



# Polska 2025 – Nowy motor wzrostu w Europie



# Polska 2025 – Nowy motor wzrostu w Europie

Wojciech Bogdan  
Daniel Boniecki  
Eric Labaye  
Tomasz Marciniak  
Marcin Nowacki

## O McKinsey & Company

McKinsey & Company to globalna firma doradztwa strategicznego działająca od ponad 80 lat. Doradzamy największym firmom świata, rządów państw oraz instytucjom publicznym. Konsultanci McKinsey & Company pracują w ponad 100 biurach w 60 krajach świata.

Biuro McKinsey & Company w Warszawie powstało w 1993 roku. W ciągu ostatnich 20 lat byliśmy doradcą największych polskich firm oraz ważnych instytucji publicznych. Brałszy udział w transformacji kluczowych przedsiębiorstw w Polsce i przyczyniliśmy się do rozwoju firm, które dziś są liderami w sektorze TMT, energetycznym, naftowym, bankowym i ubezpieczeniowym, dóbr konsumpcyjnych i wielu innych.

McKinsey & Company jest największą firmą doradztwa strategicznego w Polsce, zatrudniającą blisko 800 doświadczonych specjalistów, w tym 12 partnerów. Pracujemy dla naszych klientów w trzech biurach – w Warszawie, w Centrum Wiedzy we Wrocławiu oraz Centrum Usług Wspólnych w Poznaniu.

[www.mckinsey.pl](http://www.mckinsey.pl)



## Podziękowania

Raport „Polska 2025” powstał z okazji 25. rocznicy rozpoczęcia transformacji w Polsce oraz 20-lecia założenia biura McKinsey & Company w Warszawie. Z naszych analiz wynika, że w ciągu najbliższych 10 lat Polska ma ogromną szansę przyspieszyć tempo rozwoju gospodarczego. Raport przedstawia scenariusz, który pozwala tego dokonać i nawiązuje do tez przedstawionych w raporcie ośrodka badawczego McKinsey Global Institute „A New Dawn: Reigniting Growth in Central and Eastern Europe” (2013).

Raport powstał z inspiracji debatą na temat innowacyjnej polityki przemysłowej, rozpoczętą przez prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Bronisława Komorowskiego podczas Gospodarczego Trójkąta Weimarskiego w lutym 2014 r. oraz dzięki wsparciu Erica Labaye’a, szefa McKinsey Global Institute, i Pála Erika Sjätila, dyrektora zarządzającego regionu EEMA w McKinsey.

Raport jest wspólnym projektem 12 partnerów McKinsey w Polsce. Zespołem, w którego pracach brało udział łącznie kilkadziesiąt osób, kierował Daniel Boniecki, dyrektor zarządzający McKinsey & Company w Polsce we współpracy z Wojciechem Bogdanem, Tomaszem Marciniakiem oraz Marcinem Nowackim. Fragmenty dotyczące sektorów gospodarki przygotowali partnerzy McKinsey: Wojciech Bogdan (prognoza wzrostu dla Polski, usługi dla biznesu, rolnictwo), Tomasz Marciniak (energetyka i górnictwo), Wiktor Namysł (górnictwo i przemysł), Marcin Purta (energetyka i transport) oraz Ewa Szmidt-Belcarz (przemysł farmaceutyczny i handel detaliczny). Szczególne podziękowania należą się Joannie Iszkowskiej, doradcy ds. komunikacji, która kierowała pracami redakcyjnymi nad raportem.

Ponadto chcielibyśmy wyrazić wdzięczność wszystkim naukowcom, przedstawicielom biznesu oraz ekspertom gospodarczym, którzy zechcieli podzielić się z nami swoimi poglądami dotyczącymi zagadnień poruszonych w tym raporcie. Szczególne podziękowania kierujemy do następujących osób (w kolejności alfabetycznej): prof. Leszka Balcerowicza, przewodniczącego Rady Forum Obywatelskiego Rozwoju, byłego wicepremiera i ministra finansów, Jana Krzysztofa Bieleckiego, przewodniczącego Rady Gospodarczej przy prezesie Rady Ministrów i byłego premiera, Olgierda Dziekońskiego, sekretarza stanu w Kancelarii Prezydenta RP, Marka Raczko, ekonomisty w Europejskim Instytucie Uniwersyteckim, prof. Jacka Rostowskiego, posła na Sejm RP, byłego wicepremiera i ministra finansów oraz prof. Andrzeja Sławińskiego, dyrektora Instytutu Ekonomicznego Narodowego Banku Polskiego.



# Wybierając ścieżkę przyspieszonego wzrostu Polska może...

... dogonić Portugalie, Hiszpanię i Włochy pod względem PKB per capita

... awansować z 8. na **7. pozycję** wśród największych gospodarek UE

... zostać znaczącym producentem żywności dla Europy

... utworzyć **500,000 miejsc pracy** w zaawansowanych usługach dla biznesu

... uratować **górnictwo** węgla kamiennego przed upadkiem

... uporać się ze skutkami zmian demograficznych, pozyskując **2,4 mln pracowników**

# Spis treści

<b>Podziękowania</b>	<b>iii</b>
<b>Główne wnioski</b>	<b>1</b>
<b>1. Lider wzrostu pod presją</b>	<b>11</b>
Nowy złoty wiek Polski	11
Wyzwania	13
Atuty Polski w nowej fazie rozwoju	17
<b>2. W poszukiwaniu nowego modelu wzrostu</b>	<b>21</b>
Polska wobec strategicznego wyboru	21
Warunek szybkiego rozwoju – wzrost produktywności	22
<b>3. Branże zaawansowanych technologii</b>	<b>27</b>
Zaawansowana produkcja przemysłowa	27
Tworzenie centrum przemysłu farmaceutycznego w Polsce	31
<b>4. Usługi</b>	<b>35</b>
Zaawansowane usługi dla biznesu	35
<b>5. Produkcja przemysłowa</b>	<b>43</b>
<b>6. Branża wydobywcza</b>	<b>51</b>
Obecny stan polskiego górnictwa	51
Transformacja polskiego górnictwa	53
<b>7. Branże lokalne</b>	<b>57</b>
Efektywne dostawy energii dla polskiego przemysłu	57
Zdobycie pozycji znaczącego dostawcy żywności dla Europy	63
<b>8. Zmiany demograficzne i ich wpływ na rynek pracy</b>	<b>71</b>
Zwiększenie siły roboczej o 2,4 miliona pracowników	73
Sposoby na zwalczanie bezrobocia	77
Polityka migracyjna	78
<b>Podsumowanie</b>	<b>81</b>
<b>Autorzy raportu i poszczególnych rozdziałów</b>	<b>82</b>







## Główne wnioski

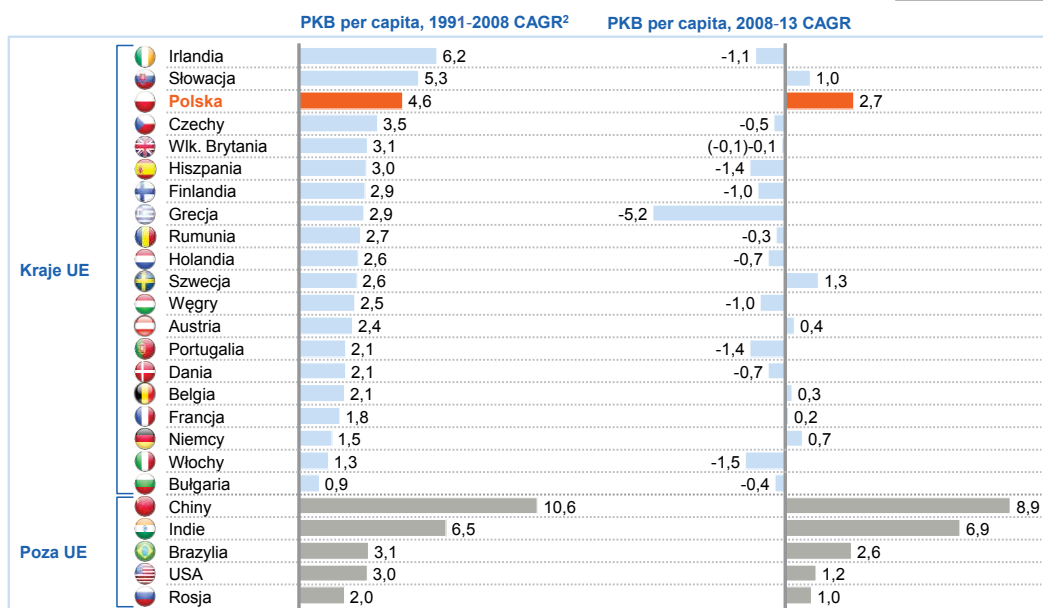
Dwadzieścia pięć lat temu Polska zapoczątkowała zmiany, które odmieniły Europę Środkowo-Wschodnią i doprowadziły do transformacji gospodarczej i politycznej w regionie. Po kilkudziesięciu latach kontroli państwa nad gospodarką rozpoczęła się prywatyzacja, bolesne reformy i wprowadzono konkurencję rynkową. Po kilku latach PKB zaczął rosnąć, a wraz z nim – standard życia mieszkańców. Przystąpienie do Unii Europejskiej (UE) w 2004 roku potwierdziło sukces polskiej transformacji i wytyczyło nowy cel – doścignięcie najbardziej zaawansowanych gospodarek europejskich.

### Rysunek 1

#### Polska była jedną z najszybciej rozwijających się gospodarek na świecie przed kryzysem i najszybciej rosnącą gospodarką Europy w czasie kryzysu<sup>1</sup>

W ujęciu realnym, w lokalnej walucie, w procentach

WYBRANE KRAJE



<sup>1</sup> Ranking obejmujący kraje BRIC, EŚW, UE-15 (bez Luksemburga) oraz Stany Zjednoczone

<sup>2</sup> Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu

ZRÓDŁO: Międzynarodowy Fundusz Walutowy

Przez ostatnie 25 lat polska gospodarka podwoiła swoją wielkość mierzoną realnym PKB. Pod względem PKB na głowę mieszkańca (według parytetu siły nabywczej) Polska zmniejszyła dystans do krajów zachodniej Europy (UE-15)<sup>1</sup> o blisko połowę, z 32 do 60 procent średniej dla tych krajów. W latach 1991-2008 PKB rósł w imponującym tempie 4,6 procent rocznie (Rysunek 1). W czasie kryzysu finansowego Polska, jako jedyny kraj w UE, zdołała uniknąć recesji. Dzisiaj kraj jest ósmą gospodarką w UE pod względem realnego PKB i może pochwalić się dwiema dekadami nieprzerwanego wzrostu gospodarczego. Obecnie Polska, która przez długie lata zajmowała marginalną pozycję w Europie, ma wszelkie podstawy do tego, by stać się jednym z głównych motorów wzrostu UE.

<sup>1</sup> UE-15 to: Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania i Włochy. Są to członkowie Unii Europejskiej w latach 1995-2004

Dotychczas Polska gospodarka odnosiła sukcesy przede wszystkim dzięki dynamicznie rosnącemu eksportowi, silnemu popytowi wewnętrznemu, poprawie produktywności, bezpośrednim inwestycjom zagranicznym oraz napływowi środków unijnych. Wzrostowi sprzyjał również wyż demograficzny z lat 80., a także stabilny system bankowy.

Dzisiaj jednak motory, które napędzały polską gospodarkę, zwalniają. Wartość inwestycji zagranicznych spada, podobnie jak tempo wzrostu produktywności i eksportu. Po 2020 r. prawdopodobnie skurczą się również napływające do Polski fundusze unijne.<sup>2</sup>

## **POLSKA PRZED WYBOREM ŚCIEŻKI WZROSTU**

25 lat od rozpoczęcia transformacji, według naszych analiz, Polskę czeka strategiczna decyzja, która przesądzi o ścieżce wzrostu na następną dekadę. Na potrzeby tego raportu przygotowaliśmy dwa scenariusze rozwoju kraju do 2025 r. (Rysunek 2). Według pierwszego, który nazwaliśmy „scenariuszem kontynuacji”, Polska pozostanie gospodarką o regionalnym znaczeniu i średnim poziomie dochodów. Alternatywą jest szybsze tempo wzrostu i dogonienie najbardziej rozwiniętych gospodarek Europy. Realizując „scenariusz aspiracyjny”, Polska ma szansę stać się jedną z głównych lokomotyw wzrostu gospodarczego w Europie i z powodzeniem konkurować na globalnym rynku.

Według „scenariusza kontynuacji” polski PKB rósłby średnio przez następną dekadę w umiarkowanym tempie 2,6 procent rocznie, czyli na poziomie notowanym przeciętnie od roku 2008. Według modelu wzrostu opracowanego dla tego scenariusza przez McKinsey Global Institute, tempo wzrostu inwestycji kapitałowych zwolni, gospodarka odczuje negatywne skutki zmian demograficznych rzutujących na podaż siły roboczej, nie nastąpi przyspieszenie rozwoju technologii i poprawy efektywności wykorzystania czynników produkcji. Według tego scenariusza, realna wartość polskiego PKB per capita wzrośnie z 60 do 70 procent wartości w UE-15 (według parytetu siły nabywczej) do 2025 roku, osiągając poziom takich krajów, jak Portugalia czy Cypr.<sup>3</sup>

**W „scenariuszu aspiracyjnym” Polska może stać się najszybciej rosnącą gospodarką UE w nadchodzącej dekadzie.** Aby ten scenariusz się ziścił, PKB w latach 2015-2025 musiałby rosnąć w tempie ponad 4 procent rocznie. W efekcie wartość polskiego PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca (według parytetu siły nabywczej) w roku 2025 wyniosłaby 85 procent prognozowanej średniej dla krajów UE-15. Takie tempo wzrostu pozwoliłoby Polsce awansować z 23. na 17. miejsce w Unii pod względem PKB per capita (według parytetu siły nabywczej) oraz dogonić nie tylko Portugalię i Cypr, lecz także Hiszpanię, Słowenię, a nawet Włochy. Polska stałaby się również gospodarką zaawansowaną i konkurencyjną w wymiarze globalnym.

Realizacja „scenariusza aspiracyjnego” nie wymaga całkowicie nowego modelu wzrostu, ale nie przyjdzie bez wysiłku. Nasze analizy potwierdzają, iż **Polska może realizować ten scenariusz w oparciu o dotychczasowe atuty oraz dokończenie transformacji mniej produktywnych branż gospodarki.** Powinniśmy przenosić doświadczenia z branż już zaawansowanych do tych słabiej rozwiniętych. Przyspieszenie rozwoju może opierać się na pełnym wykorzystaniu mocnych stron kraju, tj. na dobrze wykształconej i konkurencyjnej kosztowo sile roboczej, strategicznym położeniu pomiędzy Europą Zachodnią, Rosją, Ukrainą i Bliskim Wschodem, dużym popycie wewnętrznym (38 milionów mieszkańców), stabilnej sytuacji makroekonomicznej oraz coraz korzystniejszym warunkom prowadzenia biznesu.

2 Obecnie znany jest budżet unijny na lata 2014-2020. Wielkość środków finansowych dla Polski w latach późniejszych uzależniona jest od decyzji politycznych

3 Prognozy wzrostu PKB przytaczane w niniejszym raporcie opierają się na globalnych danych gospodarczych IHS (2014-2025), prognozy polskiego PKB opierają się na danych IHS dla „scenariusza kontynuacji” oraz opracowanym przez McKinsey Modelem Globalnego Wzrostu (Global Growth Model) dla „scenariusza aspiracyjnego”

Rysunek 2

	Dziś 2013	„Scenariusz kontynuacji” 2013-2025	„Scenariusz aspiracyjny” 2013-2025
<b>Wielkość gospodarki</b> Realny PKB, w miliardach USD	517	700	850
<b>PKB per capita (PPP)</b> W tysiącach USD	23	32	40
<b>PKB per capita (PPP) jako % średniej dla UE-15</b>	60%	70%	85%
<b>Pozycja w UE-28 pod względem PKB per capita (PPP)</b>	23	22	17

ŹRÓDŁO: Międzynarodowy Fundusz Walutowy; McKinsey Global Growth Model

Czy Polska będzie w stanie realizować „scenariusz aspiracyjny” oraz przyspieszyć wzrost gospodarczy, i tak stosunkowo wysoki w porównaniu z innymi krajami UE? „Scenariusz kontynuacji”, zakładający 2,6 procent wzrostu, mógłby wydawać się wystarczający, gdyby nie to, że światowa gospodarka przechodzi trudny okres niepewności. Dlatego spoczęcie na laurach jest ryzykowne. Wyjście Europy z trwającego od pięciu lat kryzysu finansowego jest niepewne, a Polska pozostaje w dużym stopniu uzależniona od panującej tam koniunktury. W takich warunkach nawet lider wzrostu może stracić impet i trafić na boczny tor.

Dotychczasowe dokonania Polaków wskazują, że mają oni ambicje nie tylko europejskie, ale również globalne. „Scenariusz kontynuacji” ich nie zaspokoi. Naszym zdaniem „scenariusz aspiracyjny” – opierający się na mocnych stronach Polski oraz trendach globalnych – jest konieczny, by Polska mogła stać się ważnym europejskim graczem, efektywnie konkurującym na globalnym rynku. Jego realizacja nie będzie jednak łatwa, bo wymaga konsensusu, długofalowej wizji oraz rygorystycznie przestrzeganej planu wprowadzenia jej w życie.

## OD WZROSTU DO DOBROBYTU

Chcąc stać się jedną z najbardziej zaawansowanych gospodarek świata, Polska będzie musiała rozwijać się w dużo szybszym tempie niż obecnie. Taki wzrost można osiągnąć jedynie dzięki wprowadzeniu kompleksowego programu zmian, dotyczącego całej gospodarki. Przedstawiony w tym raporcie „scenariusz aspiracyjny” opiera się na czterech głównych elementach:

1. Przewycięzeniu barier hamujących wzrost (w tym raporcie szczegółowo zajmujemy się górnictwem, energetyką oraz rolnictwem)
2. Rozwoju branż o dużym potencjale wzrostu (w raporcie podajemy trzy przykłady: zaawansowane usługi dla biznesu, produkcja przemysłowa oraz przetwórstwo żywności)
3. Osiągnięciu efektywnego kosztowo przyspieszenia w dziedzinie technologii (w raporcie podajemy przykład zaawansowanej produkcji przemysłowej i branży farmaceutycznej)
4. Zahamowaniu presji demograficznej

### 1. Przewycięczenie barier hamujących wzrost

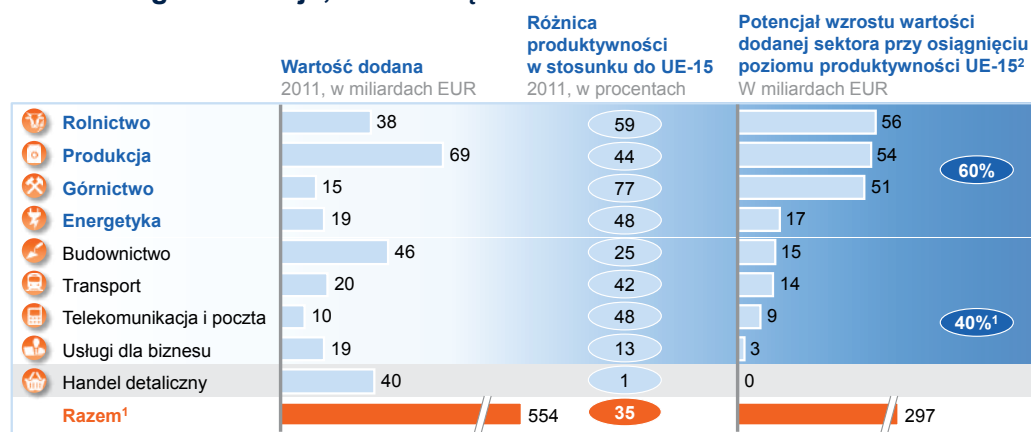
Od wstąpienia do Unii Europejskiej w 2004 roku, Polska zniwelowała 27 procent różnicy w produktywności w stosunku do państw UE-15. Mimo to w 2012 roku produktywność w Polsce w kilku kluczowych branżach pozostaje niska i odpowiada jedynie dwóm trzecim średniej dla krajów UE-15. Powinno się tę asymetrię zaawansowania gospodarczego słabszych



sektorów zniwelować. Głównym powodem różnicy w produktywności jest niska pozycja w łańcuchu wartości, jaką zajmuje większość polskich przedsiębiorstw. Problemem jest także niedokończona transformacja takich sektorów, jak górnictwo (różnica w produktywności w stosunku do średniej dla UE-15 wynosząca 77 procent), rolnictwo (59 procent) i energetyka (48 procent) (Rysunek 3) oraz stosunkowo niski poziom kapitalizacji w gospodarce.

Rysunek 3

### Cztery sektory gospodarki odpowiadają za 60% różnicy w produktywności względem krajów UE-15. Przykład handlu detalicznego wskazuje, że różnicę można skutecznie niwelować



<sup>1</sup> Z uwzględnieniem sektora publicznego i instytucji finansowych

<sup>2</sup> Dodatkowa wartość dodana w sektorze, przy założeniu poziomu zatrudnienia występującego w Polsce i produktywności dorównującej krajom UE-15

ŹRÓDŁO: Eurostat; analiza McKinsey

Wzrost produktywności konieczny jest we wszystkich sektorach polskiej gospodarki. Ten raport skupia się na trzech, w których różnica jest najbardziej wyraźna (z wyjątkiem sektora publicznego, który ze względu na swoją specyfikę nie był przedmiotem naszych analiz). Poniżej przedstawione zostały ogólne rekomendacje dla konkretnych branż, natomiast szczegółowe analizy można znaleźć w poszczególnych rozdziałach raportu.

#### Struktura i efektywność górnictwa (Rozdział 6)

Największą różnicę produktywności w stosunku do średniej UE-15 – 77 procent – widać w górnictwie, szczególnie w górnictwie węgla kamiennego, do którego odnosimy się w tym raporcie. **Polskie górnictwo ma jednak dużą szansę, by po wprowadzeniu odważnych reform stać się stabilną, dochodową, a być może również innowacyjną branżą.**

Tym bardziej, że według naszych analiz, przez najbliższą dekadę popyt wewnętrzny na węgiel kamienny spadnie tylko nieznacznie. Obecnie kilkanaście polskich kopalń węgla jest zagrożonych upadłością. Proponowane poniżej działania, o ile będą systematycznie wprowadzane w życie, mogą doprowadzić do dwucyfrowego wzrostu produktywności w branży:

- Wycofanie się z pokładów, które nie dają szans na opłacalne wydobywanie nawet po wprowadzeniu usprawnień operacyjnych (np. zamykanie wybranych obszarów kopalń)
- Eliminacja barier regulacyjnych, które nie wpływają na poprawę warunków pracy lub bezpieczeństwa, a zwiększają koszty i obniżają wydajność pracy (np. brak oceny wyników pracy, obecny model pracy zmianowej)
- Usprawnienie procesów: standaryzacja procedur oraz poprawa dyspozycyjności i efektywności urządzeń, wydajności pracy, efektywności wykorzystania energii oraz standardów bezpieczeństwa

- Stworzenie w Polsce globalnego centrum operacji i technologii górniczych (np. inteligentne kopalnie). Polska – przekuwając słabość w siłę – ma szansę stać się liderem innowacji w górnictwie, gdyż dysponuje kadrą dobrze wykształconych, konkurencyjnych placowo inżynierów oraz lokalnym doświadczeniem w górnictwie węgla i miedzi. Atuty te nabiorą jeszcze znaczenia w miarę wyczerpywania się łatwo dostępnych światowych złóż z kopalń odkrywkowych. Specjalistyczna wiedza w zakresie wydobycia z trudno dostępnych złóż i usługi z nią związane mogą stać się ważnym elementem polskiego eksportu

### *Efektywność sektora energetycznego (Rozdział 7)*

Energetyka odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu konkurencyjności całej gospodarki, głównie ze względu na rosnące znaczenie kosztów energii elektrycznej w usługach i produkcji przemysłowej. W przeciwieństwie do trendów na głównych rynkach europejskich, w ciągu ostatniej dekady zapotrzebowanie na energię elektryczną w Polsce rośnie. Aby zabezpieczyć dostawy, zadbać o ochronę środowiska oraz utrzymać ceny na konkurencyjnym poziomie w ramach UE, polski sektor energetyczny musi zniwelować 48-procentową różnicę produktywności wobec krajów UE-15. Kluczowe są następujące rozwiązania:

- Odnowienie polskiej bazy aktywów wytwórczych – grupy energetyczne powinny skoncentrować się na budowie portfela inwestycji opartego o najbardziej efektywne kosztowo technologie wytwórcze w celu zabezpieczenia długofalowych dostaw i rezerw mocy
- Zapewnienie efektywnego rynkowego mechanizmu wsparcia dla inwestycji w energetykę konwencjonalną, w połączeniu z efektywnym kosztowo programem dla systemów energetyki odnawialnej (OZE)
- Podniesienie efektywności operacyjnej oraz praktyk organizacji pracy w celu zniwelowania różnic w wydajności pracy i jakości usług w całym łańcuchu wartości
- Doprowadzenie do integracji europejskiego rynku energii

### *Rolnictwo (Rozdział 7)*

W ciągu ostatnich 25 lat sektor rolny w Polsce przeszedł radykalne zmiany. Różnica w produktywności w stosunku do krajów UE-15 zmniejszyła się z 70 procent w 2008 roku do 59 procent w 2011 roku. Aby w Polsce powstała baza do utworzenia europejskiego centrum przemysłu spożywczego, konieczne będą:

- Konsolidacja prowadząca do zwiększenia powierzchni średniego gospodarstwa (obecnie ok. 10 hektarów wobec 50 ha we Francji i Niemczech<sup>4</sup>)
- Zwiększenie wydajności upraw dzięki systemowi zachęt do dzierżawy terenów, upraw kontraktowych i tworzenia spółdzielni producentów
- Przeorientowanie sektora z produkcji towarów niskoprzetworzonych (o małej wartości dodanej) na przetworzone (np. umyte, podzielone na porcje, zapakowane i opatrzone marką)

## **2. Rozwój sektorów o dużym potencjale wzrostu**

Samo dośnięcie krajów UE-15 pod względem produktywności – choć niezbędne – nie pozwoli na pełne wykorzystanie polskiego potencjału wzrostu. Aby zrealizować „scenariusz aspiracyjny”, konieczny jest także rozwój stosunkowo nowych w Polsce sektorów, których potencjał opiera się na polskich atutach i trendach kształtujących światową gospodarkę. W tym raporcie skupiliśmy się na trzech obiecujących branżach: zaawansowanych usługach

---

4 Dane Eurostatu za rok 2013

dla biznesu, międzynarodowej ekspansji produkcji przemysłowej oraz stworzeniu w Polsce centrum przemysłu spożywczego dla Europy.

#### *Rozwój sektora zaawansowanych usług dla biznesu (Rozdział 4)*

Polska jest jednym ze światowych liderów w sektorze usług dla biznesu, zwłaszcza outsourcingu i offshoringu (O&O). Tempo rozwoju tego sektora w kraju jest trzykrotnie szybsze niż w Indiach i najszybsze w Europie Środkowo-Wschodniej. Obecnie polski sektor outsourcingu i offshoringu zatrudnia blisko 160 tysięcy pracowników w ponad 530 centrach usług.<sup>5</sup>

Na ten sukces złożyło się kilka atutów Polski: wysoka podaż wykwalifikowanych pracowników, duża liczba nowoczesnych aglomeracji, znacząco niższe koszty pracy w porównaniu z Europą Zachodnią, przy podobnej jakości usług, europejska strefa czasowa i spójny porządek prawny. Dzięki wprowadzeniu wielu inicjatyw ułatwiających rozwój branży w ciągu najbliższych 10 lat całkowite zatrudnienie w branży może wzrosnąć do 450-600 tys. miejsc pracy<sup>6</sup> oraz do 90-150 tys. w powiązanych sektorach.<sup>7</sup>

Kontynuując rozwój sektora do 2025 r., Polska mogłaby skoncentrować się na bardziej zaawansowanych i złożonych usługach finansowych typu „middle-office“, na przykład: zarządzanie procesami kredytowymi i hipotecznymi, obsługa polis ubezpieczeniowych i likwidacja szkód, analityka dużych zbiorów danych (Big Data), zaawansowany rozwój i wsparcie IT, zdalna diagnostyka zdrowotna i przechowywanie danych. Aby umożliwić dalszy rozwój branż usługowych, warto rozważyć następujące działania:

- Dostosowanie programów edukacyjnych do potrzeb sektora, np. biegła znajomość języków obcych, specjalistyczna wiedza w takich dziedzinach, jak wykrywanie nadużyć finansowych czy praca na dużych zbiorach danych (analityka biznesowa)
- Wprowadzenie zachęt dla czołowych polskich firm z sektora finansowego i ubezpieczeń do zwiększania skali działalności i poprawy efektywności, tak by mogły stać się dostawcą zaawansowanych usług na rynku międzynarodowym w oparciu o swoją infrastrukturę i know-how
- Przygotowanie i sfinansowanie szeroko zakrojonej międzynarodowej kampanii, promującej Polskę jako europejskiego lidera outsourcingu i offshoringu
- Pomoc dla największych polskich miast w tworzeniu umiejętności przyciągania inwestorów z sektora O&O
- Dalszy rozwój silnych stowarzyszeń branżowych i stworzenie spójnej wizji rozwoju sektora, odpowiednich programów wsparcia dla biznesu, uczelni i władz lokalnych, stworzenie standardów działania oraz zbudowanie światowej klasy umiejętności przyciągania inwestorów zagranicznych rozważających utworzenie centrów usług w Polsce

#### *Międzynarodowa ekspansja sektora produkcji przemysłowej (Rozdział 5)*

Sektor produkcji przemysłowej jest jednym z najsilniejszych motorów wzrostu gospodarczego w Polsce. W jego skład wchodzi m.in. produkcja środków transportu i części, przetwórstwo żywności, przemysł odzieżowy i chemiczny. Pod względem potencjału wzrostu ustępuje tylko usługom, tym samym ma dużą szansę na sukces w ekspansji na rynku międzynarodowym. By go osiągnąć, polscy przedsiębiorcy powinni odejść od strategii konkurowania jedynie w oparciu o niższe koszty. Czas na konkurencję opartą także na marce i technologii.

5 Dane Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) za 2014 rok

6 Na podstawie prognozy McKinsey

7 Prognozy McKinsey na podstawie pracy Janusza Góreckiego (Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych), „Zakorzenie zagranicznych centrów usług w Polsce oraz ich relacje z otoczeniem lokalnym”, Kraków 2012



O ile utrzymanie przewagi kosztowej jest ważne, na dłuższą metę nie zagwarantuje Polsce powodzenia.

