniają się LifeSpot (Griffin Real Estate, Ares, Murapol) i Heimstadten.

W ostatnich kilku miesiącach również w inwestycjach PRS – analogicznie do najmu prywatnego – średni czynsz wzrósł o 20-30 proc.

Do czynszu najmu należy jeszcze doliczyć opłaty za media, a także opcjonalnie koszt wynajmu komórki lokatorskiej lub miejsca postojowego (nawet 500-700 zł za miesiąc). Standardowy czas trwania umowy najmu w sektorze PRS to 6-12 miesięcy. (PAB) (C) (P)

### Średni czynsz

Rodzaj mieszkania	Wielkość w m kw.	Warszawa (w tys. zł)	Miasta regionalne (w tys. zł)
1-pokojowe/studio	20-35	2600-4000	2300-3000
2-pokojowe	38-50	3500-4800	2700-3500
3-pokojowe	55-65	4500-6500	3800-5800
4-pokojowe i większe	>65	5700-9500	Powyżej 4000

Źródło: AXI Immo, „Sektor PRS w Polsce – na ścieżce wzrostu”

Małgorzata Grzegorzczak



m.grzegorzczak@pb.pl ☎ 22-333-98-56

W ubiegłym roku liczba bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w Europie urosła tylko o 1 proc., ale w Polsce o 23 proc., do 237 – wynika z raportu EY Europe Attractiveness Survey. Duża w tym zasługa firm z Ukrainy i Białorusi. Dane w bazie EY wskazują, że w 2022 r. projekty greenfield (od podstaw) firm z tych krajów stanowiły już 11,4 proc. całości. 67 proc. to nowe inwestycje, pozostałe to rozbudowa i rozwój firm. Dla porównania: w 2020 r. BIZ z Ukrainy i Białorusi w zasadzie nie było. W 2021 r. wzrosła liczba projektów z Białorusi, które stanowiły 7,2 proc. BIZ w Polsce.

### Geopolityka zmusza do ekspansji

– Napływ inwestycji z Białorusi w 2021 r. to m.in. rezultat przeniesienia działalności w wyniku zaostrzenia autorytarnych tendencji po wyborach w 2020 r. W przypadku ukraińskich w 2022 r. powodem była oczywiście wojna. Pewien wpływ na wzrost liczby projektów mógł mieć program Poland.Business Harbour, który

## Northvolt Dwa działa w dwóch fabrykach

Szwedzki producent magazynów energii instaluje zautomatyzowane linie w nowej fabryce w Gdańsku, ale w wynajmowanej hali też wciąż pracuje.

Northvolt, szwedzki producent baterii do pojazdów elektrycznych oraz systemów bateryjnych, powoli mebluje fabrykę Northvolt Dwa w Gdańsku. Jej koszt wyniesie 200 mln USD, a zatrudnienie znajdzie docelowo 500 osób. Obecnie firma ma ok. 330 pracowników, bo od 2018 r. działa w Gdańsku w wynajmowanej hali. Produkuje magazyny energii i systemy bateryjne wykorzystywane w przemyśle oraz maszynach budowlanych.

– Instalujemy nowe linie, w pełni zautomatyzowane. Koncentrujemy się na ich uruchomieniu. W fazie drugiej, która nastąpi w drugim półroczu, będziemy przenosić urządzenia z obecnej fabryki. Szukamy techników, inżynierów, operatorów, a także specjalistów ds. logistyki czy zakupów – mówi Peter Carlsson, prezes Northvolta.

Pracy w Gdańsku nie zabraknie. W Skellefteå na północy Szwecji w budowie jest Northvolt Ett (czyli Northvolt Jeden), pierwsza fabryka baterii do elektrycznych pojazdów, która już produkuje na mniej-

szą skalę. Zatrudnia 1,1 tys. osób i wytwarza baterie o mocach 16 GWh rocznie, ale osiągnie docelowo 60 GWh, a zatrudnienie dojdzie do 4 tys. Gdańska fabryka jest jednym z kilku zakładów, do których przywożone są ogniva bateryjne ze Skellefteå montowane następnie w magazynach energii lub większych zestawach bateryjnych.

– Wielce prawdopodobne, że będziemy dalej rosnąć w Gdańsku. Powodów jest kilka. Mamy znakomite doświadczenia z produkcji w Polsce, pracownicy są zdolni, chcemy w nich inwestować, a zespół jest zgrany, co też jest ważnym czynnikiem. Nie zamierzamy tu tylko produkować, lecz również prowadzić prace rozwojowe. Rynek magazynów energii będzie rósł. Są więc możliwości, na działce w Gdańsku jest jeszcze miejsce, choć nie zapadły jeszcze żadne decyzje – mówi Peter Carlsson.

Niewykluczone, że Northvolt będzie produkować w przyszłości także magazyny energii wykorzystywane w domach. Kilka dni temu grupa Vargas, do której należy Northvolt, ogłosiła utworzenie nowej spółki: Aira. Będzie ona produkować pompy ciepła we Wrocławiu w fabryce Volvo Buses, który wygasa działalność. Zainwestuje kilka-

set milionów euro. Aira chce oferować pompy ciepła w modelu miesięcznych opłat, zapowiada też szersze zaistnienie w gospodarstwach domowych, m.in. z magazynami energii.

– Każdy kraj, który przechodzi zieloną transformację i inwestuje w odnawialną energię zastępującą węgiel i gaz, będzie musiał zmniejszyć uzależnienie domów od sieci. Do tego potrzebne są magazyny energii. Pozostawiam jednak otwarte pytanie, czy będziemy je tu produkować. Na razie koncentrujemy się na dużych magazynach. Rynek jest duży, a w Ameryce Północnej rośnie mocniej niż w Europie, więc duża część będzie eksportowana za ocean. Choć magazyny energii nie rosną tak szybko jak rynek baterii do samochodów elektrycznych, to wzrost jest nadal znaczący – mówi szef Northvolta.

Budowa fabryki Northvolt Dwa rozpoczęła się w 2021 r. Składają się na nią hala produkcyjna i biuro oraz dwa bezobsługowe magazyny, a łączna powierzchnia obiektów wynosi 25 tys. m kw. Tak jak wszystkie fabryki szwedzkiej grupy zakład jest zasilany energią elektryczną pochodzącą wyłącznie z OZE. Klientami polskiego oddziału Northvolta w Polsce są m.in. Fluence (spółka należąca do Siemens), Epiroc, producent maszyn górniczych, oraz Pon Equipment, producent sprzętu budowlanego.

Northvolt powstał w 2016 r., dziś zatrudnia 4,5 tys. osób i ma zastrzeżoną wartość 55 mld USD, m.in. od BMW, Fluence'a, Scania, Volkswagena, Volvo Cars i Polestaru. Inwestorami spółki są m.in. VW, Goldman Sachs i BMW. (MAG) (C) (P)



# 18,7

tys. Tylu pasażerów w ciągu osmiu tygodni skorzystało z lotniska w Radomiu.

► W piątek port lotniczy zanotował 18,7 tys. pasażerów, a na niedzielę prognozował 20 tys. Obsługuje 30 operacji tygodniowo. Pięć połączeń regularnych – do Paryża, Prewazy, Rzymu, Tirany i Warny – realizuje LOT, który zapowiedział, że do stolicy Włoch i Francji będzie latał także w sezonie zimowym. Klienci biur podróży Itaka, Nekera, TUI, Coral Travel, Grecie Podróże i Rego-Bis mogą polecieć do Antalyi i Tirany. Od 25 czerwca pasażerowie z Kielc mogą dotrzeć do portu bezpłatnym shuttle busem. Takie połączenia mają też warszawiacy. [DJI, PAPI]

## PulsDnia

ulatwić relokację specjalistów IT, start-upów oraz małych i średnich firm na terytorium RP – mówi Marek Rozkrut, partner i główny ekonomista EY na Europie i Azję Centralną.

Od początku działania rządowego programu skierowanego najpierw do firm z Białorusi, a potem poszerzonego o Armenię, Gruzję, Mołdawię, Rosję i Ukrainę, do Polski przeniosło się 110 firm, które zainwestują około 200 mln EUR i stworzą ponad 6,5 tys. miejsc pracy.

– W tym roku zrealizowaliśmy 12 projektów wartych 19 mln EUR, dzięki którym powstanie 1,1 tys. etatów. W pipeline mamy 36 projektów z tego programu. Jeśli zostaną zrealizowane, firmy zainwestują 51 mln EUR i stworzą 9,7 tys. miejsc pracy. Zdecydowana większość firm jest z Białorusi, drugim krajem jest Ukraina – mówi Marcin Graczyk, rzecznik prasowy Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu. Wzrost ukraińskich i białoruskich projektów potwierdza Janusz Dziurzyński, prezes ABSL, Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych.

– Liczba centrów usług z kapitałem ukraińskim zwiększyła się od 2021 r. o ponad 13 proc. W strukturze wszystkich centrów firmy z Ukrainy i Białorusi stanowią około 0,9 proc. – mówi Janusz Dziurzyński.



► **WSCHODNI**

**TREND:** Zaostrożenie sytuacji w Białorusi po wyborach w 2020 r. i wybuch wojny w Ukrainie w 2022 r. zmusiły lokalne firmy do ucieczki, m.in. do Polski – uważa Marek Rozkrut, partner i główny ekonomista EY na Europie i Azję Centralną. Jego zdaniem inwestycje ze Wschodu mogą okazać się tymczasowe. [FOT. ARC]

Invest in Pomerania, agencja, która obsługuje inwestorów w Trójmieście, w ostatnich sześciu kwartałach dostała 35 pytań od inwestorów z Ukrainy i Białorusi – większość w 2022 r., w tym roku tylko pięć. W 2022 r. do Gdańska przyszła jedna ukraińska inwestycja (Infopulse IT, który zatrudni 50 programistów), w tym roku nie ma jeszcze żadnej.

Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza przeżywa obniżenie chętnych do członkostwa.

– W ostatnich miesiącach do izby dołączyło blisko 150 firm z ukraińskim kapitałem zarejestrowanych w Polsce. Trend się utrzymuje, przybywa chętnych. Mamy obecnie prawie 400 członków. W Polsce działa ponad 30 tys. spółek z kapitałem ukraińskim, co 10. nowa działalność osób fizycznych otwierana w kraju to przedsiębiorstwo obywateli Ukrainy – mówi Jacek Piechota, prezes izby.

**Wyjda czy zostaną**

Eksperti nie są zgodni co do trwałości wojennych projektów.

– Nie wpisywałbym inwestycji z Białorusi i Ukrainy w rekonfigurację łańcuchów dostaw. Jeżeli do niej rzeczywiście dojdzie na większą skalę, będzie miała strategiczny, długoterminowy charakter. Białoruskie i ukraińskie inwestycje to doraźna reakcja na działania na poziomie politycznym, więc

trudno określić, jaka ich część wróci na Białoruś i Ukrainę po ewentualnej poprawie sytuacji – mówi Marek Rozkrut.

Innego zdania jest Wojciech Tyborowski, dyrektor Invest in Pomerania. – Wszystkie ukraińskie i białoruskie projekty, które obsługujemy, są trwałe. To nie jest wynajem biura na chwilę. To nie jest poszukiwanie bezpiecznej przystani na kilka miesięcy. To ekspansja zagraniczna, niestety wymuszona przez uwarunkowania geopolityczne i wojnę, ale jednak wyjście za granicę. Nawet jeśli część firm wróci z działalnością do ojczystych krajów, to nie wycofują się z Polski. Weszły na nowy rynek – zrobili kolejny krok w rozwoju i się nie cofną – mówi Wojciech Tyborowski. Zgadza się z nim także szef ABSL.

– Jeśli popatrzymy na wyniki badań, choćby na niedawny raport PIE „Ukraińskie firmy w Polsce po wybuchu

wojny w 2022 r.”, ukraińscy przedsiębiorcy podkreślają zamiar długoterminowego utrzymania działalności w naszym kraju. Polska ma silne fundamenty biznesowe i od wielu lat jest kluczowym kierunkiem bezpośrednich inwestycji zagranicznych ze względu na rozwijającą się gospodarkę, wykwalifikowanych pracowników i korzystną lokalizację. Trwałość inwestycji z Ukrainy i Białorusi zależy od sytuacji po konflikcie, ale obecne dane i trendy są obiecujące – uważa Janusz Dziurzyński.

Przykładem firmy, którą wojna zmusiła do zagranicznej ekspansji, jest Join UP!, touroperator z dużą ofertą na Turcję i własną flotą, który w marcu rozpoczął sprzedaż z planem zdobycia 50 tys. polskich klientów. Firmie dobrze idzie sprzedaż i raczej nie należy się spodziewać, by miała się wycofać z Polski. © P

**Jak przybywa inwestycji ze Wschodu**

Rok	Liczba wszystkich projektów BIZ w Polsce	Projekty z Ukrainy (udział proc.)	Projekty z Białorusi (udział proc.)
2020	219	2 (0,9)	1 (0,5)
2021	193	1 (0,5)	14 (7,3)
2022	237	17 (7,2)	10 (4,2)

Źródło: EY

**Przemysł wydobywczy**

## Biznes i ekologia. Przełomowa inwestycja KGHM

Miedziowy gigant ogłosił, że pracuje nad studium wykonalności związanym z budową nowoczesnej warzelni soli. Inwestycja ma charakter biznesowy i jednocześnie proekologiczny. Zmniejszy zasolenie wód technologicznych KGHM i pozwoli na uzyskanie neutralnej dla środowiska wody pozbawionej soli i zanieczyszczeń. Dodatkowo wyprodukowane zostanie do miliona ton soli warzonej rocznie oraz blisko 70 tysięcy ton nawozów dla rolnictwa. Jednym z głównych filarów strategii KGHM jest prowadzenie biznesu zgodnie z wysokimi standardami ochrony środowiska. W 2022 r. spółka wydała blisko 250 mln zł na realizację inwestycji proekologicznych. Nowe projekty inwestycyjne w zakresie ograniczania oddziaływania na środowisko są związane z gospodarką wodną i zmniejszeniem zasolenia wód technologicznych. Obecnie KGHM przygotowuje się do budowy nowoczesnej warzelni soli. Trwa wstępny etap projektowania zakładu i rozbudowy sieci rurociągów pod ziemią oraz na powierzchni. Działania te umożliwią spółce wydzielenie strumienia wody o największym zasoleniu w celu skierowania ich do warzelni soli.

– Warzelnia soli to dla KGHM przełomowa inwestycja pod wieloma względami. Projekt umożliwi wykorzystanie naszych zasobów w taki sposób, który otworzy nowe perspektywy biznesowe. Ta inwestycja to dowód zdolności KGHM do innowacji i dostosowywania się do zmiennych warunków – zarówno klimatycznych, jak i rynkowych. Warzelnia będzie najnowocześniejsza w branży i w pełni zgodna z oczekiwaniami zielonej transformacji – powiedział Tomasz Dzidzik, prezes zarządu KGHM Polska Miedź. – Zakładamy, że instalacje nad którymi pracujemy – w perspektywie naj-



► **ZDOLNOŚĆ DO INNOWACJI:** Warzelnia soli to dla KGHM przełomowa inwestycja pod wieloma względami. Projekt umożliwi wykorzystanie naszych zasobów w taki sposób, który otworzy nowe perspektywy biznesowe – mówi o nowym projekcie Tomasz Dzidzik, prezes zarządu KGHM Polska Miedź. [FOT. ARC]

bliższych lat mogą uczynić z KGHM największego producenta soli warzonej w naszym kraju – dodał prezes miedziowego giganta.

**Tony soli warzonej**

Nawet 1 mld zł wyniosą nakłady inwestycyjne na budowę warzelni soli – wynika z szacunkowych kalkulacji, które poczyniono na podstawie analizy analogicznych inwestycji realizowanych w ostatnich latach. Z uwagi na dostępność mediów technicznych i energetycznych rozważa się wybudowanie warzelni przy Hucie Miedzi Głogów. Podstawowym założeniem projektu jest uzyskanie efektu selektywnej gospodarki wodami kopalnianymi – skoncetrowanie strumienia wody o podwyższonej zawartości soli i kierowanie ich do głównej pompowni odwadniania, gdzie

możliwy będzie dalszy przerób wody. Do przetwarzania zasolonej wody używana będzie para technologiczna możliwa do pozyskania z procesów technologicznych. Zastosowanie pary pozwoli na odsolenie strumienia wody i produkcję różnych produktów sołnych o wadze do 1 mln ton rocznie, które spółka może sprzedawać (np. sól warzona). – Zastosowanie nowych technologii w procesie odsalania wód to wynik naszych wielomiesięcznych analiz. Warzelnia może powstać etapowo, z możliwością do rozbudowania modułów. Proces budowy szacujemy na ok. 6 lat ze względu na skalę inwestycji i stopień jej skomplikowania. Pozytywny wpływ na środowisko w połączeniu z rentownością projektu są kluczowe dla naszych działań – mówi Marek Świder, wiceprezes KGHM do spraw produkcji.

**Biznes w zgodzie ze środowiskiem naturalnym**

KGHM prowadzi szczegółową analizę projektu, w tym zwłaszcza kosztów z nim związanych. Posłużą one do opracowania szczegółowego harmonogramu dalszych działań. Po zrealizowaniu wstępnych analiz i przygotowaniu zostanie podjęta decyzja o wyborze technologii oraz skali inwestycji. KGHM zakłada, że projektowana warzelnia soli będzie wymagać zatrudnienia kilkudziesięciu pracowników w Zagłębiu Miedziowym. Zgodnie z wstępnymi założeniami budowa potrwa około 6 lat, wliczając w to czas potrzebny na uzyskanie stosownych pozwoleń. Celem fazy przygotowawczej jest maksymalne ograniczenie odpadów i ich wtórne wykorzystanie, m.in. w rolnictwie,

a także realizowanie zasad tzw. gospodarki w obiegu zamkniętym. Cała inwestycja, oprócz wymiernego efektu ekonomicznego, umożliwi zmniejszenie sumarycznego ładunku soli w wodach pochodzących z odwadniania górotworu do około 50 proc. Ten projekt wywoła efekt o dużej wartości prośrodowiskowej. KGHM zakłada też wykorzystanie wody powstającej po procesie odsalania poprzez skierowanie jej do obiegu w instalacjach chłodniczych hut, co pozwoli na efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów i optymalizację kosztową.

**Sól i woda**

Ze wstępnych założeń inwestycyjnych wynika, że słona woda, a także sól kamienna, wydobywane w kopalniach KGHM na powierzchni równoległe z wydobyciem rudy miedzi, będą kierowane do warzelni soli. Tam, dzięki optymalnemu wykorzystaniu ciepła zawartego w parze wodnej pochodzącej z bloków parowo-gazowych i z infrastruktury energetycznej na terenie huty, woda ta zostanie odparowana, a sól oczyszczona i wysuszona. W ten sposób spółka uzyska sól warzoną, którą będzie można wykorzystywać zarówno do celów przemysłowych, jak i spożywczych. Natomiast produkty uboczne procesu wydobycia wody oraz soli spod ziemi i przetwarzania tych surowców na powierzchni zostaną wykorzystane gdzie indziej, np. w rolnictwie. Drugi, ale kluczowy element procesu warzenia, czyli odsolona woda, będzie mogła zostać wykorzystana zarówno w hucie w procesach technologicznych, jak i w innych zastosowaniach przemysłowych.

**PARTNEREM PUBLIKACJI JEST KGHM**



# Lafarge przeciera szlak dwutlenkowi węgla

Producent cementu ma rok na spięcie wszystkich elementów systemu wychwyty i transportu, by docelowo dwutlenek węgla znalazł się pod dnem morza. O nowatorskiej umowie rozmawia z trzema partnerami.

Do połowy przyszłego roku polska spółka cementowego Lafarge'a podpisze wszystkie umowy związane z jej nowatorską inwestycją w wychwyty dwutlenku węgla w zakładzie na Kujawach. Inwestycja o wartości 264,6 mln EUR (blisko 1,2 mld zł) jest finansowana w większości europejskim grantem na innowacje. Dzięki niemu Cementownia Kujawy stanie się całkowicie bezemisyjna.

W przyszłym roku będzie znany zarówno partner, który zapewni Lafarge'owi składowanie CO<sub>2</sub> w kawernach po wydobyciu ropy i gazu, jak też m.in. dostawca statków do jego transportu i 240 wagonów do przewozu do portu w Gdańsku.