Aby osiągnąć odpowiednią skalę i umożliwić dalszy wzrost produkcji przemysłowej, rozważyć można następujące działania:

- Rozwijanie korzyści skali przez konsolidację w kraju i przejęcia zagranicznych podmiotów, wejście na nowe rynki i przesuwanie się na wyższą pozycję w łańcuchu wartości
- Zwiększenie eksportu i sprzedaży za granicą, między innymi poprzez tworzenie zakładów produkcyjnych poza UE, na szybko rozwijających się rynkach w Azji, Afryce i Ameryce Łacińskiej
- Poprawa pozycji w łańcuchu wartości poprzez zachęty do lokowania funkcji badawczo-rozwojowych i inwestycje w sprawdzone technologie
- Rozwój klastrów przemysłowych sprzyjający współpracy, wymianie wiedzy i podnoszeniu efektywności łańcucha dostaw
- Usprawnienie praktyk operacyjnych, umożliwiające dalsze zwiększanie przewagi kosztowej

### *Stworzenie w Polsce centrum produkcji żywności dla Europy (Rozdział 7)*

Polska posiada czwartą pod względem wielkości powierzchnię terenów uprawnych w UE, za Francją, Hiszpanią i Niemcami. Rozwój urbanizacji na Zachodzie sprawia, że **Polska zyskała na atrakcyjności jako dostawca żywności dla Europy**. Już dziś wiele polskich firm inwestuje w nowoczesne linie produkcyjne, zwłaszcza w segmencie mleczarskim, mięsnym, mrożonek i napojów. Te przedsiębiorstwa mogą być przykładem dla kolejnych, zwłaszcza że potencjał rynku jest ogromny – w odległości nie większej niż 1.000 km od granic Polski mieszka 200 milionów obywateli UE.

Kraj nie zdoła jednak stać się europejskim centrum przemysłu rolno-spożywczego, jeśli w rolnictwie różnica w produktywności w stosunku do średniej dla krajów UE-15 (59 procent) nie zmniejszy się znacząco. Konieczne zmiany zostały omówione powyżej. Aby dodatkowo rozwinąć w Polsce przetwórstwo żywności, można rozpatrywać następujące działania:

- Dalsze inwestowanie we własność intelektualną oraz badania i rozwój (np. nanotechnologie w konserwacji żywności, filtrowanie, innowacyjne opakowania). Kluczowa jest tu efektywna współpraca pomiędzy firmami z branży a uczelniami wyższymi<sup>8</sup>
- Przyspieszenie konsolidacji firm z sektora przetwórstwa żywności w celu uzyskania odpowiedniej skali działalności, w tym wprowadzenie modelu spółdzielczego dla rozdrobnionych producentów
- Zwiększenie stopnia przetworzenia produktów spożywczych i przesunięcie się na wyższą pozycję w łańcuchu wartości, na przykład poprzez oferowanie żywności organicznej i specjalistycznych produktów dietetycznych
- Budowa polskich marek, być może we współpracy z europejskimi sieciami handlowymi, w kategoriach produktów, w których Polska ma już mocną pozycję na unijnym rynku (drób, wieprzowina i produkty mleczne)
- Zakup zagranicznych marek, jeśli jest to konieczne do ekspansji eksportowej

### **3. Efektywne kosztowo przyspieszenie technologiczne (Rozdział 3)**

Branże związane z zaawansowanymi technologiami w Polsce, w tym zaawansowana produkcja przemysłowa i sektor farmaceutyczny, stanowią jedynie 2 procent polskiej gospodarki, wobec

---

8 Andrzej Kowalski i Marek Wigier „Rozwój sektora rolno-spożywczego w Polsce na tle tendencji światowych”

5 procent w Niemczech i 4 procent w Czechach. Mimo że wprowadzanie zagranicznych technologii sprzyja wzrostowi gospodarczemu w Polsce, pamiętając o przyszłości, nie można zlekceważyć znaczenia rozwoju własnych technologii.

Nawet przy niewielkim udziale w polskiej gospodarce sektor zaawansowanych technologii może mieć istotny wpływ na całkowity wzrost gospodarczy, gdyż przyczynia się do postępu w innych branżach. Dlatego tak ważne są efektywne działania, również w zakresie polityki państwa, które tworzą przyjazne środowisko dla rozwoju nowoczesnych technologii. W tym zakresie można rozpatrywać następujące inicjatywy:

- Stworzenie klastrów high-tech umożliwiających lepszą współpracę przy dużych projektach technologicznych oraz wymianę wiedzy
- Wzmocnienie związków między biznesem a środowiskiem akademickim w celu dostosowania programów nauczania do potrzeb sektora zaawansowanych technologii oraz lepszego wykorzystania efektów badań w biznesie, np. poprzez wprowadzenie wymogu równego udziału środków z biznesu oraz publicznych na badania i rozwój
- Przeznaczenie większych środków wydawanych w ramach zamówień publicznych na projekty badawczo-rozwojowe
- Zapewnienie wsparcia państwa w celu ograniczenia ryzyka związanego z dużymi projektami kapitałowymi (na przykład poprzez gwarancje kredytowe)
- Zwiększenie ukierunkowanych wydatków na badania i rozwój poprzez likwidację barier podatkowych i umożliwienie dostępu do źródeł finansowania typu venture capital
- Ewentualne przeznaczenie bezpośrednich nakładów publicznych na krajowe programy badawcze

W tym raporcie skupiliśmy się na dwóch zaawansowanych technologicznie sektorach, które mogą sprzyjać rozwojowi branż high-tech w Polsce. W zaawansowanej produkcji przemysłowej, w tym maszyn i środków transportu, polskie firmy mogłyby stać się konkurencyjne w skali globalnej dzięki wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy, na przykład z sektora górniczego i obronnego. **Polska mogłaby również stać się europejskim, a potencjalnie nawet globalnym, centrum przemysłu farmaceutycznego** (złożone leki generyczne i biopodobne). Kraj ma również szansę stać się ważnym producentem kontraktowym oraz centrum konfekcjonowania i logistyki obsługującym europejskie koncerny farmaceutyczne.

#### 4. Zahamowanie presji demograficznej (Rozdział 8)

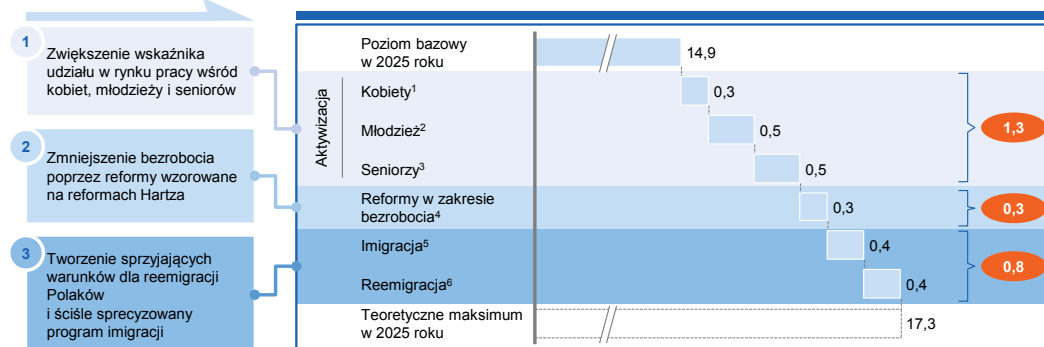
Trendy demograficzne w Polsce nie będą sprzyjać wzrostowi gospodarczemu. Społeczeństwo się starzeje, współczynnik urodzeń jest niski, a odsetek osób aktywnych zawodowo zacznie się wkrótce kurczyć. Liczba osób w przedziale wiekowym 15-59 ma według prognoz zmniejszyć się do 2025 roku o 2,7 miliona<sup>9</sup>. Trendy te można jednak powstrzymać i uniknąć negatywnych ich skutków poprzez prowadzenie odpowiedniej polityki. Potrzebne są przede wszystkim działania zmierzające do aktywizacji zawodowej kobiet, młodzieży i osób starszych. Zastosowanie skutecznych środków przeciwdziałających bezrobociu, plan działań zachęcających do powrotu z emigracji, a także dobrze przemyślana polityka imigracyjna z konkretnymi celami mogą stworzyć dodatkowy bodziec wzrostu. W Rozdziale 8 omówiono przykłady inicjatyw z innych krajów, które przyniosły dobre efekty, i nakreślono scenariusz, dzięki któremu **do 2025 r. na polskim rynku pracy może pojawić się 2,4 miliona dodatkowych pracowników.**

<sup>9</sup> Główny Urząd Statystyczny (GUS)

Rysunek 4

## Polska powinna wykorzystać szereg dźwigni zastosowanych w innych krajach europejskich, których łączny teoretyczny potencjał sięga prawie 2,4 miliona aktywnych zawodowo do 2025 r.

Liczba osób pracujących w Polsce, w milionach



1 Luka dzieląca Polskę od najlepszej w tej dziedzinie Szwecji wynosi 8 p.p. Założono zniwelowanie 50% luki

2 Luka wynosząca 14 p.p. pomiędzy krajami UE-15 a Polską. Założono zniwelowanie luki w całości

3 14 p.p. – luka pomiędzy krajami UE-15 a Polską dla grupy w wieku 55-59 lat. Założono zniwelowanie luki w całości. Przyjęto również wzrost o 7 p.p. dla grupy w wieku 60-64 (50% wzrostu dla grupy 55-59)

4 Reformy Hartz IV – całonocny program reform niemieckiego rynku pracy obejmujący długoterminowe szkolenia, dopłaty do wynagrodzeń i subsydia dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą

5 Zakładając liczbę osiedlających się imigrantów dwukrotnie większą od pracujących obcokrajowców

6 Zakładając, że 16% z 2,5 miliona polskich emigrantów wróci do kraju

ZRÓDŁO: OECD; ZUS; Ministerstwo Finansów/ECFIN AWG; Eurostat; analiza McKinsey

\* \* \*

Po dwóch dekadach nieprzerwanego wzrostu Polska znajduje się w wyjątkowym momencie w historii. Ma atuty, dzięki którym może rozpocząć nową fazę rozwoju. Do 2025 r. kraj może dogonić najbardziej rozwinięte gospodarki Unii Europejskiej i zaistnieć na globalnym rynku. Może również dalej poprawiać jakość życia Polaków oraz rozwiązać ważne problemy społeczne, takie jak znaczące nierówności dochodów czy różnice w rozwoju regionów. W realizacji tego ambitnego scenariusza kluczową rolę do odegrania mają przedsiębiorstwa. Każda firma w Polsce mogłaby podjąć działania w następujących obszarach:

- Nieustanne podnoszenie produktywności poprzez standaryzację procesów i osiągnięcie wyższej pozycji w łańcuchu wartości w danym sektorze
- Zacieśnienie kontaktów z rynkami wschodzącymi w Azji, Ameryce Łacińskiej i Afryce, w celu wzmocnienia eksportu i przyciągnięcia nowych inwestorów kapitałowych
- Dążenie do osiągnięcia odpowiednio dużej skali w produkcji poprzez konsolidację w Polsce oraz przejęcia podmiotów zagranicznych w celu pozyskania marek o ugruntowanej pozycji i wejścia na nowe rynki
- Promowanie innowacji w branżach zaawansowanych technologii poprzez tworzenie „klastrów high-tech” i zwiększanie nakładów na badania i rozwój
- Przeciwdziałanie skutkom kurczenia się siły roboczej poprzez radykalną poprawę produktywności oraz ułatwienie dostępu do miejsc pracy kobietom, młodzieży i imigrantom
- Podnoszenie umiejętności i konkurencyjności pracowników poprzez tworzenie programów kształcenia dostosowanych do potrzeb biznesu

Oprócz poprawy produktywności i stworzenia nowych obszarów wzrostu Polska będzie potrzebować dalszej poprawy infrastruktury, uproszczenia przepisów oraz inwestycji w szkolnictwo i innowacje. Sfinansowanie tych programów i zwiększenie dotychczasowego poziomu kapitalizacji wymagać będzie zwiększenia nakładów. Konieczne są również zachęty do zwiększenia poziomu oszczędności krajowych i dalsze działania przyciągające nowe rodzaje kapitału zagranicznego, np. globalne fundusze infrastrukturalne i emerytalne.

Wysokie tempo wzrostu gospodarczego w Polsce przez ostatnie dwie dekady oznacza, że kraj jest przygotowany, by wkroczyć w kolejną fazę rozwoju i zrealizować „scenariusz aspiracyjny”. W 2025 roku Polska ma realną szansę stać się zaawansowaną gospodarką europejską, która z powodzeniem będzie konkurować na globalnym rynku. Mamy kolejną historyczną szansę i wszelkie atuty, w tym osiągnięcia ostatnich lat, aby ją wykorzystać z pożytkiem dla kolejnych pokoleń.





# 1. Lider wzrostu pod presją

## Nowy złoty wiek Polski

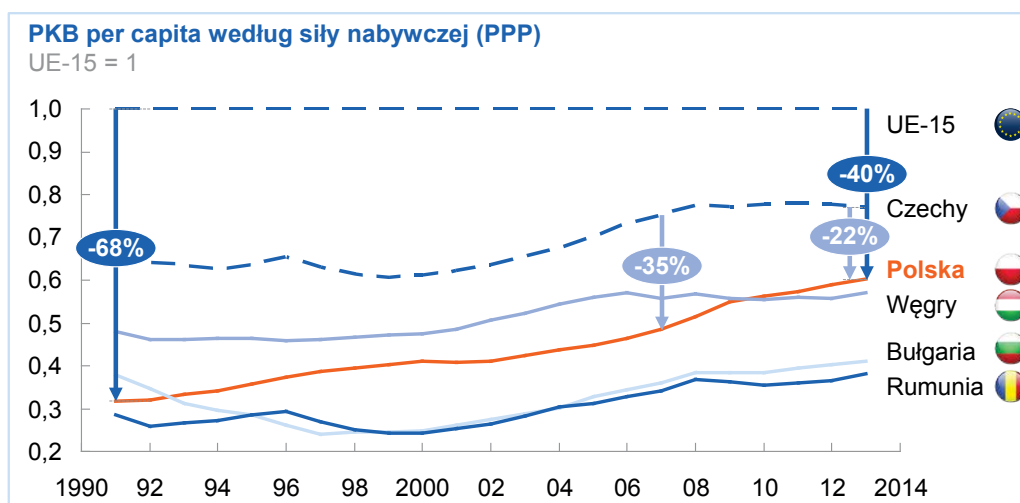
Ćwierć wieku temu Polska zainicjowała transformację gospodarczą. Kurs polityczny i gospodarczy kraju zmienił się radykalnie, rozpoczęła się prywatyzacja, zaczęto wprowadzać zasady gospodarki rynkowej i trudne reformy. Dzięki ogromnemu wysiłkowi społeczeństwa przyniosły one pozytywne zmiany w sferze politycznej i gospodarczej. Po początkowym, trudnym okresie PKB oraz poziom życia mieszkańców zaczęły rosnać. Polska postawiła sobie nowy, ambitny cel: wejście do Unii Europejskiej (UE). Gdy w 2004 r. to się udało, przed Polską otworzyły się nowe możliwości rozwoju gospodarczego i perspektywa dogonienia najbardziej rozwiniętych krajów europejskich.

W latach 1991-2008 PKB rósł średnio w tempie 4,6 proc. rocznie, co jest osiągnięciem bez precedensu na tle pozostałych krajów UE. Polsce – jako jednemu krajowi w Unii Europejskiej – udało się również uniknąć recesji w czasie kryzysu finansowego.

Przez ostatnie 25 lat polska gospodarka podwoiła swoją wielkość mierzona według realnego PKB. Pod względem PKB na głowę mieszkańca (według parytetu siły nabywczej) Polska zmniejszyła dystans do Europy Zachodniej (UE-15) o blisko połowę, z 32 do 60 proc. Inne kraje, które rozpoczęły transformację mniej więcej w tym samym czasie – mimo ogromnych wysiłków – nie osiągnęły aż takiego sukcesu. Na przykład Węgrom udało się zmniejszyć różnicę o 17 proc., Rumunii o 13 proc., a Bułgarii o 5 proc. (Rysunek 5).

### Rysunek 5

#### Polski PKB per capita mierzony parytetem siły nabywczej, wzrost z 32 do 60% średniej dla krajów Europy Zachodniej (UE-15)



Uwaga: UE-15 = Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Wielka Brytania, Włochy

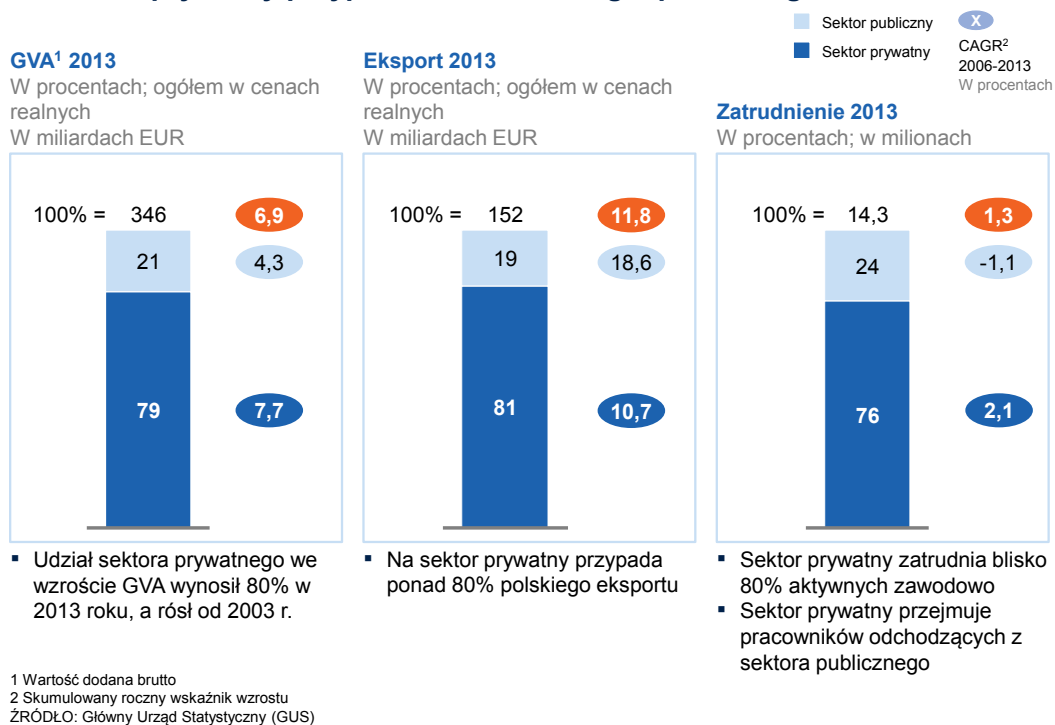
ŹRÓDŁO: Międzynarodowy Fundusz Walutowy

Dzisiaj Polska jest ósmą gospodarką w Unii Europejskiej pod względem wielkości PKB<sup>1</sup> i jest uznawana za jeden z najbardziej spektakularnych przykładów sukcesu gospodarczego na świecie.

Pierwszoplanową rolę w rozwoju gospodarczym Polski w ostatnich latach odegrał sektor prywatny. Dziś ma aż 80-procentowy udział w trzech istotnych wskaźnikach gospodarczych – eksporcie, zatrudnieniu i wartości dodanej brutto (GVA). Chociaż sektor publiczny w Polsce nadal odgrywa istotną rolę, najważniejszym motorem wzrostu stał się sektor prywatny (Rysunek 6). Dzięki temu był w stanie wchłonąć część pracowników z mniej produktywnych obszarów sektora publicznego, odgrywając ważną społecznie rolę stabilizującą.

Rysunek 6

### Na sektor prywatny przypada 80% wzrostu gospodarczego w Polsce



Dotychczas polski model rozwoju opierał się na poprawie produktywności, dynamicznym rozwoju eksportu, silnym popycie wewnętrznym, napływie funduszy unijnych oraz bezpośrednich inwestycjach zagranicznych. Te ostatnie pomogły w sfinansowaniu polskich aktywów gospodarczych, a jednocześnie, poprzez transfer wiedzy, przyniosły poprawę jakości zarządzania. Ponadto istotnymi czynnikami, które przyczyniły się do wzrostu gospodarczego w Polsce, były pozytywne zmiany demograficzne, w tym wyż z lat 80. oraz stabilny system bankowy.

Ostatnio jednak te motory wzrostu zwalniają. Tempo napływu inwestycji do Polski spadło, po 2020 roku fundusze unijne prawdopodobnie się skurczą, pojawiają się negatywne trendy demograficzne – podaż siły roboczej będzie najprawdopodobniej spadać. Symptomy tych zjawisk widać było już podczas kryzysu finansowego. W latach 2007-2012 udział bezpośrednich inwestycji zagranicznych w PKB Polski spadł o 4 punkty procentowe, osiągając 0,2 proc. Co więcej, wzrost popytu w Europie Zachodniej, na którą przypada 75 proc. polskiego eksportu,<sup>2</sup> spowolnił.

1 Na podstawie danych o całkowitym PKB MFV. Według danych Eurostatu, Polska zajmuje 7. miejsce

2 Narodowy Bank Polski (NBP), nbp.pl

## Wyzwania

### NISKA PRODUKTYWNOŚĆ W PORÓWNANIU Z UNIĄ EUROPEJSKĄ

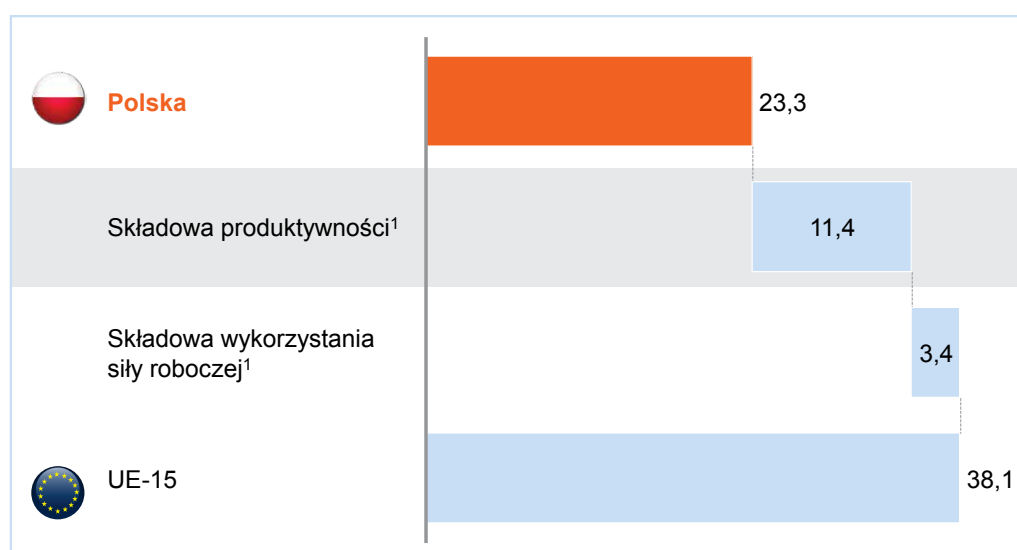
Produktywność jest miarą określającą, na ile dobrze wykorzystane są zasoby ludzkie i techniczne w produkcji towarów i usług. W skali całego kraju zależy ona od efektywności, z jaką wykorzystywane są dostępne zasoby, w tym surowce, siła robocza, umiejętności, urządzenia, grunty, własność intelektualna, zdolności zarządcze oraz kapitał. Dokonując właściwych wyborów, można uzyskać wyższą wartość dodaną i wyższe dochody z każdej przepracowanej godziny. Generalnie rzecz ujmując, wyższa produktywność prowadzi do wyższego poziomu życia ludności danego kraju.

Pod tym względem Polska zrobiła ogromne postępy. Od wejścia do UE w 2004 roku zniwelowała 27 proc. różnicy w produktywności w stosunku do krajów UE-15. Mimo to w 2012 roku względna produktywność siły roboczej w Polsce była jednak nadal niska i odpowiadała 67 proc. średniej dla krajów „starej Unii”. Zniwelowanie tej różnicy stanowi jedno z największych wyzwań stojących przed Polską (Rysunek 7).

#### Rysunek 7

### W Polsce PKB per capita jest znacznie niższe niż Europie Zachodniej, głównie z powodu niskiej produktywności

PKB per capita, 2013, według siły nabywczej, w tysiącach USD



<sup>1</sup> Różnicę w produktywności siły roboczej pomiędzy poszczególnymi krajami można tłumaczyć bądź poprzez różnicę w produktywności siły roboczej w przeliczeniu na godzinę czasu pracy (składowa produktywność), bądź poprzez różne wartości współczynnika całkowitych godzin pracy w danej populacji (składowa wykorzystania siły roboczej)

ŹRÓDŁO: Eurostat, Międzynarodowy Fundusz Walutowy

Wzrost PKB danego kraju możliwy jest dzięki wzrostowi produktywności lub lepszemu zaangażowaniu siły roboczej. Pierwszy z tych czynników wskazuje wartość dodaną wyprodukowanych dóbr i usług w odniesieniu do jednostki czasu pracy. Drugi natomiast określa stopień zaangażowania dostępnej siły roboczej w produkcję, mierzony stosunkiem liczby godzin pracy per capita (do ogółu populacji).<sup>3</sup> Różnica między Polską a krajami UE-15 wynika w głównej mierze z niższej produktywności, na co ma wpływ kilka czynników:

- Większość branż polskiej gospodarki, w tym rolnictwo i przetwórstwo, działa w obrębie początkowych ogniw w łańcuchu wartości, a produkty charakteryzują się niską wartością dodaną w przeliczeniu na jednostkę pracy

<sup>3</sup> Liczba godzin pracy per capita równa jest iloczynowi średniej liczby godzin przypadającej na zatrudnionego oraz stopnia zaangażowania siły roboczej (udział pracujących w populacji)



- W kluczowych sektorach kapitałochłonnych, takich jak górnictwo czy wytwarzanie energii elektrycznej, transformacja nie została dokończona. Nadal widać tam przerosty zatrudnienia czy przestarzałe praktyki operacyjne, które prowadzą do niskiej produktywności
- W porównaniu z rozwiniętymi krajami europejskimi polska gospodarka jest niedokapitalizowana. To oznacza konieczność większych inwestycji kapitałowych w przemyśle, m.in w nowoczesne maszyny i urządzenia oraz w infrastrukturę
- W kraju panuje nieuzasadnione przekonanie, że koszty pracy pozostaną stosunkowo niskie w porównaniu z Europą Zachodnią. To może odsuwać w czasie modernizację i ograniczać wzrost produktywności

Podnoszenie produktywności jest kluczem do szybkiego wzrostu, zwłaszcza że Polska raczej nie uniknie efektów niekorzystnych zmian demograficznych prognozowanych dla całej Europy<sup>4</sup> i niedoboru siły roboczej. To właśnie teraz jest dobry moment na inwestowanie w nowoczesne maszyny, marki czy infrastrukturę. Takie działania umożliwiłyby wzrost produktywności malejącej liczby pracowników.

### **NIEKORZYSTNY WPLYW ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH**

Prognozy demograficzne dla Polski są niekorzystne – wraz ze starzeniem się społeczeństwa spadać będzie liczba urodzeń, a rosnąć oczekiwana długość życia. Przewiduje się, że liczba ludności w wieku najwyższej aktywności zawodowej (15-59 lat) zmniejszy się do 2025 roku o 2,7 mln, a stosunek liczby ludności w wieku powyżej 59 lat do ludności w wieku produkcyjnym zwiększy się z około 29 proc. w 2012 r. do 42 proc. w roku 2025.<sup>5</sup> W efekcie obciążenie budżetu, spowodowane kurczącymi się wpływami z podatków przy rosnącym zapotrzebowaniu na opiekę zdrowotną, będzie coraz bardziej odczuwalne.

W tej sytuacji konieczne jest zwiększenie podaży siły roboczej i jej produktywności. Jednak trudno będzie to osiągnąć, wydłużając godziny pracy. Polacy już teraz pracują znacznie dłużej niż mieszkańcy innych krajów Europy. Przeciętny polski pracownik pracuje 1929 godz. rocznie, podczas gdy Niemcy – 1400, a średnia europejska to 1600 (Rysunek 8). Jednocześnie produktywność siły roboczej w Niemczech jest wyraźnie wyższa niż w Polsce.<sup>6</sup> Dane Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) potwierdzają, że korelacja między liczbą godzin pracy a poziomem produktywności jest w rzeczywistości negatywna.<sup>7</sup> Wyzwania demograficzne stojące przed Polską zostały dokładnie omówione w rozdziale 8.

---

4 Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, oecd.org; Główny Urząd Statystyczny (GUS)

5 j.w.

6 j.w.

7 Patrz Rysunek 36

Rysunek 8

### Liczba ludności w wieku produkcyjnym w Polsce będzie się prawdopodobnie zmniejszać, podobnie jak liczba przepracowanych godzin na pracownika

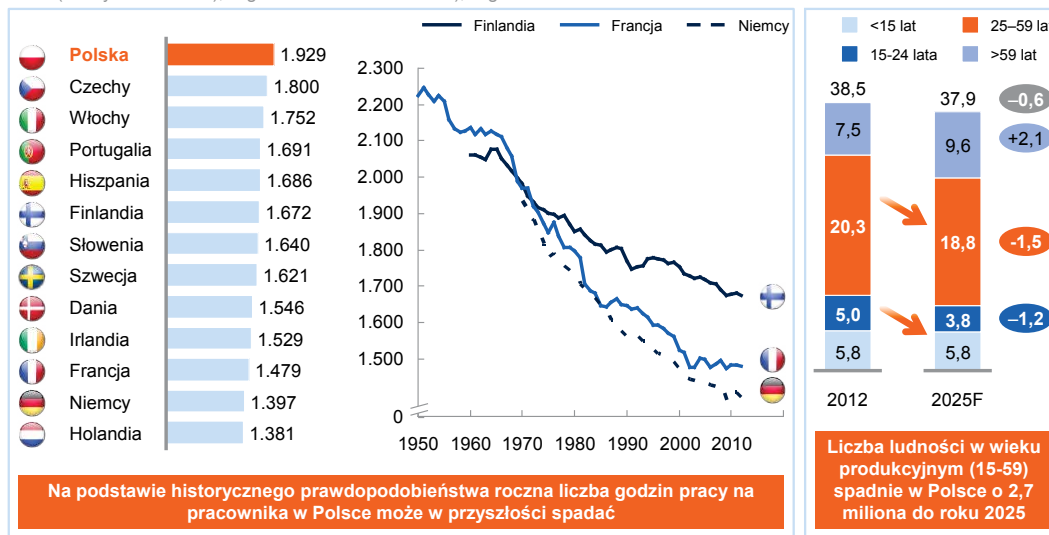
**Polacy pracują przeciętnie więcej niż mieszkańcy innych krajów**

Średnia liczba godzin pracy w ciągu roku (osoby zatrudnione), w godzinach

**W krajach, gdzie średnia liczba godzin pracy była niegdyś wysoka, nastąpił jej spadek**

Średnia liczba godzin pracy w ciągu roku (osoby zatrudnione), w godzinach

**Liczba ludności w Polsce**  
W milionach mieszkańców



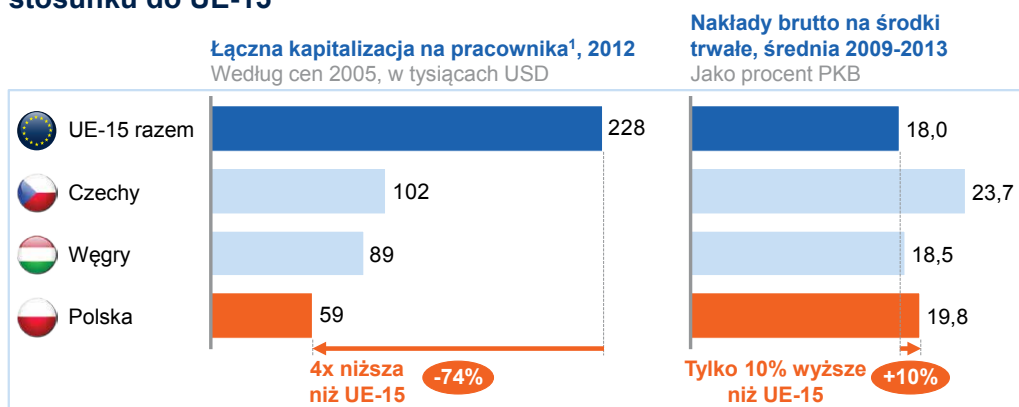
ZRÓDŁO: Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD); Główny Urząd Statystyczny (GUS)

### NIEDOKAPITALIZOWANY PRZEMYSŁ

Wskaźnik kapitalizacji (aktywa netto w przeliczeniu na jednego pracownika) pozostaje w Polsce na bardzo niskim poziomie w porównaniu z państwami UE-15 (Rysunek 9). Większość inwestycji w Polsce finansowana jest z oszczędności krajowych, zarówno gospodarstw domowych, jak i przedsiębiorstw. Niemniej jednak udział oszczędności krajowych wykorzystywanych na finansowanie inwestycji spadł z 87 proc. w latach 1993-2003 do 80 proc. w ostatniej dekadzie.<sup>8</sup> Wskutek tego wzrosła zarówno wielkość, jak i znaczenie finansowania z zagranicy. W ciągu ostatnich 10 lat blisko 20 proc. inwestycji w Polsce zostało sfinansowanych w ramach bezpośrednich inwestycji zagranicznych i funduszy UE.