– Jeśli chodzi o składowanie CO<sub>2</sub> w kawernach, to rozmawiamy z trzema kandydatami – mówi Xavier Guesnu, prezes Lafarge'a w Polsce.

Podkreśla, że chodzi o składowanie pod dnem morza, na terytorium Norwegii lub Danii. Można się domyślać, choć prezes Lafarge'a tego nie potwierdza, że jednym z rozmówców jest norweski Equinor, który w 2022 r. osiągnął historycznie wysokie zyski na wydobyciu i handlu gazem. Firma promuje pomysły składowania CO<sub>2</sub> w jej kawernach.

Rozmowy na temat ewentualnej umowy między



► **ZMNIEJSZANIE PRZEZ MROŻENIE:** Lafarge, na którego czele w Polsce stoi Xavier Guesnu, chce na Kujawach wychwytywać CO<sub>2</sub> za pomocą technologii niskotemperaturowej. Efektem będzie zmniejszenie emisji o 10,2 mln ton CO<sub>2</sub> w ciągu 10 lat. [FOT. WM]

Lafarge'em a przyszłym składowującym dotyczą często kwestii biznesowo-dziewicznych. Rysuje się np. temat znanej w surowcach klauzuli take or pay, czyli umawiania się sztywno na konieczność zapłaty za konkretny wolumen, nawet jeśli nie zostanie on przesłany. Stosować ją czy nie – dyskusje trwają.

Dla europejskiej branży cementowej wychwyty i składowanie CO<sub>2</sub> ma ogromne znaczenie. Bez niego nigdy nie stanie się bezemisyjna – w procesie produkcji cementu dochodzi bowiem do rozkładu węglanu wapnia, który zawsze będzie generował emisję.

Stowarzyszenie Producentów Cementu szacuje, że sektor, który stopniowo ogranicza emisję, jest w stanie dojść w Polsce do minimum 10 mln ton CO<sub>2</sub> rocznie. Uprawnienie do takich emisji będzie coraz bardziej kosztowne (Lafarge prognozuje ceny na poziomie 180-200 EUR za tonę CO<sub>2</sub>), więc zamiast płacić, lepiej umieścić je pod ziemią.

Mimo że Lafarge rozmawia o kawernach na północny kontynent, to w przyszłości chętnie składowałby CO<sub>2</sub> również w Polsce – na łądzie. Polska i Dania mają duży potencjał w tym obszarze. Miałyby to korzyści choćby dla uprzemysłowionego południa kraju, dla którego wysyłka CO<sub>2</sub> do nadbałtyckich portów byłaby kosztowna. Rozwiązaniem może być budowa gazociągów ułatwiających transport na duże odległości, ale wymaga to zebrania dużych wolumenów.

Walka o zerową emisyjność cementowni ma kluczowe znaczenie dla zazieleniania budynków, które odpowiadają za 40 proc. światowej emisji CO<sub>2</sub>. Jedną trzecią emisji jest związana z wykorzystanymi materiałami, a wśród nich 70-procentowy udział ma cement, z którego produkuje się beton. Jako najtańszy z budulców jest on wszechobecny i w zasadzie bezkonkurencyjny.

– Z punktu widzenia klimatu i środowiska cement jest problemem, ale jednocześnie rozwiązaniem – mówi Xavier Guesnu. Podkreśla, że istnieją technologie pozwalające wykorzystać do produkcji cementu odpady komunalne i przemysłowe. W sprzedaży jest także beton przepuszczający wodę – rozwiązanie zastosowane np. na potrzeby ścieki rowerowej w Krakowie. [GRA] © P

OGŁOSZENIE 46847

AGENCJA MIENIA WOJSKOWEGO

**Dyrektor Oddziału Regionalnego AGENCJI MIENIA WOJSKOWEGO W LUBLINIE OGŁASZA DRUGI PISEMNY PRZETARG NIEOGRANICZONY:**

na najem części terenu lotniska położonego w Radomiu przy ul. Sadków 9 oznaczonego w ewidencji gruntów jako obręb Dzierzków 1, działki nr:

- 1/194 i 1/76 oraz część działek nr: 1/125, 1/13, 1/62, 1/78 i 1/80 (KW RA1R/00130603/1) o pow. łącznej: 25,8870 ha,
- 1/4, 1/7, 1/8, 1/9, 1/11, 1/190, 1/25, 1/32, 1/33, 1/34, 1/63, 1/65, 1/67, 1/68, 1/175, 1/118, 1/120, 1/122 i 1/124 (KW RA1R/00141939/5) oraz 1/6 (KW RA1R/00141300/7) o pow. łącznej: 24,4104 ha,
- 1/123 i 1/193 (KW RA1R/00130603/1) o pow. łącznej: 4,0895 ha,

na którym wyznaczono 9 stoisk z przeznaczeniem na urządzenie i obsługę punktów/stoisk na działalność gastronomiczną – grill, w trakcie Międzynarodowych Pokazów Lotniczych Air Show Radom 2023 w dniach 26-27.08.2023 r.

Wywoławczy czynsz netto oraz kwota wadium kształtują się następująco:

- 1 stoisko o wymiarach 10m x 5m z czynszem wywoławczym 11 500,00 zł, wadium 1 150,00 zł
- 5 stoisk o wymiarach 12m x 5m z czynszem wywoławczym 12 000,00 zł, wadium 1 200,00 zł
- 3 stoiska o wymiarach 35m x 8m z czynszem wywoławczym 22 400,00 zł, wadium 2 240,00 zł

Szczegółowy wykaz wszystkich stoisk w poszczególnych sektorach wraz z mapami poglądowymi dostępne są na stronie <https://airshow.wp.mil.pl/>.

Warunkiem przystąpienia do przetargu jest:

1. wpłacenie wskazanego wadium przelewem na rachunek OReg. AMW Lublin nr: 97 1130 1206 0028 9153 9320 0008, z zaznaczeniem „Przetarg pisemny na najem terenu pod grill AIR SHOW Radom 2023, sektor nr... stoisko nr...” w terminie do dnia 05.07.2023r. Za datę wpłaty przyjmuje się dzień uznania rachunku bankowego AMW OReg. w Lublinie.
2. złożenie pisemnej oferty osobiście lub pocztą w zamkniętej kopercie opisanej: „Pisemna oferta na najem terenu pod urządzenie stoiska grillowego sektor nr... stoisko nr...” do kancelarii Oddziału Regionalnego AMW w Lublinie, ul. Łęczyńska 1, parter, pokój nr 22 w nieprzekraczalnym terminie do dnia 07.07.2023 r. do godziny 15:00

Część jawna przetargu odbędzie się w dniu 11.07.2023 r. o godz. 10:00 w siedzibie Oddziału Regionalnego AMW w Lublinie przy ul. Łęczyńskiej 1 w Sali nr 108.

Część niejawną odbędzie się w terminie wskazanym przez Komisję Przetargową.

Ogłoszenie zostało wywieszone na multimedialnej tablicy ogłoszeniowej w siedzibie Oddziału oraz dostępne jest na stronach internetowych: [www.amw.com.pl](http://www.amw.com.pl), <https://airshow.wp.mil.pl/>.

Szczegółowe informacje oraz pełną treść ogłoszenia można uzyskać w siedzibie Oddziału Regionalnego AMW w Lublinie ul. Łęczyńska 1, e-mail: [lublin@amw.com.pl](mailto:lublin@amw.com.pl), [komercja@amw.com.pl](mailto:komercja@amw.com.pl) (81) 474 61 22, (81) 474 61 31, (81) 474 62 19, (81) 474 61 15.

Oddział Regionalny w Lublinie  
20-309 Lublin • ul. Łęczyńska 1  
tel.: (+48 81) 474 61 00 • fax: (+48 81) 474 61 23  
e-mail: [marketing.lublin@amw.com.pl](mailto:marketing.lublin@amw.com.pl) • [www.amw.com.pl](http://www.amw.com.pl)

OGŁOSZENIE 46848

AGENCJA MIENIA WOJSKOWEGO

**Dyrektor Oddziału Regionalnego AGENCJI MIENIA WOJSKOWEGO W LUBLINIE OGŁASZA KOLEJNY USTNY PRZETARG NIEOGRANICZONY:**

na najem części terenu lotniska położonego w Radomiu przy ul. Sadków 9 oznaczonego w ewidencji gruntów jako obręb Dzierzków 1, działki nr:

- 1/194 i 1/76 oraz część działek nr: 1/125, 1/13, 1/62, 1/78 i 1/80 (KW RA1R/00130603/1) o pow. łącznej: 25,8870 ha,
- 1/4, 1/7, 1/8, 1/9, 1/11, 1/190, 1/25, 1/32, 1/33, 1/34, 1/63, 1/65, 1/67, 1/68, 1/175, 1/118, 1/120, 1/122 i 1/124 (KW RA1R/00141939/5) oraz 1/6 (KW RA1R/00141300/7) o pow. łącznej: 24,4104 ha,
- 1/123 i 1/193 (KW RA1R/00130603/1) o pow. łącznej: 4,0895 ha,

na którym wyznaczono 152 stoiska z przeznaczeniem na urządzenie punktów: handlowo-usługowo-gastronomicznych w trakcie Międzynarodowych Pokazów Lotniczych Air Show Radom 2023 w dniach 26-27.08.2023 r.

Wywoławczy czynsz netto oraz kwota wadium kształtują się następująco:

- 54 stoiska o wymiarach 2m x 5m z czynszem wywoławczym 2 800,00 zł, wadium 280,00 zł
- 70 stoisk o wymiarach 3m x 5m z czynszem wywoławczym 4 200,00 zł, wadium 420,00 zł
- 7 stoisk o wymiarach 4m x 5m z czynszem wywoławczym 5 200,00 zł, wadium 520,00 zł
- 12 stoisk o wymiarach 6m x 5m z czynszem wywoławczym 7 800,00 zł, wadium 780,00 zł
- 2 stoiska o wymiarach 8m x 5m z czynszem wywoławczym 10 400,00 zł, wadium 1 040,00 zł
- 4 stoiska o wymiarach 12m x 5m z czynszem wywoławczym 14 400,00 zł, wadium 1 440,00 zł
- 1 stoisko o wymiarach 15m x 8m z czynszem wywoławczym 18 000,00 zł, wadium 1 800,00 zł
- 2 stoiska o wymiarach 15m x 15m z czynszem wywoławczym 22 500,00 zł, wadium 2 250,00 zł

Szczegółowy wykaz stoisk w poszczególnych sektorach wraz z mapami poglądowymi dostępne są na stronie <https://airshow.wp.mil.pl/>.

Warunkiem przystąpienia do przetargu jest wpłacenie wskazanego wadium przelewem na rachunek OReg. AMW Lublin nr: 97 1130 1206 0028 9153 9320 0008, z zaznaczeniem „Przetarg ustny na najem terenu AIR SHOW Radom 2023, sektor nr..... stoisko nr.....” w terminie do dnia 10.07.2023 r. Za datę wpłaty przyjmuje się dzień uznania rachunku bankowego AMW OReg. w Lublinie.

Przetarg odbędzie się w Sali Klubu 19 Brygady Zmechanizowanej w Lublinie, ul. Żwirki i Wigury 6 w dniu 14.07.2023 r. o godz. 10:00 (rejestracja uczestników od godziny 08:00).

Ogłoszenie zostało wywieszone na multimedialnej tablicy ogłoszeniowej w siedzibie Oddziału oraz dostępne jest na stronach internetowych: [www.amw.com.pl](http://www.amw.com.pl), <https://airshow.wp.mil.pl/>.

Szczegółowe informacje oraz pełną treść ogłoszenia można uzyskać w siedzibie Oddziału Regionalnego AMW w Lublinie ul. Łęczyńska 1, e-mail: [lublin@amw.com.pl](mailto:lublin@amw.com.pl), [komercja@amw.com.pl](mailto:komercja@amw.com.pl) (81) 474 61 22, (81) 474 61 31, (81) 474 62 19, (81) 474 61 15.

Oddział Regionalny w Lublinie  
20-309 Lublin • ul. Łęczyńska 1  
tel.: (+48 81) 474 61 00 • fax: (+48 81) 474 61 23  
e-mail: [marketing.lublin@amw.com.pl](mailto:marketing.lublin@amw.com.pl) • [www.amw.com.pl](http://www.amw.com.pl)



## Produkcja mebli

# Firma nauczyła mnie pokory

O tym, jak rozpocząć biznes w wieku 16 lat, osiągnąć sukces i budować relacje z pracownikami, mówi **Łukasz Siwik**, współzałożyciel firmy Lano Meble, w szczerym wywiadzie z Tomaszem Popławskim

Pańska historia biznesowa jest dosyć nietypowa. Zaczynał pan rozkręcać firmę z ojcem i bratem, mając 16 lat. Czy w takim wieku jest się przygotowanym na to, co czeka człowieka w tak wymagającym środowisku, jakim jest budowa przedsiębiorstwa od podstaw? Przede wszystkim dużym bodźcem do działania była dla mnie umiejętność postrzegania świata, tego, co się w nim dzieje, i czerpanie z tego pozytywnych emocji. Wywodzę się z niezbyt zamożnej rodziny. Pamiętam czasy, kiedy, mówiąc kolokwialnie, w domu się nie przelewało. To był jeden z czynników, które motywowały mnie do działania i pewnie nie zaskoczę nikogo stwierdzeniem, że były to cele materialne. Chciałem po prostu kupić rzeczy, o których marzyłem, a na które nie mogłem dostać pieniędzy od rodziców. Wszystko tak naprawdę zaczęło się w 2007 roku, kiedy mój ojciec stracił pracę. Przypomnę, że nie były to czasy jak dzisiaj, gdy można sobie przejść ot tak z firmy do firmy. To były czasy, kiedy to pracownik marzył o pracy, a nie na odwrót. Tutaj muszę dodać, że sukcesowi pomogło też trochę szczęścia. Okazało się, że upadający zakład pracy mojego ojca może przejąć inwestor, który wyłożył środki na produkcję i funkcjonowanie, a całą działalnością zajmie się właśnie mój tato, z racji tego, że jako osoba życzliwa, budząca zaufanie, ale też kompetentna – świetnie się do tego nadawał. To były też początki e-commerce'u. Ludzie coraz silniej przekonywali się do zakupów przez internet, rosło też bezpieczeństwo tego typu transakcji. W związku z tym postanowiłem spróbować sprzedawać nasz wyrób, czyli łóżka, właśnie w ten sposób. Zadziałało. W krótkim czasie zyskiwaliśmy nowe zamówienia. Dla mojego ojca to był szok, że można tak dokonywać zakupów, ale jego umiejętności logistyczne, planowania produkcji i moje umiejętności internetowe – czyli wiedza, jak wystawić produkt w sieci, jak go opisać, gdzie to zrobić itd. – przyniosły bardzo dobre efekty. Pamiętam pierwsze dostawy, gotówkę, którą trzymałem w ręce, pierwszy raz w życiu w takiej ilości. Już wtedy rodziły się pierwsze problemy, ale od początku przyswiecała nam jedna myśl: zawsze dbać o klienta, jego zadowolenie, bo to on jest podstawą sukcesu. Z dzisiejszej perspektywy myślę, że dużym sukcesem było właśnie to, że pojawiały się problemy... ale ja szukałem sposobów ich rozwiązania i nie poddawałem się. Po kilku miesiącach ciężkiej pracy i prężnego rozwoju firmy zderzyliśmy się z twardą rzeczywistością biznesową: inwestor stwierdził, że świetnie sobie poradziłem, ale teraz czas, by to on przejął zarządzanie, a nam podziękował. Przeszliśmy do kolejnej firmy, tym razem produkującej łóżeczka dla dzieci – i powtórzyleś się ten sam scenariusz. Uznałem wtedy, że czas pomyśleć o czymś innym. Swoim. Czas zrobić coś, czego nie robią inni, ale tak, by to wciąż był mebel. Nie było łatwo, ale udało się. Znaleźliśmy producenta, który zaczął wytwarzać dla nas te meble, a ja wymyśliłem montaż barierki ochronnej również przy dolnym łóżku mebla będącego łóżkiem piętrowym. Pomyślił chwycić, ale pojawił się inny problem. Potrafiłem sprzedać np. 100 sztuk, ale producent był w stanie wyprodukować tylko 30. Kłopot!



„Szczerowość w biznesie to umiejętność bycia wobec siebie otwartym, nie tylko w aspektach biznesowych, ale też relacyjnych. Nie kłamiemy, nie oszukujemy, nie koloryzujemy rzeczywistości, ale jasno komunikujemy o tym, co w danej chwili się dzieje. I to się spotyka z dużym zrozumieniem i świetną, wieloletnią współpracą.

► **Łukasz Siwik**  
współzałożyciel firmy Lano Meble

Tym razem to nie mnie ktoś odmawiał, ale to ja musiałem to zrobić. I tutaj chciałbym powiedzieć o kolejnej ważnej cesze prowadzenia biznesu: lojalności. W 2010 roku rozpoczęliśmy własną produkcję. Oczywiście mimo mnóstwa problemów czy perturbacji zawsze było w nas to samo: zaparcie, chęć osiągnięcia sukcesu, tym bardziej że mieliśmy potencjał oraz chęć do pracy! I ten rozwój trwa do dziś, kiedy zatrudniamy blisko 120 osób.

**Szczerowość w biznesie. Czy warto w nią inwestować?**

Ja na tę szczerowość, o której wcześniej wspominałem, spoglądam z dwóch stron. Po pierwsze, dla mnie szczerowość w biznesie to jak najbardziej precyzyjne, konkretne przekazywanie informacji mojemu odbiorcy, kontrahentowi itp. Żeby była jasność: tę szczerowość sam w sobie wypracowałem.

To nie było tak, że była ze mną od 16. roku życia, bo nauczyłem się jej z wiekiem i z rosnącym doświadczeniem, które firma pozwoliła mi uzyskać. To pięknie było widać w momencie, gdy uważałem, że coś, co obiecuję, jest lepsze niż to, co jestem w stanie zagwarantować. Dlaczego o tym mówię? W momencie, gdy wdrożyłem politykę szczerowości, któregoś dnia zrozumiałem, że nie mogę ciągle obiecywać komuś, że zrobię to, czego sam nie jestem w stu procentach pewien. I to jest mój pierwszy etap szczerowości, który wdrożyłem w swojej współpracy z kontrahentami. Uznałem, że ta szczerowość musi być budowana przez realną ocenę własnych możliwości. Klienci zaczęli to doceniać. Faktem jest, że czasami niosło to ze sobą zagrożenia, bo mówiąc wprost: niektórzy lubią być oszukiwani, słyszeć informacje, których się spodziewają. I to zazwyczaj kończyło się zaprzestaniem współpracy. Po drugie, w moim rozumieniu szczerowość w biznesie to umiejętność bycia wobec siebie otwartym nie tylko w aspektach biznesowych, ale też relacyjnych. Nie kłamiemy, nie oszukujemy, nie koloryzujemy rzeczywistości, ale jasno komunikujemy o tym, co w danej chwili się dzieje. I to się spotyka z dużym zrozumieniem i ze świetną, wieloletnią współpracą. Tak więc szczerowość na pewno się opłaca. Dzisiaj bardziej niż na początku, mimo że konkurencja rośnie, klienci cenią sobie tę otwartość i jest to dla nich bardzo ważny walor naszej współpracy.