Rysunek 9

### Polski przemysł wymaga dalszych inwestycji, ale ich obecny poziom nie pozwala zniwelować czterokrotnej różnicy w kapitalizacji na pracownika w stosunku do UE-15



<sup>1</sup> Nie uwzględnia sektora budowlanego i nieruchomości  
ZRÓDŁO: Eurostat; Bank Światowy

Do 2008 roku, w latach poprzedzających kryzys, udział inwestycji zagranicznych w PKB oscylował w przedziale 2-5 proc. Jednak po kryzysie Polska, tak jak pozostałe kraje Europy Środkowo-Wschodniej, odnotowała znaczny spadek w napływie kapitału międzynarodowego.

W Polsce krajowe oszczędności gospodarstw domowych i przedsiębiorstw są stosunkowo niewielkie i w 2012 roku wynosiły 17,4 proc. PKB wobec średniej 21,2 proc. dla Europy Środkowo-Wschodniej. Po uwzględnieniu różnic w systemach emerytalnych polskie gospodarstwa domowe zaoszczędziły w ostatnich pięciu latach 2-9 proc. rozporządzalnych dochodów, czyli mniej niż gospodarstwa na Węgrzech (7-11 proc.), w Czechach (9-11 proc.) i znacznie mniej niż w Niemczech (17 proc.).

Aby sfinansować przyszłe inwestycje i zniwelować różnicę w poziomie kapitalizacji, można próbować zwiększać oszczędności krajowe przy pomocy dodatkowych zachęt, a także przyciągnąć nowego rodzaju kapitał zagraniczny, np. wiodące globalne fundusze infrastrukturalne i emerytalne.

## EKSPORT SKONCENTROWANY NA UNII EUROPEJSKIEJ

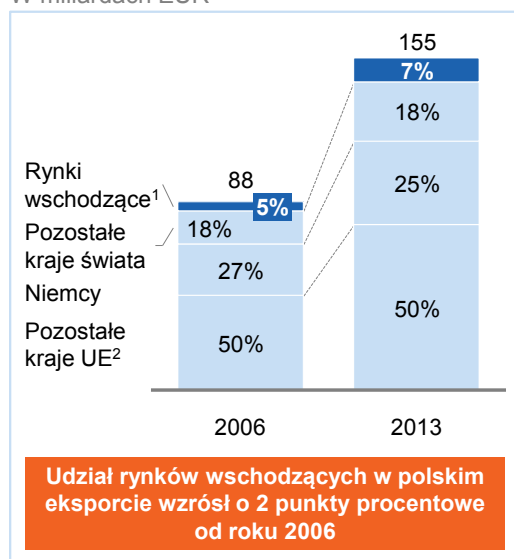
Rynek unijny był dotychczas głównym terenem ekspansji polskich eksporterów. Polskie produkty cieszyły się powodzeniem głównie ze względu na przewagę kosztową, korzystne położenie geograficzne kraju oraz – do czasu – szybki rozwój gospodarczy w Europie, zwiększający popyt. Nie ma wątpliwości, że rynek europejski pozostanie w centrum zainteresowania polskich eksporterów. Jednak wraz ze wzrostem znaczenia Azji i Afryki globalnej gospodarce Polska powinna nawiązać bezpośrednie kontakty z tamtejszymi rynkami i przyspieszyć wzrost gospodarczy w kolejnych dziesięcioleciach (Rysunek 10). Celem byłoby zaznaczenie swojej obecności i otwarcie rynków pozaeuropejskich dla polskich towarów i usług. Dzięki temu polscy producenci mogliby przejąć większą część wartości dodanej, zamiast jedynie zaopatrywać eksporterów europejskich w półprodukty i podzespoły.

Rysunek 10

### Polska mogłaby zdywersyfikować eksport i dotrzeć na rynki wschodzące

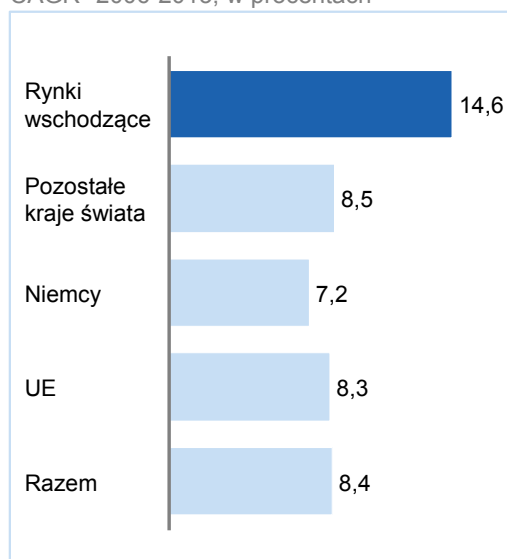
#### Polski eksport

W miliardach EUR



#### Wzrost eksportu

CAGR<sup>3</sup> 2006-2013, w procentach



<sup>1</sup> Afryka, Bliski Wschód, Azja (bez byłego ZSSR); <sup>2</sup> Z wyłączeniem Niemiec; <sup>3</sup> Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu  
 ŹRÓDŁO: Główny Urząd Statystyczny (GUS)

Od 2006 roku polski eksport, którego ponad 75 proc. trafiło do Unii Europejskiej, rósł w średnim tempie 8 proc. rocznie. Największy odbiorca – Niemcy – importował ponad trzykrotnie więcej niż druga na liście Wielka Brytania. Eksport do krajów spoza UE stanowi mniej niż 25 proc. jego ogólnej wartości, z czego zaledwie 7 proc. trafiło na Bliski Wschód, do Azji i Afryki, czyli na rynki wschodzące. Aby wyjść poza Europę, Polska powinna stworzyć bezpośrednie powiązania z najbardziej dynamicznymi gospodarkami świata. Najwyższy czas, by zwiększyć eksport na rynki wschodzące, stworzyć nowe międzynarodowe marki i zwiększyć wartość dodaną na towarach produkowanych w kraju.

## Atuty Polski w nowej fazie rozwoju

W nowej fazie rozwoju Polska z powodzeniem może wykorzystywać swoje dotychczasowe atuty, unikając kosztownych eksperymentów.

### WYKSZTAŁCENI PRACOWNICY

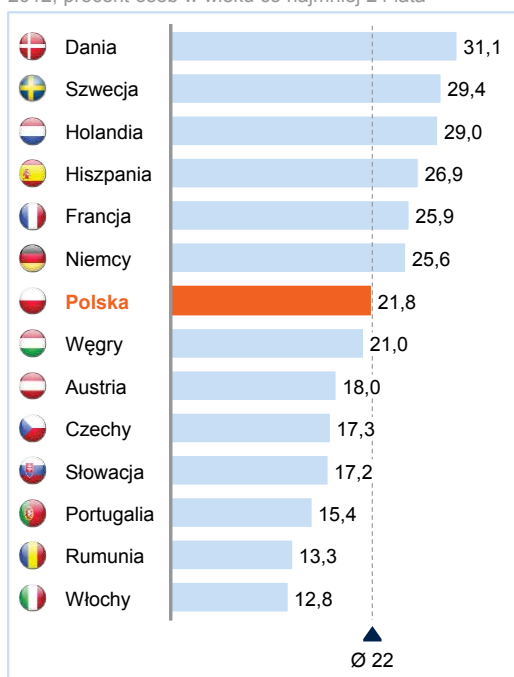
Polska posiada silne zaplecze dobrze wykształconych pracowników, czego miarą jest liczba absolwentów wyższych uczelni (Rysunek 11). Około 22 proc. Polaków w wieku powyżej 24 lat ma wyższe wykształcenie. Od lat 90. coraz więcej studentów nawiązuje kontakty międzynarodowe dzięki programom wymiany, takim jak Erasmus, wchodząc na rynek pracy w innych krajach europejskich bądź pracując dla europejskich firm w Polsce. Poprawia się również znajomość języków obcych. Na przykład według EF English Proficiency Index, Polska zajmuje 6. miejsce wśród ponad 60 krajów świata pod względem znajomości języka angielskiego.<sup>9</sup>

Rysunek 11

### Polska oferuje wykwalifikowanych pracowników oraz niskie koszty pracy

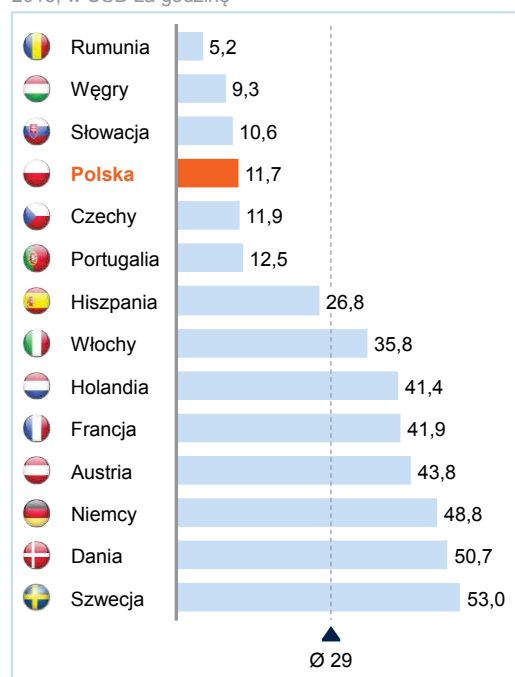
#### Odsetek absolwentów studiów wyższych

2012, procent osób w wieku co najmniej 24 lata



#### Koszty pracy

2013, w USD za godzinę



ZRÓDŁO: Raport Economist Intelligence Unit; ONZ

9 English Proficiency Index dla krajów nieanglojęzycznych, EF Education First, 2014, ef.edu



## **NISKIE KOSZTY PRACY**

Polscy pracownicy, choć są dobrze wykształceni, zarabiają znacznie mniej niż zatrudnieni w Europie Zachodniej. Całkowite koszty wynagrodzenia przeciętnego pracownika ponoszone przez niemieckiego pracodawcę wynoszą 48,80 dol. za godzinę, natomiast polskiego – pięciokrotnie mniej. Ta przewaga kosztowa dla pracodawców prawdopodobnie utrzyma się przez kolejne kilka lat, gdyż wynagrodzenia w Polsce rosną zaledwie o 1 punkt procentowy szybciej niż wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych (skumulowany roczny wskaźnik wzrostu CAGR w latach 2009-2013). Jednak Polsce rośnie konkurencja ze strony krajów oferujących bardzo niskie koszty pracy, np. Chin, Indii, Filipin czy Wietnamu, mimo że znaczna odległość od rynków zachodnich oraz problemy logistyczne częściowo osłabiają ich przewagę kosztową.

Wykorzystując atut w postaci wciąż konkurencyjnych kosztów pracy, Polska mogłaby szybciej przesuwać się w górę łańcucha wartości. Można to osiągnąć dzięki podnoszeniu kwalifikacji, lepszemu dostosowaniu systemu szkolnictwa do potrzeb biznesu, wzmocnieniu brandingu oraz wdrożeniu na dużą skalę najlepszych praktyk w zarządzaniu.

## **STRATEGICZNE POŁOŻENIE**

Polska jest strategicznie położona między Europą Zachodnią a Rosją i ma dostęp do Morza Bałtyckiego. Tym samym może korzystać z atrakcyjnych rynków konsumenckich Unii Europejskiej, Rosji, Ukrainy, Turcji i Bliskiego Wschodu. Stosunkowo szybki rozwój infrastruktury w ostatnich latach sprzyja efektywnej obsłudze sąsiednich rynków. W odległości do 1000 km od granic Polski mieszka ponad 200 mln obywateli Unii Europejskiej, co dobrze pozycjonuje kraj jako dostawcę dóbr przetworzonych na rynki wielu zamożnych krajów.

## **DUŻE TERENY UPRAWNE**

Polska dysponuje czwartą pod względem wielkości powierzchnią terenów uprawnych w UE, za Francją, Hiszpanią i Niemcami. Biorąc pod uwagę również inne atuty Polski, można stwierdzić, że żaden inny kraj nie ma równie dogodnej pozycji wyjściowej, by stać się europejskim centrum produkcji i przetwarzania żywności. Słabo uprzemysłowione rolnicze regiony Polski mogą być źródłem ekologicznej żywności dla Zachodniej Europy.

## **SILNY POPYT WEWNĘTRZNY**

Liczba ludności Polski – ponad 38 milionów – zapewnia silny popyt wewnętrzny, co pomogło gospodarce przetrwać lata kryzysu finansowego. Dzięki dużej konsumpcji Polska zdołała uniknąć recesji – popyt wewnętrzny zapewnił bufor chroniący gospodarkę przed skutkami spowolnienia eksportu i napływu funduszy zewnętrznych. W 2008 roku, według danych Economist Intelligence Unit, udział prywatnej konsumpcji w Polsce wynosił blisko 62 proc. wobec 56 proc. w Niemczech. Niezbędne jest oczywiście zbilansowanie konsumpcji ze wzrostem wskaźników oszczędności. Jednak rosnąca konkurencyjność rynku krajowego wzmocni gospodarkę, która korzysta z efektów stabilizujących związanych z popytem wewnętrznym. Mimo to istnieje ryzyko, że stabilność, którą daje silny popyt wewnętrzny, może osłabić bodźce skłaniające ku eliminowaniu nieefektywności i podniesieniu konkurencyjności.

## **STABILNA SYTUACJA MAKROEKONOMICZNA I CORAZ KORZYSTNIEJSZE OTOCZENIE GOSPODARCZE**

Polsce udało się stworzyć instytucje, które zapewniły stabilizację otoczenia gospodarczego. Co więcej, według prowadzonego przez Bank Światowy rankingu oceniającego łatwość prowadzenia działalności gospodarczej Polska przesunęła się z 76. miejsca na świecie w 2009

roku na 32. pozycję w 2014 roku.<sup>10</sup> W 2008 roku założenie w Polsce spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wymagało dopełnienia dziesięciu formalności i inwestycji o równowartości 196,8 proc. krajowego dochodu na głowę mieszkańca. W 2014 roku dopełnić należy tylko czterech formalności, a konieczny wkład równy jest 14,3 proc. dochodu na głowę mieszkańca. Polska znalazła się również na czele krajów Europy Środkowo-Wschodniej pod względem atrakcyjności inwestycyjnej w dziewiątej edycji badania prowadzonego przez Niemiecką Izbę Przemysłowo-Handlową (AHK).<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> *Ding Business 2015; Ding Business 2009* (World Bank Group, 2014, 2008), [interesariusz.org](http://interesariusz.org).

<sup>11</sup> *AHK Investment Climate Survey Central and Eastern Europe 2014*, Niemieckie Izby Przemysłowo-Handlowe, [ahkungarn.hu](http://ahkungarn.hu)







## 2. W poszukiwaniu nowego modelu wzrostu

### Polska wobec strategicznego wyboru

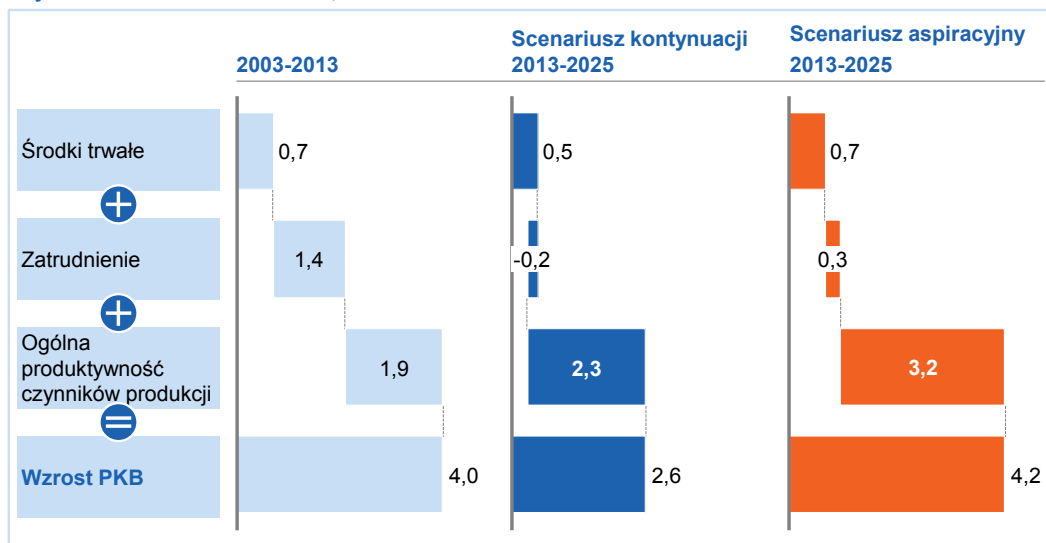
Polska jest dziś chwalona za tempo wzrostu ekonomicznego i odporność na kryzys, które doprowadzały kraj do „drugiego złotego wieku”<sup>1</sup>. Jednak 25 lat od rozpoczęcia transformacji gospodarczej i politycznej oraz 10 lat od przystąpienia do Unii Europejskiej Polskę czeka strategiczna decyzja, która przesądzi o ścieżce wzrostu na następną dekadę. Kraj może pozostać gospodarką o regionalnym znaczeniu i średnim poziomie dochodów. Alternatywą jest większe tempo wzrostu i zdobycie pozycji najszybciej rozwijającej się dużej gospodarki UE (Rysunek 12).

Rysunek 12

#### Polska stoi przed strategicznym wyborem – jednej z dwóch ścieżek wzrostu

W procentach

##### Czynniki wzrostu PKB w Polsce, 2003-2025



ZRÓDŁO: McKinsey Global Growth Model, grudzień 2013 r.

„**Scenariusz kontynuacji**”. Według tego scenariusza polski PKB rósłby średnio przez następną dekadę w umiarkowanym tempie 2,6 proc. rocznie, nieco wolniej niż średnia z okresu 2008-2013, wynosząca 2,8 proc. Według modelu wzrostu opracowanego dla tego scenariusza przez McKinsey Global Institute, tempo wzrostu inwestycji kapitałowych zwolni, gospodarka odczuje negatywne skutki zmian demograficznych rzutujących na podaż siły roboczej, nie nastąpi przyspieszenie rozwoju technologii i poprawy efektywności wykorzystania czynników produkcji.

W tym wypadku polska gospodarka osiągnęłaby w następnej dekadzie wzrost w ujęciu realnym o 33 proc. wyższy od 20-procentowego wzrostu prognozowanego dla krajów UE-15. Jest to tempo, które nie pozwoli Polsce doścignąć bardziej zaawansowanych gospodarek

1 “Poland’s Second Golden Age: Europe’s Unlikely Star”, The Economist, 28 czerwca 2014 r.



krajów europejskich. W tym scenariuszu polski PKB na głowę mieszkańca w ujęciu realnym wzrósłby z 60 do 70 proc. średniej wartości dla krajów UE-15 (według parytetu siły nabywczej), czyli do poziomu Cypru czy Portugalii. Różnica dzieląca Polskę od Wielkiej Brytanii i Francji zmniejszyłaby się odpowiednio o 8 i 14 proc.

**„Scenariusz aspiracyjny”.** Zakłada on, że w latach 2015-2025 Polska osiągnie tempo wzrostu PKB powyżej 4 proc. rocznie i znacząco przyspieszy konwergencję do Europy Zachodniej. W 2025 r. łączny realny wzrost PKB wyniósłby 60 proc., osiągając poziom niemal 850 mld dol. Z kolei wartość PKB w przeliczeniu na głowę mieszkańca (według parytetu siły nabywczej) przekroczyłaby 38 000 dol., czyli 85 proc. prognozowanej średniej dla krajów UE-15, dorównując Portugalii, Hiszpanii, czy Włochom.

Realizacja tego ambitnego scenariusza opierałaby się na trzech podstawowych elementach: znaczącej poprawie produktywności, co wymagałoby trudnych społecznie reform, dalszego rozwoju sektorów wzrostowych oraz działań łagodzących negatywny wpływ zmian demograficznych na zatrudnienie. Takie działania wymagałyby ogromnego wysiłku, ale „scenariusz aspiracyjny” jest w zasięgu Polski.

## Warunek szybkiego rozwoju – wzrost produktywności

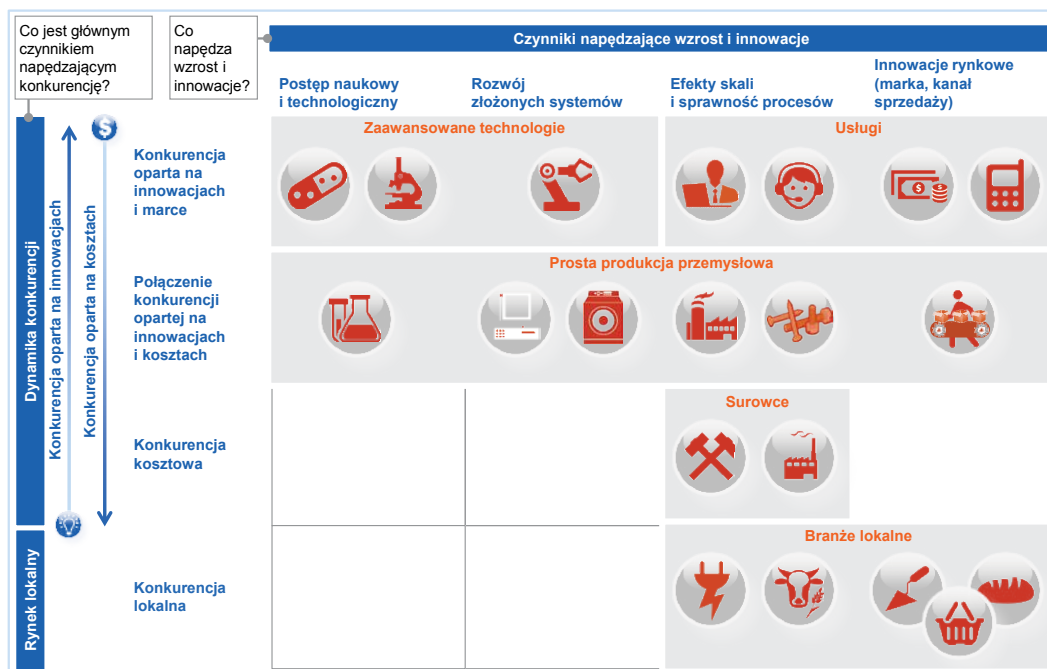
Choć w ostatnich latach wskaźniki makroekonomiczne Polski wyraźnie się poprawiły, w wielu sektorach kraj pozostaje w tyle za UE-15. Nadrobienie zaległości jest konieczne do przyspieszenia wzrostu. W sektorach gospodarki, które wykazują stosunkowo niewielką dynamikę i niską wartość dodaną w przeliczeniu na pracownika, takich jak rolnictwo, energetyka czy górnictwo, tkwi siła robocza i kapitał. Są jednak sektory, które mogą być wzorem do naśladowania, np. sektor usług dla biznesu czy handel detaliczny. W tej ostatniej branży w latach 2008-2011 udało się skutecznie zniwelować całą różnicę w produktywności w stosunku do UE-15. Osiągnięcie tego celu w innych branżach będzie wymagać usprawnień w organizacji pracy i redukcji zatrudnienia. Zmiany te mogą się więc wiązać z koniecznością podjęcia trudnych decyzji w czasie spowolnienia koniunktury.

### CZYNNIKI STYMULUJĄCE WZROST

Wyższe tempo wzrostu gospodarki uda się osiągnąć tylko, jeśli we wszystkich dużych sektorach nastąpi poprawa produktywności. Poszczególne sektory bardzo różnią się pod względem potencjału wzrostu oraz czynników, które decydują o ich konkurencyjności. Dlatego zrozumienie sposobów poprawy konkurencyjności i przyspieszenia wzrostu w danym sektorze wymaga poznania jego dynamiki. W tym celu można posłużyć się schematem, który pozwala na określenie pozycji sektora, z jednej strony w oparciu o dynamikę konkurencji, a z drugiej – o źródła wzrostu i innowacji (Rysunek 13). W celu uzyskania pełnego obrazu gospodarki należy wziąć również pod uwagę tzw. branże lokalne, które mogą nie uczestniczyć w globalnej wymianie, ale za to obsługują rynek krajowy i regionalny.

Rysunek 13

### Schemat sektorów polskiej gospodarki według czynników decydujących o rozwoju rynku oraz według dynamiki



Oś pionowa przedstawia dynamikę konkurencji w danej gałęzi przemysłu w ujęciu globalnym. W najbardziej zaawansowanych sektorach konkurencja odbywa się na polu innowacji i branding. Natomiast znajdujące się na przeciwnym krańcu osi mniej zaawansowane gałęzie przemysłu skupiają się prawie wyłącznie na konkurencji opartej o najniższy koszt. Na osi poziomej przedstawiono czynniki napędzające wzrost i innowacje w poszczególnych branżach. Macierz pomaga w agregacji sektorów i opracowaniu analiz dla poszczególnych grup. One z kolei mogą posłużyć do wyznaczenia wariantów polityki państwa oraz priorytetowych działań i dźwigni, umożliwiających pobudzenie konkurencyjności i wzrostu w poszczególnych sektorach.

Tworząc mapę sektorów w Polsce, wyróżniliśmy pięć grup o odmiennej charakterystyce.

**Branże zaawansowanych technologii.** To nowoczesne i innowacyjne sektory, w tym przemysł farmaceutyczny, produkcja urządzeń medycznych i optycznych oraz najbardziej zaawansowanych maszyn. Nawet w najbardziej rozwiniętych gospodarkach na te gałęzie przypada niewielki odsetek PKB. W Polsce sięga on 2 proc., natomiast w Czechach 4 proc., a w Niemczech 5 proc. Są to jednak branże, które w ostatnich latach szybko się w Polsce rozwijają, notując w latach 2004-2011 średnioroczny wzrost rzędu 7-8 proc. (w Niemczech 5 proc.). Ta grupa nie zwiększy w znaczący sposób wartości dodanej generowanej przez polską gospodarkę w następnej dekadzie, ale długofalowo ma duże znaczenie, gdyż rozwój technologii i zaawansowanych systemów będzie miał istotny wpływ na inne sektory.

**Usługi.** Obejmują usługi dla biznesu, w tym outsourcing i offshoring, usługi prawne, doradztwo ekonomiczne, a także usługi finansowe i telekomunikacyjne. W Polsce te gałęzie gospodarki wypracowują już 11 proc. PKB, tylko nieznacznie mniej niż w Czechach (13 proc.). W Polsce sektor ten rozwija się dynamicznie, notując średnio 6-procentowy wzrost (CAGR), dla porównania w Niemczech – 1 proc. W dużym stopniu dzieje się tak za sprawą sukcesu, jaki w Polsce odniósł outsourcing i offshoring, rozwijając się w ostatnich latach trzy razy szybciej niż w Indiach.

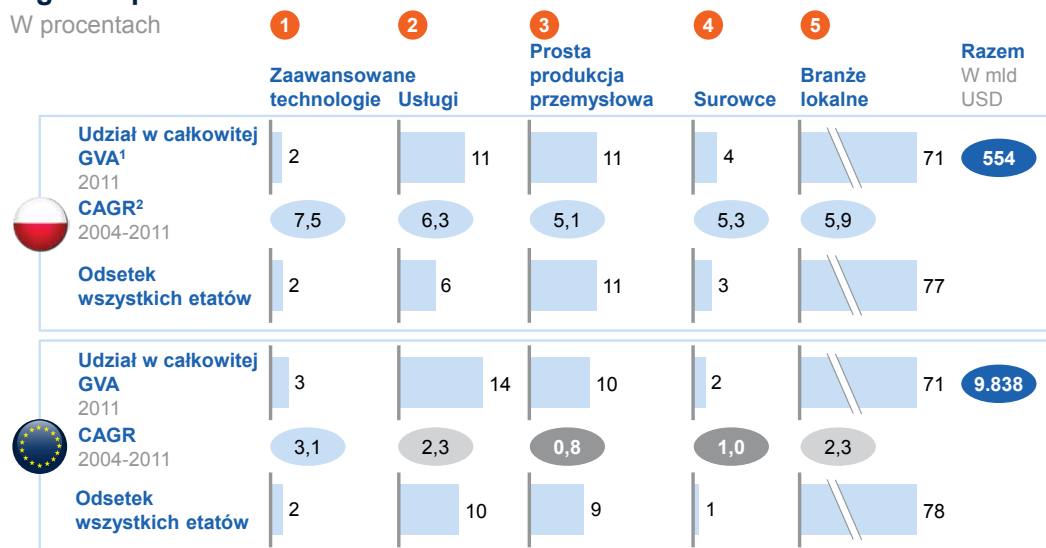
**Produkcja przemysłowa.** Obejmuje większość działalności produkcyjnej, z wyłączeniem jej najbardziej zaawansowanych technologicznie kategorii. Zalicza się do niej produkcję pojazdów mechanicznych, mebli, tekstyliów i chemikaliów. Sektor ten staje się mocną stroną kraju i w poprawianiu jego konkurencyjności ustępuje tylko sektorowi usług. Przedsiębiorstwa z tej branży łączą wyspecjalizowane technologie z zarządzaniem marką i konkurencyjnym pozycjonowaniem cenowym. Jest to grupa zbliżona wielkością do sektora usług, na którą przypada około 11 proc. łącznej wartości dodanej brutto (GVA), czyli mniej niż w Czechach i Niemczech (15-16 proc.). Sektor ten bazuje na sprawdzonych atutach polskiej gospodarki i – wzorując się na pozytywnych przykładach europejskich – mógłby się stać jednym z głównych motorów wzrostu.

**Branża wydobywcza.** W Polsce na sektor ten przypada około 4 proc. całkowitej wartości dodanej – dwa razy więcej niż w krajach UE-15. W ostatnim czasie notowała wzrost na poziomie 5 proc. rocznie, czyli szybszy niż w innych krajach europejskich (1-2 proc.). W Polsce produktywność w branży jest jednak dwukrotnie niższa niż średnia w UE-15. Aby zlikwidować tę przepaść, należy znacznie poprawić efektywność i przeprowadzić transformację. Nie wydaje się, by sektor ten mógł być konkurencyjny w skali międzynarodowej, jednak pozostanie ważny z punktu widzenia krajowego bezpieczeństwa surowcowego i kosztów energii. Jeżeli reformy nie zostaną wprowadzone, sektor będzie hamował wzrost gospodarczy.

**Branże lokalne.** To zdecydowanie największa grupa, do której zaliczane są: rolnictwo, energetyka, transport oraz handel detaliczny i hurtowy. Branże te w mniejszym stopniu podlegają globalnym trendom i skupiają się przede wszystkim na rynku regionalnym. Jest to sektor, na który przypada większość wartości dodanej w Polsce – 71 proc., co jest wartością większą niż w Niemczech (64 proc.) czy Czechach (66 proc.). Branża odnotowuje wzrost rzędu 6 proc. rocznie, znacznie wyprzedzając inne kraje. W państwach UE-15 średnie tempo wynosi 2 proc., a w Czechach 3 proc. Wielkość i szybki wzrost tego sektora, napędzany rosnącą konsumpcją wewnętrzną, były w dużej mierze przyczyną polskiego sukcesu gospodarczego w ostatnich latach. Aby jednak podtrzymać to tempo, konieczna jest dalsza poprawa konkurencyjności sektora, jak również jego ram prawnych.

Rysunek 14

**Polska notuje szybszy wzrost niż UE-15 we wszystkich sektorach; realizacja scenariusza aspiracyjnego będzie wymagała utrzymania tego tempa**



1 Wartość dodana brutto

2 Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu

ŹRÓDŁO: Eurostat

Polska rośnie szybciej od średniej notowanej w krajach UE-15 we wszystkich sektorach gospodarki (Rysunek 14). Jednak aby doścignąć te gospodarki, powinna jeszcze zwiększyć tempo, zwłaszcza ze względu na różnicę w produktywności, z powodu której pozostaje w tyle.

Pomimo że sektor publiczny w Polsce ma istotne znaczenie dla przyszłości kraju, raport skupia się na komercyjnych sektorach gospodarki. W dalszej części raportu szczegółowo omówiono poszczególne branże oraz podano konkretne przykłady działań, które mogą poprawić produktywność. Tematem rozdziału 8 są zaś inicjatywy, jakie można podjąć, aby poradzić sobie z negatywnymi trendami demograficznymi.





## 3. Branże zaawansowanych technologii

Branże zaawansowanych technologii w Polsce (zaawansowana produkcja przemysłowa, przemysł farmaceutyczny oraz inne branże sektora high-tech) rozwijają się bardzo szybko, notując od 2004 r. wzrost na poziomie 7-10 proc. rocznie. Łącznie branże te mają nadal stosunkowo niewielki udział w polskiej gospodarce: 2 proc. PKB, w porównaniu z 5 proc. w Niemczech. Mimo to sektor może mieć istotny pośredni wpływ na wzrost gospodarczy. Innowacyjne badania i projekty, które napędzają konkurencję w wyspecjalizowanych branżach, takich jak przemysł farmaceutyczny czy lotniczy, mogą pośrednio przyczyniać się do rozwoju innych sektorów, na przykład chemicznego czy surowcowego.

Wzrost w branżach sektora high-tech uzależniony jest przede wszystkim od postępu w dziedzinie nauki i technologii oraz rozwoju złożonych systemów wytwórczych. Konieczność ponoszenia znaczących i nierzadko obciążonych większym ryzykiem nakładów inwestycyjnych może stanowić barierę dla wzrostu. Warto zatem podejmować działania, w tym również zmiany w polityce państwa, zmierzające do stworzenia przyjaznego środowiska dla rozwoju nowoczesnych technologii.

Poniżej omówiono przykładowe działania, które należy podjąć, aby zwiększyć produktywność i zapewnić rozwój w branżach zaawansowanych technologii, ze szczególnym uwzględnieniem dwóch sektorów: zaawansowanej produkcji przemysłowej i przemysłu farmaceutycznego. We wszystkich branżach sektora zaawansowanych technologii Polska powinna tworzyć i poszerzać istniejącą bazę aktywów oraz kapitału intelektualnego, zamiast inwestować w dziesiątki mniejszych i obciążonych podwyższonym ryzykiem przedsięwzięć.

### Zaawansowana produkcja przemysłowa

Zaawansowaną produkcję przemysłową przedstawiono na przykładzie produkcji maszyn i sprzętu transportowego. W Polsce wartość dodana brutto tego sektora dla gospodarki wynosi zaledwie 1 proc., czyli niespełna połowę wartości notowanych w państwach UE-15. Choć zaawansowana produkcja przemysłowa w Polsce rośnie szybciej niż w UE-15 – 7 proc. w skali roku w porównaniu z 3 proc. w UE-15 – to wciąż do nadrobienia pozostaje znaczny dystans (Rysunek 15). Jeśli chodzi o produktywność, różnica w porównaniu z UE-15, wynosząca w 2004 r. 69 proc., zmniejszyła się do 44 proc. w 2012 r., lecz wciąż utrzymuje się na wysokim poziomie.

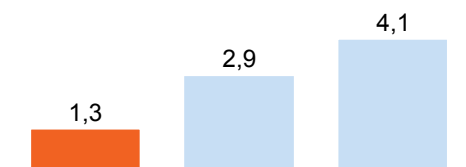
Polskie firmy z branży zaawansowanej produkcji przemysłowej odnoszą sukcesy i zyskują międzynarodowe uznanie w niskoseryjnej i dopasowanej do potrzeb klienta produkcji maszyn dla transportu, górnictwa, taboru kolejowego, a także sprzętu lotniczego, obronnego i nawigacyjnego. Pomimo rozwoju sektor boryka się z trudnościami. Chodzi m.in. o brak dostatecznej skali, który jest stałą bolączką w branży, m.in. ze względu na przewagę rozwoju organicznego. Inne trudności to słabe powiązania z międzynarodowymi rynkami, firmami i technologiami, niedostateczna wiedza specjalistyczna oraz zbyt niskie nakłady na badania i rozwój.

Rysunek 15

### Polski sektor zaawansowanych technologii, choć stosunkowo niewielki i nieefektywny, rośnie szybciej niż w innych krajach UE

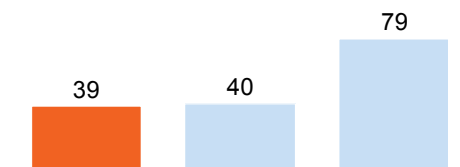
#### GVA,<sup>1</sup> 2011

Procent całej gospodarki



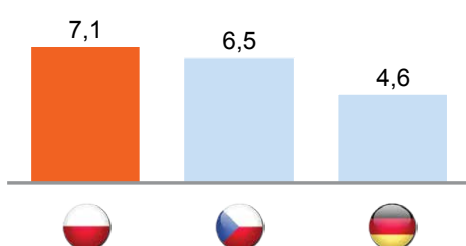
#### Produktywność, 2011

W tysiącach EUR, na pracownika



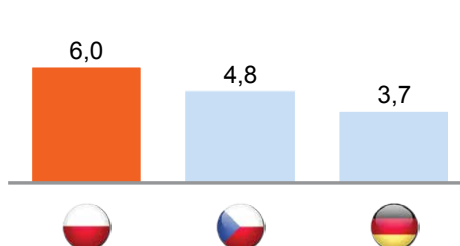
#### CAGR<sup>2</sup> 2004–11

W procentach



#### CAGR 2004-11

W procentach



<sup>1</sup> Wartość dodana brutto

<sup>2</sup> Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu

ŹRÓDŁO: Eurostat

Polska powinna skorzystać z możliwości, jakie dają trendy rynkowe na świecie. Niektóre firmy mogą stać się konkurencyjne w skali globalnej, koncentrując się na obszarach, w których Polska ma silną pozycję, takich jak produkcja maszyn górniczych i sprzętu wojskowego.

### SUKCESY POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Przykład kilku Polskich firm o wysokim potencjale, odnoszących sukcesy w omawianym sektorze, może pomóc w zilustrowaniu mocnych stron i wyznaczeniu kierunku, jaki należy obrać, żeby osiągnąć kolejny etap wzrostu.

W produkcji taboru kolejowego niewątpliwym sukcesem odniosła PESA, firma o 160-letniej tradycji w transporcie kolejowym. W ostatnich dziesięcioleciach spółka ta przeszła transformację z przedsiębiorstwa państwowego w nowoczesną, innowacyjną firmę, która oferuje gamę spalinowych i elektrycznych zespołów trakcyjnych, lokomotyw i tramwajów. PESA zgromadziła imponującą wiedzę techniczną, którą nieustannie odświeża dzięki napływowi absolwentów kierunków technicznych, zapewnianemu przez ścisłą współpracę z uczelniami.

Kolejnym przykładem sukcesu polskiej firmy prywatnej jest Solaris, rodzinna spółka produkująca na globalny rynek autobusy, autokary oraz tramwaje niskopodłogowe. Pojazdy o napędzie elektrycznym tej marki wyznaczają nowe standardy w transporcie miejskim. Sukces Solarisa jest dowodem na to, że polska firma może zbudować markę dzięki technologiom. Firma eksportuje około 60 proc. rodzimej produkcji, a jej autobusy poruszają się na drogach 28 krajów, w tym Niemiec, Francji, Rosji i Zjednoczonych Emiratów Arabskich.

Na światowym rynku maszyn górniczych konkurują dwa polskie podmioty o ugruntowanej pozycji: Kopex, dawne przedsiębiorstwo państwowe oraz Famur, który powstał w wyniku konsolidacji niewielkich producentów. Firmy te opierają swój sukces na stosunkowo stabilnym popycie na rynku wewnętrznym w Polsce i przewadze kosztowej nad zagranicznymi konkurentami. Kopex i Famur mają ponadto dobrze rozwinięte kontakty międzynarodowe i dostęp do globalnego rynku.

Z kolei w przemyśle zbrojeniowym PHO (Polski Holding Obronny) urósł w siłę dzięki dostępowi do talentów, innowacyjności oraz popytowi wewnętrznemu. PHO ma wykształconą kadrę, pozyskiwaną z Wojskowej Akademii Technicznej i innych uczelni technicznych w Polsce. Firma niedawno zwiększyła o jedną trzecią nakłady na badania i rozwój, zatrudnia 1000 projektantów i inżynierów prowadzących prace w ramach ponad 100 projektów. Popyt na produkty PHO zapewnia stosunkowo duży budżet obronny w Polsce w wysokości 7,4 mld euro rocznie (2013), co daje siódme miejsce wśród państw UE.

## **PIĘĆ CZYNNIKÓW WPLYWAJĄCYCH NA ROZWÓJ ZAAWANSOWANEJ PRODUKCJI PRZEMYSŁOWEJ**

Wspieranie rozwoju polskiego sektora zaawansowanej produkcji przemysłowej powinno obejmować pięć elementów: tworzenie klastrów i konsolidację, intensyfikację współpracy międzynarodowej, wzmocnienie działalności badawczo-rozwojowej, przejścia firm zagranicznych i pozyskiwanie technologii oraz międzynarodową promocję polskiego przemysłu.

### *Tworzenie klastrów i konsolidacja lokalnych firm*

Polskim producentom z sektora zaawansowanej produkcji przemysłowej często brakuje skali niezbędnej do tego, by stać się znaczącymi graczami światowego formatu, nawet na rynkach niszowych. Aby zwiększyć siłę przebicia, polskie firmy powinny dążyć do konsolidacji lub tworzyć klastry. Klastry są ośrodkami w obrębie danej branży, obejmującymi przedsiębiorstwa, ośrodki badawcze, a także, w miarę możliwości, ośrodki akademickie. Przyciągają one wykwalifikowaną siłę roboczą, sprzyjają rozwojowi i wymianie wiedzy oraz umożliwiają konsolidację łańcucha dostaw, podnosząc tym samym atrakcyjność inwestycyjną branży. Dzięki tworzeniu warunków do zdrowej konkurencji sprzyjają też wzrostowi produktywności i innowacyjności oraz stymulują proces powstawania nowych przedsiębiorstw. Wspólna lokalizacja nabywców i sprzedawców przekłada się na korzyści płynące z integracji pionowej, mniejsze problemy w zakresie elastyczności, lepszą koordynację i większe zaufanie. Wreszcie, centralizacja podstawowego zaplecza oznacza lepszy dostęp do utalentowanej i doświadczonej kadry, większą bazę dostawców, niższe koszty transportu i magazynowania zapasów oraz bardziej efektywny przepływ informacji.

Jednym z najbardziej udanych klastrów w Polsce jest Dolina Lotnicza w południowo-wschodniej części kraju. Dzięki potencjałowi obejmującemu 119 firm, 23 tysiące pracowników, ośrodki badawcze oraz placówki edukacyjne i szkoleniowe skupia się tutaj 90 proc. polskiej produkcji lotniczej. Polski klaster można porównać nawet z niemieckim klastrem awiacyjnym „bavAIRia”, obejmującym 500 firm i instytucji oraz 60 tysięcy pracowników. Firmy zrzeszone w „bavAIRia” są zaangażowane w wiele projektów z dziedziny lotnictwa i przemysłu kosmicznego – powstają tam m.in. silniki MTU.

### *Intensyfikacja współpracy międzynarodowej*

Warto wzmocnić międzynarodową współpracę w zakresie wymiany wiedzy i wspólnych przedsięwzięć kapitałowych i partnerskich. Dzięki współpracy z uznanymi graczami firmy z krajów rozwijających mogą poznawać najnowocześniejsze procesy i metody produkcji, takie jak stosowanie optymalizacji kosztów na etapie projektowania (design-to-cost) w zaawansowanej produkcji przemysłowej. Przykładem mogą być Chiny, które domagały się możliwości wymiany wiedzy w ramach zawieranych kontraktów importowych na pociągi dużych prędkości. W 2004 r. udział chińskich przedsiębiorstw w krajowym rynku kolei dużych prędkości był bliski zeru, a w 2010 r. – sięgał już niemal 100 procent.



### *Wzmocnienie działalności badawczo-rozwojowej*

Polskim przedsiębiorstwom z sektora zaawansowanej produkcji przemysłowej często brakuje wieloletniego doświadczenia, którym dysponują firmy zagraniczne. Ponadto rozwijanie technologii od podstaw jest kosztowne. Spółki powinny częściej rozważać możliwość zakupu istniejących technologii i patentów w celu ich rozwijania i włączania do własnych produktów. Takie nastawienie umożliwi szybsze wejście na rynek i pozwala uniknąć dużych nakładów na działalność badawczo-rozwojową. Jest to strategia, którą z powodzeniem przyjmowały przedsiębiorstwa z różnych branż. Przykładem może być hiszpańska Gamesa, 7. producent turbin wiatrowych na świecie (2013). Spółka zdobyła rynek dzięki umowom technologiczno-kooperacyjnym zawartym z globalnym liderem – firmą Vestas.

### *Przejęcia przedsiębiorstw i pozyskiwanie technologii za granicą*

Duże polskie spółki, obecne na rynkach zagranicznych lub z potencjałem ekspansji, powinny dążyć do wzmocnienia swojej pozycji nie tylko dzięki rozwojowi organicznemu. Przejęcia zagranicznych spółek i technologii powinny być elementem każdego planu rozwoju. Prym w tym zakresie wiodą firmy chińskie, o czym świadczy na przykład niedawne nabycie przez Grupę SANY niemieckiego producenta pomp do betonu, firmy Putzmeister.

### *Promocja polskiego eksportu z sektora zaawansowanej produkcji przemysłowej*

Eksport ma kluczowe znaczenie dla rozwoju sektora zaawansowanej produkcji przemysłowej w Polsce ze względu na stosunkowo niewielki rozmiar rynku wewnętrznego. Duże inwestycje niezbędne do rozwoju produktów, jak również konieczność pozyskania nowych technologii sprawiają, że firmom opłaca się wychodzić poza lokalny rynek. Jednocześnie z powodu wysokich kosztów produkcji czy zakupu jakości wyrobów postrzegana jest jako istotny czynnik wpływający na decyzję o zakupie. Nabywcą jest zazwyczaj organ administracji, przedsiębiorstwo państwowe lub podmiot pozostający pod wpływem czynników państwowych.

W tym aspekcie wzrostu bardzo istotne znaczenie mają stosunki międzynarodowe. Dobrym przykładem skutecznej promocji przedsiębiorstw z sektora zaawansowanej produkcji przemysłowej jest Szwecja. W celu wspierania eksportu i ekspansji międzynarodowej firm rząd tego kraju powołał organizację Business Sweden. Jest ona finansowana ze źródeł zarówno prywatnych, jak i publicznych. Obecnie zatrudnia ponad 500 pracowników w 57 krajach. Business Sweden pomaga również zagranicznym firmom inwestować w Szwecji, jeśli chodzi o dostęp zarówno do lokalnego rynku, jak i do światowej klasy szwedzkich klastrów innowacji i prac badawczo-rozwojowych.

Równoległe z promocją polskich produktów przez rząd i przedsiębiorstwa zagraniczni konkurenci prowadzą intensywne starania na polskim rynku w celu wprowadzenia swoich produktów. Odpowiednie podejście polskich instytucji powinno zachować równowagę pomiędzy dążeniem do wspierania krajowego przemysłu a pielęgnowaniem korzystnych relacji z innymi państwami i firmami zagranicznymi.

## Tworzenie centrum przemysłu farmaceutycznego w Polsce

Rynek farmaceutyczny w Polsce notuje w ostatniej dekadzie stały wzrost i przedstawia obecnie wartość odpowiadającą około 1 proc. PKB, co czyni go największym rynkiem w Europie Środkowej i szóstym co do wielkości w Unii Europejskiej. Jednocześnie dzięki coraz większemu nastawieniu polskich producentów na rynki bardziej zaawansowanych leków eksport utrzymuje się na wysokim poziomie i wykazuje tendencję wzrostową.<sup>1</sup>

Według szacunków McKinsey największy udział w wartości dodanej w branży farmaceutycznej stanowi produkcja (70-90 proc.), dystrybucja generuje do 15 proc. wartości dodanej sektora (handel detaliczny i hurtowy), a logistyka – 3-5 proc.<sup>2</sup> Polska zbudowała bardzo dobrą reputację oraz solidne podstawy do konkutowania na globalnych rynkach w zakresie produkcji i sprzedaży produktów farmaceutycznych – w szczególności w zakresie generycznych leków na receptę (markowych i niemarkowych w ramach produkcji kontraktowej) oraz markowych leków dostępnych bez recepty (OTC). W 2013 r. produkcja osiągnęła wartość 2,8 mld euro, notując 6-procentowy wzrost rok do roku. W ramach sektora działa wiele nowoczesnych zakładów produkcyjnych, zatrudniających wykwalifikowanych pracowników przygotowanych do konkutowania ze specjalistami z innych krajów. Zakłady te znajdują się w atrakcyjnych lokalizacjach, umożliwiających realizację dostaw na dużym obszarze obejmującym rynki Europy Zachodniej, Środkowej i Wschodniej.

### W JAKICH OBSZARACH POLSKA MOŻE KONKUROWAĆ?

Sektor farmaceutyczny w Polsce może się rozwijać w trzech kierunkach. Po pierwsze, może stać się europejskim, a nawet światowym centrum produkcji zaawansowanych leków generycznych i biopodobnych. Po drugie, może pogłębić współpracę w celu wzmocnienia swojej roli jako wytwórcy kontraktowego europejskich producentów leków generycznych. Po trzecie, może stać się centrum konfekcjonowania i logistyki, obsługującym europejskie firmy farmaceutyczne.

#### *Regionalny lub globalny producent zaawansowanych leków generycznych*

Duża część produkcji farmaceutycznej na świecie przeniosła się do krajów o niższych kosztach produkcji, zwłaszcza do Chin i Indii. Jednocześnie firmy farmaceutyczne coraz częściej poszukują nowych lokalizacji z wykwalifikowanym personelem, aby prowadzić produkcję takich leków jak insulina, charakteryzujących się bardzo wysokimi wymaganiami w zakresie jakości. Również produkcja leków biopodobnych jest jednym z obszarów, w których Polska może odnosić sukcesy. To zaawansowane odpowiedniki istniejących leków biologicznych, które zostały już zatwierdzone do użytku medycznego. Proces produkcyjny leków biologicznych jest bardziej skomplikowany niż w przypadku tradycyjnych produktów małocząsteczkowych, charakteryzując się dłuższymi cyklami, większą liczbą parametrów i bardziej wymagającą optymalizacją procesów produkcyjnych.<sup>3</sup> Opracowanie zamiennika biologicznego oryginału wymaga również znacznego nakładu prac badawczo-rozwojowych. W Polsce koszt pracy wykwalifikowanych pracowników, posiadających odpowiednią wiedzę specjalistyczną i gwarantujących zapewnienie jakości na poziomie potrzebnym do wytwarzania najbardziej zaawansowanych leków, jest niższy niż w ośrodkach przemysłu farmaceutycznego w Szwajcarii czy Niemczech. Ponadto centralne położenie Polski sprzyja

1 Business Monitor International 2014, [businessmonitor.com](http://businessmonitor.com)

2 Knut Aliche, Thomas Ebel, Ulf Shrader, and Ketan Shah, „Finding Opportunity in Uncertainty: A New Paradigm for Pharmaceutical Supply Chains,” McKinsey & Company, 2013, [mckinsey.com](http://mckinsey.com)

3 Ralf Otto, Alberto Santagostino, and Ulf Shrader, „From science to operations: Questions, choices, and strategies for success in biopharma”, McKinsey & Company, 2014, [mckinsey.com](http://mckinsey.com)

produkcji leków oraz dostawom na rynki europejskie. Istnieją przykłady polskich spółek, które poczyniły już znaczne postępy w zakresie produkcji leków biopodobnych.

### *Produkcja kontraktowa dla europejskich producentów leków generycznych*

Wobec rosnących wynagrodzeń i kosztów w fabrykach azjatyckich europejscy producenci leków generycznych coraz częściej poszukują alternatywnych rozwiązań w pobliżu swoich rynków. Taka lokalizacja jest korzystna ze względu na niższe koszty logistyczne i krótsze terminy realizacji. Polska już teraz oferuje konkurencyjny poziom kosztów, wykwalifikowany personel, kompetencje wytwórcze, centralne położenie i solidną infrastrukturę logistyczną. Istnieją zatem bardzo sprzyjające warunki do zwiększenia produkcji kontraktowej farmaceutyków i obsługi europejskich producentów leków generycznych. Jako centrum produkcji kontraktowej na rynku europejskim Polska może również stanowić przyczółek do podboju rynków wschodnich, w tym Rosji, Azji i Bliskiego Wschodu. Choć potencjał w zakresie tworzenia miejsc pracy jest niski, gdyż wydajne procesy produkcyjne wymagają wysokiego poziomu automatyzacji, to ten kierunek rozwoju może mieć istotne znaczenie dla przyspieszenia wzrostu PKB.

### *Usługi w zakresie konfekcjonowania i logistyki dla europejskich firm farmaceutycznych*

Coraz bardziej scentralizowana i często zlecana zewnętrznym podmiotom wielkoseryjna produkcja leków wymaga dystrybucji na wszystkich rynkach europejskich. To stawia przed producentami nowe wyzwania logistyczne. Rygorystyczne wymogi dotyczące etykietowania w odniesieniu do rynków europejskich i lokalnych, oczekiwania dostaw na czas w celu obniżenia wielkości zapasów oraz mniejsze wielkości partii są czynnikami wymagającymi rozwiązań zapewniających wysoką jakość, elastyczność i niskie koszty. Polska może wzmocnić swoją pozycję, stając się liderem w zakresie kompleksowych usług konfekcjonowania i logistyki. Polska posiada kompetencje niezbędne do osiągnięcia najwyższej jakości usług w zakresie konfekcjonowania, etykietowania, magazynowania i dystrybucji produktów farmaceutycznych oraz ich składników produkowanych w Azji w elastyczny i efektywny kosztowo sposób. Ponadto konfekcjonowanie i logistyka są branżami o dużej pracochłonności, więc ich rozwój będzie miał pozytywny wpływ nie tylko na wartość dodaną generowaną w sektorze, lecz także na nowe miejsca pracy.

## **WZMOCNIENIE POZYCJI POLSKI NA EUROPEJSKIM RYNKU FARMACEUTYCZNYM**

Gdyby Polsce udało się zwiększyć eksport i zostać europejskim centrum produkcji i logistyki leków generycznych, poziom zdolności produkcyjnych oraz przychodów mógłby się zwiększyć nawet dwukrotnie<sup>4</sup>. Ponadto istnieją inne możliwości rozwoju w ramach sektora farmaceutycznego, choć o mniejszej skali. Jest szansa na ponowny rozwój farmaceutycznych usług badawczo-rozwojowych, takich jak kontraktowe badania kliniczne, w sytuacji gdy firmy farmaceutyczne przenoszą swoje zainteresowanie z regionów nękanych przypadkami nadużyć w zakresie badań klinicznych. Dobrym prognostykiem są rosnące w Polsce wydatki branży na działalność badawczą oraz rozwojową<sup>4</sup>.

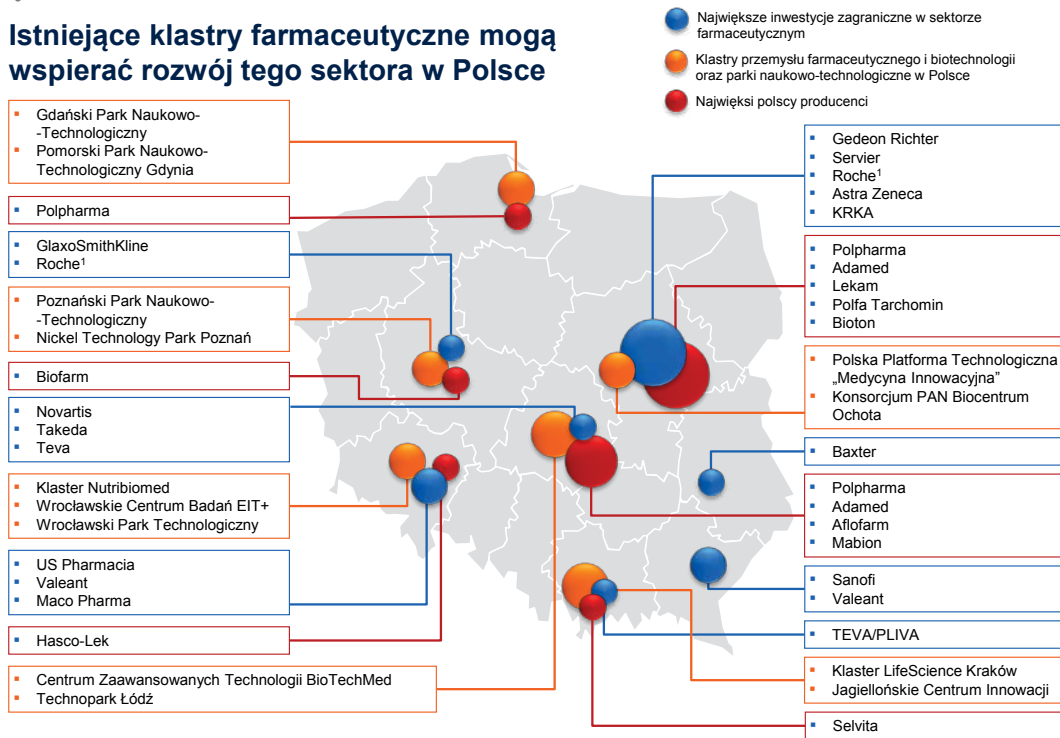
Podstawową kwestią pozostaje to, czy Polska jest w stanie efektywnie konkurować z innymi krajami. Przykłady zagraniczne, takie jak produkcja kontraktowa we wschodniej części Niemiec, wskazują, że ścisła współpraca pomiędzy administracją i lokalnymi firmami jest niezbędna do skutecznego działania w tym zakresie. Główni interesariusze, w tym rząd oraz polscy producenci i dystrybutorzy, mogliby podjąć działania marketingowe promujące możliwości, wysoką jakość i konkurencyjny poziom kosztów oferowanych usług w stosunku do innych firm europejskich. Ponadto specjalne strefy ekonomiczne i parki technologiczne

4 Sektor farmaceutyczny i biotechnologiczny w Polsce, PAIiZ

pomogą przyciągnąć inwestycje w odpowiednie zdolności produkcyjne. Istniejące silne ośrodki badawcze mogą wesprzeć rozwój przemysłu farmaceutycznego w Polsce (Rysunek 16).