**Jakie zagrożenia, a jakie zalety ma prowadzenie biznesu z rodziną?**

Powiem tak: wszystkie konflikty i problemy, gdyby się nie pojawiły, nie doprowadziłyby nas do sukcesu. To one pozwoliły na to, że dzisiaj mamy wypracowane zdrowe struktury i relacje. Oczywiście nie wszystko było

► **PRACA ZESPOŁOWA:**  
Firma Lano Meble to wspólne dzieło dwóch pokoleń rodziny Siwików – Łukasza (z lewej) i jego brata Marcina oraz ich ojca Cezarego.  
(FOT.ARC)

od razu super. Każdy z nas ma inny charakter, inne podejście do życia, biznesu etc. Ale każdy z nas również pracuje nad sobą. Mnie osobiście firma nauczyła pokory. Że nie jestem we wszystkim najmądrzejszy, najlepszy, idealny. Że czasami muszę się z kimś zgodzić, przemyśleć to, co dana osoba ma do powiedzenia. Mój brat z czasem nauczył się, że cierpliwość, spokój i pełne rozeznanie problemu to atuty. Na początku przyjęliśmy zasadę, że każdy może ingerować w działania firmy na każdym poziomie. Jak się zapewne pan domyśla, rodziło to wiele napięć i konfliktów i w niektórych momentach sami się tym zmęczaliśmy. Nic bardziej nie uczy człowieka niż doświadczenie czegoś na własnej skórze: jak boli ta wszechwiedza i postawa, że to ja zawsze mam rację. Po takim czymś jesteśmy w stanie łatwiej zrozumieć siebie i to, co przeżywamy. Z drugiej strony w pewnym momencie musisz odłączyć się od problemów innych, ponieważ twój własny obszar wymaga rozwoju i zainteresowania, a także poświęconego czasu, który zabierają ci sprawy twoich partnerów. Mnie było o tyle łatwiej, że nasz ojciec od początku zostawił nam dużą swobodę w zarządzaniu Lano, wychodząc z założenia, że nie jest od krytykowania, a podpowiadania. My dzisiaj się nie krytykujemy, ale sobie podpowiadamy. Ludzie powinni nauczyć się, że nie idzie prosto i gładko, szczególnie w biznesie. I nawet jeżeli się ze sobą kłócimy, to na końcu z tej wymiany zdań ma wyjść coś konstruktywnego. Nie traktujemy polemiki jako szansy na pogłębienie drugiej strony, ale jako drogę do znalezienia odpowiednich rozwiązań, które pozwolą na rozwój.

**PARTNEREM PUBLIKACJI JEST LANO MEBLE**

► Całość wywiadu na stronie [www.pb.pl](http://www.pb.pl) i [www.monitorrynkowy.pl](http://www.monitorrynkowy.pl)



# Dlaczego nie powinieneś włączać się do gry?

Chcąc pomóc, możesz zaszkodzić pracownikowi. On sam musi dojść do właściwych rozwiązań i wniosków

Mirosław Konkel



m.konkel@pb.pl • 22-333-98-55

Wyobraź sobie mecz piłkarski o wysoką stawkę. Jednej z drużyn idzie wyjątkowo źle i już dawno straciła siły. Tylko jej trener jest pełen energii. Biega tuż obok linii bocznej boiska, wymachuje rękami i wykrzykuje okraszane przekleństwami instrukcje dla swoich podopiecznych. Nagle wbiega na murawę, odbiera piłkę zawodnikowi, rusza środkiem pola i strzela bramkę. Czy nie byłoby to niesamowite? Ale przepisy nie pozwalają trenerowi na włączenie się do gry. Szkoda, że to, co jest oczywiste w przypadku piłki nożnej, nie jest oczywiste w przypadku zarządzania. Sfrustrowani liderzy raz po raz nie umiają się powstrzymać i podejmują interwencje, a nawet próbują wyręczyć pracowników.

Dwie sytuacje. Pierwsza: agent ubezpieczeniowy nie umie domknąć rozmów handlowych, więc na najbliższe spotkanie jedzie z nim szef, który wie, jak przekonać klienta do zakupu polisy. Druga: dyrektorka marketingu jest niezadowolona z prezentacji swojego podwładnego, który nie przygotował się dobrze i ledwie duka. Aby zaoszczędzić sobie nerwów, menedżerka przejmując mikrofon i kończy wystąpienie, wzbudzając konsternację wśród uczestników branżowej konferencji.

Być może zadajesz sobie teraz pytanie: jak mógłbym pokazać, co robić, bez wbiegania na boisko?

## Inspiracja czy mikrozarządzanie

Jednym z rozwiązań jest przywództwo transformacyjne, które polega na przekazywaniu inspirującej wizji i poczucia sensu działania, mobilizowaniu zespołu do podważania zało-

żeń i spełniania wysokich norm oraz budzenie w nim wiary w sukces. Najważniejszymi elementami tej koncepcji zarządzania są motywowanie, delegowanie zadań i uprawnianie oraz troska o ludzi.

Przywództwo transformacyjne często przeciwstawia się je mikrozarządzaniu – stylowi kierowania, który cechuje się wysokim stopniem obserwacji i kontroli pracy podwładnych. Mikromenedżer zjadł wszystkie rozumy. Uważa się za gwaranta jakości pracy, co oznacza, że jeśli coś ma być zrobione dobrze, musi się włączyć – pojechać z agentem ubezpieczeniowym do klienta lub odebrać kiepskiemu prelegentowi mikrofon.

Takie podejście zabija zaufanie, inicjatywę i samodzielność. Przełożony być może na krótką metę pomaga pracownikowi, ale w dłuższej perspektywie uzależnia go od siebie i ogranicza jego rozwój – podkreśla Aleksandra Knecht, psycholożka organizacji.

Mikromenedżer jest jak trener, który wymusza na zawodnikach tak ściśle wykonywanie jego poleceń, że nie umiają inteligentnie myśleć i samodzielnie podejmować decyzji, by dostosować się do ciągle zmieniających się warunków gry. W rezultacie przegrywają każdy mecz.

Ciągła zmiana to nie tylko najkrótszy opis sytuacji na boisku, ale też w biznesie. Jak wskazuje Krzysztof Witkowski, partner EY Polska, turbulencje w jednym sektorze przekładają się na całą gospodarkę, a w konsekwencji na masową skalę odczuwają to kontrahenci, konsumenci i grupy społeczne. Odpowiedzią jest niekończąca się transformacja organizacji, która wymaga odpowiedniego przywództwa – transformacyjnego.

Wszystko się zmienia, więc ważniejszą umiejętnością od planowania, które w dłuższej perspektywie się nie sprawdza, jest budowanie odpowiednich zespołów, które pozwolą firmie odnaleźć się w przyszłości, czyli w czymś,

czego nie umiemy przewidzieć – podkreśla Krzysztof Witkowski.

Zmienność sprawia, że lider powinien być blisko swoich ludzi, ale nie za blisko – tuż obok linii bocznej boiska, a nie na murawie, by pozostać przy piłkarskich metaforach. W miarę jak pracownicy będą sobie coraz lepiej radzić i rozumieć zamysł menedżera, dystans można zwiększać. Z drugiej strony niedopuszczalne jest zamykanie się szefów w wieży z kości słoniowej i niesłuchanie podwładnych. Ci chcą mieć pewność, że przełożony interesuje się tym, co robią na co dzień, i że jest po ich stronie.

Przedstawiciele kadry menedżerskiej powinni regularnie schodzić na poziom działań operacyjnych, by przyjrzeć się funkcjonowaniu swojego biznesu z bliska i z perspektywy pracowników – twierdzi przedstawiciel EY.

## Zaufanie procentuje

Łatwo zachować spokój, gdy biznesowa drużyna strzela gole i gra do jednej bramki. Ale jak reagować na konflikty i słabe wyniki? Kluczem jest działanie z wyprzedzeniem i wywoływanie takich zmian w środowisku, które mogą zaskoczyć przeciwnika – co Stephen Covey, autor bestsellerowych książek o karierze, nazwał proaktywnością. Nic gorszego niż interwencjonowanie, gdy pracownik jest w trakcie ważnych negocjacji i rozmowy z klientem.

Efektowni menedżerowie robią to samo co skuteczni trenerzy: uczą, szkolą, zwracają podopiecznym uwagę na błędy i dodają otuchy, a także kompletują składy z uwzględnieniem konkretnych wyzwań. Kowalska zabyłynie jako prelegentka na konferencji branżowej, a Nowak napisze genialny raport kwartalny. Rolę i zadanie trzeba dostosować do osoby. Jedni wolą być na pierwszej linii, inni nieco z boku lub z tyłu – tłumaczy Aleksandra Knecht.

Proaktywność według niej zaczyna się już podczas rekrutacji – zatrudnienie odpowiednich ludzi nie zawsze wyklucza konflikty i słabe

wyniki, lecz gdy masz dobrą kadry, kryzysy są wyjątkiem, a nie standardem.

Przywództwo transformacyjne się sprawda. Ale czy na pewno? Stefan Stern i Cary Cooper, autorzy książki „Mity zarządzania”, są innego zdania. „Dyrektorzy bardzo lubią mówić o transformacjach – stają się wówczas bohaterami historii, które opowiadają głównie o nich” – piszą brytyjscy eksperci. Co innego, gdyby przeprowadzali małe i stopniowe zmiany. Wtedy dyrektorzy nie mogliby popisywać się zasługami.

Jeśli nie historie i studia przypadków, niech przemówią badania. Naukowcy z University of Iowa i Temple University przyjrzeni się 113 metaanalizom dotyczącym przywództwa transformacyjnego i odkryli, że wiąże się z lepszymi wynikami indywidualnymi i zespołowymi. Pracownicy mający inspirujących szefów chętniej podejmują działania wykraczające poza zwyczajne obowiązki i dają z siebie więcej, niż się od nich oczekuje. A jak to wygląda w wypadku zespołów pod przewodnictwem transformacyjnym? Wykonywały prawidłowo zadania wymagające koordynacji działań, koleżanki i koledzy pomagali sobie, troszczyli się razem o cele i przyświecała im wiara w zwycięstwo.

Wydaje mi się, że Stefan Stern i Cary Cooper nie krytykują przywódców transformacyjnych, ale tych, którzy się za nich uważają, choć nie inspirują pracowników i nie przeprowadzają zmian – mówi Aleksandra Knecht.

Na pewno pukałbyś się w głowę, widząc, jak trener wbiega na boisko, by wesprzeć swoją drużynę. Tymczasem nie widzisz nic dziwnego w swoich próbach wyreczenia pracowników, gdy popełniają błędy lub nie mają wyników. Jeśli im zaufasz, sami dojdą do właściwych rozwiązań i odnajdą się pośród rynkowych turbulencji i zmian. Na tym polega inspirowanie i przywództwo transformacyjne. (FOT. ADOBE STOCK)





## Forum Wizja Rozwoju

# Bilans polskiej gospodarki: przetrwaliśmy i rosniliśmy w siłę

Kryzys spowodowany napaścią Rosji na Ukrainę odcisnął piętno na gospodarkach nie tylko europejskich, ale i globalnych. Nie ominął także Polski

Konflikt zbrojny na terytorium najbliższego sąsiada pociągnął za sobą szereg wyzwań, z którymi polska gospodarka musiała się zmierzyć i mierzy nadal. Rok po wybuchu wojny możemy jednak stwierdzić, że przeszliśmy przez ten trudny czas lepiej, niż ktokolwiek mógł się spodziewać.

Gdy 24 lutego 2022 r. Rosja zaatakowała Ukrainę, cała Europa stanęła w obliczu trudności, z jakimi nie miała do czynienia od dziesięcioleci. Wojna tuż w sąsiedztwie Unii Europejskiej musiała znaleźć odzwierciedlenie w sytuacji geopolitycznej, społecznej oraz ekonomicznej naszego kontynentu. Negatywne efekty kolejnych kryzysów – uciążliwych, energetycznych, gospodarczych – wydawały się niuniknione, a prognozy dotyczące przyszłości rywalizacji się w ciemnych barwach. Również w Polsce wybrzmiewało sporo lęków o kształt naszego codziennego życia: czy będziemy marznąć zimą, czy na półkach nie zabraknie towarów, czy inflacja nas nie „zje” i nie zabraknie miejsc pracy. Próby rozstrzygnięcia, w jakim stopniu te czarne scenariusze się sprawdziły, podjęli uczestnicy panelu „Wyzwania, z którymi zmaga się polska gospodarka w kontekście napaści Rosji na Ukrainę”, inauguracyjnego VI Forum Wizja Rozwoju w Gdyni. O tym, w jakim miejscu jest ponad rok po rozpoczęciu pełnoskalowej wojny polska gospodarka, a także o perspektywach na przyszłość dyskutowali: Magdalena Rzeczkowska, minister finansów; Paweł Nierada, pierwszy wiceprezes zarządu Banku Gospodarstwa Krajowego; i Marcin Chłudzinski, prezes zarządu Gaz-System S.A.

### Bezpieczne strategie w niepewnych realiach

Patrząc z perspektywy czasu na kilka ostatnich lat, można pomyśleć, że rzeczywistość rzuca nam wyzwania za wyzwaniem i mówi: „sprawdzam!”. Wojna w Ukrainie pociągnęła za sobą kolejną falę trudności, z którymi gospodarka zmagała się nieustannie od momentu wybuchu pandemii COVID-19.

Finanse publiczne stanęły przed ogromnym wyzwaniem wsparcia przedsiębiorców, polskich rodzin i gospodarki, a także utrzymania wzrostu gospodarczego. I to udało się zrobić, m.in. dzięki uszczelnieniu systemu podatkowego. Stabilne finanse to efekt działań legislacyjnych, organizacyjnych, technologicznych, w tym digitalizacji systemu podatkowego, które pozwoliły na wzrost dochodów podatkowych do budżetu w latach 2015-22 o 75 proc. Te pieniądze umożliwiły wdrożenie wielu wspierających rozwiązań, czyli tarcz dla przedsiębiorców w czasie pandemii, ale również tarczy energetycznej, antyinflacyjnej, wsparcia do ciepłownictwa i wreszcie obniżenia podatku PIT – mówiła Magdalena Rzeczkowska.

Prezes Gaz-Systemu zapewniał, że równie dobrze poradziłyśmy sobie z kwestią, która wydawała się jednym z największych zagrożeń dla naszej gospodarki, czyli zapewnieniem bezpieczeństwa i ciągłości dostaw energii oraz paliw.

– Dzięki wypracowaniu doktryny niezależności energetycznej i dywersyfikacji źró-



del, w których Polska zaopatruje się w gaz już we wcześniejszych latach, mogliśmy w najtrudniejszych momentach polegać na strategicznym planie, a nie zarządzać kryzysem. Dzięki temu udało się utrzymać zdolność dostaw gazu w Polsce nie na granicy ryzykownej, ale nawet z nadwyżką – powiedział Marcin Chłudzinski.

Choć ostatnie trzy lata charakteryzowały się dużą niepewnością co do przyszłości i zmiennością otoczenia, czego efekty były wyraźnie widoczne na rynkach finansowych, i tutaj Polsce udało się utrzymać na koniu.

– Na razie wyniki polskiej gospodarki są lepsze, niż ktokolwiek przypuszczał. Spektakularnym wskaźnikiem było tempo wzrostu PKB za pierwszy kwartał 2023 r. – według danych GUS wyniosło ono 3,9 proc., podczas gdy rynek oczekiwał poniżej 1 proc. – stwierdził Paweł Nierada.

Dobre wyniki polskiej gospodarki przekładają się na odbiór naszego kraju na arenie międzynarodowej.

– Wymownym przykładem tej pozytywnej optyki, jaka jest na rynkach finansowych vis-à-vis Polski, jest wynik, który osiągnęła w maju inauguracyjna emisja naszych obligacji na rynku dolarowym. Skala przerosła najśmielsze oczekiwania. Udało nam się uplasować 1,75 mld dolarów przy popycie bliskim 6,5 mld dolarów amerykańskich.

To są redukcje popytu rządu 70 proc. Takie wielkości pamiętam z końcówki lat 90., ale nie widziało się ich na rynkach w ostatnich latach – dodał wiceprezes BKG.

### Magnes na inwestorów

Potencjał rozwoju gospodarczego, a także położenie geograficzne naszego kraju

### ► WAGA DOBRYCH RELACJI:

Tym, co może dać nam przewagę i możliwość rzeczywistego uczestniczenia w rekonstrukcji Ukrainy, są relacje ze średnim i mniejszym biznesem ukraińskim – podkreślał w czasie panelu inauguracyjnego VI Forum Wizja Rozwoju Paweł Nierada, pierwszy wiceprezes zarządu Banku Gospodarstwa Krajowego.

[FOT. LUKASZ GŁOWALA]

**PARTNEREM PUBLIKACJI JEST BANK GOSPODARSTWA KRAJOWEGO**

sprawiają, że zajmujemy coraz silniejszą pozycję na mapie inwestycyjnej świata. Konflikt z wschodnią granicą wydaje się nie tylko nie zmniejszać zagranicznych gigantów, ale paradoksalnie zwiększa ich zainteresowanie Polską. Najlepszym przykładem jest ogłoszona kilka dni temu inwestycja firmy Intel w fabrykę półprzewodników, która ma powstać w Miękinio koło Wrocławia.

– To jest dokładnie taka inwestycja, o jaką nam wszystkim chodzi, czyli z najwyższej półki, z sektora innowacyjnych technologii, która pozwoli stworzyć 2 tys. nowych miejsc pracy. Także jej wartość jest niebagatelna, bo wynosi 4,6 mld dolarów. To jest chyba największa jednostkowa inwestycja zagraniczna w historii Polski do tej pory – zaznaczył Paweł Nierada.

Intel to niejedyna wielka korporacja, która uwzględniła nasz kraj w swoich planach inwestycyjnych. Ostatnio decyzję o stworzeniu w Polsce globalnego hubu technologiczno-produktowego, w którym zatrudnienie znajdzie 1500 specjalistów, zakomunikowała także Visa.

– Polska jest jednym z krajów, który ma szansę najbardziej skorzystać na popularnych teraz trendach tzw. nearshoringu, czyli skracania łańcuchów dostaw, i friendshoringu, czyli poszukiwania bezpiecznych partnerów handlowych. Stał się się też zagłębiem na usługi research and development dla sektora biznesowego czy fintechowego w tej części Europy. Obserwujemy napływ zagranicznego kapitału do Polski, poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych w okresie 2021-22 to 5-5,4 proc. wzrostu rocznie – przekonywała Magdalena Rzeczkowska.

Według minister finansów dane te potwierdzają, że Polska postrzegana jest jako kraj bezpieczny, jeżeli chodzi o stabilność systemu finansowego, pod względem makroekonomicznym, ale także geopolitycznym.

### Partnerzy na złe i dobre czasy

W momencie rosyjskiej napaści na Ukrainę Polska stanęła na wysokości zadania i kultuwując dobrosąsiedzką tradycję, od pierwszych chwil wspierała Ukraińców i ich państwo.

Pomoc ze strony polskich instytucji i społeczeństwa w trakcie roku wojny nie przestała płynąć. Ale ten konflikt musi kiedyś się zakończyć i tu otwierają się dla nas kolejne możliwości.

– Wszyscy mamy nadzieję na jak najszybsze zakończenie wojny i zwycięstwo Ukrainy. W perspektywie jest odbudowa zniszczonego kraju. Dzięki naszemu położeniu geograficznemu stwarza to kolejne szanse dla Polski. Będziemy chcieli z nich skorzystać – zapewniała minister finansów.

Paweł Nierada zwracał uwagę na szansę, jakie Polsce dają relacje z ukraińskimi partnerami.

– To, co faktycznie może dać nam przewagę i możliwość rzeczywistego uczestniczenia w rekonstrukcji Ukrainy, to relacje ze średnim i mniejszym biznesem ukraińskim. A te są bardzo dobre i mogą być jeszcze bardziej rozwijane w oparciu o związki, które mamy w kontekście tej wojny z Narodowym Bankiem Ukrainy czy z Kredobankiem. Uważam, że warto koncentrować się na wzmacnianiu tych organicznych więzi i autentycznego dialogu, który już istnieje – argumentował reprezentant BKG.

### Prognozy ostrożnie optymistyczne

Oczywiście istnieje możliwość, że wojna potrwa dłużej lub zakończy się inaczej, niż wszyscy sobie tego życzymy. Ostatnie lata nauczyły nas, że przyszłość należy prognozować ostrożnie, bo otoczenie, w którym żyjemy, jest nieprzewidywalne. I chociaż zarządzanie gospodarką w takich warunkach jest wyzwaniem, Marcin Chłudzinski uważa, że wbrew pozorom może to być naszym asem w rękawie.

– Dobrze funkcjonujemy w zmiennym środowisku, bo Polacy mają we krwi zwinność, spryt i zdolność adaptacji. Oczywiście lepiej działać w warunkach przewidywalnych i systemowych, jednak nam może być dziś łatwiej niż wielu innym państwom – wyjaśniał prezes Gaz-Systemu.

– Jak będzie w przyszłości? Trudno powiedzieć. Natomiast jeżeli popatrzymy na potencjał Polski jako hubu gospodarczego i logistycznego dla tej części Europy, choć reszty świata do inwestowania nad Wisłą i siłę naszego rynku wewnętrznego wspieranego przez odpowiednie rozwiązania finansowe oferowane m.in. przez Bank Gospodarstwa Krajowego, to realny jest dla mnie scenariusz przejścia suchą stopą przez najbliższe, pewnie trudne miesiące i optymistyczne perspektywy rozwoju dla polskiej gospodarki – podsumował Paweł Nierada.