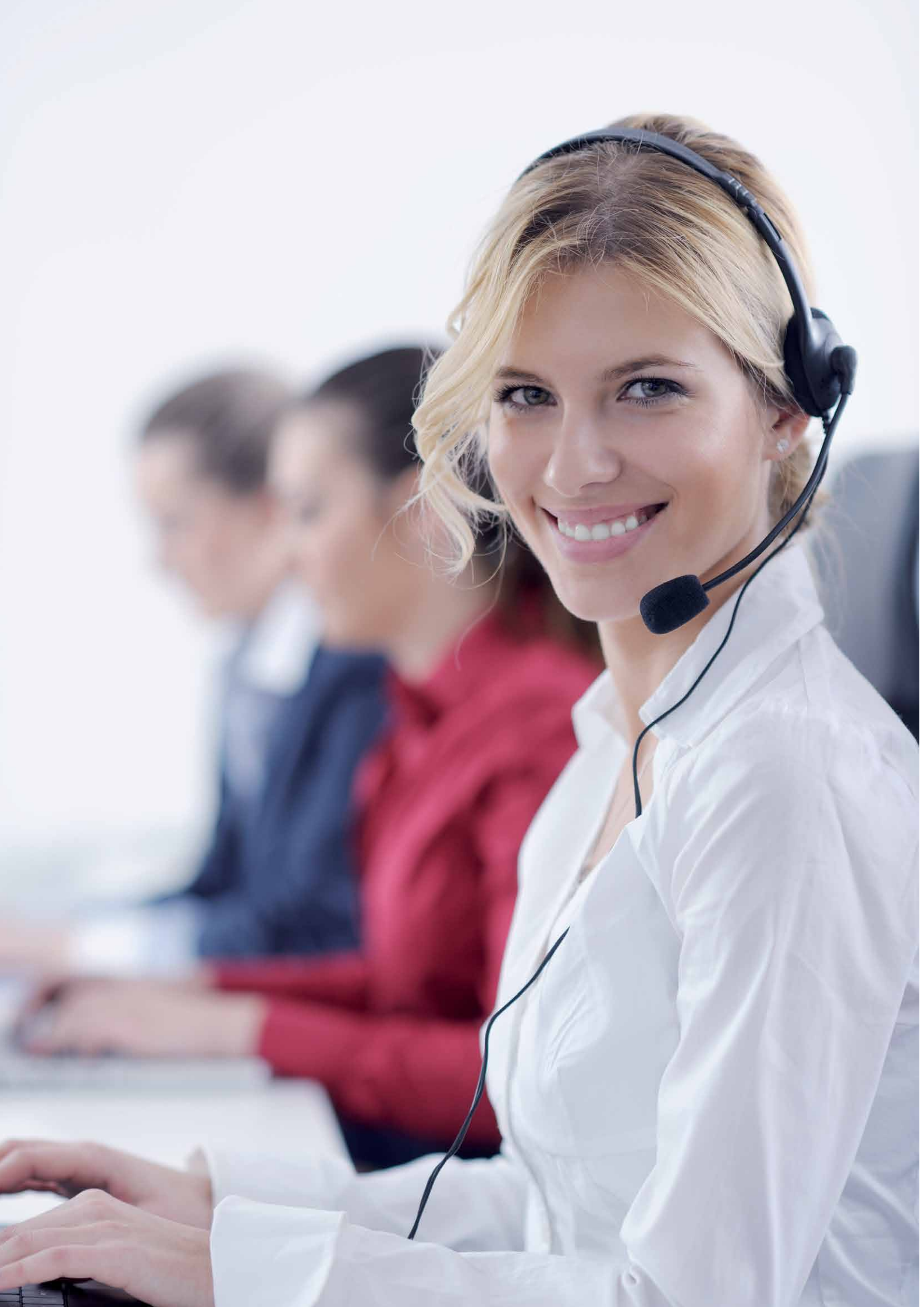
Rysunek 16

### Istniejące klastry farmaceutyczne mogą wspierać rozwój tego sektora w Polsce



<sup>1</sup> Centrum Usług Informatycznych  
 ŹRÓDŁO: PAIIIZ; PMR; artykuły prasowe





## 4. Usługi

W ciągu ostatnich pięciu lat sektor usług w Polsce – w tym usługi finansowe, prawne i telekomunikacyjne – rósł w tempie 6 proc. rocznie, czyli szybciej niż na przykład w Niemczech (1 proc.). Branża usługowa pod względem produktywności radzi sobie lepiej niż pozostałe gałęzie polskiej gospodarki. Różnica między Polską a krajami UE-15 w tym sektorze wynosi jedynie 17 proc.

W tym rozdziale skupiamy się na sektorze zaawansowanych usług dla biznesu w modelu outsourcingu i offshoringu w Polsce, który ma dużo większe możliwości wzrostu w najbliższych dziesięciu latach niż usługi finansowe, ubezpieczeniowe czy telekomunikacyjne. Nie znaczy to jednak, że w pozostałych nie ma potencjału wzrostu.

### Zaawansowane usługi dla biznesu

Polska dysponuje kompetencjami niezbędnymi do zdobycia pozycji lidera w sektorze usług, zwłaszcza jako miejsce świadczenia zaawansowanych usług dla biznesu w modelu outsourcingu i offshoringu. W branży pracuje 160 tys. osób – z tego 140 tys. w 470 centrach utworzonych przez inwestorów zagranicznych oraz 20 tys. w 60 centrach należących do polskiego kapitału. Z najnowszych analiz wynika, że zatrudnienie może jeszcze znacząco wzrosnąć. Dzięki wprowadzeniu wielu inicjatyw ułatwiających rozwój branży w ciągu najbliższych 10 lat całkowite zatrudnienie w branży może wzrosnąć do 450-600 tys. miejsc pracy<sup>1</sup> oraz do 90-150 tys. w powiązanych sektorach.<sup>2</sup>

Taka ekspansja przyniesie korzyści nie tylko dzięki wzrostowi zatrudnienia. Polska mogłaby świadczyć zaawansowane usługi dla biznesu na skalę globalną. Jeśli kraj wyspecjalizuje się w bardziej zaawansowanych usługach, pojawią się dodatkowe korzyści dla całej gospodarki. Chodzi między innymi o rozwój zdolności zarządczych (np. zarządzanie wielokulturowymi i rozproszonymi zespołami) czy pojawienie się specjalistów w bardziej niszowych dziedzinach, takich jak przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy i zaawansowana analiza danych. Jest również szansa na upowszechnienie światowej klasy procesów zarządczych umożliwiających wykrywanie nadużyć finansowych, optymalizację łańcucha dostaw i zarządzanie szkodami ubezpieczeniowymi w skali globalnej.

### **BARDZO SZYBKI ROZWÓJ BRANŻY**

Sektor usług dla biznesu w Polsce w ciągu ostatnich 4 lat rozwijał się bardzo dynamicznie. Liczba osób zatrudnionych w outsourcingu procesów biznesowych, IT oraz pracach badawczo-rozwojowych (R&D) w 2014 r. była prawie trzykrotnie wyższa niż w 2009 r., a roczne tempo wzrostu sięgnęło 20 proc. Pod tym względem Polska wyprzedza inne kraje Europy Środkowej i rozwija się trzy razy szybciej niż Indie. Penetracja rynku, mierzona odsetkiem miejsc pracy w tej branży w stosunku do wielkości populacji, jest już w Polsce wyższa niż w Indiach, a trend wzrostowy nie powinien spadać (Rysunek 17).

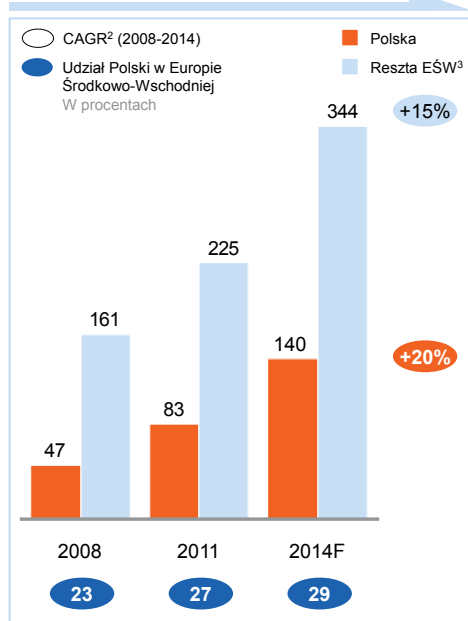
1 Na podstawie prognozy McKinsey

2 Prognozy McKinsey na podstawie pracy Janusza Góreckiego (Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych), „Zakorzenie zagranicznych centrów usług w Polsce oraz ich relacje z otoczeniem lokalnym”, Kraków 2012

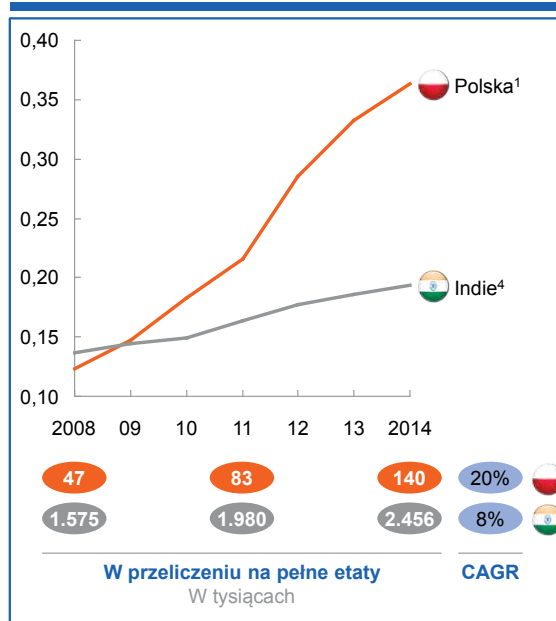
Rysunek 17

## Liczba miejsc pracy w outsourcingu i offshoringu rośnie szybciej niż średnia w Europie Środkowo-Wschodniej oraz Indiach

Zatrudnienie w sektorze usług dla biznesu<sup>1</sup>  
W przeliczeniu na pełne etaty, w tysiącach



Miejsca pracy w sektorze O&O w przeliczeniu na pełne etaty jako odsetek liczby ludności  
W procentach



1 Procesy biznesowe, IT, zaawansowane usługi, tylko centra z kapitałem zagranicznym

2 Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu

3 Bułgaria, Czechy, Rosja, Rumunia, Słowacja, Ukraina, Węgry

4 Z wyłączeniem centrów obsługujących rynek krajowy

ŹRÓDŁO: ABSL; EESTCom; Eurostat; indyjskie Ministerstwo Finansów; Nasscom

Największy udział w tym wzroście mają firmy międzynarodowe, które w Polsce zakładają własne centra usług. Stanowią one 70 proc. wszystkich centrów usług w Polsce. Ich szybki rozwój dobrze wpłynął na rynek pracy, ułatwiając transfer nowoczesnych metod zarządzania, procesów i technologii. Obecność zagranicznych centrów usług wpłynęła także na rozwój i profesjonalizację centrów usług z polskim kapitałem, jednak ich liczba i kompetencje są wciąż ograniczone. Ponadto wciąż brakuje dużych polskich liderów w outsourcingu i offshoringu działających na skalę międzynarodową.

### WYJĄTKOWE ZALETY DLA SEKTORA USŁUG DLA BIZNESU

Polska ma wyjątkowe zalety jako dostawca zaawansowanych usług dla biznesu. Z tego powodu w najbliższym dziesięcioleciu spodziewany jest wysoki wzrost w tym sektorze.

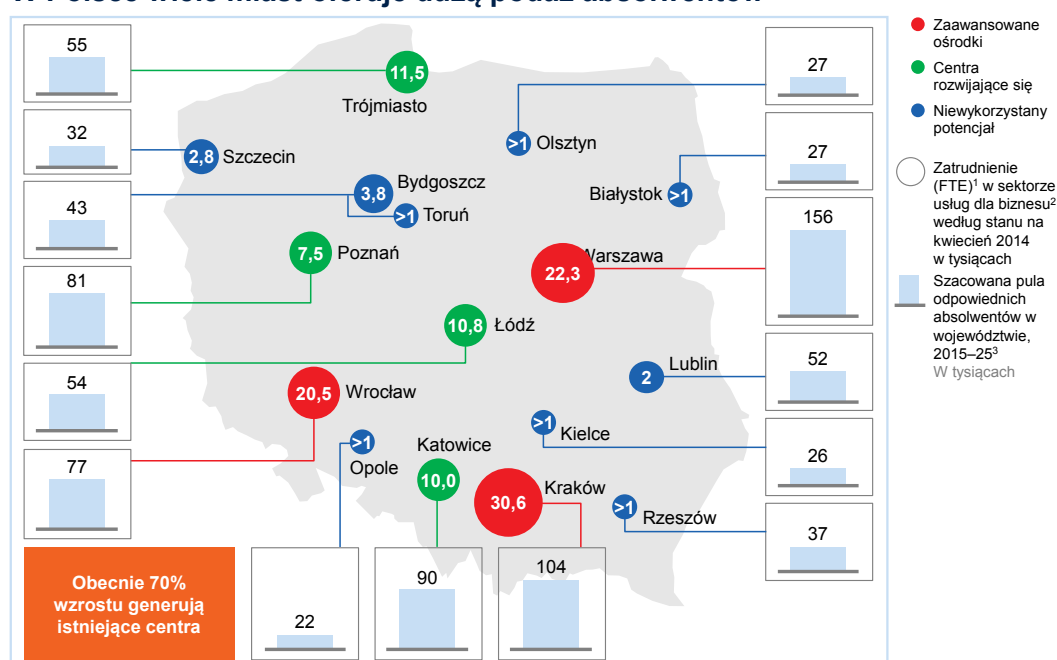
#### Potencjalni pracownicy w nowoczesnych miastach

Polscy pracownicy są bardzo dobrze wykształceni i wciąż się doskonalą. Co roku polskie wyższe uczelnie opuszcza 450 000 absolwentów. Ich wykształcenie obejmuje dobrą znajomość języków obcych, przede wszystkim angielskiego i niemieckiego, ale też innych języków zachodnioeuropejskich. Ponadto młodzi wykształceni pracownicy mieszkają na terenie dużych aglomeracji, w których łatwo o siedzibę dla centrów usług dla biznesu. W Polsce jest 16 miast wojewódzkich o zróżnicowanym poziomie dojrzałości rynku usług dla biznesu i doświadczenia w tej dziedzinie. Do miast z największym doświadczeniem należą Kraków, Wrocław i Warszawa, wiele centrów funkcjonuje już w Poznaniu, Łodzi, Katowicach i Trójmieście. Potencjał pozostałych miast, takich jak Lublin, Szczecin, Bydgoszcz czy Białystok, pozostaje niemal zupełnie niewykorzystany.

Żaden inny kraj Europy Środkowej i Wschodniej nie dysponuje tak atrakcyjnymi warunkami geograficzno-demograficznymi dla tworzenia nowych centrów usług (Rysunek 18). Do wielkich zalet Polski należy znaczna liczba atrakcyjnych lokalizacji, zapewniających dużą podaż talentów i nowoczesną infrastrukturę. Dzięki temu unika się przegrzania rynku – sytuacji, w której z powodu dużego zapotrzebowania na pracowników w jednej lokalizacji zaczyna ich brakować, a pensje są sztucznie windowane w górę. Pozwala to na utrzymanie w ryzach kosztów pracy. Dla inwestorów geograficzne zróżnicowanie outsourcingu oznacza zmniejszenie ryzyka. W Indiach, kraju z największym na świecie sektorem usług outsourcingowych, niedostatek dogodnych lokalizacji spowodował wychodzenie całości lub części zaawansowanych procesów z centrów usług. Polska, jako dogodna lokalizacja dla zaawansowanych usług dla biznesu, częściowo na tym skorzystała.

Rysunek 18

### W Polsce wiele miast oferuje dużą podaż absolwentów



1 Pełne etaty przeliczeniowe

2 Tylko centra usług biznesowych z kapitałem zagranicznym

3 Łączna liczba absolwentów kończących odpowiednie kierunki studiów (sklasyfikowane według kategorii) w okresie od 2015 do 2025 w danym województwie, pomnożona przez wskaźniki adekwatności wyznaczone na podstawie doświadczeń branży

ZRÓDŁO: ABSL; Główny Urząd Statystyczny (GUS); analiza McKinsey

### Niższe koszty

Polska umożliwia dostęp do talentów po niższych kosztach w stosunku do Europy Zachodniej, z zachowaniem poziomu usług (Rysunek 19). W niektórych sektorach, takich jak usługi finansowe, koszty pracy są nawet o 55-75 proc. niższe w porównaniu z Niemcami, Francją, Wielką Brytanią czy Irlandią. W Europie jedynie Rumunia, Ukraina i Bułgaria mogą konkurować z Polską w zakresie kosztów wykwalifikowanej siły roboczej, jednak Polska zapewnia szerszą i bogatszą ofertę, zwłaszcza jeśli chodzi o profesje wymagające wyższych kwalifikacji. W ciągu najbliższych dziesięciu lat koszty wykwalifikowanej siły roboczej w Polsce będą rosły, jednak wciąż pozostaną konkurencyjne.

Ponadto w Polsce usługi dla biznesu mogą być świadczone w strefie czasowej obowiązującej w większości krajów UE, w ramach zbliżonego systemu prawnego i w siedzibie położonej w dogodnej lokalizacji. Atuty te są wysoko cenione przez zagranicznych inwestorów i zewnętrznych klientów polskich firm outsourcingowych. Doceniając ich znaczenie, Polska inwestuje w budowę regionalnych lotnisk międzynarodowych, sieci autostrad i kolei.

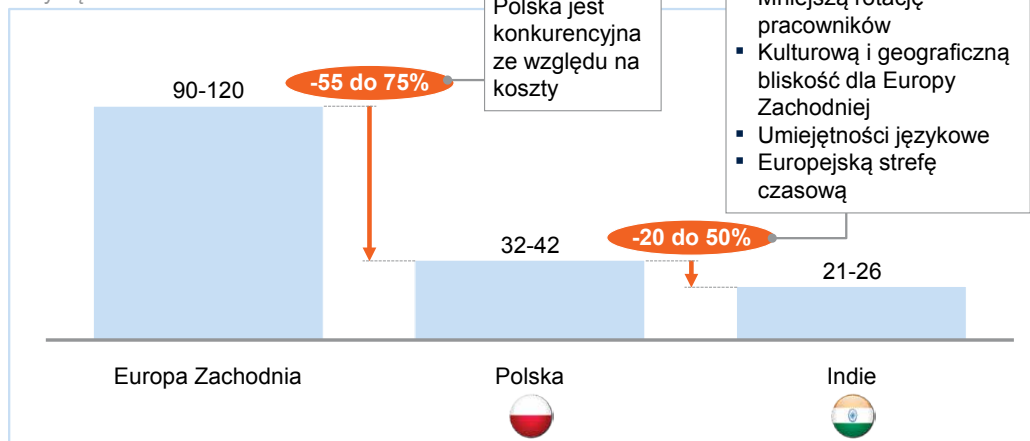


Rysunek 19

## Usługi dla biznesu kosztują w Polsce mniej niż w innych krajach Europy Zachodniej i odznaczają się wyższą jakością niż oferta tego sektora w Indiach

Poglądowa relacja kosztów w przeliczeniu na jeden etat na rok<sup>1</sup>

W tysiącach USD



<sup>1</sup> Orientacyjny koszt rocznego utrzymania pełnego etatu w najbardziej zaawansowanych usługach high-tech  
 ŹRÓDŁO: Wskaźnik Location Readiness Index; analiza McKinsey

### Skuszeni oszczędnościami, przekonani jakością

Firmy zagraniczne zakładały centra usług dla biznesu w Polsce głównie z powodu niskich kosztów. Wiele z nich pozostało i rozwinęło działalność, gdy lepiej zorientowały się w liczebności i wysokich kwalifikacjach dostępnych pracowników. Z reguły inwestorzy zaczynają od przeniesienia do Polski stosunkowo prostych procesów. Po pewnym czasie, gdy dostrzegają potencjał miejscowych pracowników, zaczynają przenosić bardziej złożone procesy i usługi, gdzie przewaga kosztowa jest zwykle jeszcze większa niż w przypadku prostych usług transakcyjnych.

### AWANS DO KATEGORII „MIDDLE-OFFICE”

Liczba atutów Polski oznacza, że kraj ma szansę stać się liderem w dziedzinie świadczenia zaawansowanych usług dla biznesu. Stabilne tempo wzrostu jest dobrym prognostykiem na przyszłość. Jednak przed sektorem, o ile ma on być ważną siłą sprawczą transformacji polskiego wzrostu gospodarczego, stoi wiele wyzwań.

Polski sektor usług dla biznesu może wykorzystać świetny początek, aby przyspieszyć tempo rozwoju w kierunku bardziej zaawansowanych usług o wyższej wartości dodanej. Rozwój kadr również może skupić się na zmieniających się potrzebach branży, zwłaszcza poprzez wprowadzanie odpowiednich programów nauczania na wyższych uczelniach czy kształcenie specjalistów na bardziej zaawansowane technicznie stanowiska.

Rząd może pomóc na wiele sposobów. Jednym z rozwiązań jest sponsorowanie międzynarodowych programów promujących Polskę jako lidera w dziedzinie świadczenia usług dla biznesu. Ponadto można dać samorządom kompetencje do wdrożenia lokalnych programów promocji, które mogłyby przyciągnąć firmy potrzebujące zaawansowanych usług biznesowych. Rząd może też wspomagać rozwój dużych polskich firm dostarczających te usługi.

### Od prostych do bardziej zaawansowanych usług

Przyszły wzrost zależeć będzie od zdolności pozyskania centrów świadczących bardziej zaawansowane usługi. Na korzyść Polski działają trzy światowe trendy. Po pierwsze, prognozy

przewidują wzrost globalnego rynku outsourcingu usług dla biznesu o 10 proc. rocznie, aż do osiągnięcia w 2020 r. wartości 100 miliardów dolarów.<sup>3</sup> Po drugie, proste usługi, o niższej wartości dodanej, w sposób naturalny przenoszone są do krajów o najniższych kosztach, takich jak Indie czy Filipiny. Po trzecie, inwestorzy coraz bardziej doceniają rozwiązania typu „near-shoring” w przypadku bardziej zaawansowanych procesów, przenosząc je bliżej własnych krajów. Polska jest w sytuacji na tyle komfortowej, że odnosi korzyści ze wszystkich wymienionych trendów.

Poniżej przedstawiono obszary usług dla biznesu, w których spodziewany jest najwyższy wzrost:

- **Usługi „middle-office” dla banków i firm ubezpieczeniowych:** szerokie spektrum procesów, w tym zarządzanie produktami kredytowymi i hipotecznymi, wykrywanie nadużyć finansowych, obsługa polis i likwidacja szkód, przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy (AML) oraz audyty zgodności
- **Zaawansowane programowanie IT:** rozwój oprogramowania, administracja systemów oraz usługi integracji, utrzymania i hostingu infrastruktury IT
- **Centra koordynacji łańcucha dostaw i logistyki:** europejskie centra optymalizacji łańcucha dostaw dla branży dóbr szybkozbywalnych (FMCG), logistyki i firm transportowych
- **Badania i analizy biznesowe:** badania biznesowe o wysokiej wartości dodanej dla specjalistycznych firm i instytucji finansowych oraz analizy biznesowe, w tym zaawansowana analityka dużych zbiorów danych, np. rozległych baz klientów
- **Badania i rozwój:** badania na zlecenie w wielu gałęziach przemysłu i dziedzinach technologii
- **Zdalna diagnostyka zdrowotna i przechowywanie danych:** zdalna diagnostyka na podstawie skanów ludzkiego ciała, analiza i przechowywanie historii choroby pacjenta oraz zarządzanie danymi
- **Zaawansowane wsparcie administracyjne dla biznesu:** usługi asystenckie dla specjalistycznych firm, sporządzanie dokumentów, usługi graficzne i zarządzanie wiedzą

## WARUNKI UMOŻLIWIAJĄCE WZROST

Rząd, przedsiębiorstwa oraz wyższe uczelnie mogą przyczynić się do przekształcenia polskiego sektora usług dla biznesu w światowego lidera.

### *Rozwój talentów pod kątem zaawansowanych usług dla biznesu*

Polska może podjąć konkretne kroki w celu podniesienia jakości i stopnia specjalizacji potencjalnych pracowników sektora. Biznes, wyższe uczelnie i rząd powinny rozwijać narodowy program rozwoju talentów, mając na uwadze poniższe cele:

- Podniesienie poziomu znajomości języków obcych poprzez system edukacji. Promowanie nauki więcej niż jednego języka, zwłaszcza języków mających potencjalnie znaczenie dla przyszłego rozwoju sektora. Oprócz angielskiego i niemieckiego to francuski, hiszpański oraz języki skandynawskie
- Wzbogacenie programów nauczania o rozwój umiejętności w zakresie zarządzania, pracy zespołowej i przywództwa. Pozwoli to pracodawcom zaspokoić ich przyszłe potrzeby kadrowe dzięki licznej grupie dobrze wykształconych absolwentów
- Stworzenie nowych specjalistycznych kierunków studiów w celu zapewnienia odpowiedniej podaży talentów potrzebnych do wspierania rozwoju zaawansowanych usług. Przewidywane

3 National Association of Software and Services Companies (NASSCOM), nasscom.in

potrzeby to: przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy, wykrywanie nadużyć finansowych, korporacyjne standardy zgodności, analizy biznesowe dużych zbiorów danych, programowanie zaawansowanych aplikacji IT oraz optymalizacja łańcucha dostaw

Współpraca środowiska akademickiego i biznesu już doprowadziła do stworzenia na wyższych uczelniach specjalnych programów nauczania w zakresie świadczenia zaawansowanych usług dla biznesu. W ramach jednego z takich programów, realizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, istnieje możliwość zdobycia uznawanego na świecie certyfikatu potwierdzającego specjalizację w zakresie przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy (Anti-Money-Laundering). Jest to jeden z elementów, który może pomóc Warszawie stać się globalnym centrum świadczenia tego rodzaju usług.

### *Silne stowarzyszenia branżowe umożliwiające szybszy rozwój branży*

Stowarzyszenia branżowe odgrywają kluczową rolę w pobudzaniu dalszego rozwoju tego sektora. W Indiach National Association of Software and Services Companies (NASSCOM) odegrało kluczową rolę w budowaniu indyjskiego sektora outsourcingu, który wyrósł na globalną potęgę. Wymowny jest fakt, że NASSCOM zostało założone w latach 80. XX wieku, gdy zaczynał się boom. W Polsce działa wiele stowarzyszeń, które na własną rękę zajmują się promocją branży. Należą do nich: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), Instytut Outsourcingu i Association of IT & Business Process Services Companies in Poland (ASPIRE). Ambitny dziesięcioletni program – wspólny dla wszystkich stowarzyszeń – powinien obejmować następujące priorytety:

- Opracowanie wizji branży do 2025 r. w celu uwypuklenia rozwijających się rodzajów usług i zasobów niezbędnych do ich rozwoju
- Szkolenie centralnych i lokalnych władz, by uświadomić im wartość sektora usług dla biznesu i dla gospodarki oraz powierzenie im zadania promowania na świecie usług dla biznesu świadczonych w Polsce
- Opracowanie modelu współpracy trzech głównych ministerstw zaangażowanych w rozwój sektora: Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Edukacji Narodowej oraz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej
- Stworzenie światowej klasy „helpdesku” służącego pomocą wszystkim inwestorom rozważającym możliwość rozpoczęcia prowadzenia biznesu w Polsce we współpracy z Polską Agencją Informacji i Inwestycji Zagranicznych oraz władzami wojewódzkimi
- Opracowanie standardów oraz programu szkoleniowego dla mniej doświadczonych spośród 16 miast wojewódzkich, aby pomóc im przyciągnąć i zatrzymać centra outsourcingowe na swoim terenie

Pomoc wyższym uczelniom oraz Ministerstwu Edukacji Narodowej w nawiązaniu kontaktów z najważniejszymi firmami outsourcingowymi, tak aby nowo opracowane programy szkoleniowe zaspokajały wymagania w takich dziedzinach, jak usługi finansowe i ubezpieczeniowe, IT, badania rynku, marketing i sprzedaż

### *Promowanie rozwoju sektora usług dla biznesu przez rząd*

Polski rząd może służyć dodatkową pomocą dzięki wspólnym działaniom Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych. Współpraca ta może polegać na:

- Promowaniu sektora usług dla biznesu jako atrakcyjnego pracodawcy, zapewniającego wysokie zarobki i możliwość kariery dla profesjonalistów

- Stworzeniu i sfinansowaniu szeroko zakrojonej międzynarodowej kampanii reklamowej, przedstawiającej Polskę jako europejskiego lidera sektora zaawansowanych usług dla biznesu
- Pomocy w rozwoju dużych, międzynarodowych czempionów usług dla biznesu w dziedzinie ubezpieczeń, bankowości i finansów w Polsce, przy wykorzystaniu infrastruktury i zdolności polskich przedsiębiorstw państwowych, działających w poszczególnych sektorach. Największe polskie firmy świadczące usługi finansowe i ubezpieczeniowe mają odpowiednie środki oraz renomę, by oferować zaawansowane usługi outsourcingowe swoim zagranicznym partnerom

### *Pomoc miastom w przyciągnięciu zagranicznych inwestorów*

Władze 16 miast wojewódzkich powinny kontynuować poszerzanie umiejętności w zakresie przyciągania i zatrzymywania inwestycji z sektora usług dla biznesu. Lokalne władze powinny przyjąć odpowiedni program, w zależności od doświadczenia w tej dziedzinie, jakie miasto posiada.

**Miasta „pierwszej fali”.** W miastach o największej liczbie centrów usług, czyli w Warszawie, Krakowie i Wrocławiu, władze powinny starać się przyciągać inwestorów w dziedzinie bardziej zaawansowanych usług, maksymalizując jednocześnie podaż specjalistów poprzez dynamiczną współpracę biznesu z uczelniami.

**Miasta „drugiej fali”.** W rozwijających się ośrodkach, do których zalicza się Łódź, Katowice, Poznań i Trójmiasto, władze powinny dążyć do zróżnicowania portfela oferowanych usług, aby przesunąć się w stronę bardziej zaawansowanej oferty, bazując na doświadczeniu i istniejącej już infrastrukturze stworzonej dla podstawowych usług.

**Miasta „trzeciej fali”.** Do jeszcze niewykorzystanych źródeł talentu należą Szczecin, Bydgoszcz, Toruń, Opole, Białystok i Lublin. Miasta te mogą powołać profesjonalne jednostki ds. inwestycji w sektorze usług dla biznesu i w ten sposób skłonić firmy zagraniczne do przeniesienia podstawowych usług do swoich lokalizacji. Mogą one również zacząć inwestować w infrastrukturę biurową, programy akademickie oraz promocję sektora wśród absolwentów wyższych uczelni, aby zatrzymać ich u siebie.

### *Rozwój polskiej przedsiębiorczości w dziedzinie usług dla biznesu*

W polskim sektorze międzynarodowych usług dla biznesu dominują centra kontrolowane przez firmy zagraniczne. W przeciwieństwie do Indii polskie prywatne firmy świadczące usługi dla biznesu nie rozwinęły się jeszcze na międzynarodową skalę. Polskie firmy skupiają się na świadczeniu podstawowych usług outsourcingowych, takich jak: call center, marketing i sprzedaż, archiwizacja, księgowość i usługi mailingowe w Polsce.

Aby kraj stał się światowym liderem w świadczeniu usług dla biznesu, powinny powstać nowe, międzynarodowe firmy prywatne. Wśród możliwych sposobów podejścia wymienić można konsolidację istniejących firm w ramach planu międzynarodowego rozwoju; przejęcia średniej wielkości zagranicznych firm z Europy Zachodniej – na przykład przejęcie marki, platform technologicznych, lokalnych pracowników odpowiadających za rozwój działalności handlowej wraz z klientami; czy wreszcie zaangażowanie prywatnych funduszy inwestycyjnych i ich specjalistycznej wiedzy do budowy polskich liderów usług dla biznesu na skalę międzynarodową.

Powyższe rozwiązania nie stanowią recepty, a jedynie wskazują, że Polska ma korzystną pozycję na światowym rynku usług dla biznesu. Przy pomocy skoordynowanych działań rządu, środowiska akademickiego i biznesowego Polska ma szansę stać się do 2025 r. światowym liderem w zakresie świadczenia usług outsourcingu i offshoringu.





## 5. Produkcja przemysłowa

Sektor produkcji przemysłowej obejmuje zaawansowane technologicznie i złożone procesy produkcyjne w różnych gałęziach przemysłu: chemicznym, komputerowym, elektrotechnicznym, metalowym, samochodowym i mechanicznym. Efektywność tych procesów zależy od postępu technicznego i innowacyjności, może więc wymagać wykorzystania złożonych systemów i efektu skali. Udział produkcji przemysłowej w polskiej wartości dodanej brutto wynosi 11 proc. i jest porównywalny ze średnią dla UE-15 wynoszącą 10 proc. Jest jednak niższy niż w Niemczech, gdzie wynosi 15 proc.

Średni roczny wzrost sektora utrzymuje się od 2004 r. na poziomie 5 proc., znacznie powyżej średniej dla UE-15, wynoszącej 1 proc. Dzięki wpływowi na całą gospodarkę produkcja przemysłowa może stymulować całkowity wzrost produktywności. W latach 1995-2005 w państwach UE-15 w sektorze produkcji zatrudnionych było 16 proc. pracowników, ale branża generowała aż 37 proc. ogólnego wzrostu produktywności. Aż 90 proc. całej komercyjnej działalności badawczo-rozwojowej w Niemczech dokonuje się w sektorze produkcji przemysłowej.<sup>1</sup> W Polsce w tej branży duża część różnicy produktywności w stosunku do UE-15 (43 proc.) jest wynikiem niższego udziału innowacyjnej produkcji opartej na wiedzy (odpowiednio – 31 proc. i 40 proc.).<sup>2</sup> Wynika to głównie z niższej pozycji polskiego przemysłu w łańcuchu wartości, a także niedoskonałości w zakresie efektywności operacyjnej.

Chcąc rozwijać zdolności produkcyjne i działalność eksportową, polskie przedsiębiorstwa z branży mogą skorzystać z doświadczeń wielkich producentów procesowych w Niemczech (a także mniejszych, tak zwanych „ukrytych liderów“) (patrz ramka „Ukryta siła niemieckiej produkcji przemysłowej“).

### **STYMULOWANIE WZROSTU W SEKTORZE PRODUKCJI PRZEMYSŁOWEJ W POLSCE**

Wartość dodaną, zakładane mnożniki wzrostu oraz potencjał wszystkich podsektorów produkcji przemysłowej przedstawiono na Rysunku 20. Różnice w produktywności w stosunku do podobnych przedsiębiorstw w UE-15 są inne w poszczególnych podsektorach. Elektronika, tekstylia, odzież oraz meble to branże o największym potencjale poprawy. Podsektory, które mają największy potencjał poprawy produktywności ze względu na dużą skalę oraz generowaną wartość dodaną, to: motoryzacja (8 mld euro), meble (6,8 mld euro) oraz tkaniny i odzież (5,7 mld euro). Działające w tych podsektorach firmy należą najczęściej do większych grup, przy czym w ich przypadku poprawa produktywności wnikała głównie z transferu technologii, doskonalenia funkcjonalności i rozwoju marki.

---

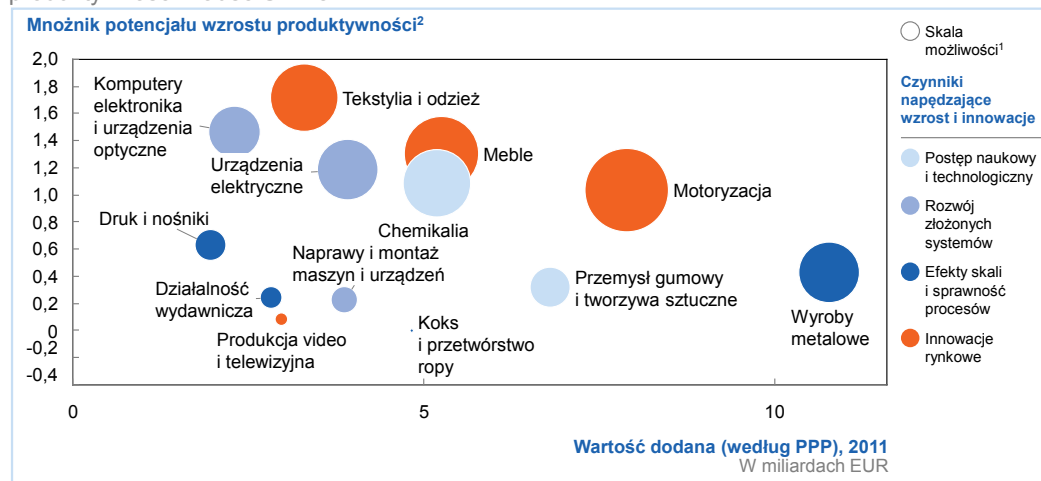
1 Statystyki Eurostatu, [ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat)

2 j.w.

Rysunek 20

### Największe możliwości zniwelowania różnicy produktywności w stosunku do UE-15 istnieją w sektorze motoryzacyjnym, meblarskim, tekstylnym i odzieżowym

Branże produkcji procesowej według wartości dodanej brutto, z uwzględnieniem różnicy produktywności wobec UE-15



<sup>1</sup> Obliczona jako iloczyn mnożnika wzrostu potencjału i wartości dodanej brutto

<sup>2</sup> Mnożnik wzrostu produktywności dla branż polskiego przemysłu, wymagany do osiągnięcia poziomu UE-15

ZRÓDŁO: Eurostat

### Ukryta siła niemieckiej produkcji przemysłowej

Niemiecki sektor produkcji przemysłowej jest pod względem wartości dodanej brutto zdecydowanie największy w Unii Europejskiej. Przerasta on ponaddwukrotnie drugi co do wielkości sektor włoski. Duża część wartości w Niemczech generowana jest przez tak zwanych „ukrytych liderów” – spółki, które są liderami na rynkach światowych, ale mają dochody poniżej 3 mld euro i rzadko przyciągają uwagę opinii publicznej. Większość tych firm w swojej niszy kontroluje ponad połowę globalnego rynku.<sup>1</sup> Zwykle produkują bardzo wyspecjalizowane produkty wysokiej jakości. Przykładem może być firma Gerriets, światowy potentat w produkcji kurtyn teatralnych, czy Heraeus Electro-Nite, który ma 60 proc. globalnego rynku urządzeń pomiarowych dla hut.

Ponieważ firmy te oferują wąski asortyment produktów, efekt skali uzyskują dzięki integracji pionowej oraz szeroko zakrojonej strategii ekspansji międzynarodowej. Przykładowo Winterhalter Gastronom dostarcza systemy zmywania naczyń do hoteli i przedsiębiorstw

cateringowych na całym świecie, oferując zmywarki, instalacje uzdatniania wody, środki chemiczne i serwis.

Sukces „ukrytych liderów” opiera się na następujących czynnikach:

- Nastawienie na wzrost i osiągnięcie pozycji lidera na rynku globalnym przy ograniczonej konkurencji cenowej
- Bliskie relacje z klientami: pięć razy większy niż w dużych korporacjach udział pracowników współpracujących z klientami, umożliwiającą sprzedaż bezpośrednią
- Duże i efektywne nakłady na badania i rozwój: średnio spółki te inwestują 5,9 proc. przychodów, zdecydowanie powyżej średniej dla niemieckiej gospodarki wynoszącej 1,8 proc., przy czym uzyskują one patenty za jedną piątą kosztów ponoszonych na ten cel przez wielkie niemieckie koncerny.
- Wysoki stopień zmotywowania, kreatywności i elastyczności pracowników przy niskim wskaźniku rotacji na poziomie 2,7 proc. w stosunku do średniej krajowej wynoszącej 7,3 proc.

<sup>1</sup> Hermann Simon, Hidden Champions of the 21st century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders (New York: Springer, 2009)

Struktura sektora produkcji przemysłowej w Polsce jest niejednorodna. Można jednak wyróżnić dwie główne kategorie producentów: globalnych OEM (Original Equipment Manufacturer, producent oryginalnego wyposażenia), takich jak Fiat i Volkswagen, polskie spółki, w tym producentów OEM (np. Amica, FAKRO oraz Nowy Styl) oraz dostawców. Źródła ich sukcesu różnią się w zależności od kategorii. W przypadku globalnych producentów OEM działających w Polsce głównymi czynnikami są niskie koszty pracy, wprowadzenie międzynarodowych standardów produkcji oraz duża podaż talentów w Polsce. W przypadku polskich spółek sukces uzależniony jest od inwestycji w rozwój produktów, opłacalności produkcji w Polsce i państwach sąsiednich oraz stworzenia skutecznej strategii ekspansji międzynarodowej.

Pięć czynników warunkujących sukces przedstawia Rysunek 21, przy czym pierwszy czynnik ma największe znaczenie w przypadku globalnych producentów OEM, a czynniki 2-5 w większym stopniu odnoszą się do polskich producentów OEM i dostawców.

Rysunek 21

### Wzrost produktywności u krajowych producentów opiera się na innych czynnikach niż u globalnych producentów OEM obecnych w Polsce



### PRZYCIĄGNIĘCIE NOWYCH PODMIOTÓW I PRZESUWANIE SIĘ NA WYŻSZĄ POZYCJĘ W ŁAŃCUCHU WARTOŚCI

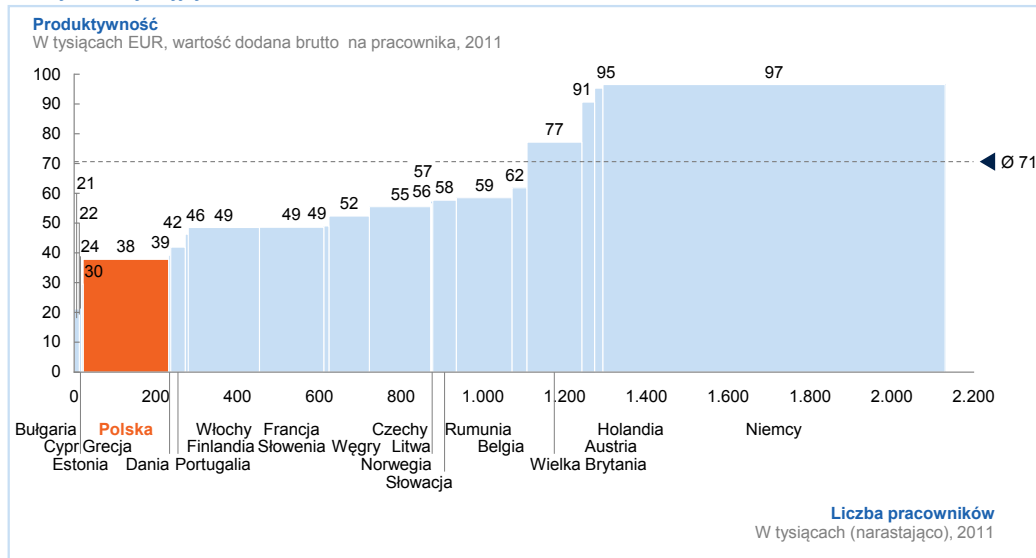
Globalni producenci OEM na ogół stosują najlepsze w swojej klasie praktyki operacyjne w Polsce, ale są nastawieni na pracochłonną produkcję o niższej wartości dodanej, co prowadzi do niższego poziomu produktywności (Rysunek 22). Na przykład fabryka Fiata w Tychach niedawno otrzymała Złotą Nagrodę w prestiżowej klasyfikacji World Class Manufacturing. Niemniej jednak w porównaniu z branżami motoryzacyjnymi innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej polski przemysł koncentruje się na niższych i średnich modelach (Fiat 500, pojazdy użytkowe VW, Opel Astra) i na procedurach montażowych o niskiej wartości dodanej. Brakuje natomiast procesów o wysokiej wartości dodanej, takich jak projektowanie i produkcja skomplikowanych podzespołów, np. elektroniki. Podobny model występuje w przypadku globalnych producentów OEM poza branżą motoryzacyjną, np. w przemyśle meblarskim.



Rysunek 22

## Polski przemysł motoryzacyjny wytwarza produkty o niskiej lub średniej wartości dodanej, co oznacza możliwość wzrostu produktywności

### Przemysł motoryzacyjny



Uwaga: Kraje europejskie w miarę dostępności danych, nie obejmuje Hiszpanii, Szwecji i Szwajcarii  
ŹRÓDŁO: Eurostat

Jedną z możliwości rozwoju branży w Polsce jest zwiększenie obecności funkcji badawczo-rozwojowych u globalnych producentów OEM. W przypadku nastawionej na innowacyjność i kapitałochłonnej branży, jaką jest działalność badawczo-rozwojowa w motoryzacji, korzyści ze wspólnej lokalizacji funkcji R&D i produkcyjnych są znaczące. Działalność zakładów światowych producentów OEM w Polsce rozwinęła się przez lata na tyle, że możliwe jest zwiększenie specjalizacji poprzez włączenie bardziej zaawansowanych funkcji, w tym badawczo-rozwojowych. Wraz ze wzrostem sektora będą istniały bardziej sprzyjające warunki dla dalszego rozwoju działalności badawczo-rozwojowej, projektowania oraz realizacji funkcji w ramach łańcucha dostaw.

### USPRAWNIENIE PRAKTYK OPERACYJNYCH

Polska jest ważnym ośrodkiem lokowania wymagającej znacznych nakładów pracy produkcji mebli, tekstyliów i odzieży oraz wyrobów skórzanych. Jednak nawet w tym sektorze występuje różnica produktywności na poziomie 59 proc. w porównaniu z UE-15: 16 000 euro na pracownika w Polsce przy średniej UE-15 wynoszącej 40 000 euro. O ile praktyki operacyjne światowych producentów OEM w Polsce są zazwyczaj najlepsze w swojej klasie, to wielu lokalnych producentów boryka się z niską efektywnością oraz jakością, za co przynajmniej po części winę ponosi spuścizna dawnego systemu. Inni dostawcy rozwijali się z małych przedsiębiorstw prywatnych, lecz stopniowo przyjmowali najlepsze praktyki produkcyjne.

Polscy dostawcy powinni korzystać z najlepszych doświadczeń praktyk operacyjnych światowych liderów w następujących obszarach:

- **Zakupy.** Opanowanie umiejętności renegotjacji warunków cenowych, opracowanie spójnej polityki zaopatrzeniowej oraz stworzenie elektronicznych systemów przetargowych i aukcyjnych, dzięki którym dostawcy będą zapraszani do składania ofert na określone produkty lub usługi (zapytania ofertowe)
- **Produkcja.** W celu uwolnienia pełnego potencjału produktywności w sektorze konieczne jest przyswojenie i stosowanie najlepszych praktyk w zakresie dostosowania wielkości zatrudnienia, obiegu materiałów, a także transformacji według zasad „lean”



- **Usprawnienie łańcucha dostaw.** Proces ten wymaga optymalizacji zapasów i zorganizowania sieci dostawców w oparciu o prawidłowo skonstruowane umowy o świadczenie usług
- **Rozwój produktu.** Usprawnienie tego procesu odbywa się poprzez analizę portfela produktów, optymalizację procesu projektowania zgodnie z zasadą „design-to-value” (osiągnięcia oczekiwanej wartości przy jednoczesnej minimalizacji kosztów)

Do barier utrudniających rozwój sektora produkcji przemysłowej w Polsce należą: brak specjalistycznej wiedzy i kompetencji, niskie koszty pracy, które zachęcają do zwiększania skali produkcji o niskiej wartości dodanej, a także ograniczone aspiracje w całym sektorze.

- **Brak specjalistycznej wiedzy.** Branża potrzebuje większej liczby wykwalifikowanych inżynierów i menedżerów, przy czym konieczne jest dopasowanie programów nauczania na polskich uczelniach technicznych i ekonomicznych do oferty wiodących uczelni na świecie. W dziedzinach takich, jak inżynieria mechaniczna, lotnicza i procesów produkcyjnych, żadna polska uczelnia nie występuje wśród 200 najlepszych uczelni według klasyfikacji QS World University Ranking; tylko jedna znajduje się pośród 50 najlepszych w Europie w rankingu szkół menedżerskich publikowanym przez Financial Times. Jednocześnie w polskim sektorze wytwórczym widać niechęć do wyrównywania braków w umiejętnościach poprzez zatrudnianie doświadczonych menedżerów z zagranicy<sup>3</sup>
- **Niskie koszty pracy.** W Europie Zachodniej wysoka produktywność idzie w parze z wyższymi kosztami pracy. W Polsce, gdzie koszty pracy wynoszą mniej niż połowę średniej dla UE-15, duża skala produkcji o niskiej wartości zniechęca do wprowadzania usprawnień operacyjnych zwiększających produktywność
- **Ograniczone aspiracje.** Znaczna część pracochłonnej produkcji w kraju realizowana jest przez wiele małych firm. Na przykład przedsiębiorstwa z branży odzieżowej i obuwniczej zatrudniają średnio jedynie 7-11 pracowników. Polacy mają niewielkie doświadczenie w tworzeniu przedsiębiorstw o zasięgu globalnym. Na przykład na liście „Forbes 2000” nie ma żadnej polskiej spółki z branży produkcji przemysłowej, podczas gdy figuruje tam 18 firm niemieckich i 13 francuskich. Ponadto sektor produkcji przemysłowej charakteryzuje niewielka liczba fuzji i przejęć – według danych z S&P Capital IQ, między rokiem 2009 a 2013 poziom fuzji i przejęć w Polsce osiągał 3 proc. poziomu UE-15, a wartość dodana brutto generowana przez fuzje i przejęcia w Polsce wynosiła 6 proc. poziomu UE-15.

## KORZYŚCI SKALI DZIĘKI KONSOLIDACJI

Branże tekstylna i odzieżowa, meblarska oraz wyrobów metalowych należą do najbardziej rozdrobnionych w Polsce (Rysunek 23). Wykwalifikowana siła robocza i sieci dostawców są skoncentrowane w regionach, których tradycje związane z branżą sięgają XIX wieku. Branża tekstylna i odzieżowa, która nie wymaga znaczących nakładów kapitałowych, jest atrakcyjna dla małych i bardzo małych firm, będących podwykonawcami dla większych producentów polskich i zagranicznych. 63 proc. całkowitego przychodu w branży tekstylnej generowane jest przez firmy o przychodach niższych niż 40 mln euro. Choć liczba małych firm powoli spada, aby przyspieszyć oddolną konsolidację, konieczne jest dodatkowe finansowanie. W przeciwnym razie sektor czekać może odgórna konsolidacja z inicjatywy dużych producentów OEM.

3 Marzena Matkowska, „Imigranci na polskim rynku pracy”, 2012; Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25, Uniwersytet Szczeciński

Rysunek 23

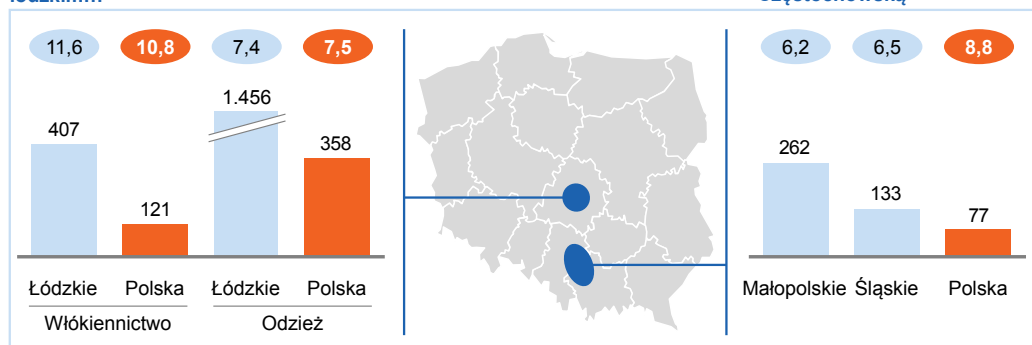
## Polski przemysł tekstylny i odzieżowy obejmuje produkcję rękodzielniczą, która koncentruje się w tradycyjnych regionach

PRZYKŁAD

Liczba firm<sup>1</sup> przypadająca na milion mieszkańców, 2011○ Średnia liczba pracowników w firmie<sup>1</sup>

Produkcja włókiennicza i odzieżowa tradycyjnie związana jest z regionem łódzkim...

... natomiast obuwicza z Jurą Krakowsko-Częstochowską<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Liczba firm uwzględnia osoby prowadzące samodzielną działalność gospodarczą, z których większość jest najprawdopodobniej podwykonawcami lub pracownikami małych i średnich przedsiębiorstw

<sup>2</sup> Dane dla produktów skórzanyc; region Jury Krakowsko-Częstochowskiej obejmuje dwa województwa (małopolskie, śląskie)  
ŹRÓDŁO: Eurostat

Konsolidacja pomoże sektorowi osiągnąć korzyści skali, a tym samym środki na działalność badawczo-rozwojową i nowoczesne linie produkcyjne, na które stać tylko większe spółki.

### BUDOWANIE GLOBALNYCH MAREK I ROZWÓJ EKSPORTU

Innym ważnym warunkiem poprawy kondycji produkcji przemysłowej w Polsce jest rozwój eksportu. Dla wielu firm produkcyjnych to kwestia przetrwania, gdyż wielkość rynku krajowego nie pozwala na osiągnięcie skali gwarantującej rentowność.

Do konkurowania na arenie międzynarodowej potrzebne są silne marki. Polscy producenci mogą rozwijać własne marki na wybranych rynkach lub w określonych segmentach, jak to robią Cersanit i Amica, lub przejmować marki międzynarodowe. Na przykład spółka Rovese nabyła niemieckiego producenta wysokiej klasy płytek ceramicznych, firmę Meissen Keramik.

Rząd mógłby wspierać polskie przedsiębiorstwa z sektora, organizując kampanię promocyjną „Made in Poland”, która pomoże zdobyć zagraniczne rynki. Jak uczy historia, państwa są w stanie budować swoją markę, w miarę jak zmienia się postrzeganie wytwarzanych tam towarów – od tanich i prostych do produktów bardzo wysokiej jakości. W latach 80. XX wieku takiego skoku dokonała Japonia, a w ostatniej dekadzie – Korea Południowa, która zaczynała od produkcji towarów przypominających te japońskie, ale tańszych i niższej jakości. W 2009 r. rząd Korei Południowej podjął szereg inicjatyw w celu promowania koreańskich produktów. W latach 2009-2013 bezpośrednie inwestycje zagraniczne wzrosły o 132 proc., a eksport o 60 proc. Do 2014 r. Samsung, Hyundai, LG i KIA znalazły się w gronie 100 najbardziej wartościowych marek globalnych. Nie ma powodów, by polskie firmy nie mogły osiągnąć podobnych sukcesów.

Aby zapewnić skuteczną obsługę rynków międzynarodowych, polskie firmy będą musiały rozbudować swoje zdolności i zoptymalizować lokalizację zakładów. Przykładem przedsiębiorstwa, które odniosło sukces w tym zakresie, jest Selena – zoptymalizowała ona koszty logistyki poprzez utworzenie zakładów na trzech kontynentach. Wielu czołowych polskich eksporterów rozpoczęło ekspansję międzynarodową na wczesnym etapie rozwoju, tj. w ciągu kilku lat od założenia. Na przykład spółka FAKRO zaczęła eksportować już po trzech latach działalności na rynku krajowym oraz wybudowała linie produkcyjne poza Polską, aby skutecznie konkurować na dużych rynkach międzynarodowych.

## DROGA DO INNOWACJI: INWESTYCJE W BADANIA I ROZWÓJ

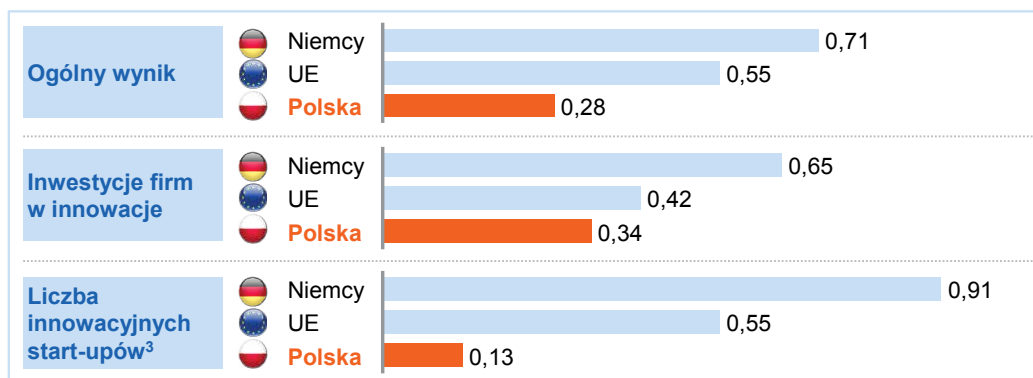
Firmy z sektora produkcji przemysłowej w Polsce pozostają w tyle za europejskimi pod względem nakładów na badania i rozwój (Rysunek 24). Aby nadrobić te zaległości, mogą rozważyć kilka kierunków działań. Wiele spółek z branży nie tworzy produktów od podstaw, lecz kupuje istniejące technologie i patenty, które następnie rozwija. Takie podejście pozwala przyspieszyć wejście na rynek oraz uniknąć wysokich i obciążonych ryzykiem wydatków na badania i rozwój. Inna koncepcja polega na tworzeniu strategicznych sojuszy ze spółkami globalnymi w celu uzyskania dostępu do patentów, technologii, reputacji i rynków zagranicznych.

### Rysunek 24

#### Polska branża produkcji przemysłowej wymaga większych nakładów na innowacje

##### Pod względem innowacyjności Polska pozostaje w tyle za Europą<sup>1</sup>

Raport Innovation Union Scoreboard<sup>2</sup>, skala 0-1, 2013



<sup>1</sup> Przedstawiono tylko wybrane kryteria

<sup>2</sup> Raport IUS 2014 przedstawia porównawczą ocenę innowacyjności w państwach członkowskich UE oraz relatywnie silne i słabe strony ich systemów w zakresie badań i innowacji

<sup>3</sup> W oparciu o liczbę MŚP osiągających zyski z innowacji oraz liczbę innowacyjnych mikrofirm  
 ŹRÓDŁO: Raport Innovation Union Scoreboard 2014, Komisja Europejska

Strategie takie są już znane w sektorze produkcji przemysłowej. W 2009 r. chińska spółka BAIC nabyła od General Motors prawa do starszych modeli samochodowej marki Saab. BAIC produkuje obecnie własne pojazdy oparte na platformach podwoziowych i technologiach silnikowych firmy Saab. Z kolei w 2005 r. spółka Lenovo kupiła dział komputerów osobistych IBM w celu dalszego rozwijania i produkcji laptopów oraz tabletów pod własną marką.

Produkcja przemysłowa jest dużą i szybko rozwijającą się częścią polskiej gospodarki. Jej konkurencyjność opiera się głównie na stosunkowo niskich – jak na położenie w środku Europy – kosztach pracy. Ta przewaga konkurencyjna będzie jednak słabnąć w związku ze starzeniem się społeczeństwa i końcem wyżu demograficznego na rynku pracy. Aby zapewnić wzrost w dłuższej perspektywie, sektor musi przesuwać się w górę łańcucha wartości i zwiększać produktywność. Zmiana taka jest możliwa jedynie dzięki zwiększeniu skali poprzez konsolidację, zwiększeniu poziomu innowacyjności, poprawie praktyk operacyjnych i ekspansji międzynarodowej.

Gdyby udało się wprowadzić w życie wszystkie te inicjatywy, sektor produkcji przemysłowej powinien rozwijać się w tempie 6-7 proc. rocznie. Do 2025 r. branża mogłaby awansować z szóstego miejsca w Europie na trzecie pod względem wielkości produkcji (mierzonej jako wartość dodana brutto). Wyprzedziłaby tym samym takie kraje, jak Francja, Wielka Brytania czy Hiszpania.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Zakładając wzrost na poziomie 2-3 proc. w branżach produkcji przemysłowej we Francji, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii oraz 6-7 proc. wzrostu w Polsce do 2025 r.





## 6. Branża wydobywcza

Branże surowcowe stanowią 4 proc. aktywności gospodarczej w Polsce, mierzonej jako wartość dodana brutto, w porównaniu z 2 proc. w państwach UE-15. Sektor rozwija się w Polsce w tempie 5,3 proc. rocznie (skumulowany roczny wskaźnik wzrostu za lata 2004-2011, wartość dodana brutto) i składa się z trzech głównych branż: produkcji metali, pozostałych wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych oraz górnictwa.

W tym rozdziale skupiamy się na tym ostatnim sektorze, ze względu na trwającą w Polsce debatę na temat jego przyszłości, ale także fakt, że różnica w produktywności w stosunku do UE-15 wynosi w przypadku górnictwa aż 77 procent. Aby ją zniwelować, konieczny jest przede wszystkim wzrost produktywności w górnictwie węgla kamiennego.

### Obecny stan polskiego górnictwa

Polska posiada jedno z największych na świecie złóż miedzi i srebra oraz jedno z największych w Europie złóż węgla. Jednak warunki geologiczne – szczególnie w przypadku węgla kamiennego – utrudniają jego wydobycie i zwiększają koszty. Złóża znajdują się głęboko pod ziemią (600 do 1200 metrów). W takich warunkach ryzyko obecności metanu jest wysokie, co oznacza konieczność stosowania rygorystycznych zasad bezpieczeństwa. Występujące na tej głębokości wysokie temperatury pogarszają warunki pracy, a często niewielka miąższość pokładów jeszcze utrudnia wydobycie.

Górnictwo w Polsce składa się z czterech głównych segmentów: węgla energetycznego, węgla koksującego, węgla brunatnego i miedzi. Chociaż w ostatnim dziesięcioleciu ten sektor zmalał, w górnictwie nadal pracuje ponad 200 tysięcy osób.

Różnica w produktywności w górnictwie w porównaniu z UE-15 stanowi aż 17 proc. dystansu, jaki całą polską gospodarkę dzieli od średniej dla Europy Zachodniej. Najpoważniejszy wpływ na to mają największe segmenty sektora, czyli wydobycie węgla energetycznego i koksującego. Tak znaczna różnica wynika z trzech czynników: wymagań regulacyjnych i technicznych, niskiej efektywności kapitałowej i operacyjnej oraz trudnych warunków geologicznych.