## Finanse osobiste

## Rekordowo drogie wakacje Polaków

Choć tegoroczne wakacje zapowiadają się rekordowo drogo, to na odpoczynek poza domem zdecyduje się aż 80 proc. Polaków, a ponad połowa z nich – w kraju. 14 proc. nie wyjedzie nigdzie ze względu na pogorszenie sytuacji finansowej – wynika z raportu ZBP „Wakacyjny portfel Polaków 2023”. W przeliczeniu na rodzinę w tym roku na letni wypoczynek mieszkańcy kraju nad Wisłą przeznaczą 4035 zł wobec 3394 zł rok wcześniej. Ponad połowa badanych deklaruje, że przeznaczy na wypoczynek więcej niż w 2022 r., a 36 proc. wyda tyle, ile rok wcześniej. Podobnie jak w ubiegłym roku. Polacy zamierzają sfinansować wakacyjny wypoczynek przede wszystkim z własnych zasobów. Co dziesiąty rozważa zadłużenie się na ten cel. [AMC] [P]

22

**proc.** ▶ Taki odsetek Polaków planuje zagraniczny wyjazd, o 5 pkt proc. więcej niż rok temu...

85

**proc.** ▶ ...taki deklaruje, że nie zamierza sięgać po kredyt lub pożyczkę na sfinansowanie wakacyjnych planów.

42

**proc.** ▶ ...taki odsetek tych, którzy nie wyjadą na wakacje jako powód takiej decyzji podaje pogorszenie sytuacji ekonomicznej.

1614

**zł** ▶ To średnia kwota, w przeliczeniu na osobę, jaką zamierzają wydać Polacy na tegoroczne wakacje. W ubiegłym roku było to 1358 zł.



▶ **NOWE OTWARCIE:** Od kilku miesięcy głównym akcjonariuszem Medicalgorithmics jest Biofund współtworzony przez Krisa Siemionowa (w środku). Spółka, w której zarządzie za sprzedaż odpowiada Jarosław Jerzakowski (z lewej), a za technologię Przemysław Tadla (z prawej), w tym roku spodziewa się spadku przychodów, ale w przyszłym liczy na odbicie dzięki modyfikacji modelu biznesowego. [FOT. TP]

# Medicalgorithmics uwolni swoje oprogramowanie

Giełdowa spółka przez lata żyła z urzędzeń do badania zaburzeń serca. Przyszłość widzi w udostępnianiu oprogramowania do analizowania wyników.

Gorzej już było – do takiego wniosku można dojść, patrząc na giełdowe notowania spółki Medicalgorithmics. Jej kapitalizacja, która w szczytowym momencie w połowie poprzedniej dekady przekraczała 1 mld zł, w ostatnich latach zjechała poniżej 100 mln zł, a spółka na gwałt poszukiwała inwestora. Znalazła go – dziś kapitalizacja przekracza 230 mln zł, a rozpisana do 2026 r. nowa strategia mocno zmienia jej model biznesowy.

– Zawsze byliśmy firmą IT rozwijającą oprogramowanie i algorytmikę do diagnostyki kardiologicznej. Do tej pory łączyliśmy software z naszymi urządzeniami, ale uważamy, że potencjał naszego oprogramowania jest znacznie większy. Po sprzedaży spółki dystrybucyjnej w USA nie obowiązuje nas umowa o wyłączności, więc chcemy nawiązać współpracę z nowymi firmami, które mogą używać dostarczanego przez nas oprogramowania do analizy danych z innych urządzeń diagnostycznych. W kolejnych latach będziemy wprowadzać nowe rozwiązania wykorzystujące AI – mówi Jarosław Jerzakowski, członek zarządu Medicalgorithmics odpowiedzialny za sprzedaż.

## Zmiana priorytetów

Fundamentem biznesu spółki przez lata było urządzenie PocketECG, które w 2009 r. dopuszczono do użytku w USA. Służy ono do monitorowania zaburzeń rytmu serca pacjentów poza szpitalem. Spółka nie rezygnuje z jego sprzedaży, ale priorytetem ma stać się dostarczanie oprogramowania, które do tej pory służyło lekarzom i technikom diagnostycznym do analizowania danych przesyłanych przez PocketECG.

– Jesteśmy w stanie integrować nasze oprogramowanie ze sprzętem innych firm, które do tej pory były konkurentami dla PocketECG. Widzimy już na rynku amerykańskim wstępne zainteresowanie tzw. IDTF, czyli jednostek zajmujących się świadczeniem usług diagnostycznych poza szpitalami i gabinetami lekarskimi. O ile nasz sprzęt w ostatnich latach był jednym z wielu urządzeń o podobnej funkcjonalności, o tyle nasze oprogramowanie jest wysoko cenione ze względu na łatwość obsługi i zaszytą w nim algorytmikę, ułatwiającą analizę danych EKG – twierdzi Przemysław Tadla, członek zarządu spółki odpowiedzialny za technologię.

W I kw. spółka miała 11,3 mln zł przychodów, czyli o 12,5 proc. mniej niż rok wcześniej. Po dużych odpisach wartości aktywów w ubiegłym roku teraz wreszcie wyszła na plus, notując na początku roku 1,5 mln zł czystego zysku. Nowa strategia nie zawiera prognoz

finansowych, ale wiadomo, że zmiana modelu biznesowego zacznie przynosić owoce najwcześniej w przyszłym roku.

– Diagnostyka chorób serca to badania refundowane w USA i na innych rynkach, na których działamy. Jako dostawca oprogramowania możemy liczyć na 10-20 proc. z każdej refundacji. To mniej niż wtedy, kiedy świadczyliśmy usługi diagnostyczne bezpośrednio przez nasz podmiot klientom końcowym. Mówimy jednak o potencjalnie zdecydowanie większej skali działalności po podpisaniu kontraktów z kolejnymi IDTF i szpitalami – tłumaczy Jarosław Jerzakowski.

## AI dla szpitali

Tymczasem pod koniec ubiegłego roku głównym akcjonariuszem Medicalgorithmics stał się zarejestrowany w USA Biofund, za którym stoi dwóch wywodzących się z polskiej przedsiębiorców: dr Kris Siemionow i prof. Paweł Lewicki. Wyłożył 13,8 mln zł w gotówce i wniósł aportem 100 proc. udziałów w amerykańskiej spółce Kardiolytics, którą na potrzeby transakcji wyceniono na 44,9 mln USD. W zamian objął akcje nowej emisji, które stanowią 49,9 proc. podwyższonego kapitału.

Kardiolytics pracuje nad rozwiązaniem VCAST do bezinwazyjnej analizy i diagnostyki schorzeń serca na podstawie obrazów z tomografii komputerowej. Prace nad tą metodą

zapoczątkowała ponad dekadę temu Fundacja Rozwoju Kardiologii im. Zbigniewa Religi, od której Kardiolytics kupił prawa do technologii wraz z zespołem specjalistów.

– Jesteśmy już po dwóch rundach konsultacji z FDA [amerykański regulator rynku medycznego i farmaceutycznego – red.] w sprawie strategii rejestracyjnej technologii VCAST. W tym roku chcemy ruszyć z testami klinicznymi. W pierwszej kolejności, z uwagi na krótsze procedury, jeszcze w III kw. złożymy wniosek o certyfikację na terenie Unii Europejskiej. Kilka miesięcy później złożymy go w FDA – mówi Przemysław Tadla.

VCAST ma służyć do analizy przepływu krwi przez naczynia wieńcowe i analizę blaszek w nich z wykorzystaniem algorytmów AI. Takie procedury są już refundowane na kluczowych rynkach. Spółka szacuje, że testy kliniczne pochłoną 1,5-2 mln zł, czyli niewielką część budżetu na inwestycje badawczo-rozwojowe określone w nowej strategii na 12-15 mln zł rocznie.

– VCAST to technologia tworzona z myślą o wykorzystaniu w szpitalach i jest świetnym uzupełnieniem naszej obecnej oferty produktów do długoterminowego monitorowania pacjentów poza placówkami medycznymi. Mamy zabezpieczone finansowanie na trzy lata prac badawczych. Rozważamy też dotacje publiczne – mówi Jarosław Jerzakowski. [MZA] [P]

OGŁOSZENIE

4 6 8 6 1

**AGENCJA MIENIA WOJSKOWEGO**

**AGENCJA MIENIA WOJSKOWEGO**  
**ODDZIAŁ REGIONALNY W POZNAMIU**

informuje, iż w jej siedzibie przy ul. Dojazd 30 w Poznaniu wywieszony został, na okres 21 dni, Wykaz nr 2/2023 nieruchomości lokalowych usytuowanych w Poznaniu, Sieradzu, Gnieźnie i Nowym Tomyślu, przeznaczonych do sprzedaży w trybie bezprzetargowym na rzecz osób uprawnionych. Dodatkowe informacje można uzyskać pod numerem telefonu 61-66-06-756.

Oddział Regionalny w Poznaniu  
60-431 Poznań, ul. Dojazd 30, tel. 61 660 67 00, fax 61 660 67 01  
e-mail: poznan@amw.com.pl, www.amw.com.pl

OGŁOSZENIE

4 6 8 3 8

**AGENCJA MIENIA WOJSKOWEGO**

**DYREKTOR ODDZIAŁU REGIONALNEGO**  
**AGENCJI MIENIA WOJSKOWEGO**  
**W OLSZTYNIE**

informuje, że w siedzibie Oddziału przy ul. Kasprowicz 1, na tablicy informacyjnej, wywieszony został wykaz nw. nieruchomości przeznaczonej do oddania w użyczenie:

**Czerwony Bór, woj. podlaskie, budynek o pow. uż. 58,63 m<sup>2</sup> wraz z udziałem w gruncie.**

**Szczegółowe informacje: www.amw.com.pl, tel.: 89-536-31-37.**

Oddział Regionalny AMW w Olsztynie  
ul. Kasprowicz 1 10-219 Olsztyn  
tel. 895363100; fax. 895363180  
olszyn@amw.com.pl, www.amw.com.pl



## Spory frankowe

# Kredyty WIBOR-owe – nowe franki?

Spory dotyczące kredytów frankowych to od dłuższego czasu największa grupa spraw jednego rodzaju na wokandach sądów w Polsce. To istotne obciążenie dla sądownictwa, które nie może sobie poradzić z kolejnymi pozwami składanymi przez kancelarie prawne wyspecjalizowane w prowadzeniu sporów frankowych

W Polsce popularnym kredytem hipotecznym jest kredyt złotowy ze zmiennym oprocentowaniem opartym na stopie WIBOR. Nic więc dziwnego, że w przestrzeni publicznej pojawia się coraz więcej informacji o wadach tego rodzaju produktów, tak jak w przypadku kredytów frankowych.

Pierwsze dostępne powszechnie opinie w tym zakresie, a nawet projekty argumentacji procesowej, wykazują znaczną zbieżność z argumentacją, którą w procesach sądowych posługują się frankowicze. Powstaje refleksja, czy rzetelnie argumentacja „zaczepniona” ze sporów frankowych pozwoli na skuteczne podważenie w sądzie kredytów WIBOR-owych?

**PARTNEREM PUBLIKACJI JEST KANCELARIA RADCÓW PRAWNYCH ANETA CIECHOWICZ-JAWORSKA, BARTŁOMIJ SŁAŻYŃSKI**



► **ISTOTA WIBORU:** Jak podkreślają autorzy tekstu – radcowie prawni Aneta Ciechowicz-Jaworska, Bartłomiej Słazyński oraz Bartłomiej Rybicki – WIBOR nie mierzy kosztów finansowania banków, tylko cenę depozytów składanych sobie wzajemnie przez banki uczestniczące w wyznaczaniu stawki WIBOR. (FOT.ARC)

### Zarzuty wobec kredytów frankowych i WIBOR-owych

Analizując orzecznictwo w sprawach frankowych, należy wskazać na dwa podstawowe zarzuty wobec tego rodzaju kredytów:

► Banki w umowach frankowych poprzez odwołanie do kursów publikowanych we własnych tabelach kursowych zapewniły sobie możliwość dowolnego ustalania kursu waluty obcej, co ma bezpośredni wpływ na koszty kredytu ponoszone przez kredytobiorcę.

► Banki nie informowały rzetelnie o ryzyku walutowym związanym z tego rodzaju kredytami, narażając kredytobiorców na ponoszenie „niczym nieograniczonego” ryzyka walutowego.

Pierwsze dostępne publicznie materiały na temat prób kwestionowania kredytów WIBOR-owych wskazują na analogiczne zarzuty formułowane w stosunku do takich kredytów, tj.:

► Banki w umowach WIBOR-owych zapewniły sobie możliwość dowolnego kształtowania oprocentowania takich kredytów, poprzez odwołanie do wskaźnika WIBOR, którego wartość kształtowana jest na podstawie kwotowań przekazywanych przez banki.

► Banki nie informowały rzetelnie o ryzyku zmiany stopy procentowej związanej z tego rodzaju kredytami, narażając kredytobiorców na „niczym nieograniczone” ryzyko wzrostu kosztów takich kredytów w przypadku wzrostu stawki WIBOR.

Przyjrzyjmy się grupie zarzutów odnoszących się do „dowlolności” w wyznaczeniu miernika, od którego zależą w dużej mierze koszty kredytów frankowych oraz WIBOR-owych.

W większości kredytów frankowych treść umowy stanowi, że kredyt wypłacany jest w walucie krajowej po kursie kupna waluty publikowanym w banku udzielającym kredytu, natomiast raty kredytu przeliczane są na walutę obcą po kursie sprzedaży publikowanym w tabeli kursowej banku udzielającego kredyt.

### Możliwe przyczyny niepowodzenia

Próby przeniesienia argumentacji ze sprawy frankowej na grunt kredytów WIBOR-owych muszą skończyć się niepowodzeniem z kilku przyczyn:

► Inaczej niż w przypadku kursów w tabeli kursowej banku, bank nie wyznacza

samodzielnie wskaźnika WIBOR – robi to administrator w oparciu o obowiązującą procedurę, a więc podmiot trzeci w stosunku do stron umowy kredytu (w przypadku kredytów frankowych wysokość kursu waluty wyznaczała władczo jedna ze stron umowy, tj. bank).

► Inaczej niż w przypadku kursów w tabeli kursowej banku, wyznaczenie wskaźnika WIBOR nigdy nie zależy od władczej decyzji (przekazanego kwotowania) tylko jednego banku – zawsze jest to średnia z kwotowań przekazanych przez klika banków.

► Nawet potencjalnie jeden bank będący stroną konkretnej, kwestionowanej w sądzie umowy WIBOR-owej nie mógłby mieć wpływu na zawyżenie stawki WIBOR, gdyż w toku ustalania stawki kwotowania skrajne są odrzucane.

► Inaczej niż w przypadku potencjalnego zawyżenia kursu waluty w tabeli kursowej banku, bank, który chciałby zawyżyć stawkę WIBOR (tj. przekazałby zawyżoną ofertę do administratora obliczającego stawkę WIBOR), musiałby się liczyć z koniecznością poniesienia strat wobec faktu, że inny bank byłby uprawniony do skorzystania z takiej „nierynkowej” oferty.

Jeżeli chodzi o zarzut braku przekazania przez bank przy zawarciu umowy WIBOR-owej informacji o ryzyku stopy procentowej, trudno go rozważać w oderwaniu od okoliczności zawarcia konkretnej umowy i zakresu informacji o ryzyku faktycznie przekazanej przez bank. Można pokusić się jednak o ogólne porównanie ryzyka walutowego (występującego przy kredytach frankowych) do ryzyka stopy procentowej (występującego w przypadku kredytów WIBOR-owych).

### Ryzyko stopy procentowej a ryzyko walutowe

Częstym zarzutem w przypadku umów frankowych jest brak przekazania informacji o nieograniczonym zakresie takiego ryzyka, w tym również brak przekazania informacji o kosztach kredytów w przypadku wzrostu kursu waluty obcej, takiego jak obecnie obserwowany, a więc do poziomu 4 czy 5 zł za 1 CHF. Rozważmy więc, czy również w przypadku kredytów WIBOR-owych, jeżeli bank nie przedstawił symulacji czy informacji o kosztach kredytu

przy wroście stawki WIBOR do poziomu obecnie notowanego, możliwe jest zakwestionowanie umowy WIBOR-owej.

Ryzyko stopy procentowej jest w orzecznictwie TSUE traktowane inaczej niż ryzyko walutowe w przypadku kredytów w walucie obcej. Można wskazać na dwa tego rodzaju orzeczenia TSUE. Pierwsze to wyrok z 3 marca 2020 r. (C-125/18, Gomez I), gdzie Trybunał zwrócił uwagę, że szczególnie istotnym elementem oceny jest to, „czy ze względu na publikację sposobu obliczania wspomnianej stopy procentowej główne elementy dotyczące obliczania tej stopy są łatwo dostępne dla każdej osoby zamierzającej zawrzeć umowę o kredyt hipoteczny”. Natomiast w wyroku z 17 listopada 2021 r. (C-655/20, Gomez II) Trybunał wskazał, że dopuszczalne jest, by umowa nie zawierała pełnej definicji wskaźnika referencyjnego służącego do obliczenia zmiennej stopy procentowej. Wskazał też, że nie jest wymagane przekazanie broszury informacyjnej przedstawiającej dotychczasowe zmiany tego wskaźnika. Przekazanie tych informacji nie jest konieczne, gdyż dane dotyczące tego wskaźnika są oficjalnie publikowane.

Porównując ryzyko walutowe przy kredytach frankowych do ryzyka stopy procentowej przy kredytach WIBOR-owych, należy wskazać, że:

► Inaczej niż w przypadku umowy frankowej, w przypadku umowy WIBOR-owej ryzyko stopy procentowej nie jest nieograniczone. W warunkach krajowych jest ono ograniczone do wysokości odsetek maksymalnych.

► Ryzyko stopy procentowej wpływa tylko na wysokość raty, a nie na wzrost salda kredytu, jak w przypadku kredytów frankowych – nie jest więc nawet hipotetycznie możliwa sytuacja (mająca miejsce w przypadku kredytów frankowych), że mimo wieloletniej regularnej spłaty kredytu WIBOR-owego saldo kredytu wzrośnie, zamiast zmaleć.

► Z uwagi na powyższe (zwłaszcza biorąc pod uwagę obserwowany wzrost wartości nieruchomości) kredytobiorca WIBOR-owy może w każdym czasie spłacić kredyt w całości (np. sprzedając nabytą za kredyt nieruchomość albo refinansując kredyt WIBOR-owy innym, w tym kredytem ze stałą stopą oprocentowania), uwalniając

się tym samym od dalszego ponoszenia ryzyka stopy procentowej i nie ponosząc większych strat. Natomiast w przypadku kredytu frankowego taka operacja (z uwagi na wzrost salda kredytu na skutek wzrostu kursu waluty obcej) jest bardzo kosztowna i zwyczajnie nieopłacalna, gdyż wiąże się z jednorazowym „skonsumowaniem” straty wynikłej ze wzrostu kursu waluty obcej.

► Inaczej niż w przypadku kredytów frankowych (gdzie obserwowany wzrost kursu waluty CHF jest bezprecedensowy) stawka WIBOR w stosunkowo nieodległej przeszłości (szczególnie w latach 2004-2008, kiedy największą popularnością cieszyły się kredyty frankowe) wynosiła już powyżej 6 i więcej. Należy więc uznać, że inaczej niż w przypadku ryzyka walutowego przy kredytach frankowych świadomość tego ryzyka jest w społeczeństwie powszechna.

Pomimo więc, że skutkiem ryzyka stopy procentowej i skutkiem ryzyka walutowego jest często znaczący, nawet wielokrotny wzrost wysokości raty kredytu (niejednokrotnie z uwagi na wzrost stopy procentowej przy kredycie WIBOR-owym jego rata wzrosła nawet bardziej niż w przypadku kredytu frankowego), to jednak jest to ryzyko zupełnie innego rodzaju.

### Zalecana ostrożność i rozważa

Zmienna stopa oprocentowania w przypadku kredytu WIBOR-owego stanowi element jego ceny, a więc można się spodziewać, że zostanie on uznany w orzecznictwie sądowym za świadczenie główne z umowy WIBOR-owej. Wykazanie niejednoznaczności odwołania do takiej stawki, jako podstawy dla określenia oprocentowania zmiennej umowy WIBOR-owej, będzie niezwykle trudne.