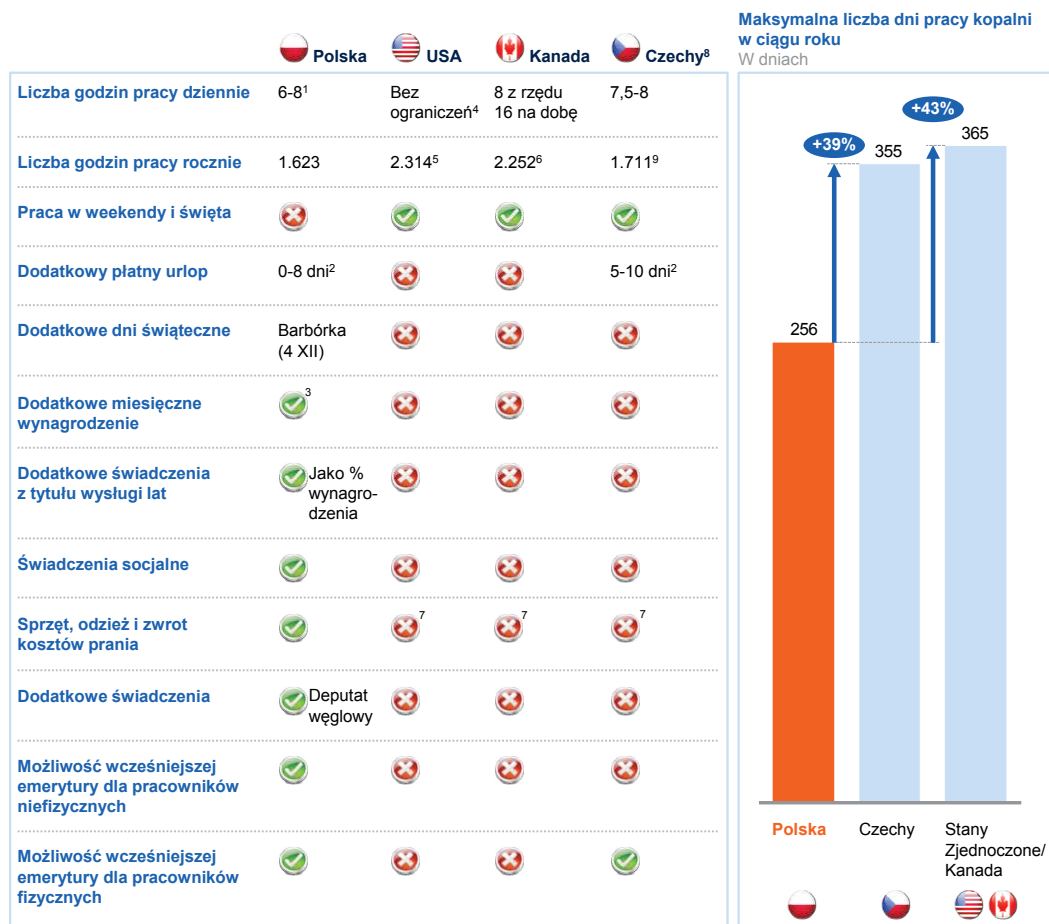
### WYMAGANIA REGULACYJNE I TECHNICZNE

W polskim górnictwie obowiązuje wiele regulacji, które powodują znaczne skrócenie efektywnego czasu pracy pod ziemią i zapewniają pracownikom dodatkowe świadczenia, niespotykane w górnictwie w USA, Kanadzie czy Czechach. Te wymogi mają niekorzystny wpływ na całkowity poziom kosztów (Rysunek 25).



Rysunek 25

## Przepisy obowiązujące w Polsce powodują skrócenie efektywnego czasu pracy w kopalniach



1 W zależności od warunków pracy

2 W zależności od stażu pracy

3 Tzw. trzynastka

4 Nadgodziny płatne 1,5 raza więcej

5 Wybieranie i pozyskiwanie drewna

6 Średnia dla górnictwa rud metali, surowców niemetalicznych i węgla

7 Pomimo braku wymogu prawnego wiele kopalń zapewnia sprzęt, odzież i pranie

8 W przypadku Czech pracodawca opłaca specjalne premie (np. premia z okazji świąt Bożego Narodzenia czy urlopu, dodatkowe ubezpieczenia na życie, itp.) na podstawie układu zbiorowego między Związkiem Zawodowym i pracodawcą, natomiast świadczenia te nie są wymagane przez zaden organ ani przepisy prawa

9 Obliczone na podstawie prawa pracy. Zakładany wskaźnik absencji 3,6% (średnia dla czeskiej gospodarki) i nadgodzin 5%

ŹRÓDŁO: Dokumenty dotyczące przepisów prawa pracy i górniczych w wybranych krajach; PwC; Mine Safety and Health Administration; Akermańska Agencja Informacji Energetycznej; National Mining Association; Politechnika Śląska; Mining Industry Human Resources Council; Natural Resources Canada; statystyki kanadyjskie; analiza McKinsey

## NISKA EFEKTYWNOŚĆ KAPITAŁOWA I OPERACYJNA

Branża boryka się z niską wydajnością pracy, słabą sprawnością energetyczną oraz często niskimi standardami bezpieczeństwa. Obecne systemy zarządzania wynikami nie zachęcają do zwiększania produktywności i hamują zmiany. Ponadto obowiązujące przepisy i zwyczaje powodują rozrost funkcji ogólnych i pomocniczych, którego skutkiem jest zwiększenie kosztów. Udział robotników, zwłaszcza górników zatrudnionych pod ziemią, w całkowitej liczbie pracowników jest w Polsce stosunkowo niski – wynosi 65 proc. Na świecie za standard przyjmuje się co najmniej 80 proc.

## TRUDNE WARUNKI GEOLOGICZNE

Polskie złoża węgla kamiennego, choć bogate, znajdują się 600-1200 metrów pod ziemią. Dodatkowym elementem utrudniającym wydobycie są często cienkie pokłady. Niska produktywność sektora z pewnością po części wynika z tych czynników geologicznych, ale światowej klasy sprzęt górniczy jest w stanie z takimi wyzwaniem sobie poradzić.

Sytuacja w polskim górnictwie jest bardzo trudna, większość dużych firm wykazuje straty w ostatnich kwartałach. W ujęciu globalnym polski węgiel staje się niekonkurencyjny.

## Transformacja polskiego górnictwa

Polskie górnictwo ma wiele atutów, m.in. długoletnie tradycje górnicze, liczną i wykwalifikowaną kadrę oraz silne zaplecze akademickie (np. Akademia Górniczo-Hutnicza czy Politechnika Śląska). Dlatego po głębokiej restrukturyzacji branża ma potencjał, aby stać się efektywnym i innowacyjnym sektorem polskiej gospodarki. Transformacja polskiego górnictwa węglowego składać się może z następujących elementów:

### ZMIANY W SYSTEMIE REGULACYJNYM

Dla wypracowania rozwiązań opartych na faktach i racjonalnych argumentach ważne będą wspólne działania różnych grup interesu. Regulacje w polskim górnictwie bardziej skupiają się na ochronie miejsc pracy niż tworzeniu konkurencyjności branży jako całości. Zmiana tego nastawienia mogłaby na przykład przełożyć się na zwiększoną elastyczność i mobilność pracowników, prowadząc do wydłużenia efektywnego czasu pracy pod ziemią. Pozwoliłoby to na zwiększenie efektywności dzięki lepszemu wykorzystaniu środków trwałych i elastycznego zatrudniania ekip górniczych w obrębie kilku obszarów.

### POPRAWA EFEKTYWNOŚCI OPERACYJNEJ

Usprawnienie procesów jest możliwe dzięki standaryzacji procedur. Można rozważyć następujące działania:

- Zwiększenie dyspozycyjności i skuteczności parku maszynowego z wykorzystaniem analiz danych („data mining”)
- Zwiększenie wydajności pracy dzięki stosowaniu standardowych procedur operacyjnych, ciągłym ich doskonaleniu oraz wzrostowi poziomu automatyzacji (np. zdalne sterowanie)
- Poprawa efektywności zużycia energii i mediów
- Podniesienie standardów bezpieczeństwa (np. zaawansowane i powszechnie stosowane środki ochrony i monitoringu jakości powietrza)

Poza tym koszty towarów i usług zewnętrznych można obniżyć poprzez monitorowanie rzeczywistego zużycia, unikanie nadmiernie rozbudowanych specyfikacji oraz racjonalizację kosztów ogólnych. Suma wszystkich opisywanych zmian może doprowadzić do dwucyfrowego wzrostu produktywności przy jednoczesnej poprawie bezpieczeństwa pracy.

Dalsza poprawa efektywności wymaga zmian w praktykach zarządczych. Chodzi na przykład o stosowanie systemów awansów opartych nie tyle na stażu pracy, co na wynikach.

Wiele opisanych powyżej działań zostało w Polsce z powodzeniem wdrożonych. Prywatne kopalnie, takie jak LW Bogdanka czy Silesia, z powodzeniem wykorzystują pracę weekendową, notują wysoką efektywność kapitału i sprowadziły kadrę menedżerską spoza górnictwa.

### STWORZENIE CENTRUM BADAŃ, ROZWOJU I INNOWACYJNOŚCI

Polski przemysł wydobywczy powinien przygotować się na wzrost automatyzacji oraz rozpowszechnienie się technologii zdalnego zarządzania i monitoringu. Zautomatyzowane wydobywanie jest ważnym trendem globalnym, który zapewnia obniżenie kosztów i podniesienie poziomu bezpieczeństwa w branży. Polskie górnictwo ma duży potencjał badawczo-rozwojowy, umożliwiając opracowywanie technologii górniczych na światowym poziomie.

Znaczące zaplecze akademickie, silne spółki działające w branży urządzeń górniczych oraz duży popyt ze strony krajowych kopalń mogą stanowić podstawę rozwoju klastra innowacyjności – centrum skupiającego przedsiębiorstwa oraz instytucje akademickie nastawione na rozwój przełomowych technologii w górnictwie. Jeśli umożliwią one znaczną obniżkę kosztów lub zwiększenie wydajności, mogą również stanowić wsparcie dla rozwoju eksportu. Wówczas oprócz zwiększenia efektywności w górnictwie rosną również zatrudnienie.

Połączenie doświadczenia w pracy pod ziemią z wysoko wykwalifikowaną, ale nadal stosunkowo niedrogą kadrą inżynierską może stworzyć w Polsce ważne centrum kompetencyjne w dziedzinie podziemnych technologii wydobywczych. Aby ten cel osiągnąć, warto rozważyć następujące inicjatywy:

- Dalszy rozwój podziemnych systemów maszyn i urządzeń górniczych oraz branżowych systemów bezpieczeństwa (np. detektory, kombajny, obudowy zmechanizowane, wozy odstawcze, wiertnice) przez wyspecjalizowanych producentów, takich jak Kopex, Famur, MineMaster i Zanam
- Eksport potencjału inżynierskiego z wykorzystaniem kadry i umiejętności Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie i innych uczelni
- Rozwój nowych technologii wykorzystania węgla przy zmniejszonym poziomie zanieczyszczeń, jak na przykład technologie podziemnego zgazowania, CCS lub filtrowania
- Rozwój nowych technologii związanych z tzw. „inteligentnymi kopalniami” dzięki partnerstwu różnych podmiotów z branży, w tym spółek węglowych oraz producentów urządzeń i automatyki górniczej

W tym procesie ważną rolę może odegrać rząd dzięki zapewnieniu pomocy w stworzeniu klastra branżowego, udostępnianiu funduszy na projekty typu start-up i pomoc w promowaniu polskich technologii.

## **OPTIMALIZACJA PORTFELA AKTYWÓW**

Na krzywej kosztów dla polskich kopalń można wyróżnić trzy grupy spółek. Do pierwszej grupy należą kopalnie bardzo efektywne i rentowne przy obecnym poziomie cen. Druga grupa wykazuje potencjał poprawy rentowności, który zależy od pomyslnego wprowadzenia zmian w otoczeniu regulacyjnym, poprawy efektywności operacyjnej i innowacyjności. Ostatnia grupa działa w bardzo trudnych warunkach geologicznych. W efekcie spółki te mają ograniczone szanse na osiągnięcie rentowności. Polskie górnictwo byłoby w stanie poprawić efektywność i wyniki finansowe poprzez zakończenie wydobywania w kopalniach (a dokładniej – w poszczególnych ruchach górniczych), które w dłuższej perspektywie nie mają szans na osiągnięcie rentowności pomimo zastosowania odpowiednich metod poprawy efektywności. Jednocześnie nastąpiłoby zwiększenie wydobywania w najbardziej efektywnych kopalniach.

Efekty powyższych działań naprawczych miałyby ogromne znaczenie dla polskiego górnictwa. Przy wprowadzeniu korzystnych zmian regulacyjnych i nowoczesnych metod zarządzania efektywność operacyjna i rentowność może się zwiększyć nawet o kilkanaście procent. Dzięki opracowaniu i wprowadzeniu innowacyjnych rozwiązań możliwa jest dalsza poprawa, a optymalizacja aktywów jest niezbędna do wyeliminowania zupełnie nierentownych obszarów. Dzięki tym usprawnieniom ponad połowa przynoszących dziś straty kopalń mogłaby przekroczyć próg rentowności.

Biorąc pod uwagę strukturę źródeł energii w Polsce, którą cechuje zależność od elektrowni węglowych, popyt na węgiel kamienny tylko nieznacznie spadnie w następnej dekadzie. Dla górnictwa istnieje więc rynek zbytu. W wyniku restrukturyzacji polski przemysł węglowy ma

duże szanse, by stać się bardziej konkurencyjny cenowo niż import. W wyniku transformacji mogłaby powstać mniejsza, ale silniejsza, bardziej innowacyjna, a co najważniejsze – rentowna branża. Skuteczna transformacja może pozwolić polskiemu górnictwu stać się jednym z mocnych punktów polskiej gospodarki i przyczynić się do wzrostu PKB.





## 7. Branże lokalne

Na branże oparte na rynku lokalnym jako całość przypada w Polsce 71 proc. ogólnej aktywności gospodarczej (mierzonej według wartości dodanej brutto) i 77 proc. zatrudnienia. Sektor ten obejmuje przemysł energetyczny, rolniczy (w tym produkcję spożywczą), handel hurtowy i detaliczny oraz niektóre usługi, na przykład pocztowe. Polskie branże lokalne rosły w tempie 6 proc. rocznie (średniorocznie w latach 2004-2011), natomiast w krajach UE-15 wzrost wyniósł tylko 2 proc. Różnica produktywności pomiędzy Polską a krajami Piętnastki wciąż pozostaje znaczna, sięgając ogółem 34 proc. w rolnictwie, energetyce, przemysłach budowniczym, spożywczym, transporcie i handlu detalicznym. W tym rozdziale skupimy się na energetyce i rolnictwie, dwóch gałęziach, w których wzrost produktywności jest najbardziej pożądanym.

### Efektywne dostawy energii dla polskiego przemysłu

Polska to szósty pod względem wielkości rynek energii elektrycznej w Unii Europejskiej, biorąc pod uwagę wielkość produkcji, która wynosiła w 2013 roku 163 TWh<sup>1</sup>, co odpowiada niemal jednej czwartej produkcji Niemiec, największego rynku energii w Europie. Na polski sektor energetyczny przypada około 4 proc. wartości dodanej brutto generowanej w całej gospodarce (21 mld euro według paritetu siły nabywczej w 2012 roku), natomiast tylko 1 proc. zatrudnienia (164 tys.). Odgrywa on kluczową rolę w kształtowaniu konkurencyjności całej gospodarki ze względu na rosnące znaczenie kosztów energii elektrycznej w usługach i produkcji przemysłowej.

W najbardziej rozwiniętych gospodarkach europejskich zapotrzebowanie na energię, w ślad za spowolnieniem wzrostu gospodarczego oraz poprawą efektywności energetycznej, utrzymywało się na niezmiennym poziomie lub spadało w ostatnich latach. Natomiast w Polsce popyt na energię w ciągu ostatniej dekady wzrastał o około 2 proc. rocznie i jedynie w 2013 r. wzrost ten był nieco niższy (0,6 proc.). Dla porównania, w Niemczech w ostatnich trzech latach notowano spadek popytu w 2013 r. o niemal 2 proc.

Aby zabezpieczyć dostawy, zadbać o ochronę środowiska oraz – co najistotniejsze – utrzymać niski poziom cen, polski sektor energetyczny powinien stawić czoła licznym wyzwaniom, które pod wieloma względami są podobne do tych występujących na rynkach unijnych. Pierwsze z nich to starzejąca się baza aktywów, niepewność otoczenia regulacyjnego i brak mechanizmów rynkowych zapewniających stabilne warunki inwestowania. Do kolejnych należą jakość dostaw oraz potrzeba rozbudowy sieci przesyłowych i dystrybucyjnych. Wreszcie sektor boryka się z opóźnieniami i przekraczaniem zakładanych budżetów przy realizacji dużych inwestycji, a także koniecznością znaczącej poprawy efektywności pracy.

#### **STARZEJĄCA SIĘ BAZA AKTYWÓW**

Ponad 62 proc. zainstalowanej mocy wytwórczych w Polsce ma więcej niż 30 lat. Chociaż planowane zamknięcia i otwarcia nowych bloków nie doprowadzą do znaczącego spadku dostępnych mocy do 2020 r., niezbędny jest plan inwestycji zapewniających efektywne

---

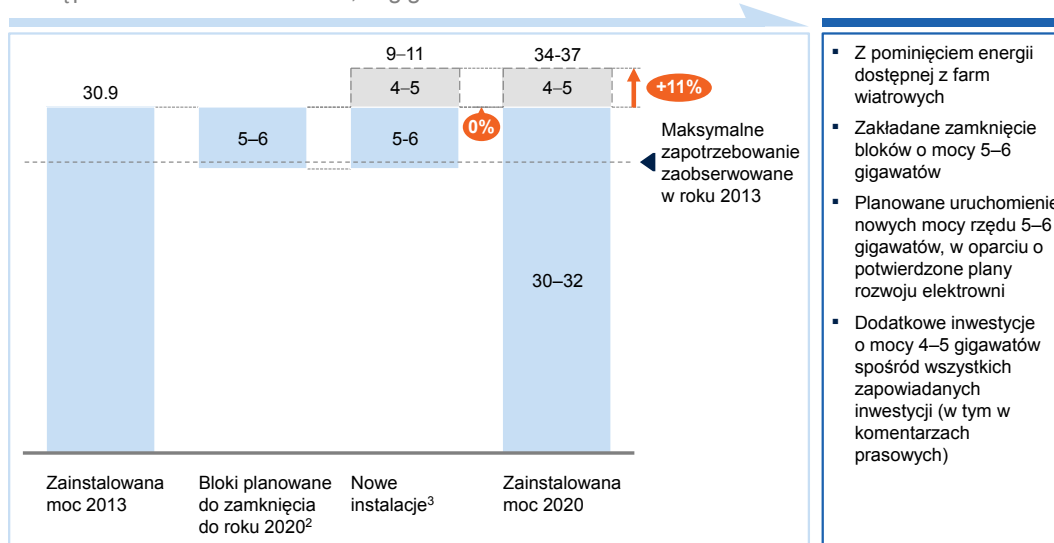
1 Produkcja energii elektrycznej brutto wg Urzędu Regulacji Energetyki

kosztowo odnowienie portfela aktywów wytwórczych oraz zabezpieczających długoterminowe potrzeby i bezpieczny poziom rezerw mocy. Według obecnych szacunków całkowite nakłady inwestycyjne na bazowe moce wytwórcze do 2020 r. przekroczą 10-12 mld euro, co daje skalę niespotykaną od początków transformacji gospodarczej w Polsce (Rysunek 26).

**Rysunek 26**

### Do 2020 r. nie ma poważnego zagrożenia, by planowane zamknięcia i otwarcia nowych bloków doprowadziły do spadku mocy lub przerw w dostawach

Dostępne zainstalowane moce<sup>1</sup>, w gigawatach



<sup>1</sup> Energia konwencjonalna (z uwzględnieniem biomasy)

<sup>2</sup> Stan aktualny, z wyłączeniem zamknięcia Elektrowni Rybnik

<sup>3</sup> Obejmuje nowe bloki w elektrowniach Opole, Kozienice, Jaworzno, Turów, nowe elektrociepłownie, modernizację bloków w Elektrowni Bełchatów

ŹRÓDŁO: PSE; informacje prasowe; opracowany przez McKinsey model europejskiego rynku energii (Plexos)

## ROSNĄCE POTRZEBY INWESTYCYJNE W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

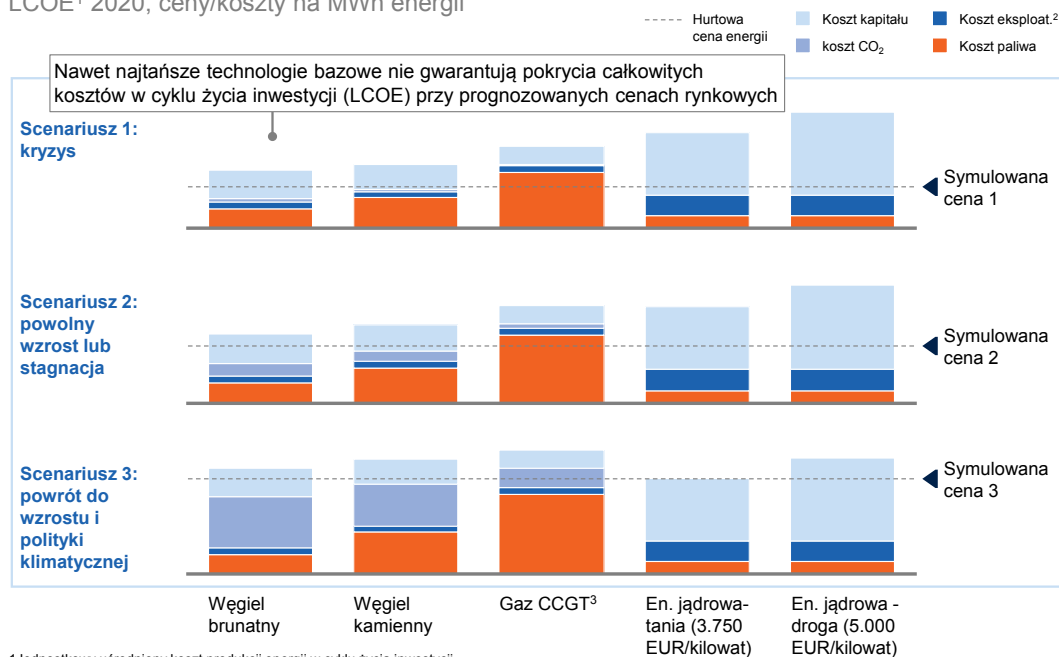
Funkcjonujący obecnie mechanizm ustalania cen rynkowych oparty na kosztach krańcowych, zmienność wywoływana przez system wsparcia źródeł odnawialnych oraz niepewność związana z przewidywanym wzrostem kosztów emisji CO<sub>2</sub> znacząco zwiększają ryzyko inwestycyjne. Przy obecnych poziomach cen hurtowych energii w celu zapewnienia długoterminowej rentowności i pozyskania inwestorów do budowy nowych mocy wytwórczych niezbędne jest zagwarantowanie stabilności przez dodatkowe mechanizmy wsparcia.

Oddzielną kwestią jest polityka klimatyczna. Przyjęte przez UE cele w zakresie emisji CO<sub>2</sub> oparte są na minimalnej cenie 20-30 euro za tonę CO<sub>2</sub>, która ma stopniowo rosnąć do 2030 r. Zważywszy że większość elektrowni w Polsce korzysta z technologii opartych na węglu brunatnym i kamiennym, zakładane cele mogą spowodować radykalny wzrost kosztów wytwarzania w tzw. podstawie. Wiele nowych projektów, jak np. elektrownie w Opolu, Kozienicach czy Jaworznie, znajdzie się w sytuacji poważnej niepewności inwestycyjnej, a niekorzystne skutki dotkną również cały hurtowy rynek energii w Polsce. Dlatego też ze względu na zapowiadane zmiany w polityce UE podjęcie działań wspierających inwestycje w energetykę jest jeszcze pilniejsze (Rysunek 27).

Rysunek 27

### Obecne mechanizmy rynkowe nie gwarantują dostatecznego wsparcia dla większości decyzji inwestycyjnych w moce bazowe

LCOE<sup>1</sup> 2020, ceny/koszty na MWh energii



ŹRÓDŁO: Model LCOE dla polskiego rynku energii opracowany przez McKinsey

Unia Europejska, zgodnie z innym celem związanym z energetyką, dąży do zwiększenia udziału odnawialnych źródeł energii (OZE) w ogólnym zużyciu do 19 proc. w 2020 r. Aby ten cel osiągnąć, Polska musi dalej dynamicznie zwiększać udział OZE w wytwarzanej energii elektrycznej (w latach 2005-2013 wzrost OZE wynosił 22 proc. rocznie). Dalszy wzrost OZE wymaga stabilnego systemu wsparcia opartego na rozwoju technologii, które są najbardziej efektywne kosztowo w polskich warunkach naturalnych. W ciągu najbliższych sześciu lat Polska musi zainstalować moce OZE rzędu 4 do 6 gigawatów, w zależności od realizacji planu wsparcia współspalania biomasy. Całkowite wydatki inwestycyjne mogą wynieść od 5 do 9 mld euro do 2020 r.

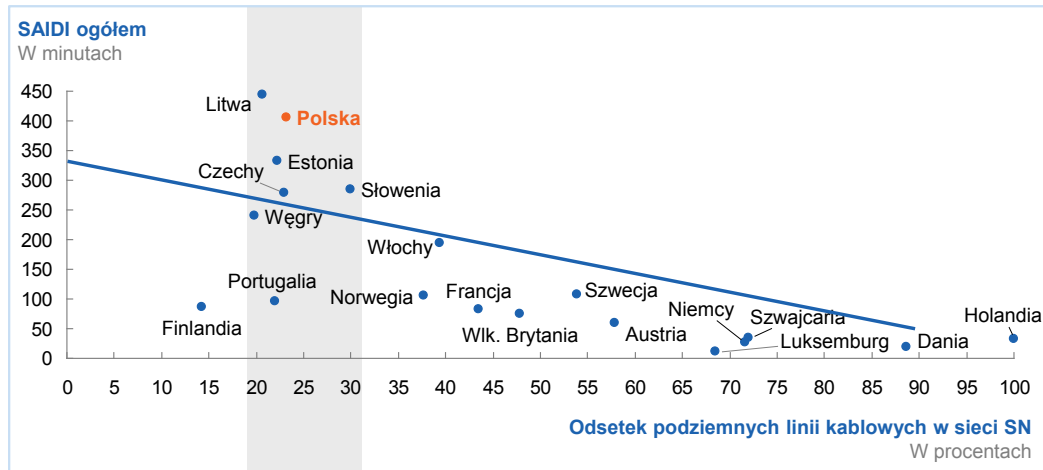
### POPRAWA JAKOŚCI I ROZBUDOWA SIECI

Rozwój OZE wymaga odpowiedniej infrastruktury, pozwalającej przyłączać do sieci nowe źródła i odpornej na wahania wolumenu dostaw. Polska stoi przed wyzwaniem zniwelowania znaczącej różnicy w stosunku do porównywalnych krajów europejskich, jeśli chodzi o jakość dostaw energii, zarówno pod względem czasu potrzebnego na przyłączenie nowych odbiorców, jak i ciągłość dostaw. Odbiorcy w Polsce są narażeni na łączne przerwy w dostawie energii w wymiarze średnio 406 minut rocznie według wskaźnika SAIDI. Dla porównania: jego wartość na Węgrzech wynosi 240, w Portugalii 96, a w Niemczech 28. Różnica ta jest przede wszystkim wynikiem mniejszego nasycenia odbiorców w polskiej sieci dystrybucyjnej, a także większego udziału linii napowietrznych. Polskie sieci cechuje wciąż mniejszy odsetek obwodów zamkniętych (zdolnych do zasilania obustronnego) i stopień rozpowszechnienia telemechaniki, w połączeniu z dużym udziałem starej infrastruktury i koniecznością zmian w organizacji pracy oraz wprowadzenia skutecznych praktyk operacyjnych. Aby zniwelować tę różnicę, polscy operatorzy sieci planują zainwestować od 8 do 10 mld euro do końca 2020 r. Takie nakłady oznaczają potężny wzrost liczby nowych inwestycji sieciowych, a tym samym potrzebę właściwego planowania, zarządzania portfelem inwestycyjnym oraz potencjałem wykonawczym (Rysunek 28).

Rysunek 28

### Polską sieć dystrybucji energii elektrycznej cechują wyższe wskaźniki przerw ciągłości zasilania w porównaniu z innymi krajami europejskim

Korelacja między odsetkiem podziemnych linii SN a całkowitym wskaźnikiem SAIDI,<sup>1</sup> 2012<sup>2</sup>



<sup>1</sup> SAIDI = wskaźnik przeciętnego systemowego czasu trwania przerwy długiej w dostawach energii elektrycznej; SAIDI dla przerw nieplanowych, w tym zdarzeń katastroficznych oraz średnia z 3 lat dla SAIDI dla przerw planowych

<sup>2</sup> Dane dla linii podziemnych: Dania (2011), Estonia (2010), Niemcy (2011), Norwegia (2009), Polska (2010), Szwecja (2011)

ŹRÓDŁO: Rada Europejskich Regulatorów Energii (CEER)

### OPÓŹNIENIA I PRZEKRACZANIE ZAKŁADANYCH KOSZTÓW PRZY REALIZACJI DUŻYCH INWESTYCJI

Często najtańsze oferty na realizację inwestycji przekraczają zakładane budżety. Przetarg na budowę elektrowni w Stalowej Woli został unieważniony, gdy najniższa oferta przekroczyła zakładany budżet o 166 proc. W elektrowni w Turowie trzeba było powtórzyć przetarg, gdy okazało się, że pierwotne oferty były o 89 proc. wyższe w stosunku do pierwotnych założeń. Ze względu na ograniczoną skalę inwestycji w ciągu ostatniej dekady firmy mają trudności przy realizacji inwestycji, wprowadzaniu efektywnych modeli planowania prac oraz nadzoru i w efekcie stają przed koniecznością wydłużania terminów oddania nowych bloków. Przykładowo realizacja terminalu do odbioru skroplonego gazu ziemnego (LNG) w Świnoujściu opóźnia się o ponad sześć miesięcy, przy przekroczeniu budżetu o 15 proc.

### WYSOKIE ZATRUDNIENIE W SEKTORZE

Wszystkie najważniejsze polskie zintegrowane grupy energetyczne udzieliły długoterminowych (dziesięcioletnich) gwarancji zatrudnienia w ramach procesów prywatyzacyjnych. Biorąc pod uwagę, że wszystkie te porozumienia wygasną w ciągu najbliższych czterech lat (część już w najbliższych 2 latach), polski sektor energetyczny stanie przed szansą największej restrukturyzacji w ciągu ostatnich dziesięciu lat i pokonania różnicy w wydajności pracy.

### SPROSTANIE WYZWANIAM ENERGETYCZNYM

Przed polskim sektorem energetycznym stoją duże wyzwania w zakresie inwestycji. Do głównych potrzeb zalicza się: odnowienie podstawowych aktywów wytwórczych, rozwój odnawialnych źródeł energii oraz wymianę sieci. Przy tak ambitnych planach niezbędne jest zapewnienie odpowiedniego finansowania, w tym także umiejętność właściwego zarządzania strukturą bilansową. Decyzje inwestycyjne powinny być rygorystycznie oceniane i konsekwentnie realizowane. Efektywność operacyjna będzie miała kluczowe znaczenie w zapewnieniu wymaganych przepływów, fundamentu niezbędnego do ograniczenia presji na podnoszenie cen energii i tym samym osłabienia konkurencyjności gospodarki.