Pojawiające się w przestrzeni publicznej opinie i analizy, wskazujące na możliwość podważenia umowy WIBOR-owej na wór spraw frankowych należy więc ocenić niezwykle ostrożnie. Prawdopodobnie pierwsze prawomocne orzeczenie w tego rodzaju sprawie (postanowienie w przedmiocie zabezpieczenia), tj. postanowienie Sądu Okręgowego w Warszawie z 17 marca 2022 r. (XXVIII C 4121/22) pokazuje, że sądy mogą nie być skłonne do podzielenia wątpliwości kredytobiorców WIBOR-owych co do wadliwości zawartych przez nich umów.



## Co zrobić, aby korzystnie sp

Krok po kroku: oceń szanse rozwoju, przygotuj strategię, rzetelnie przedstaw firmę inwestorom, zrób due diligence i uważaj na pułapki w umowie



Jarosław  
Królak

[j.krolak@pb.pl](mailto:j.krolak@pb.pl) ☎ 22-333-98-13

Rafał Śmigórski, partner, szef zespołu transakcji kapitałowych w Grant Thornton (GT), podkreśla, że podjęcie decyzji o sprzedaży biznesu to dla jego właściciela duże wyzwanie.

– W grę wchodzi nie tylko chłodne kalkulacje finansowe, ale także emocje i lata zdobytych w firmie doświadczeń. Istnieją jednak sposoby, aby ułatwić proces sprzedaży, zwiększyć atrakcyjność sprzedawanego przedsiębiorstwa i dodatkowo zabezpieczyć interesy obu stron transakcji – mówi Rafał Śmigórski.

### Oczekiwania a możliwości

Ekspert z GT zwraca uwagę, że istotnym czynnikiem atrakcyjności akwizycyjnej firmy jest jej potencjał wzrostowy. Celem każdego inwestora jest osiągnięcie szybko go wzrostu wartości nabytego przedsiębiorstwa, zapewnijąc odpowiednią stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału.

– Perspektywy rozwoju przejmowanej firmy wyznaczają zatem w sposób bezpośredni poziom korzyści inwestora z akwizycji, co przekłada się na decyzję o transakcji, a także proponowane i ostatecznie zaakceptowane warunki jej realizacji. Na początku przedsiębiorca powinien zidentyfikować szanse rozwojowe swojej firmy, nawet jeśli ich realizacja jest obecnie blokowana przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Na tej podstawie trzeba przygotować realną strategię jej rozwoju, która uwzględni aktualny poziom wykorzystania mocy produkcyjnych i potencjał na ich zwiększenie, dostęp do kadry i przewagi konkurencyjne. Ważna będzie także kalkulacja nakładów niezbe-

dnych do realizacji poszczególnych scenariuszy rozwojowych – radzi Rafał Śmigórski.

Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie celów, czyli oczekiwań co do warunków transakcji oraz opracowanie strategii negocjacji.

– Odpowiednie wyznaczenie celów negocjacyjnych, opartych na obiektywnych przesłankach wynikających z szczególności z wyceny firmy oraz analizy sytuacji rynkowej, pozwala na uniknięcie ryzyka akceptacji nieatrakcyjnych warunków transakcji, jak również nieuzasadnionego odrzucenia otrzymanych ofert. W tym celu trzeba określić istotne rozbieżności między oczekiwaniami a możliwymi do uzyskania parametrami transakcji i na tej podstawie zdecydować, czy moment na rozpoczęcie procesu akwizycji jest odpowiedni. Przygotuj wycenę firmy, opierając się na różnych metodach, z uwzględnieniem bieżącej sytuacji rynkowej – radzi partner w GT.

### Chwal się, ale rzetelnie

Teraz czas na pochwalenie swojej firmy przed potencjalnymi inwestorami. Należy jednak zrobić to rzetelnie i uczciwie.

– Przedstaw firmę oraz jej wyniki finansowe w sposób umożliwiający dokonanie rzetelnej oceny przez inwestora. Niska jakość materiałów informacyjnych może skutkować błędną oceną przez inwestora i skłonić go do wycofania się z procesu bez złożenia oferty lub do zaproponowania ceny nieadekwatnej do realnej wartości firmy. Inwestor powinien uzyskać pakiet informacji finansowych, operacyjnych oraz biznesowych, które pozwolą na całościową ocenę firmy. Opracuj zwiastun lub memorandum informacyjne oraz tzw. data pack, pakiet danych, który obejmuje kluczowe informacje finansowe w formacie umożliwiającym ich dalsze przetwarzanie. W porozumieniu z inwestorem podejmij decyzję o anonimizacji części informacji – wskazuje partner w GT.

### ► UWAGA NA NIUANSY:

Sprzedaż firmy wymaga długotrwałych przygotowań i dbałości o szczegóły. Podpowiadamy, jakie działania należy podjąć w poszczególnych etapach tego procesu.

[FOT. ADOBESTOCK]



Podkreśla, że inwestor nie chce kupować kota w worku i będzie oczekiwał dostępu do informacji wrażliwych oraz danych dotyczących pracowników i kontrahentów. Informacje te mają określoną wartość gospodarczą, a ich ujawnienie osobom niepożądanym może skutkować szkodą w majątku objętym planowaną transakcją.

– Z kolei dostęp do kluczowych pracowników i kontrahentów otwiera inwestorowi drogę do poczynienia z nimi uzgodnień, które mogą niekorzystnie wpływać na pozycję negocjacyjną sprzedającego. Co więc robić? Przed rozpoczęciem rozmów o transakcji przygotuj umowę o zachowaniu poufności, tzw. NDA. Możesz w niej zawrzeć odpowiednio szeroką definicję informacji poufnych, gwarancje zachowania poufności przez inwestora i osoby z nim powiązane oraz informację o konsekwencjach naruszenia zakazu poufności – a także postanowienia ograniczające możliwość

nawiązywania przez inwestora relacji z dwiema pracownikami i kontrahentami – podpowiada Rafał Śmigórski.

### Due diligence

Kolejnym etapem jest określenie struktury transakcji. Należy ustalić możliwe do zastosowania sposoby jej przeprowadzenia. Trzeba sprawdzić, czy konieczne jest podjęcie dodatkowych działań przygotowawczych do sprzedaży, np. zmiany formy prawnej firmy albo uprzedni transfer aktywów bądź części biznesu do odrębnego podmiotu, który nie będzie objęty transakcją.

– Kalkulacja obciążeń podatkowych związanych z przeprowadzeniem transakcji pozwoli określić jej ostateczny efekt finansowy dla obu jej stron. Następnie warto przeprowadzić vendor due diligence, co pozwoli zbadać czynniki ryzyka, zanim uczyni to inwestor. Korzystne jest

## Mamy rynek niełojalnego pracownika

Aż 80 proc. osób, które rozpoczęły nową pracę w ostatnim roku, jest otwartych na poszukiwanie kolejnych wyzwań zawodowych. Liczą się dla nich wynagrodzenie, elastyczność i rozwój kariery.

Tradycyjne przywiązanie wobec pracodawcy, cechujące polski rynek zatrudnienia, stopniowo zanika. Nawet osoby zadowolone z obecnego zarobków i wykonywanych obowiązków są skłonne zmienić pracę, jeżeli tyl-

ko otrzymają lepszą ofertę. W raporcie z badania Talent Trends 2023, zrealizowanym przez ekspertów firmy PageGroup, czytamy, że ponad połowa respondentów aktywnie poszukuje albo planuje szukać pracy w ciągu najbliższych sześciu miesięcy. Dla wielu osób myślących o zmianie najważniejszym aspektem jest możliwość rozwoju. Dane potwierdzają, że zmiana zatrudnienia niejednokrotnie jest krótszą drogą do osiągnięcia wyższego stanowiska.

– Polscy pracownicy i kandydaci wychodzą z założenia, że nigdy nie jest tak dobrze, żeby nie mogło być lepiej. Średni czas, jaki spędzamy u jednego

pracodawcy, skracca się z roku na rok, choć to zależy oczywiście od sektora. Jeszcze 10 lat temu mówiło się, że przed upływem trzech lat pracy w jednym miejscu nie powinniśmy jej zmieniać, żeby dobrze to wyglądało w CV. Dzisiaj te trzy lata są już postrzegane jako łożalność – mówi Kacper Grabowski, dyrektor ds. usług biznesowych i technologii w firmie Michael Page.

**Po pierwsze wynagrodzenie** Talent Attraction Index, czyli opracowany przez PageGroup współczynnik przyciągania talentów, pokazuje, że kandydaci rozglądający się za nowym zatrudnieniem zwracają uwa-

gę przede wszystkim na trzy elementy: wynagrodzenie (26 proc.), szeroko pojętą elastyczność (15 proc.) oraz rozwój kariery (14 proc.).

– Ta piramida Masłowa, jeśli chodzi o potrzeby pracowników i kandydatów, cały czas zbudowana jest na fundamencie wynagrodzenia. Ono zawsze odgrywało istotną rolę, ale nasze dane pokazują, że nigdy nie miało aż tak dużego znaczenia dla pracowników jak teraz. Kandydaci celowo zwiększają wartość finansową swojego czasu i nie zaakceptują niższego wynagrodzenia, jeśli mogą zarobić więcej w innym miejscu – zwraca uwagę Kacper Grabowski.

Co jeszcze jest ważne dla pracowników? Zdrowie psychiczne i równowaga między życiem zawodowym i prywatnym – z raportu wynika, że siedem na 10 osób stawia te elementy ponad osiągnięcie sukcesu w pracy.

### Wymiana transakcyjna

Coraz więcej zatrudnionych zmienia podejście do obowiązków zawodowych, traktując je jako środek do celu, a nie źródło osobistego spełnienia. Do wykonywanych zadań przywiązują znacznie mniejszą wartość emocjonalną. Praca sprowadza się więc do wymiany transakcyjnej, polegającej na oferowaniu własnego czasu i wiedzy w zamian

za odpowiednie wynagrodzenie. Takie nastawienie powoduje zmianę relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą na bardziej partnerskie.

– Określiłbym to jako wspólny rynek pracodawcy i pracownika. Nie ma pracownika bez pracodawcy, nie ma pracodawcy bez pracownika. Myślę, że zbliżamy się do najbardziej zdrowego modelu, w którym wreszcie jest partnerska rozmowa przy jednym stole dwóch stron, gdzie kiedyś środek ciężkości przesuwały był zdecydowanie na pracodawcę. Zbliżamy się do najzdrowszego modelu, kiedy obie strony są równoważne – podkreśla Kacper Grabowski. [MM] ©



## SZKOLENIE

## Jak negocjować w biznesie

Czym są negocjacje i jakie są style pertraktacji? Tego dowiedzą się przedsiębiorcy oraz planujący otwarcie działalności gospodarczej, którzy wezmą udział w szkoleniu pt. „Negocjacje w biznesie”. Kurs organizowany jest w ramach projektu #AFIRMACJE przez Polską Fundację Przedsiębiorczości, Santander Bank Polska i spółkę Polfund FPK. Uczestnicy szkolenia do-

wiedzą się, kiedy warto negocjować w biznesie i jak się do tego odpowiednio przygotować. Eksperti wyjaśnią, jak stosować w praktyce poszczególne techniki negocjacyjne. Kurs odbędzie się 4 lipca w godz. 9-11 w formule online. Uczestnicy otrzymają certyfikat potwierdzający udział w zajęciach. Więcej na ten temat: [www.szkozenia.pfp.com.pl](http://www.szkozenia.pfp.com.pl). [JAK]

PulsFirmy

zdrowybiznes.pb.pl ZDROWY BIZNES

# Przedsiębiorca musi wiedzieć, jak rządzić firmą

dopasowanie zakresu due diligence do potrzeb związanych z transakcją i objęcie badaniami kluczowych dla firmy obszarów działalności. Badanie musi być kompleksowe. Raport vendor due diligence powinien zawierać opis zidentyfikowanych nieprawidłowości i czynników ryzyka wraz ze wskazaniem proponowanych sposobów ich łagodzenia – zwraca uwagę Rafał Śmigórski.

Przypomina, że niezależnie od tego, czy sprzedawane są udziały, akcje, całe przedsiębiorstwo czy jego część, brak niezbędnych pozwoleń może skutkować fiaskiem całego przedsięwzięcia, a także koniecznością zwrotu ceny zapłaconej przez inwestora oraz obowiązkiem naprawienia wyrządzonej mu szkody.

Niezbędne jest określenie zakresu zgód koniecznych do sfinalizowania transakcji. W tym celu należy przeanalizować całokształt sytuacji prawnej, w której znajduje się sprzedający i jego biznes. Sprawdzimy, czy także inwestor pozyskał wymagane zgody na przejęcie kontroli nad firmą. Negocjacje i przygotowania do transakcji wieniczy podpisanie umowy inwestycyjnej, będącej najważniejszym w transakcji dokumentem definiującym prawa i obowiązki stron – mówi partner w GT.

Zwraca uwagę, że pierwsze składane przez inwestora propozycje umowy mogą przewidywać szereg pułapek i postanowień niekorzystnych dla sprzedającego. Dlatego trzeba dokładnie przeanalizować umowę inwestycyjną i zadbać o odpowiednie zredagowanie jej postanowień. Szczególną uwagę należy zwrócić na mechanizm określenia ceny i zasady płatności, moment przejścia przedmiotu transakcji na inwestora, zakres oświadczeń i zapewnień składanych w umowie, zasady odpowiedzialności za ich prawdziwość i kompletność oraz zabezpieczenia świadczeń stron. Równie ważne są warunki zawieszające, sposób zamknięcia transakcji i obowiązki przed jej finalizacją, a także zobowiązania już po niej.

Następnym etapem jest przygotowanie zespołu na zmiany. Kluczowi pracownicy, w szczególności kadra menedżerska i wysokiej klasy specjaliści, powinni w odpo-

wiednim momencie zostać poinformowani o planowanych zmianach w strukturze własności.

– Niepewność rodzi ryzyko spadku efektywności, a nawet rezygnacji z pracy, co nie jest korzystne ani dla sprzedającego, ani dla inwestora. Należy więc dokonać przeglądu potencjału kluczowych pracowników firmy i sporządzenie listy osób, które gwarantują jej stabilność działania i wzrost bez względu na strukturę własności. Trzeba przekazać im informacje na temat nadchodzących zmian. Wobec ryzyka utraty najważniejszych pracowników zaplanuj sukcesję zarządzającą i kompetencyjną, czyli zadbać o znalezienie oraz wybór ich następców – radzi ekspert.

O zmianach powinni zostać poinformowani także kluczowi klienci, dostawcy, odbiorcy i instytucje finansujące.

– Trzeba więc przygotować plan i strategię komunikacji w porozumieniu z inwestorem. Sporządźcie listę podmiotów, do których skierowana zostanie informacja, i wyznaczcie osoby upoważnione do jej przekazywania. Trzeba też precyzyjnie określić czas przekazywania informacji poszczególnym kontrahentom oraz uwzględnić elementy promocyjne – podpowiada Rafał Śmigórski. ©

## Rekordy fuzji i przejęć

► Z raportu Grant Thornton „Rynek fuzji i przejęć w Polsce” wynika, że lata 2021-22, mimo ciągłych perturbacji i zmian wynikających z kondycji gospodarki po pandemii czy wybuchu wojny w Ukrainie, przyniosły rekordową liczbę transakcji fuzji i przejęć na polskim rynku. W samym 2022 r. zrealizowano blisko 350 transakcji, co stanowi najwyższą liczbę zamkniętych procesów, licząc od 2010 r. Średnia liczba transakcji na rynku fuzji i przejęć w Polsce w latach 2017-22 wyniosła 256, co w przeliczeniu na dni robocze oznacza jedną zrealizowaną transakcję dziennie. Polski rynek jest pod tym względem bardzo aktywny, a częstotliwość transakcji jest jedną z najwyższych w Europie.

## Jak wyróżnić się na tle konkurencji

Co zwiększa konkurencyjność MSP z sektora przemysłowego? Czy chętnie inwestują w park maszynowy?

Ponad 44 proc. przedstawicieli MSP uważa, że w osiągnięciu przewagi rynkowej najbardziej pomaga wysoka jakość produktów – wynika z badania Siemens Financial Services. Według 31 proc. respondentów takim elementem jest atrakcyjna cena oferowanych wyrobów, a zdaniem ponad 25 proc. kluczem do sukcesu tkwi w zatrudnianiu w firmie wykwalifikowanej kadry. Coraz

bardziej liczą się również dobre relacje przedsiębiorców z partnerami biznesowymi oraz terminowość.

– Zdobyć przewagę nad konkurencją wymaga pracy i zaangażowania. Przedsiębiorcy powinni skupić się m.in. na budowaniu dobrych relacji z kontrahentami i tworzeniu profesjonalnego zespołu. Wiąże się to również z inwestycjami w maszyny i urządzenia, które zapewniają wysoką jakość produkcji i są dużo mniej energochłonne niż starszy sprzęt. To szczególnie ważne, ponieważ co drugi przedstawiciel MSP z sektora przemysłowego uważa, że największym wyzwaniem w naj-

bliższym czasie będą właśnie wysokie ceny energii – mówi Katarzyna Kaczmarek, prezes Siemens Financial Services w Polsce.

Warto zaznaczyć, że w porównaniu z poprzednimi edycjami badania wzrosła liczba wspomnianych kluczowych przewag konkurencyjnych, na które zwracają uwagę przedsiębiorcy z branż obróbki metali, przetwórstwa tworzyw sztucznych i spożywczej.

– Jest to wynik m.in. niepewności makroekonomicznej, która sprawia, że przedsiębiorcy szukają możliwości wyróżnienia się na tle konkurencji – ocenia Katarzyna Kaczmarek. [DZ] ©

OGŁOSZENIE 4 6 8 6 9

GPB-I.747.5.2023 MK/MP

Łódź, 21 czerwca 2023 r.

## OBWIESZCZENIE WOJEWODY ŁÓDZKIEGO

o wydaniu decyzji zmieniającej decyzję o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycjom w zakresie terminalu

Działając na podstawie art. 12 ust. 1, 1a i 2 w związku z art. 12 ust. 4 pkt 6 oraz art. 38 pkt 4 lit. h oraz art. 39 ust. 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2009 r. o inwestycjach w zakresie terminalu regazyfikacyjnego skroplonego gazu ziemnego w Świnoujściu (Dz. U. z 2023 r. poz. 924 j.t.) – zwanej dalej ustawą oraz art. 72 ust. 6 ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. z 2023 r. poz. 1094) i art. 49 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2023 r. poz. 775 z późn. zm.) – zwanej dalej *Kpa*,

Wojewoda Łódzki

zawiadamia, że na wniosek Polskiej Spółki Gazownictwa Sp. z o.o. z siedzibą w Tarnowie, 14 czerwca 2023 r. została wydana decyzja Nr 10/2023 zmieniająca ostateczną decyzję Wojewody Łódzkiego Nr 5/2021 z 26 sierpnia 2021 r. (znak: GPB-I.747.8.2021) o ustaleniu lokalizacji inwestycji towarzyszącej inwestycjom w zakresie terminalu regazyfikacyjnego skroplonego gazu ziemnego w Świnoujściu dla zadania inwestycyjnego pn.: „Budowa gazociągu wysokiego ciśnienia MOP 6,3 DN 500 relacji Kalisz – Sieradz”, stanowiącego część gazociągu Kalisz – Sieradz – Meszcze wraz z infrastrukturą niezbędną do jego obsługi na terenie województwa łódzkiego – odcinek gazociągu nr 3 od pkt T do pkt U wraz z infrastrukturą niezbędną do jego obsługi, sprostowaną, w zakresie oczywistej omyłki, postanowieniem Wojewody Łódzkiego Nr 8/2021 z dnia 22 października 2021 r. Zmiana ww. decyzji polega na objęciu nieruchomości o nr ewid. 587/3, obr. 30, miasto Sieradz, skutkami, o których mowa w art. 20 ust. 3 i 6 ustawy.

Zgodnie z art. 34 ust. 1 ustawy, decyzja podlega natychmiastowemu wykonaniu. Od niniejszej decyzji służy stronom odwołanie do Ministra Rozwoju i Technologii za pośrednictwem Wojewody Łódzkiego – w terminie 14 dni od dnia, w którym zawiadomienie o jej wydaniu w drodze obwieszczenia uważa się za dokonane.

Zgodnie z art. 49 *Kpa* w związku z art. 12 ust. 2a ustawy, zawiadomienie stron postępowania w drodze obwieszczenia uważa się za dokonane po upływie 14 dni od dnia, w którym nastąpiło obwieszczenie o wydaniu decyzji w Łódzkim Urzędzie Wojewódzkim w Łodzi.

Odwołanie od decyzji powinno zawierać zarzuty odnoszące się do decyzji, określać istotę i zakres żądania będącego podmiotem odwołania oraz wskazywać dowody uzasadniające to żądanie.

W trakcie biegu terminu do wniesienia odwołania, stronom przysługuje prawo do zrzeczenia się odwołania. Z dniem doręczenia Wojewodzie Łódzkiemu oświadczenia o zrzeczeniu się prawa do wniesienia odwołania przez ostatnią ze stron postępowania, niniejsza decyzja staje się ostateczna i prawomocna. Zrzeczenie się prawa do wniesienia odwołania skutkuje brakiem możliwości odwołania się od decyzji oraz jej zaskarżenia do wojewódzkiego sądu administracyjnego.

Z decyzją oraz aktami sprawy, strony mogą się zapoznać w Oddziale Planowania i Zagospodarowania Przestrzennego w Wydziale Gospodarki Przestrzennej i Budownictwa Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi, ul. Piotrkowska 104 (po wcześniejszym umówieniu się telefonicznie: 42 664-12-22, 42 664-11-58, bądź mailowo: [magdalena.kusa@lodz.uw.gov.pl](mailto:magdalena.kusa@lodz.uw.gov.pl) lub [mateusz.papierak@lodz.uw.gov.pl](mailto:mateusz.papierak@lodz.uw.gov.pl)).

Treść przedmiotowej decyzji udostępniono 26 czerwca 2023 r. w Biuletynie Informacji Publicznej Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi na okres 14 dni.

Data zamieszczenia obwieszczenia: 26 czerwca 2023 r. – 10 lipca 2023 r.

CHCESZ ZAKTUALIZOWAĆ WIEDZĘ?  
SZUKASZ NOWYCH INSPIRACJI?

Konferencje.pb.pl  
Puls Biznesu WIEDZA KLASY BIZNES



## Powrót do normalności

► Kurs EUR/PLN



► Kurs USD/PLN



Źródło: PB

# Złoty skazany na umocnienie, ale...

Dalsze umacnianie złotego to scenariusz bazowy analityków.

Dynamika tego trendu sugeruje jednak, że zbliża się poważniejsza korekta



Marek Muszyński

m.muszynski@pb.pl ☎ 22-333-99-99

Złoty w czerwcu zszedł do 4,02 zł za dolara oraz 4,42 zł za euro. W tym pierwszym wypadku to poziom niewidziany od początku wojny na Ukrainie, w drugim natomiast od 2020 r.

– Krótkoterminowo nie wygląda na to, aby złoty przestał się umacniać. Inwestorzy nastawili się na korzystny wynik wyborów parlamentarnych i dużo inwestycji bezpośrednich. Zakładam, że do wyborów złoty będzie dosyć mocny, o ile nie zobaczymy dużych zmian na EUR/USD – mówi Piotr Popławski, analityk ING Banku Śląskiego.

– Zakładamy, że w okolicach 4,40 zł za euro aprecjacja złotego zostanie na pewien czas zatrzymana – ważnym poziomem technicznym na tej parze jest 4,38 zł. Trudno się spodziewać jakiegoś gwałtownego odbicia, ale to tempo umocnienia jest trochę za szybkie. Myślę, że złoty może jednak dalej zaskakiwać skalą umocnienia – mówi Mirosław Budzicki, analityk PKO BP.

## Kapitał płynnie do Polski

Z fundamentalnego punktu widzenia przyczyn umocnienia polskiej waluty jest kilka. Przede wszystkim poprawił się wynik na rachunku obrotów bieżących.

– W I kwartale mieliśmy nadwyżkę na poziomie 1 proc. PKB. To zupełnie inna sytuacja od tej w zeszłym roku. Przyczyną jest m.in. spadek cen surowców, co sprawiło, że fundamentalnie zmieniły się przepływy i z deficytu zrobiła się nadwyżka – mówi Mirosław Budzicki.

Przez ostatnie miesiące nastroje na rynkach były znacznie lepsze niż w zeszłym roku, co zwiększa popyt na aktywa ryzykowne.

– Było kilka momentów, gdy mieliśmy podwyższoną niepewność, ale generalnie indeksy giełdowe rosną, a spready ryzyka kredytowego się zawężają. To sytuacja, w której preferowane są waluty rynków wschodzących – mówi Mirosław Budzicki.

– Szybki spadek kursu świadczy o tym, że ruch jest wywołany przez gorący kapitał, który do nas napłynął w ostatnim czasie. Było to widać także na GPW. Inwestorzy przychylniej patrzyli na Europę po tym, jak się nie zrealizował scenariusz kryzysu gazowego. Polska jest rynkiem na tyle płynnym, że kapitał jest nami interesuje, a jednocześnie na tyle niewielkim, że jest taką Europą na lewarze – mówi Przemysław Kwiecień, analityk XTB.

Napływowi kapitału sprzyja także różnica w poziomie stóp procentowych.

– W Polsce stopy są wysokie, co premiuje operacje carry trade, które przy założeniu, że złoty nie traci na wartości, pozwalają zarabiać na wyższym oprocentowaniu – mówi Mirosław Budzicki.

## Silny stałością dolara

W ostatnich miesiącach kurs EUR/USD już tak wyraźnie nie rósł – najwyższy poziom (powyżej 1,1) odnotowano w maju – ale długoterminowy trend się utrzymuje.

– Deprecjacja dolara jest związana zarówno z rosnącym apetytem na aktywa ryzykowne, jak również zbliżającym się końcem cyklu podwyżek stóp procentowych i spodziewaną zmianą w polityce pieniężnej. W USA raczej doszliśmy już do szczytu, podczas gdy w strefie euro podwyżki będą kontynuowane i nie do końca wiadomo, do jakiego poziomu dojdziemy – mówi Mirosław Budzicki.

Stopy Fedu wynoszą obecnie 5-5,25 proc. podczas gdy EBC doszedł do 4-4,25 proc.

– Dynamika ruchu stóp procentowych jest obecnie większa w Europie. Fed zapowiedział co prawda jeszcze dwie podwyżki, ale rynek niespecjalnie w to wierzy. A w Europie są jeszcze oczekiwania co do

„  
Gdyby inwestorzy zaczęli się obawiać, że NBP będzie dążyć do obniżek stóp mimo wysokiej inflacji, to mogłoby się to odbić na walucie. Z drugiej strony, gdy są dobre nastroje, to rynek jest w stanie przysmykać oko na wiele rzeczy.

► Przemysław Kwiecień  
ekonomista XTB

podwyżek stóp, choć słabe dane mogą rozpocząć dyskusję co do sensu kolejnych podwyżek – mówi Przemysław Kwiecień.

Ostatnio jednak doszło do kilku podwyżek stóp większych od oczekiwań – zarówno w Norwegii, jak i w Wielkiej Brytanii wzrosły one o 50 pkt. baz. W końcu natomiast zmieniła też Turcja, podnosząc stopy z 8,5 do 15 proc. Podwyżki kontynuowano też w Szwajcarii.

– Rynek na razie wycenia nie w pełni jedną podwyżkę stóp w USA. Jeżeli Fed tak postąpi, to będzie bliżej do realizacji scenariusza recesji. To, jak wpłynie to na waluty, nie jest takie jednoznaczne, bo historia pokazuje, że dolar może zarówno tanieć, jak i drożeć w okresach recesji – mówi Przemysław Kwiecień.

W takich warunkach teoretycznie obietnica obniżek stóp w Polsce jeszcze w tym roku mogłaby zagrozić sile złotego.

– Rynek jeszcze nie patrzy poważnie na plany obniżek stóp w Polsce pod koniec roku, gdyż jest to odległy termin. Gdyby inwestorzy zaczęli się obawiać, że NBP będzie dążyć do obniżek stóp mimo wysokiej inflacji, to mogłoby się to odbić na walucie. Z drugiej strony, gdy są dobre nastroje, to rynek jest w stanie przysmykać oko na wiele rzeczy – mówi Przemysław Kwiecień.

## Zbyt szybka aprecjacja

Analityków niepokoi przede wszystkim tempo, w jakim umacnia się złoty. Spekulowano nawet, że to Ministerstwo Finansów wymieniła waluty na rynku.

– Jeśli rzeczywiście tak było, to brak interwencji w przyszłości może w pewnym stopniu nie być już wsparciem dla złotego. Widać, że rządowi zależy na silnym złotym, bo w długim terminie wpływa to – choć w umiarkowany sposób – na procesy dezinflacyjne. Przed nami wybory parlamentarne, zatem politycy chcą iść do nich z inflacją jednocyfrową – mówi Łukasz Zembik, analityk Oanda TMS Brokers.

Trzeba jednak pamiętać, że złoty ledwie wraca do bardziej naturalnych poziomów.

– Kursy ważne handlem i skorygowane o inflację pokazują, że dolar startował z mocnego przewartościowania, a złoty był silnie niedowartościowany. Uległo to korekcie, która była bardzo dynamiczna, co jest czynnikiem ryzyka i może spowodować dynamiczną korektę w drugą stronę – mówi Przemysław Kwiecień.

– Wśród czynników ryzyka, które mogą spowodować korektę, widzę wybory, sytuację geopolityczną i relacje z Unią Europejską – mówi Mirosław Budzicki.

Samo umocnienie złotego też wpływa negatywnie na konkurencyjność, co może się przełożyć na słabszy eksport i mniejszą nadwyżkę na rachunku obrotów bieżących, co oznaczałoby mniejszy napływ kapitału. Wyższe ceny surowców mogłyby spowodować wręcz, że wrócimy do deficytu. Dno osiągnęły już notowania gazu na giełdzie TTF, które dotarły do 20 EUR, aby od początku czerwca wzrosnąć do około 35 EUR. Jesienią obawy związane z nadchodzącą zimą mogą umocnić notowania tego surowca. Odbiłoby się to na gospodarce, która już teraz musi sobie radzić z wysokimi stopami procentowymi.

– Wskaźniki PMI z Europy nie są zachęcające i wydaje mi się, że Europa idzie w kierunku większych problemów gospodarczych. Gwałtowne zacieśnienie pieniężne, które obserwowaliśmy w ciągu ostatniego roku, musi się odbić na gospodarce, co już powoli widać w danych. Stąd w pewnym momencie apetyt na Europę przyhamuje, ale trudno powiedzieć, czy już teraz – mówi Przemysław Kwiecień.

Odwrośnięcie trendu wydaje się jednak mało prawdopodobne.

– To może wywołać tylko silny ruch w dół na EUR/USD, a nie trend boczny, bo taki będzie sprzyjał umocnieniu złotego. Taki ruch mogłoby wywołać poprawienie koniunktury w USA, co zwiększyłoby perspektywę na kolejne podwyżki stóp. Bez tego możliwa jest jedynie jakaś chwilowa korekta – mówi Piotr Popławski. © ®



62,6

proc. Taki jest odsetek giełdowych byków w najnowszej ankiecie Stowarzyszenia Inwestorów Indywidualnych. W tydzień spadł o 1,8 proc. Pesymistów jest 17,6 proc. [KZI]

PulsInwestora

OPINIE

## Rynek obligacji gotowy do zwyczajek

EMIL SZWEDA, Obligacje.pl

**B**ank Anglii zaskoczył mocniejszą podwyżką stóp, niż spodziewali się tego analitycy, Bank Szwajcarii podniósł stopy zgodnie z oczekiwaniami, a Bank Turcji stopy skokowo podniósł, ale i tak poniżej oczekiwań. Efekt? Ceny obligacji długoterminowych wzrosły.

**Trend boczny w wypadku dziesięcioletnich obligacji skarbowych** na wielu rynkach trwa praktycznie od października ubiegłego roku (wiele rynków osiągnęło wówczas maksymalny pułap i pod tymi szczytami rentowności żeglują pozornie bez celu, poddając się każdemu podmuchowi wypowiedzi decydentów, decyzji banków centralnych i publikowanych danych), co w tym wypadku jest okolicznością sprzyjającą inwestorom. Rentowności osiągnęły bowiem wcześniej wysokie pozio-

my i nawet jeśli kształtują się grubo poniżej inflacji, to w świadomości inwestorów, którzy pod koniec wcześniejszej dekady w poszukiwaniu rentowności „podnosili każdy kamień”, obecne warunki mogą wydawać się korzystne. Zresztą sam trend boczny wystarczy, by na obligacjach zarabiać, a spread między rentownościami a bieżącą inflacją systematycznie maleje. Jeśli ktoś spojrzalby właśnie dziś na wyniki funduszy obligacji długoterminowych, zobaczy kaloryczne stopy zwrotu, przewyższające już poziomy prognozowanej na koniec roku inflacji, co może wyglądać zachęcająco.

**Główną obawą inwestorów stojących z boku są przestrogi ekonomistów przed ryzykiem powrotu inflacji do zwyczajek po wygaśnięciu efektów bazy (czyli już od lipca).** Główne banki centralne rozumieją

to ryzyko i stąd kolejne podwyżki stóp, a nawet powrót do podwyżek o większej skali (Bank Anglii podniósł stopy o 50 pkt baz.), co podbiło rentowności krótkoterminowych papierów. Ale te o dłuższym horyzoncie nie reagowały w ostatnich dniach ani na decyzje, ani na ich zapowiedzi (wystąpienie szefa Fedu w Kongresie). W wypadku dziesięciolecia inwestorzy wyceniają już ryzyko przyszłej recesji, przy czym pojawiająca się w takim układzie inwersja krzywej rentowności utrzymuje się od ponad roku, a recesji jak dotąd nie widać. To z kolei powoduje ogromny optymizm na rynkach akcji, gdzie inwestorzy zdają się przekonani o miłym lądowaniu gospodarki.

**I jest to wbrew pozorom sytuacja (tj. nadzieje na miękkie lądowanie) cyklicznie się powtarzająca także przy okazji poprzednich cykli**

**podwyżek.** Lecz rok po ostatniej podwyżce ceny długoterminowych obligacji prawie zawsze znajdowały się wyżej (rentowność obligacji spadała), a indeksy miały 60 proc. szans na spadek, jeśli brać pod uwagę dziesięć ostatnich takich cykli w USA. Procesy gospodarcze cechuje ogromna inercja i nawet średnio 100-procentowy wzrost kosztów odsetkowych, jaki dotknął emitentów obligacji obecnych na Catalyst w 2022 r. (obliczenia własne), nie zniechęcił inwestorów giełdowych do zakupu ich akcji (większość emitentów obecna jest równolegle także na GPW). Lecz o ile nie jesteś podmiotem udzielającym finansowania innym, kompresja marż na poziomie wyniku netto jest w takich warunkach nieuchronna, a przy spowolnieniu gospodarczym nie da się przenosić wyższych kosztów na klientów.

**Niższe odczyty indeksów PMI zostały w piątek zrozumiane przez rynek właśnie jako zapowiedź końca cudu gospodarczego, czyli jednoczesnego ostrego zacieśnienia polityki pieniężnej i wzrostu gospodarczego.** To warunki sprzyjające wzrostowi cen obligacji długoterminowych, w zasadzie obojętne od bieżącego poziomu rentowności, nikt bowiem nie jest w stanie dziś powiedzieć, czy są one odpowiednie na rok do przodu, ale każdy może wskazać, że ostatnie w cyklu podwyżki stóp były historycznie sygnałem do zakupów.

**Na Catalyst ceny rosną i znalezienie 12 proc. przychodzi z coraz większym trudem.** Takich rentowności dostarcza za to rynek pierwotny, stąd udana emisja Dekpolu (40 mln zł). Wciąż trwają zapisy na papiery PragmaGo i Kredyt Inkaso, które zaczynają od 12,2 i 12,4 proc. ©

AKCJA INWESTOR

NA CZAT ZAPROSIŁA SPÓŁKA BAKED GAMES

# Inwestorzy pytają, Baked Games odpowiada

## Przemysław Bieniek, prezes Baked Games, notowanego na NewConnect producenta gier, spotkał się z inwestorami na czacie w pb.pl

**Dlaczego nie ma jeszcze darmowego dodatku „Last Man Standing” do „Prison Simulatora”? Podczas czatu w zeszłym roku wspominał pan, że będzie na początku tego roku.**

Dodatek ten jest od dłuższego czasu gotowy, jednak czeka na promocję Daily Deal na Steamie. Promocja ta odbędzie się w połowie lipca i wtedy dodatek bezpłatnie zostanie udostępniony. „Last Man Standing” pozwoli zagrać ponownie starszym graczom, promocja zwiększy widoczność gry, dzięki czemu „Prison Simulator” dostanie dodatkowy ruch.

**Ostatnio wspominał Pan, że darmowy dodatek jest już dawno gotowy i czekają Państwo na Steam. Czy w takim razie w tym czasie pracowałście nad płatnymi dodatkami?**

Aktualnie pracujemy nad kilkoma projektami, trzy z nich są w uniwersum „Prison Simulatora”, jeden z nich to „Ready for Riot”, który już Państwo znają – tu aktualnie trwają prace nad multiplayerem. Kolejne dwa pokazemy w tym roku (pierwszy już w połowie lipca).

**Na Youtube można obejrzeć wywiad z Panem o grze „Alaska Gold Rush”, która jest ludzako podobna do „Alaska Gold Fever”. Jaka jest różnica? Jak spółka będzie na nich zarabiać?**

Są to dwa różne gry jeśli chodzi o fabułę, postacie oraz monetyzację. „Alaska Gold Rush” to gra na Steam, natomiast „Alaska Gold Fever” pisana jest dla graczy Web3.0, którzy wymagają innych rozwiązań niż gracie steamowi. W tym uniwersum planujemy jeszcze co najmniej jedną grę, wierzymy, że będzie to kolejny popularny temat, podobnie jak więzienny.

**Co z grą „Plov the Snow”? Od wydania dema nie ma informacji o grze. Czy projekt został porzucony/wstrzymany?**

Aktualnie pracujemy nad multiplayerem m.in. do tej gry. Projekt nie został porzucony, otrzymaliśmy dobrą informację zwrotną od graczy, dlatego będziemy go kontynuować, tym bardziej, że jest dużo mniej kosztowny i czasochłonny niż „Prison Simulator”. Idealnie wpasowuje się też na konsole. Dodatkowo, możemy stosun-



kowo prosto tworzyć wiele dodatków.

**Ile osób liczy obecnie zespół?**

Zespół wewnętrzny pracujący na co dzień liczy 12 osób, jednak współpracujemy jeszcze z kilkoma osobami/ firmami z zewnątrz, kiedy jest taka potrzeba. Minimalizujemy koszty, kiedy development gry nie napotyka przeszkód. Pozwala nam to rozwijać nowe technologie, takie jak Web3.0 czy AI.

**Chciałem zapytać o grę na zlecenie. Czy podana w komunikacie kwota to cały przychód, który spółka osiągnie z danej gry, czy przewidziane są jeszcze jakieś profity?**

1,6 mln zł to cała kwota za projekt. Projekt rozliczana jest etapami, aktualnie zakończyliśmy etap drugi. Dodatkowo Baked Games otrzyma coinny teamowe.

**„Alaska” ma być wydana w 2024. Jakiś czas temu powiedział pan, że w przypadku premiery w 2024 r. można liczyć na prolog w 2023 r. Będzie?**

Cieńko pracujemy nad rozwojem gry, ale na razie nie chcę niczego gwarantować. Jeśli będę widział, że projekt zbliża się do wersji prologu, to na pewno o tym poinformuję. Przed prologiem jednak planujemy demo.

**Podczas eventu Invest Cuffs 2023 prezes Playway mówił o wizji łączeniu symulatorów z blockchainem i NFT. Czy jednym z tych symulatorów będzie któryś z Baked Games?**

Obecnie pracujemy nad dwoma tytułami w oparciu

o Web3.0, na pewno jest to przyszłość. Poza tworzeniem gier istotne jest samo oprogramowanie blockchain, a szczególnie współpracujemy z firmą, która się w tym specjalizuje.

**Jak spółka zamierza zainteresować graczy „Alaską”? Pytam głównie o marketing. Wiemy, że niektóre rzeczy nie wyszły podczas premiery „Prisona”.**

Nie uważam, że niektóre rzeczy nie wyszły przy premierze „Prisona”, bo była ona bardzo udana. Proszę zauważyć, że była to nasza pierwsza tak duża gra. Sądzę że grupa Playway jest bardzo zadowolona z premiery „Prison Simulatora”. Wracając do „Alaski” – przede wszystkim mamy już rozpoznawalną markę i osoby, które nas wspierały i promowały (dziennikarze, youtuberzy). Poza tym mamy olbrzymią liczbę graczy w „Prison Simulator” oraz „Prison Simulator Prolog” – mieliśmy ponad milion ściągniętych gry. ©

[FOT. JEREMASTASZOWIASTASHOWSTUDIO]

Cały zapis czatu na stronie PB.PL. Opracował Kamil Zatorński



# PulsInwestora

## Stopy zwrotu — krótki dystans (1T, 1M, 3M)

AKCJI POLSKICH	Data	Zmiana tydzień [%]	Zmiana miesiąc [%]	Zmiana 3 mies. [%]
1. QUERCUS Iev (Parasolowy SFIO)	06-21	4.6	7.4	48.3
2. Beta ETF WIG20Iev Portfelowy FIZ	06-21	4.7	7.2	47.0
3. PZU Akcji Polskich (EUR) (PZU FIO Parasolowy)	06-21	2.2	6.2	25.2
4. Investor Akcji (Investor FIO)	06-21	-1.0	5.6	14.1
5. Rockbridge Akcji Małych i Średnich Spółek (USD)	06-21	4.9	5.2	18.0
Beta ETF WIG20TR Portfelowy FIZ	06-21	2.5	4.2	23.0
Noble Fund Akcji Polskich (Noble Funds FIO)	06-21	2.7	4.1	19.3
Pekao Megatrendy (Pekao FIO)	06-21	-1.5	4.1	10.4
PZU Akcji KRAKOWIAK A1 (PZU FIO Parasolowy)	06-21	1.4	4.0	17.4
PZU Akcji KRAKOWIAK (PZU FIO Parasolowy)	06-21	1.4	4.0	17.4
PZU Akcji Polskich A1 (PZU FIO Parasolowy)	06-21	1.3	4.0	18.0
PZU Akcji Polskich (PZU FIO Parasolowy)	06-21	1.3	4.0	18.0
Goldman Sachs Indeks Odpowiedzialnego Inwestowania A2	06-21	2.6	3.8	20.5
Goldman Sachs Indeks Odpowiedzialnego Inwestowania	06-21	2.6	3.7	20.4
PKO Akcji Plus A1 (Parasolowy FIO)	06-21	2.2	3.7	17.7
PKO Akcji Plus A2 (Parasolowy FIO)	06-21	2.2	3.7	17.7
PKO Akcji Plus A3 (Parasolowy FIO)	06-21	2.2	3.7	17.7
PKO Akcji Plus (Parasolowy FIO)	06-21	2.2	3.7	17.7
Goldman Sachs Akcje (Goldman Sachs FIO)	06-21	1.7	3.5	17.0
PKO Akcji Rynku Polskiego A1 (Parasolowy FIO)	06-21	2.6	3.6	19.3
PKO Akcji Rynku Polskiego A2 (Parasolowy FIO)	06-21	2.6	3.6	19.3
PKO Akcji Rynku Polskiego A3 (Parasolowy FIO)	06-21	2.6	3.6	19.3
PKO Akcji Rynku Polskiego (Parasolowy FIO)	06-21	2.6	3.6	19.3
Goldman Sachs Indeks Odpowiedzialnego Inwestowania	06-21	1.8	3.5	17.6
Generali Korona Akcje (Generali Fundusze FIO)	06-21	1.8	3.5	19.6
Rockbridge Akcji (Rockbridge FIO Parasolowy)	06-21	1.3	3.5	14.2
IMPZU Akcje Polskie O (inPZU SFIO)	06-21	2.6	3.5	18.6
IMPZU Akcje Polskie (inPZU SFIO)	06-21	2.6	3.5	18.6
Santander Akcji Polskich (Santander FIO)	06-21	2.0	3.4	18.1
Credit Agricole Akcyjny (Credit Agricole FIO)	06-21	2.0	3.3	17.6
Investor Fundamentalny Dywidend i Wzrostu	06-21	1.0	3.2	16.2
Skarbiec - Top Funduszy Akcji SFIO	06-21	0.0	3.2	11.1
Santander Prestizj Akcji Polskich	06-21	1.3	3.1	17.6
Millennium Akcji (Millennium FIO)	06-21	1.7	3.1	17.1
Rockbridge Neo Akcji Polskich	06-21	2.9	3.0	15.9
Rockbridge Neo Akcji (Rockbridge Neo FIO)	06-21	1.8	3.0	16.4

## Stopy zwrotu — krótki dystans (1T, 1M, 3M)

OBLIACZKI	Data	Zmiana tydzień [%]	Zmiana miesiąc [%]	Zmiana 3 mies. [%]
1. Millennium Obligacji Globalnych (USD)	06-21	2.1	4.1	10.2
2. Rockbridge Obligacji Korporacyjnych (USD)	06-21	2.0	4.0	11.2
3. Superfund Spokojna Inwestycja Plus (USD)	06-21	2.1	4.0	11.3
4. Millennium Obligacji Globalnych (EUR)	06-21	1.0	2.8	7.7
5. Superfund Spokojna Inwestycja Plus (EUR)	06-21	1.0	2.7	8.7
Fundusz Długu Korporacyjnego Rentier FIZ	06-20	0.5	1.5	2.1
Allianz Obligacji Dynamicznych (Allianz Duo FIO)	06-21	0.3	1.4	3.4
AGIO Kapital (AGIO SFIO)	06-21	0.4	1.3	0.8
Esaliens Obligacji (Esaliens Parasol FIO)	06-21	0.0	1.2	3.0
PZU Papierów Dłużnych POLONEZ A1	06-21	0.0	1.1	1.7
PZU Papierów Dłużnych POLONEZ	06-21	0.0	1.1	1.7
Generali Obligacje Aktywne	06-21	0.1	1.0	2.4
QUERCUS Ochrony Kapitału (Parasolowy SFIO)	06-21	0.2	1.0	3.3
Allianz Dłużnych Papierów Korporacyjnych	06-21	0.2	1.0	2.6
Generali Oszczędnościowy (Generali Fundusze FIO)	06-21	0.2	1.0	2.9
Santander Prestizj Obligacji Korporacyjnych	06-21	0.0	0.9	3.5
Santander Obligacji Korporacyjnych (Santander FIO)	06-21	0.0	0.9	3.4
PKO Obligacji Długoterminowych A1	06-21	-0.0	0.9	1.6
Pekao Dłużny Aktywne	06-21	0.1	0.9	1.9
PKO Obligacji Długoterminowych A2	06-21	-0.0	0.9	1.6
PKO Obligacji Długoterminowych A3	06-21	-0.0	0.9	1.6
PKO Obligacji Długoterminowych (Parasolowy FIO)	06-21	-0.0	0.9	1.6
PZU Dłużny Aktywne A1 (PZU FIO Parasolowy)	06-21	0.0	0.9	0.9
PZU Dłużny Aktywne (PZU FIO Parasolowy)	06-21	0.0	0.9	0.9
Allianz Polskich Obligacji Skarbowych A2	06-21	0.0	0.8	1.6
BNP Paribas Lokata Kapitału	06-21	0.1	0.8	2.8
Franklin Elastycznego Dochodu (FT FIO)	06-20	-0.0	0.8	2.9
Generali Profit Plus (Generali Fundusze SFIO)	06-21	0.0	0.8	2.8

## Stopy zwrotu — krótki dystans (1T, 1M, 3M)

STABILNEGO WZROSTU	Data	Zmiana tydzień [%]	Zmiana miesiąc [%]	Zmiana 3 mies. [%]
1. PZU Stabilnego Wzrostu Mazurek	06-21	0.4	2.0	6.7
2. Allianz Stabilnego Wzrostu (Allianz FIO)	06-21	0.6	1.8	8.5
3. Rockbridge Stabilnego Wzrostu	06-21	1.0	1.8	8.0
4. Noble Fund Stability (Noble Funds FIO)	06-21	0.0	1.6	5.1
5. Generali Stabilny Wzrost (Generali Fundusze FIO)	06-21	0.7	1.6	7.4
Investor Zabezpieczenia Emerytalnego	06-21	0.2	1.6	6.7
Goldman Sachs Stabilnego Wzrostu	06-21	0.4	1.6	6.0
Esaliens Senior FIO	06-21	0.7	1.3	7.0
Santander Stabilnego Wzrostu (Santander FIO)	06-21	0.1	1.3	5.4
Rockbridge Neo Stabilnego Wzrostu	06-21	1.0	1.3	7.2
Pekao Stabilnego Wzrostu (Pekao FIO)	06-21	0.3	1.3	7.3
Allianz Kapital Plus (Allianz Duo FIO)	06-21	0.5	1.3	6.3

## Stopy zwrotu — długi dystans (6M, 12M, 3Y)

AKCJI POLSKICH	Data	Zmiana 6 mies. [%]	Zmiana 12 mies. [%]	Zmiana 3 lata [%]
1. AGIO Akcji Małych i Średnich Spółek (USD)	06-21	30.9	51.9	84.1
2. mBank Innowacji PL (mBank FIO)	06-21	26.1	47.2	42.2
3. AGIO Akcji Małych i Średnich Spółek (EUR)	06-21	27.8	45.9	89.7
4. AGIO Akcji Małych i Średnich Spółek (AGIO SFIO)	06-21	21.0	38.9	89.3
5. QUERCUS Iev (Parasolowy SFIO)	06-21	35.1	38.7	6.4
BNP Paribas Małych i Średnich Spółek	06-21	23.3	35.4	102.5
Beta ETF WIG20Iev Portfelowy FIZ	06-21	31.2	34.9	2.4
Skarbiec Akcja (Skarbiec FIO)	06-21	22.5	34.7	29.0
PZU Akcji Polskich (EUR) (PZU FIO Parasolowy)	06-21	31.0	34.5	35.1
Skarbiec Małych i Średnich Spółek (Skarbiec FIO)	06-21	19.7	32.0	28.2
QUERCUS Agresywny (Parasolowy SFIO)	06-21	22.0	31.8	64.2
Allianz Selektowny (Allianz FIO)	06-21	29.2	31.8	47.8
AGIO Akcji PLUS (AGIO PLUS FIO)	06-21	23.2	31.3	65.0
Ippema Małych i Średnich Spółek (Ippema SFIO)	06-21	22.5	30.9	-
Millennium Dynamicznych Spółek (Millennium FIO)	06-21	22.8	30.6	41.8
Allianz Akcji Małych i Średnich Spółek (Allianz FIO)	06-21	18.3	30.5	42.5
Goldman Sachs Polski Odpowiedzialnego Inwestowania	06-21	19.4	30.5	44.5
Pekao Dynamicznych Spółek (Pekao FIO)	06-21	20.4	30.1	53.8
Beta ETF WIG20TR Portfelowy FIZ	06-21	24.0	29.8	-
Pekao Megatrendy (Pekao FIO)	06-21	24.4	29.2	43.8
Investor Fundamentalny Dywidend i Wzrostu	06-21	24.1	29.1	38.8
PZU Akcji Polskich A1 (PZU FIO Parasolowy)	06-21	24.3	28.6	34.6
PZU Akcji Polskich (PZU FIO Parasolowy)	06-21	24.3	28.6	34.6
Allianz Spółek Dywidendowych	06-21	26.6	28.5	53.4
Santander Akcji Małych i Średnich Spółek	06-21	22.2	27.8	67.8
Rockbridge Akcji Małych i Średnich Spółek (USD)	06-21	25.3	27.7	-2.0
Millennium Akcji (Millennium FIO)	06-21	20.2	27.3	30.9
PZU Akcji Małych i Średnich Spółek A1	06-21	20.6	26.8	41.2
PZU Akcji Małych i Średnich Spółek	06-21	20.6	26.8	41.2
VIG / C-QUADRAT Akcji (VIG / C-QUADRAT FIO)	06-21	18.4	26.8	-
Credit Agricole Akcyjny (Credit Agricole FIO)	06-21	20.3	26.7	51.8
Santander Prestizj Obligacji Polskich	06-21	20.4	26.4	47.3
Pekao Akcji - Aktywna Selekcja (Pekao FIO)	06-21	18.9	26.2	43.7
Rockbridge Neo Akcji Polskich A1	06-21	19.5	26.1	-
Goldman Sachs Indeks Odpowiedzialnego Inwestowania A2	06-21	18.4	26.0	27.9
Rockbridge Neo Akcji Polskich	06-21	19.5	25.9	43.4

## Stopy zwrotu — długi dystans (6M, 12M, 3Y)

OBLIACZKI	Data	Zmiana 6 mies. [%]	Zmiana 12 mies. [%]	Zmiana 3 lata [%]
1. Rockbridge Obligacji 2	06-21	11.1	43.2	16.1
2. Rockbridge Obligacji Korporacyjnych (USD)	06-21	14.9	30.8	5.9
3. Rockbridge Lokata Plus	06-21	19.4	23.6	15.9
4. Rockbridge Obligacji (Rockbridge FIO Parasolowy)	06-21	6.3	20.8	2.2
5. Rockbridge Obligacji Korporacyjnych (EUR)	06-21	6.2	20.8	8.2
Santander Obligacji Skarbowych (Santander FIO)	06-21	7.7	20.4	-2.2
Santander Prestizj Obligacji Skarbowych	06-21	7.7	20.0	-2.5
Pekao Obligacji Aktywne	06-21	9.1	19.9	-
ALTOR Obligacji (ALTOR SFIO)	06-21	6.9	19.2	-7.1
Superfund Spokojna Inwestycja Plus (USD)	06-21	14.7	19.0	9.2
Franklin Elastycznego Dochodu (FT FIO)	06-20	8.7	18.6	-
Allianz Polskich Obligacji Skarbowych A2	06-21	8.6	18.1	-
Fundusz Długu Korporacyjnego Rentier FIZ	06-20	6.5	17.9	21.5
Franklin Elastycznego Dochodu B (FT FIO)	06-20	8.3	17.9	-5.3
PKO Obligacji Długoterminowych A1	06-21	8.0	17.8	-9.1
PKO Obligacji Długoterminowych A2	06-21	8.0	17.7	-9.5
Allianz Obligacji Dynamicznych (Allianz Duo FIO)	06-21	10.3	17.7	-9.3
PKO Obligacji Długoterminowych A3	06-21	8.0	17.7	-9.5
PKO Obligacji Długoterminowych (Parasolowy FIO)	06-21	8.0	17.7	-9.5
QUERCUS Obligacji Skarbowych (Parasolowy SFIO)	06-21	7.0	17.2	-12.9
PZU Energia Konserwatywny	06-20	9.2	17.2	17.5
PKO Obligacji Aktywne	06-21	9.3	17.1	-17.5
Allianz Polskich Obligacji Skarbowych (Allianz FIO)	06-21	7.9	16.7	-6.2
mBank Obligacji (mBank FIO)	06-21	7.0	16.5	-4.0
VIG / C-QUADRAT Obligacji (VIG / C-QUADRAT FIO)	06-21	6.8	15.9	-
Goldman Sachs Obligacji (Goldman Sachs FIO)	06-21	7.2	15.8	-2.7
Rockbridge Dłużny (Rockbridge FIO Parasolowy)	06-21	4.5	15.7	-
Esaliens Obligacji (Esaliens Parasol FIO)	06-21	9.4	15.7	-7.4

## Stopy zwrotu — długi dystans (6M, 12M, 3Y)

STABILNEGO WZROSTU	Data	Zmiana 6 mies. [%]	Zmiana 12 mies. [%]	Zmiana 3 lata [%]
1. Rockbridge Stabilnego Wzrostu	06-21	11.1	25.2	7.4
2. Allianz Stabilnego Wzrostu (Allianz FIO)	06-21	14.1	21.2	12.8
3. Pekao Stabilnego Wzrostu (Pekao FIO)	06-21	11.8	20.4	13.1
4. Skarbiec III Hilar (Skarbiec FIO)	06-21	11.8	20.4	-16.9
5. Credit Agricole Stabilnego Wzrostu	06-21	11.0	19.5	9.2
Generali Stabilny Wzrost (Generali Fundusze FIO)	06-21	12.6	18.7	0.5
Investor Zabezpieczenia Emerytalnego	06-21	12.0	18.5	-5.6
Esaliens Senior FIO	06-21	11.7	17.4	4.4
Goldman Sachs Stabilnego Wzrostu	06-21	9.4	17.0	9.0
Santander Stabilnego Wzrostu (Santander FIO)	06-21	10.7	16.9	6.0
Millennium Stabilnego Wzrostu (Millennium FIO)	06-21	9.4	16.8	7.0
PZU Stabilnego Wzrostu Mazurek	06-21	10.8	16.3	-1.9

REKLAMA

Subfundusz/Fundusz	Data	Wycena [PLN]	Zmiana [%]	Zmiana w br. [%]
QUERCUS Iev	2023-06-22	41.94	-0.57	27.25
QUERCUS Global Growth	2023-06-22	137.49	0.57	24.53
QUERCUS Agresywny	2023-06-22	282.62	0.66	21.16
QUERCUS Stability	2023-06-22	125.76	0.06	9.75
QUERCUS Multistrategy FIZ	2023-05-31	1 641.98	1.15	8.07
QUERCUS Obligacji Skarbowych	2023-06-22	70.48	0.09	7.13
QUERCUS Dłużny Krótkoterminowy	2023-06-22	83.56	0.02	6.31
QUERCUS Ochrony Kapitału	2023-06-22	149.41	0.01	5.76
QUERCUS Gold	2023-06-22	65.98	-1.08	4.93
QUERCUS Global Balanced	2023-06-22	129.36	0.08	4.25
QUERCUS Silver	2023-06-22	86.44	-1.55	-6.19
QUERCUS Short	2023-06-22	56.61	0.28	-9.40

GIEŁDA

# Inwestorzy indywidualni pobili rekord zakupów

Apetyt drobnych graczy giełdowych na akcje sięgnął zenitu. Ich wiara zainspirowała duże instytucje do większych zakupów.

są odpowiedzialni w głównej mierze za tegorocznąwyżkę będącą zaskoczeniem dla wielu dużych instytucji.

Nieustający apetyt drobnych inwestorów na ryżko zmusił wielu profesjonalnych inwestorów do odejścia od ostrożności i wskoczenia na fale zakupową. Klienci Bank of America, głównie fundusze hedgingowe i firmy zarządzające kapitałem, kupili w ubiegłym tygodniu akcje warte w sumie 4,5 mld USD. Dźwignia finansowa brutto dużych klientów jest banku Goldman Sachs najwyższa od pięciu lat.

Nie oglądając się na wyceny i wysokość indeksu S&P 500, który w tym roku podniósł się już o 14 proc., inwestorzy indywidualni w tygodniu zakończonym w wtorek, 20 czerwca, kupili akcje o łącznej wartości 1,5 mld USD i pobili tym rekord wszech czasów. Jak wskazują dane zebrane przez JPMorgan Chase, w tym samym okresie napływy do ETF-ów inwestujących w akcje wyniosł 2,9 mld USD.

Jednym z najważniejszych czynników napędzających rajd na spółkach technologicznych jest sztuczna inteligencja (AI). Wzrost indeksu Nasdaq 100 spowodował, że jest on obecnie notowany 24 proc. powyżej 200-dniowej średniej ruchomej. Ostatni raz taka sytuacja zdarzyła się w sierpniu 2020 r. i poprzedziła 13-procentowy spadek wskaźnika. Wcześniej tak wysoki odczyt wystąpił w 2009 r.

Co ciekawe, większość gotowości przyciągnęły trzy spółki: Tesla, Apple oraz Nvidia. To jednak nie nowo – jak wskazują dane agencji Bloomberg, tylko te podmioty odpowiedzialne były za 43 proc. tegorocznego wzrostu S&P 500. Inwestorzy indywidualni, którzy spółki technologiczne skupowali chętnie również podczas popandemicznej hossy,

[MIK, BLOOMBERG]

**To miejsce czeka na Twoją reklamę**

reklama@pb.pl

REKLAMA

# AUTOMATYZACJA PROCESÓW

## W CENTRACH USŁUG WSPÓLNYCH

▶▶▶ KONFERENCJA 12 WRZEŚNIA 2023 | WARSZAWA

Pro Progressio PARTNER MERYTORYCZNY

**DOWIEDZ SIĘ:**

- ▶ JAKIE WYZWANIA STÓJĄ PRZED LIDERAMI SSC/BPO?
- ▶ JAK ZATRZYMAĆ NAJBARDZIEJ WARTOŚCIOWYCH PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI?
- ▶ JAK ZAPEWNIĆ CYBERBEZPIECZEŃSTWO PRZEDSIĘBIORSTWA?
- ▶ CZYM SIĘ KIEROWAĆ PODCZAS OPTYMALIZACJI NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH?
- ▶ JAK PRZEWIDZIEĆ RENTOWNOŚĆ PROCESÓW AUTOMATYCZNYCH?



**PIOTR MAKSIMCZUK**  
VICE PRESIDENT  
BLU VONDER POLAND



**MATEUSZ SKIBA**  
CLIENT RELATIONSHIP MANAGER  
INTERNAL TRAINER  
GRAFTON RECRUITMENT



## KRYPTOWALUTY

# Wróciła dawna nadzieja dla bitcoina

Jeden z największych funduszy inwestycyjnych na świecie chce stworzyć ETF oparty bezpośrednio na kryptowalucie. Zdaniem inwestorów tym razem może się udać



Mikolaj Smilowski  
m.smilowski@pb.pl ☎ 22-333-99-99

U szczytu popularności kryptowalut w 2021 r., gdy inwestorzy korzystali z jakiegokolwiek okazji, aby zainwestować zebrany podczas pandemicznego lockdownu kapitał, pojawiły się pierwsze głosy na temat takiego produktu jak ETF inwestujący w bitcoina. Wiodące instytucje finansowe widząc gigantyczne zainteresowanie, robiły wszystko, aby taki wehikuł stworzyć. Na ich drodze stanął jednak SEC, czyli amerykański nadzorca rynku, który wyraził stanowczy sprzeciw. Wszystko wskazuje na to, że wkrótce zmienią zdanie.

## Odrzewanany kotłeczek

Już dwa lata temu amerykański regulator, od dawna negatywnie nastawiony do branży wirtualnych aktywów, poszedł na ustępstwa. Zdeterminowane instytucje po odrzuceniu wszystkich wniosków utworzenia bitcointowych ETF-ów wyszły z nową inicjatywą. Ich propozycja utworzenia funduszy, które inwestują w bitcoina pośrednio, przez kontrakty terminowe, została zaakceptowana przez SEC.

Jako pierwszy na rynku pojawił się ProShares Bitcoin Strategy Fund (BITO). Zainte-

resowanie w pierwszych dniach przerosło oczekiwania – w ciągu dwóch dni fundusz przyciągnął około 1,1 mld USD kapitału, najszybciej w historii tego rodzaju aktywów. Wielu inwestorów wkrótce jednak wycofało środki. Nadal marzył im się ETF bezpośrednio inwestujący w bitcoina.

O tym, jaki był apetyt, mieliśmy okazję przekonać się w ciągu ostatniego tygodnia. Gdy BlackRock złożył wniosek o utworzenie takiego produktu, kurs bitcoina podskoczył o 20 proc. i przebił barierę 30 tys. USD za sztukę. Wiele kolejnych instytucji zarządzających kapitałem, takich jak WisdomTree, Fidelity, Charles Schwab czy Invesco, również ogłosiło plan rozpoczęcia notowań „prawdziwych” bitcointowych ETF-ów.

## To nadal spekulacje

W ciągu ostatnich dwóch lat amerykański odpowiednik KNF odrzucił ponad 30 wniosków o utworzenie ETF opartego na bitcoinie. Zastanawiać może więc to, dlaczego tym razem inwestorzy uwierzyli, że będzie inaczej. Według spekulacji regulatorzy nie odrzucą wniosku BlackRocka, ponieważ jest największą firmą zarządzającą kapitałem na świecie, ma w portfelu aktywa o wartości 9 bln USD i posiada wystarczające argumenty, aby przekonać SEC. Zastanawiający jest też sam czas złożenia wniosku.

## OKIEM EKSPERTA

### To prawie pewne

ERYK SZMYD, analityk XTB

BlackRock w swojej historii złożył do SEC kilkadziesiąt wniosków o utworzenie nowego produktu i tylko jeden z nich spotkał się z odmową. Ponadto Larry Fink, prezes firmy, znany jest z szerokiej sieci kontaktów finansowo-politycznych, które wynikają z samego faktu rozmiarów funduszu i mogą pomóc w uzyskaniu kolejnej pozytywnej opinii, tym razem w kwestii iShares Bitcoin Trust. Zaakceptowanie przez Komisję tego ETF-u mogłoby stworzyć precedens i ułatwić powstanie kolejnych wehikułów autorstwa Fidelity Investments, Invesco czy Wisdom Tree. Utworzenie takich funduszy ułatwiłoby dostęp do rynku kryptowalut – na początku głównie amerykańskim inwestorom, ale niewykluczone, że po czasie również europejskim.

Co do zasady ETF będą skupować z rynku bitcoina w imieniu udziałowców. Każdy napływ środków do funduszu będzie skutkował zakupem kryptowaluty na rynku spot, co potencjalnie może mieć spory wpływ na jej cenę. Niewykluczone, że przed przyszłorocznym halvingiem, czyli ograniczeniem podaży o połowę, bitcoin przebieże barierę 40 tys. USD.

Największym ryzykiem wydaje się ewentualna odmowa utworzenia ETF-u opartego bezpośrednio na bitcoinie. Prawdopodobnie decyzja regulatora zajmie około 270 dni. Potencjalnie więc mogłaby pojawić się wtedy, gdy będzie halving, a to może wesprzeć sezonowość i pojawiającą się historycznie po halvingu hossę.

Większość inwestycji tworzyła instrumenty pochodne bitcoina, gdy jego cena zaliczała coraz to nowe szczyty. Obecnie jesteśmy natomiast po jednym z najtrudniejszych okresów w historii rynku kryptowalut, a cena największej z nich jest o połowę niższa niż dwa lata temu. Wielu ekspertów uważa, że musi to oznaczać,

że BlackRock posiada informacje dające mu przekonanie, że regulatorzy zmieniają zdanie i zgodzą się na stworzenie nowego produktu.

## Kluczowe fakty

Spekulacje związane z BlackRockiem podsyca dodatkowo fakt, że pod względem regulacyjnym nastroje na rynku

kryptowalut w ostatnim czasie były wyjątkowo słabe i naprawdę trudno było o jakąkolwiek przesłankę nadejścia odwilży i bardziej łagodnego podejścia SEC do branży. Komisja oskarżyła Coinbase'a oraz Binance'a, dwie największe giełdy kryptowalut, o takie praktyki jak niewłaściwe zarządzanie aktywami, wprowadzanie klientów i regulatora w błąd oraz łamanie zasad dotyczących instrumentów finansowych.

W międzyczasie trwała walka na froncie prawnym między regulatorem a Grayscale Investments, instytucją posiadającą jeden z największych ETF-ów opartych na instrumentach pochodnych bitcoina. Grayscale od dłuższego czasu bezskutecznie próbuje zmienić charakter swojego wehikułu na taki, jakiego oczekują inwestorzy – oparty bezpośrednio na bitcoinie. Komisja jednak wytrwale odrzuca każdy wniosek.

Wielu inwestorów widzi więc w ostatnich wydarzeniach pewien schemat, który mógłby być korzystny dla ceny bitcoina. Duże i znane instytucje chętnie wkraczają do świata kryptowalut, a regulatorzy bardziej ufać im, niż firmom zajmującym się wyłącznie wirtualnymi aktywami. Biorąc pod uwagę to, jak duży zasięg mają tacy gracze jak BlackRock czy Fidelity, może się to skończyć sporym napływem kapitału na rynek. [K2] ©

## GIEŁDA

### Oto efekty śledztw UKNF

W 2022 r. nadzorca złożył do prokuratury pięć zawiadomień o podejrzeniu ujawnienia i wykorzystania informacji poufnej i tyle samo dotyczących manipulacji.

– Rozumiem wzburzenie uczestników rynku. Uważam, że zjawiska takie jak insider trading lub manipulacja, jeśli nie są wypalane żywym ogniem, stają się rakiem rynku kapitałowego – powiedział Jacek Jastrzębski, szef Komisji Nadzoru Finansowego, w czwartek, 22 czerwca, kiedy premier Mateusz Morawiecki

wezwał go do działania w sprawie niecodziennego zachowania kursu Elektrociepłowni Będzin. Pojawiły się podejrzenia, że w tym przypadku doszło do wykorzystania informacji poufnej.

Jeśli sprawa za jakiś czas trafi do prokuratury, to będzie jedną z nielicznych dotyczących tego typu przestępstw. Jak wynika z opublikowanego właśnie sprawozdania z działalności UKNF, w 2022 r. sporządzono pięć zawiadomień o podejrzeniu insider tradingu, cztery – to znacznie mniej od liczb z lat 2019-2020 (11 i 10).

Spadła też liczba zawiadomień o podejrzeniu popełnienia przestępstwa polegającego na

## Normy prawne w zawiadomieniach UKNF

Rodzaj naruszenia	2019	2020	2021	2022
manipulacja	15	15	1	5
insider trading	11	10	4	5
obrót instrumentami finansowymi bez zezwolenia	9	13	32	38

Źródło: Sprawozdanie z działalności UKNF

manipulowaniu kursami instrumentów finansowych. W 2022 r. było ich pięć, rok wcześniej – zaledwie jedno, wobec w sumie 30 w latach 2019-20.

W sumie UKNF, w którego strukturach od marca 2022 r. działa nowa komórka – Departament Spraw Karnych – sporządził w ubiegłym roku 127 zawiadomień o podejrzeniu popełnienia przestępstwa

(o 30 proc. więcej niż rok wcześniej). Zaewidencjonowano 350 spraw dotyczących podmiotów w zakresie potencjalnych nieprawidłowości natury karnej (w ramach działalności pojedynczego podmiotu mogło być skierowanych nawet kilkanaście zgłoszeń).

W 2022 r. prokuratura na podstawie zawiadomień komisji skierowała do sądu m.in.

osiem aktów oskarżenia o manipulację i dwa o wykorzystanie informacji poufnej (akty mogły powstać na bazie zawiadomień z poprzednich lat). Natomiast sądy wydały w ubiegłym roku sześć wyroków w sprawach o manipulację i jeden o insider trading. W większości przypadków zasądano karę pozbawienia wolności w zawieszeniu oraz grzywny. [K2] ©

## „Puls Biznesu”

Tel. 22-333-99-99, fax 22-333-99-98  
ul. Ngiewska 1, 00-738 Warszawa,  
e-mail: puls@pb.pl

redaktor naczelny:  
Grzegorz Nawacki  
g.nawacki@pb.pl

zastępcy redaktora naczelnego:  
Marcin Goralewski  
m.goralewski@pb.pl  
Łukasz Korycki  
lkorycki@pb.pl

Puls Firmy:  
Sylwester Sacharczuk  
s.sacharczuk@pb.pl

Puls Inwestora:  
Kamil Zatorski  
k.zatorski@pb.pl

dyrektor artystyczny:  
Tomasz Młynarski  
tmlynarski@pb.pl

fotograficy:  
Grzegorz Kawecki  
g.kawecki@pb.pl

## Bonnier Business (Polska) Sp. z o.o.

prezes:  
Patrycja Deyna

Subscription Strategy Director:  
Joanna Urbaniak  
j.urbaniak@pb.pl

Chief Revenue Officer:  
Jan Rogowski  
j.rogowski@pb.pl  
tel. 22-333-99-74

dyrektor marketingu i eventów:  
Katarzyna Kowalska  
k.kowalska@pb.pl  
tel. 22-333-98-01

Obowiązuje prenumerata:  
0-801-801-771, 812 812 971  
(pn-pt, w godz. 8-18)  
prenumerata@pb.pl, fax 812 812 999  
Zamówienia na prenumeratę przyjmują też  
jednostki kolporterskie Ruch, prywatni kolporterzy  
(kolporter: Garmond Press, G.M. AS Press)  
oraz urzędy pocztowe, ISSN 1427-8862.  
Za treść ogłoszeń nie odpowiadamy.

Drukarnia: ZPR Media S.A.  
ul. Jubińskiego 10, 04-190 Warszawa

Copyright: Bonnier Business (Polska) sp. z o.o.

Ostrzeżenie: kopiowanie, powielanie,  
przedruk lub reprodukcja gazety  
w całości lub w części  
jest niedozwolone. Wyjątek: do uzyskania  
pisemnej zgody wydawcy.

© — znak własności  
© — znak odmienności  
© — dwa znaki przy tytule oznaczają możliwość  
jego dalszego wykorzystania tylko i wyłącznie  
po uzysczeniu pisemnej zgody z centrum  
prenumeraty pb.pl i w zgodzie z Regulaminem  
korzystania z artykułów prasowych  
www.pb.pl

Regulamin znajdziesz na stronie  
pb.pl/subskrypcja/licencja



## Zaprenumeruj „Puls Biznesu”

www.pb.pl/subskrypcja

22 333 98 32 / 801 801 771

prenumerata@pb.pl

## Szukasz danych i analiz?

www.pb.pl/analizy

## Zdobądź wiedzę

www.pb.pl/konferencje





#PBDOSŁUCHANIA

GOLFISTA  
I MENEDŻER  
MAJĄ WIELE  
WSPÓLNEGO

**Artur Wiza, wiceprezes Asseco Poland, opowiada o tym, skąd wzięła się jego pasja do golfa, dlaczego warto go promować wśród przedsiębiorców i jak wiele podobieństw łączy jego uprawianie ze skutecznym zarządzaniem biznesem**

**PB: Skąd wzięła się u pana pasja do golfa?**

**Artur Wiza:** W moim przypadku wzięła się z biznesu i od tego, czym się zajmuję, czyli marketingu. W mojej poprzedniej firmie szukaliśmy fajnego sposobu na to, żeby organizować spotkania z klientami, i uznaliśmy, że dobrym pomysłem są treningi golfa. I tak przy okazji też zacząłem trenować. Później jeden z kolegów zaproponował, żeby spróbować zagrać na polu golfowym. Mielismy ogromną przyjemność z tej gry, pojawiły się pierwsze sukcesy, i... zarazem się tą pasją.

**Czyli prawdą jest, że na pole golfowe trafia się zazwyczaj po to, by załatwić sprawę biznesową?**

I tak, i nie. Naogłędaliśmy się dużo filmów amerykańskich, których bohaterowie, żeby zrobić biznes, szli najczęściej na pole golfowe. Oczywiście golf daje taką możliwość – długo ze sobą się przebywa, minimum kilka godzin, i można nawiązywać nowe kontakty. Łatwiej też porozmawiać o biznesie niż np. podczas gry w tenisa, gdzie trzeba krzyczeć przez siatkę. Bardziej jednak rozmawia się chyba o kwestiach sportowych i koncentruje na samej rozgrywce niż na sprawach zawodowych.

**Warto więc promować golfa jako sport dla ludzi związanych z biznesem?**

Oczywiście. To świetny sposób na odprężenie, relaks i spędzenie czasu na świeżym powietrzu. Przy naszej pracy, kiedy długo siedzimy w biurach, spędzamy dużo czasu w podróży, samochodach,

samolotach, partia golfa jest nie do przecenienia. Pamiętajmy, że podczas jednej rozgrywki przemierzamy spacerem 8-10 kilometrów. Można oczyścić umysł i naładować akumulatory, by być gotowym do kolejnych wyzwań w biznesie.

**Czy czasowo da się pogodzić regularne uprawianie tego sportu z pełnieniem funkcji menedżerskich?**

Nie jest łatwo, ale da się to zrobić. Golfa można przecież uprawiać w weekendy i jest to świetny czas, by spędzać go z rodziną i w otoczeniu pięknej przyrody. Mnie się udało, bo zarazem pasją żonę i syna. Warto tego spróbować, bo jak już się zacznie grać wspólnie z domownikami, to pojawiają się różne możliwości. Można brać udział w rozgrywkach par, np. mąż z żoną czy rodzic z dzieckiem itp. I – co ważne – w tym sporcie nie liczy się tak bardzo, kto i na jakim poziomie gra. W golfie jest tzw. handicap, który wyrównuje szanse zawodników.

**Każdy może grać w golfa, niezależnie od wieku czy kondycji fizycznej?**

Tu nie ma bariery wiekowej – od najmłodszych po najstarszych. Ostatnio byłem na wakacjach na polu golfowym i spotkałem grupę kilkunastu golfistów, w której większość miała na pewno powyżej 80 lat. Trochę kondycji oczywiście trzeba mieć, bo jednak jest to ruch i są to uderzenia. Ale można też technikę i sposób uderzeń dostosować do możliwości fizycznych. Golf nie jest też tak kontuzjogennym sportem jak choćby jazda na rowerze czy nawet

bieganie. Aczkolwiek wskazane są w miarę dobry kręgosłup i dość mocne nogi, a przede wszystkim ręce. Każdy zapewne słyszał też o schorzeniu zwanym łokciem tenisisty. Otóż jest też tzw. łokieć golfisty.

**Jakie cechy z biznesu można przenieść na pole golfowe i odwrotnie, czy są jakiegoś aspekty gry w golfa, które można wykorzystać w pracy menedżera?**

Ja ujmuję to inaczej. Warto spojrzeć na podobieństwa między uprawianiem tego sportu a zarządzaniem firmą czy grupą ludzi. Gra w golfa to trochę taka walka z sobą. Na polu golfowym są bowiem możliwości gry – nazwijmy to – nie do końca fair. Widziałem sytuację, kiedy ktoś np. lekko przestawia sobie piłkę, by łatwiej uderzyć, czy nawet nie zalicza sobie jakichś punktów. Jeśli jednak podchodzi do gry uczciwie, to z dużą pewnością można stwierdzić, że w podobny sposób, czyli etycznie, podchodzi do biznesu. Z nim na pewno można bezpieczniej robić interesy. Ponadto w golfie nie ma takiej sytuacji, że osiąga się taki poziom, by wygrać wszystko. Każdy ma słabszy dzień. Podobnie jest w biznesie. Przychodzą słabsze dni, kiedy nie powiedzie się jakiś kontrakt albo – mówiąc kolokwialnie – czegoś nie dowieziemy. Golf uczy pokory i pokazuje, że cały czas trzeba pracować nad swoimi sukcesami i przewidywać słabsze momenty. Jeszcze jedna ważna sprawa, która łączy uprawianie golfa z biznesem. Kiedyś dawałem rady właścicielom firm, którzy zatrud-

niają menedżerów, a mimo to nie potrafili oderwać się od swojego biznesu, cały czas próbując nim sterować, by zaczęli grać w golfa. Wówczas nie będą mieli tyle czasu na sprawy zawodowe i dadzą więcej swobody fachowcom. Jeden z biznesmenów powiedział mi później, że rada sprawdziła się znakomicie – ma więcej wolnego czasu, a firma zaczyna coraz lepiej funkcjonować. Polecam to rozwiązanie każdemu przedsiębiorcy.

**Namawia pan do golfa współpracowników? Ma pan jakieś sukcesy na tym polu?**

Niestety, nie udało mi się – uprawiają inne sporty, ale wciąż mam nadzieję, że to się zmieni, bo uważam, że golfa warto promować. Zresztą z promocją golfa w Polsce nie jest najlepiej, choć są pierwsze pozytywne sygnały. Dużo dobrego robią np. informacje o sukcesach Adriana Meronka, polskiego zawodowego golfisty, który już plasuje się w pierwszej pięćdziesiątce zawodników na świecie. No i warto na każdym kroku podkreślać, że golf to sport, który na świecie uprawia więcej osób niż np. tenis. Dlaczego podobnie nie miałyby być w Polsce...

**Jakie cele stawia sobie pan, jeśli chodzi o grę w golfa?**

Zdarzyło mi się raz w życiu wygrać turniej, ale celów sportowych sobie nie stawiam. Chcę grać coraz lepiej, poprawiać wyniki. Stawiam sobie prosto cele rozwojowe. Także tu mamy kolejne podobieństwo do biznesu. (FOT. WM)

Rozmawiał Łukasz Korycki



Szukaj Pulsu Biznesu do słuchania w Spotify, Apple Podcasts, Podcast Addict lub Twojej ulubionej aplikacji

**dziś: „Golf – sport nie tylko dla biznesu“**

**goście:** Michał Kołatkowski – właściciel sieci sklepów ze sprzętem golfowym Epic Golf i Bunkier Store, Emilia Rozum – menedżer pola golfowego w Sobieniach Królewskich, Artur Wiza – wiceprezes Asseco Poland, Elżbieta Panas, aktorka, założycielka Polskiego Stowarzyszenia Golfa Kobiet

Na podcast zaprasza