Aby z powodzeniem zrealizować program inwestycyjny, sektor energetyczny musi wprowadzić szereg kluczowych inicjatyw.

### Optymalizacja struktury portfela aktywów wytwórczych i zapewnienie warunków dla stabilnego zarządzania inwestycjami

Polska stoi przed koniecznością przebudowy bazy aktywów. Grupy energetyczne powinny skupić się na efektywności kosztowej portfela inwestycji, wybierać technologie wytwórcze w oparciu o analizę całkowitych kosztów w cyklu życia inwestycji (np. jednostkowy uśredniony koszt produkcji energii, ang. LCOE) oraz brać pod uwagę minimalizację ryzyka portfela wytwórczego przy wielu źródłach niepewności (np. zmienność cen węgla kamiennego, gazu czy uprawnień do emisji CO<sub>2</sub>).

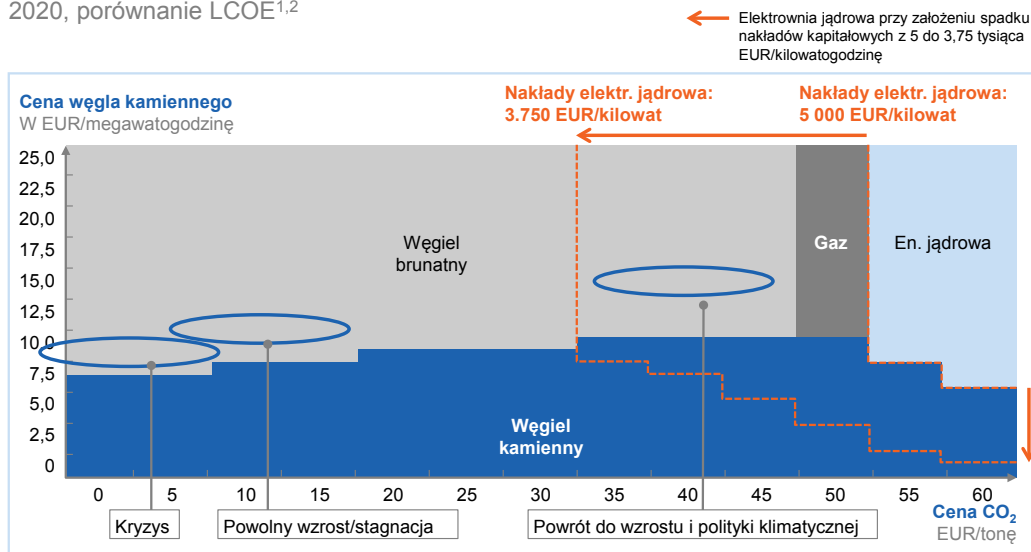
Aby zapewnić efektywność poszczególnych decyzji inwestycyjnych, niezbędne jest przyjęcie kompleksowego i długofalowego narodowego programu energetycznego. Optymalny plan inwestycyjny powinien cechować się zrównoważonym profilem ryzyka oraz zapewniać niezbędny poziom bezpieczeństwa dostaw przy najniższych kosztach dla całego systemu. Pod uwagę należy wziąć następujące czynniki:

- Węgiel brunatny jest obecnie najbardziej konkurencyjną pod względem kosztów technologią w Polsce, ale jego wykorzystanie ogranicza niewielka dostępność nowych zasobów, konieczność zrównoważonej eksploatacji oraz rosnące koszty emisji CO<sub>2</sub> (Rysunek 29)
- Ze względu na niepewność co do przyszłych zmian cen surowców inwestycje w energetykę jądrową i gazową obarczone są wysokim ryzykiem. Ich rentowność inwestycyjna jest uzależniona od efektywności kosztowej budowy pierwszej elektrowni jądrowej oraz szans na skuteczną realizację postępów w zagospodarowaniu gazu łupkowego
- Węgiel kamienny pozostanie bazowym źródłem energii. W przypadku wzrostu kosztów CO<sub>2</sub> obecne bloki powinny zastąpić jednostki o wyższej sprawności, jednak ich rentowność będzie uzależniona od dostępu do tanich dostaw surowca
- Kluczową rolę będzie odgrywać sprawna realizacja inwestycji, zarówno jeśli chodzi o planowanie projektów, jak i ich wykonanie i nadzór

#### Rysunek 29

### Przy obecnych cenach pozwoleń na emisję CO<sub>2</sub> węgiel brunatny pozostaje nadal najbardziej efektywnym kosztowo paliwem energetycznym

2020, porównanie LCOE<sup>1,2</sup>



<sup>1</sup> Wykres przedstawia technologie o najniższym jednostkowym koszcie produkcji energii w cyklu życia bloku, w określonych warunkach

<sup>2</sup> Cena gazu: 27,5 EUR/megawatogodzinę

ŹRÓDŁO: Opracowany przez McKinsey model europejskiego rynku energii (Plexos); symulacje McKinsey



### *Efektywny mechanizm rynkowy i program wsparcia rozbudowy OZE*

Obecnie sytuacja na rynkach surowców nie sprzyja inwestowaniu w konwencjonalne wytwarzanie energii. Wynikiem polityki ustalania cen w oparciu o koszty krańcowe są ceny hurtowe energii, które nie pozwalają na rentowną realizację nowych projektów, a nawet powodują straty na eksploatowanych, starszych aktywach. Te niekorzystne warunki, o ile nie zostaną poprawione dzięki zmianom w mechanizmie rynkowym – na przykład przez rynek mocy czy wprowadzenie rozróżnienia między nowymi inwestycjami a zamortyzowanymi aktywami – mogą mieć destrukcyjny wpływ na wartość całego sektora. Kompleksowy i przejrzysty model rynku energii dla Polski może natomiast stworzyć otoczenie umożliwiające utrzymanie i podniesienie wartości sektora:

- Ograniczenie do minimum „kosztów systemu”, czyli całego sektora energetycznego. Celem modelu powinno być zapewnienie możliwie najniższych kosztów energii przy stopniowej redukcji emisji dwutlenku węgla. Mechanizmy wsparcia przewidywałyby subsydiowanie jedynie najtańszych technologii odnawialnych, zmierzając do osiągnięcia celów zakładanych w strategii UE na rok 2020
- Model mógłby stymulować wzrost gospodarczy poprzez promowanie technologii tworzących nowe miejsca pracy w Polsce – tym samym byłby to szczególnie istotny czynnik przy optymalnym doborze technologii wytwórczych
- Model powinien przyczyniać się do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, w tym poprzez promowanie technologii opartych na dostępnych paliwach o kontrolowalnych kosztach

### *Poprawa efektywności operacyjnej w obrębie całego łańcucha wartości*

Polska pozostaje w tyle za Europą Zachodnią pod względem efektywności w dziedzinie wytwarzania, dystrybucji i sprzedaży energii. Dotychczasowa debata na ten temat koncentrowała się na wytwarzaniu, jednak także w obszarze dystrybucji można wdrożyć wiele rozwiązań pozwalających zmniejszyć dystans w stosunku do innych krajów:

- Zapewnienie właściwego wyboru oraz alokacji projektów i najlepszych praktyk operacyjnych w celu poprawy jakości planowania i realizacji inwestycji
- Skrócenie czasu potrzebnego na podłączenie nowych odbiorców poprzez wyeliminowanie zbędnych czynności (metodologia „lean”) i optymalizację procesów
- Poprawa efektywności operacyjnej dzięki zastosowaniu nowych rozwiązań w organizacji pracy, w tym technologii służących podniesieniu wydajności brygad terenowych, skróceniu czasu reakcji na awarie i umożliwiających dynamiczne przydzielanie zadań pracownikom oraz zwiększenie ich elastyczności

### *Unia energetyczna*

- Polski sektor energetyczny może rozpocząć wymienione wyżej reformy w warunkach obecnego rynku i na szczeblu krajowym. Jednak efekty zmian będą miały wielokrotnie większe znaczenie, jeśli działania zostaną skoordynowane na poziomie Unii Europejskiej
- Uzgodnienie na szczeblu europejskim planu wsparcia dla OZE i mechanizmu zarządzania zdolnościami przesyłowymi pomogłoby ograniczyć koszty systemowe, na przykład dzięki możliwości budowy OZE w regionach o najlepszych warunkach
- Rozbudowa europejskich zdolności przesyłowych dla energii elektrycznej i gazu doprowadziłaby do większej integracji rynków
- Ścisła współpraca i koordynacja na poziomie europejskim przyniosłaby radykalną poprawę bezpieczeństwa dostaw najważniejszych źródeł energii, w tym surowców takich jak gaz

Obecną strukturę branży w Polsce tworzy kilka średniej wielkości firm. Żadna z nich nie mieści się w pierwszej dwunastce największych przedsiębiorstw energetycznych lub gazowych w UE. Samodzielnie polskim firmom trudno będzie przeprowadzić potrzebne reformy, szczególnie biorąc pod uwagę potrzeby inwestycyjne związane z realizacją nowych projektów wytwórczych. Zważywszy że pożądanym jest wdrożenie planowanych inicjatyw przy udziale UE, większe i silniejsze grupy energetyczne mogłyby skuteczniej dbać o polskie interesy (i odzwierciedlać rzeczywiste znaczenie Polski jako wytwórcy i konsumenta energii). Konsolidacja kilku przedsiębiorstw, nawet jeśli miałaby przybrać jedynie formę swego rodzaju organizacji parasolowej, dałaby im możliwość działania zgodnie z interesem całego kraju, zarówno w kontaktach wewnętrznych, jak i w Brukseli.

## Zdobycie pozycji znaczącego dostawcy żywności dla Europy

Rolnictwo i przemysł spożywczy wspólnie tworzą kluczowy sektor polskiej gospodarki. Stanowią prawie 7 proc. aktywności gospodarczej w Polsce (w wartości dodanej brutto), czyli więcej niż w jakimkolwiek innym kraju UE-15. Co więcej, sektor ten wciąż się rozwija. Pod względem wartości dodanej rósł w latach 2008-2011 w tempie 9 proc. rocznie, podczas gdy kraje UE-15 nie odnotowały wzrostu. Jeśli chodzi o produktywność, polskie rolnictwo i przemysł spożywczy osiągnęły w tym okresie wzrost o 12 proc., podczas gdy kraje Piętnastki zaledwie o 1 proc.

Rosnąca urbanizacja w Europie przyczynia się do wzrostu znaczenia Polski jako ważnego dostawcy żywności dla naszego kontynentu. Polska plasuje się na czwartym miejscu w Unii Europejskiej pod względem powierzchni obszarów rolnych, za Francją, Hiszpanią i Niemcami. Ponadto w odległości nie większej niż 1000 km od granic Polski mieszka 200 mln obywateli UE. Żaden inny kraj nie ma tylu atutów, by stać się głównym europejskim centrum produkcji żywności i przetwórstwa spożywczego (Rysunek 30).

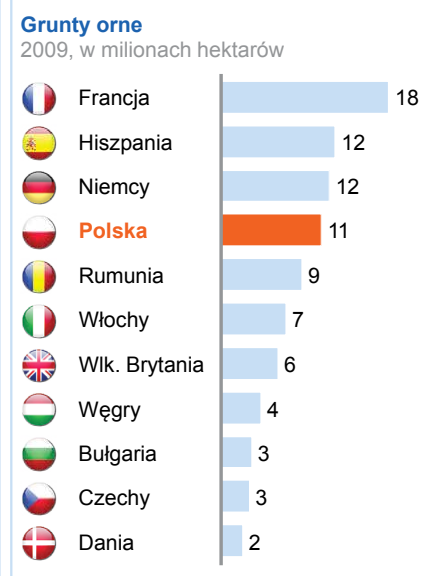
### Rysunek 30

#### Dogodne położenie Polski powoduje, że kraj może stać się znaczącym dostawcą żywności dla Europy

W promieniu 1.000 km od Polski mieszka ponad 200 milionów mieszkańców UE



Polska jest na 4. miejscu w UE pod względem powierzchni terenów uprawnych



ŹRÓDŁO: Eurostat; Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa; ViaMichelin; analiza McKinsey

W ciągu ostatnich 25 lat w rolnictwie nastąpiły radykalne zmiany. Różnica produktywności w stosunku do UE-15 zmniejszyła się z 70 proc. w 2008 r. do 59 proc. w 2011 r., co w dalszym ciągu jest bardzo wysoką wartością. Przeciętne plony z hektara dla głównych upraw (z wyjątkiem buraków cukrowych, w uprawie których Polska jest liderem) są o około 40 proc. niższe niż na przykład w Niemczech.

## POTRZEBA ZWIĘKSZENIA GOSPODARSTW ROLNYCH

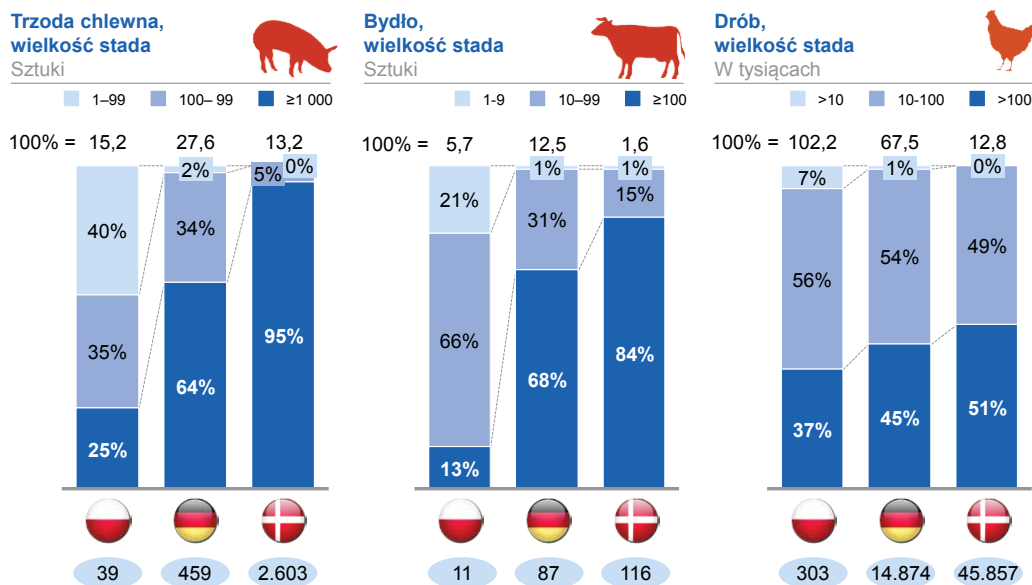
Niska produktywność wynika głównie z rozdrobnienia gospodarstw rolnych. Przeciętna wielkość polskiego gospodarstwa wynosi 10 hektarów, podczas gdy we Francji i w Niemczech – 50 hektarów, a w Wielkiej Brytanii nawet 90 hektarów.<sup>2</sup> Rozdrobnienie jest problemem także w przypadku produkcji zwierzęcej. Przeciętna polska hodowla trzody chlewnej liczy 39 sztuk, podczas gdy w Niemczech 450, a w Danii 2600. Podobna sytuacja występuje w przypadku innych rodzajów hodowli, w tym bydła i brojlerów. W krajach UE-15 stada bydła są znacznie większe, np. w Danii – aż dziesięciokrotnie. Znacząca poprawa produktywności wymaga przede wszystkim zwiększenia polskich gospodarstw rolnych (Rysunek 31).

Rysunek 31

### Sektor hodowli zwierząt jest w Polsce rozdrobniony

Hodowla ogółem według wielkości gospodarstwa, 2010, w milionach sztuk, w procentach

Średnia liczba zwierząt na gospodarstwo w danej kategorii (w sztukach)



ŹRÓDŁO: Eurostat

Rozdrobnienie gruntów w Polsce wynika z uwarunkowań historycznych oraz kulturowych i jest utrwalane przez bezpośrednie dopłaty unijne. Główne przyczyny rozdrobnienia to:

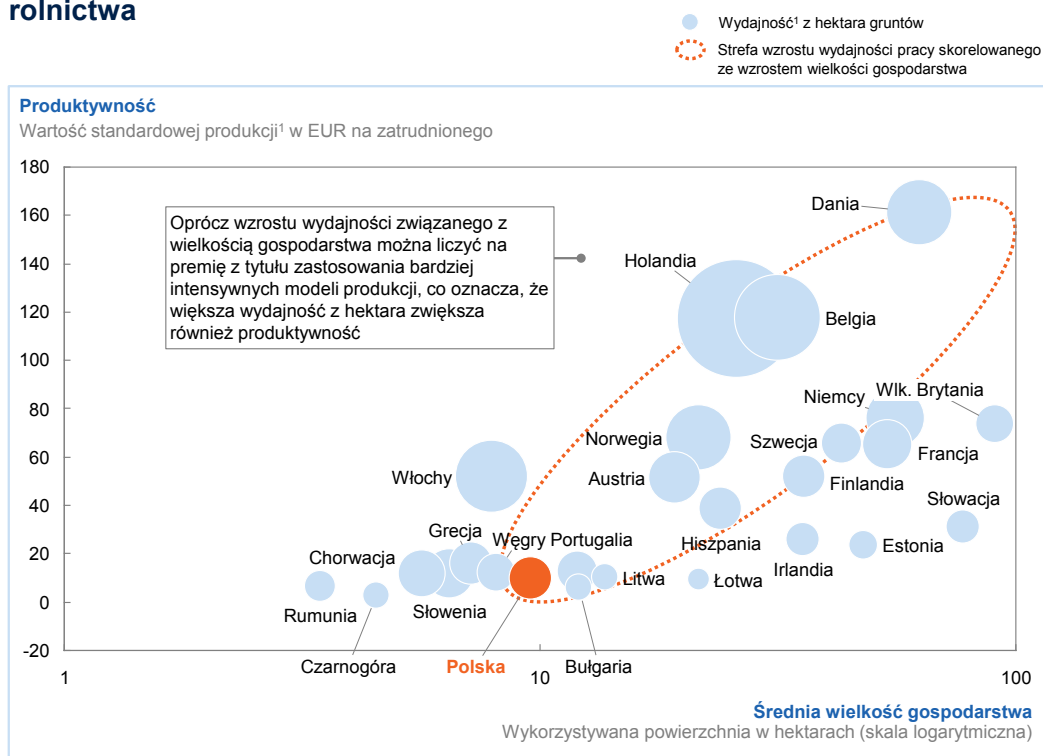
- **Spuścizna historyczna.** Reformy ziemskie, rozpoczęte w XIX wieku i kontynuowane w XX wieku, doprowadziły do likwidacji wielkich posiadłości. W rezultacie w centralnej i południowej Polsce powstało wiele drobnych gospodarstw, a stosunkowo większe gospodarstwa przetrwały jedynie na północy i na zachodzie
- **Tradycja dzielenia gospodarstw.** W przeszłości dziedziczona ziemia była z reguły dzielona pomiędzy wszystkich spadkobierców, obecnie zaś częstą praktyką jest wydzielanie części działek w celu sprzedaży podmiejskim deweloperom

- **Bezpośrednie dopłaty unijne.** Dopłaty umożliwiają życie na skromnym poziomie właścicielom niewielkich gospodarstw, których utrzymanie bez środków unijnych byłoby zupełnie nieopłacalne. Bodźce podatkowe i instrumenty zabezpieczenia społecznego również zachęcają właścicieli do utrzymywania niewielkich działek rolnych
- **Niewielka aktywność organów regulacyjnych.** Agencja Nieruchomości Rolnych skupia się przede wszystkim na sprzedaży i dzierżawie majątku należącego do Skarbu Państwa, a nie na wspieraniu konsolidacji

Jedną z konsekwencji rozdrobnienia jest zauważalny na polskiej wsi nadmiar urządzeń rolniczych. Liczba traktorów wzrosła między 2000 a 2009 rokiem o 20 proc. W efekcie w Polsce na każde 100 hektarów gruntów rolnych przypada 13 traktorów, podczas gdy w Danii – 5. Polska stosuje też więcej nawozów, średnio 104 kg na hektar w 2009 r., czyli o 20 procent więcej niż w Danii i Wielkiej Brytanii.<sup>3</sup> Inną konsekwencją jest niska wydajność pracy (Rysunek 32).

### Rysunek 32

#### Mała wielkość gospodarstw powoduje niską produktywność polskiego rolnictwa



<sup>1</sup> Średnia pieniężna wartość plodów rolnych, bez kosztów transportu, według wyliczeń Eurostat  
ZRÓDŁO: Eurostat

### LEPSZA POZYCJA W ŁAŃCUCHU WARTOŚCI

W polskim rolnictwie i przemyśle spożywczym widoczna jest przewaga produktów o niskiej wartości dodanej. Polska ma silniejszą pozycję w segmencie nieprzetworzonych produktów rolnych niż przetworzonych. W większości kategorii (cukier, owoce, mięso, zboża i mleko) Polska ma większy udział w unijnej produkcji produktów surowych niż finalnych, odpowiadający 43 proc. całkowitej wartości dodanej brutto generowanej w niemieckim rolnictwie, ale tylko 28 proc., biorąc pod uwagę produkty przetworzone.

## Duński przepis na sukces w rolnictwie

Dania to kraj o zaawansowanej gospodarce, z wysoko wykwalifikowaną siłą roboczą, ale również europejska potęga rolnicza. Postawiwszy na bardzo kapitałochłonne sposoby produkcji w całej gospodarce, Dania zdołała wprowadzić wiele innowacji w produkcji żywności. Na duński sukces złożyło się kilka czynników

1. **Klastry.** Dania doprowadziła do koncentracji instytucji zajmujących się agronomią i rolnictwem, które od lat wprowadzają przełomowe innowacje techniczne i naukowe w rozmaitych obszarach, począwszy od hodowli zwierząt po nowe odmiany roślin. Powstanie duńskich klastrów rolniczych było możliwe dzięki wysokiemu poziomowi integracji poziomej i pionowej branży. Zaangażowane zostały zarówno międzynarodowe przedsiębiorstwa, takie jak Arla czy DuPont, jak i wiele mniejszych firm, w tym również dopiero rozpoczynające działalność. Współzależności pomiędzy poszczególnymi podmiotami dały efekt synergii. Ścisła integracja klastrów rolno-spożywczych oraz konkurencja

między firmami zapewniły Danii przewagę konkurencyjną

2. **Wysoka jakość i skuteczna promocja.** Duńskie firmy osiągnęły najwyższą jakość produktów i zdecydowały się promować je, by wejść na rynki międzynarodowe. Współpraca w zakresie poprawy i kontroli jakości była możliwa dzięki integracji pionowej oraz powstaniu klastrów. Umożliwiło to zaistnienie na najważniejszych rynkach światowych, z japońskim włącznie
3. **Ośrodki badawcze.** Według duńskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych badaniami poświęconymi tematyce związanej z żywnością zajmuje się 18 tysięcy naukowców, np. w Ośrodku Badań nad Bydłem, Ośrodku Wiedzy Rolniczej czy Politechnice Duńskiej (DTU)

Takie podejście przynosi efekty. Wartość duńskiego eksportu żywności wzrosła z 10,6 mld euro w 2000 r. do 20 mld w chwili obecnej. Rząd duński spodziewa się dalszego wzrostu, głównie na rynkach wschodzących.

W ostatnim okresie polskie rolnictwo zmierza we właściwym kierunku, a wartość dodana produkcji żywności rośnie szybciej niż jej całkowita wielkość. Wciąż jednak możliwe są działania, które przyczynią się do zwiększenia udziału produktów o znaczącej wartości dodanej. Wydajność pracy w sektorze spożywczym jest ciągle o 38 proc. niższa od poziomu krajów UE-15. Postęp techniczny, który ostatnio się dokonał, powinien doprowadzić do poprawy w tym zakresie – w latach 2008-2012 wartość brutto środków trwałych w przemyśle spożywczym zwiększyła się o 58 proc.

W przetwórstwie spożywczym wartość dodana brutto (GVA) rośnie od 2005 r. w przyzwoitym tempie 7 proc. rocznie, a eksport – nawet dwa razy szybciej.

## OSIĄGNIĘCIE POZYCJI LIDERA W SEKTORZE PRZETWÓRSTWA SPOŻYWCZEGO

Dzięki inwestycjom polska branża przetwórstwa spożywczego dysponuje bardzo nowoczesnym wyposażeniem linii produkcyjnych, zwłaszcza w sektorze mleczarskim, mięsnym, mrożonek i napojów. Urządzenia są często nawet bardziej zaawansowane niż w innych krajach unijnych. Na przykład Kompania Piwowarska i SABMiller zbudowały nowe linie pakujące, w których zastosowano sterylne pomieszczenie, tzw. cleanroom, czyli rozwiązanie gwarantujące najwyższą jakość pakowania, które w Europie nie było wcześniej wykorzystywane.



Pomimo korzystnych warunków naturalnych i nowych inwestycji Polska wciąż nie jest liderem w sektorze przetwórstwa spożywczego. Oto trzy główne hamulce wzrostu:

- **Zbyt małe inwestycje we własność intelektualną.** Polskie firmy nie inwestują wystarczająco w tworzenie marek. Ich wydatki na badania i rozwój oraz poziom współpracy ze środowiskiem akademickim nie wystarczają, by podnieść rangę sektora<sup>4</sup>
- **Rozdrobniona struktura.** Sektor nie osiągnął skali, która otworzyłaby mu drogę do ekspansji międzynarodowej
- **Niskie aspiracje międzynarodowe polskich firm.** Chociaż niektóre przedsiębiorstwa, takie jak Maspex czy Hortex, zdołały zaistnieć na arenie międzynarodowej, to jednak większość firm spożywczych nadal myśli lokalnie

### Od lokalnego gracza do globalnego lidera

Grupa Barilla to największy światowy producent makaronu, oferujący 120 rodzajów makaronu, kontrolujący 40-45 procent rynku włoskiego i blisko 30 proc. rynku USA. Barilla jest również wiodącym sprzedawcą pieczywa we Włoszech, a dzięki nabyciu marki Wasa – także czołowym producentem pieczywa chrupkiego na świecie.

Firma została założona w 1877 r. w Parmie i przez większość swojej historii była zarządzana przez rodzinę Barilla. Przez pierwsze sto lat rozwijała się stopniowo, stając się w latach 80. XX wieku największym europejskim producentem makaronu. Następnie przedsiębiorstwo rozpoczęło ekspansję międzynarodową, wchodząc w latach 90. na niezwykle konkurencyjny rynek w USA. W ciągu 20 lat Barilla zdołała zdobyć jedną czwartą tego rynku.

Na sukces złożyło się wiele czynników. Po pierwsze, dostrzegając pozytywny wizerunek i wszechobecność włoskiej żywności na amerykańskim rynku, Barilla rozpoczęła kosztowną kampanię reklamową, podkreślając włoską tożsamość marki i autentyczność pochodzenia firmy. Oprócz finansowania tradycyjnych działań marketingowych, takich jak reklamy i ekspozycja na półkach sklepowych, Barilla także kształtowała gusta, wysyłając próbki nowych receptur i zapraszając recenzentów kulinarnych na różnorodne imprezy. Co najważniejsze, Barilla obniżyła koszty, budując nowoczesną fabrykę w stanie Iowa, który jest ważnym ośrodkiem rolniczym w USA. Dzięki temu firma uniknęła wysokich ceł na importowane makarony i wyrównała szanse w konkurencji z miejscowymi producentami.

## ROZWIĄZANIA ZWIĘKSZAJĄCE PRODUKTYWNOŚĆ

Długofalowa polityka zmierzająca do zwiększenia produktywności w rolnictwie powinna uwzględniać optymalizację wykorzystania gruntów poprzez ich konsolidację. Inicjatywa ta mogłaby stać się priorytetem w zarządzaniu gruntami, których właścicielem jest Skarb Państwa. Konsolidację powinno wspierać także działanie lokalnych władz, które mogłyby się wzorować na francuskiej agencji SAFER. Możliwe jest opracowanie planu dopłat unijnych, który zachęcałby drobnych rolników oraz pozostałych mieszkańców wsi do konsolidacji gruntów, pozwalając im utrzymać lub podnieść dotychczasowy standard życia. Można również przyznać ulgi podatkowe i ubezpieczeniowe mieszkańcom terenów wiejskich z tytułu działań sprzyjających konsolidacji niewielkich działek.

4 Andrzej Kowalski i Marek Wigier, „Rozwój sektora rolno-spożywczego w Polsce na tle tendencji światowych”, Instytut Ekonomiki i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2008

Prawdopodobnie najbardziej efektywnie wydajność polskich upraw poprawiłoby zintensyfikowanie tak zwanych działań oddolnych. Najważniejsze z nich zostały opisane poniżej:

**Dzierżawa gruntów.** Dzierżawa staje się w Polsce coraz bardziej popularna, jednak w 2010 r. tylko 20 proc. gruntów było dzierżawionych, podczas gdy w zaawansowanych gospodarkach europejskich – 40 proc. W Polsce dzierżawa ma często charakter nieformalny, a rynek jest mało przejrzysty. Dlatego pożądanym jest wprowadzenie przejrzystych przepisów, oferujących system zachęt dla właścicieli i dzierżawców.

**Uprawy kontraktowe.** Kontraktowanie pozwoli firmom przetwórczym wpisać rolników na listę dostawców z określonymi w umowie cenami. Wynikająca z tego agregacja dostaw przyniosła ogromne korzyści w produkcji wieprzowiny w Danii i Wielkiej Brytanii, a także w produkcji wina w wielu krajach.

**Spółdzielnie producenckie.** Wsparcie UE oraz polskiego rządu dla grup producentów umożliwiłoby integrację poziomą i odniesienie korzyści skali, przy jednoczesnym zachowaniu własności ziemi i niezależności. Grupy producentów mają większą siłę przebicia w negocjacjach z przetwórcami i mogą otrzymywać specjalne dotacje. Pozytywnym przykładem są grupy producentów jabłek w Polsce. W pierwszych pięciu latach działalności programu wsparcia dla grup producentów przyznano im średnio 290 000 euro dotacji, na ogół na budowę urządzeń do przechowywania i sortowania owoców. Będące własnością grupy urządzenia umożliwiają lepsze wykorzystanie siły roboczej (poprzez zatrudnianie pracowników poza sezonem) i zwiększenie dochodów dzięki prowadzeniu sprzedaży przez cały rok, a nie tylko w okresie zbiorów, gdy ceny są najniższe.

## ROZWIĄZANIA DLA PRZETWÓRSTWA SPOŻYWCZEGO

Polskie przetwórstwo spożywcze powinno rozwinąć się na większą skalę. Można to osiągnąć poprzez konsolidację rozproszonych zakładów. Na przykład w jednej z ważnych kategorii spożywczych, żadna z dwóch największych firm nie ma więcej niż 3 proc. udziału w rynku, a ich udziały są podzielone według regionów. Dodatkowo, aby zwiększyć skalę działalności i umożliwić wzrost, polskie firmy mogą zmienić ofertę produktową w następujący sposób:

Zwiększenie złożoności produktów. Przesunięcie się w górę łańcucha wartości poprzez wyższy stopień przetworzenia produktów i wykorzystanie przewagi konkurencyjnej wynikającej z łatwego dostępu do polskich płodów rolnych. Integracja pionowa zapewniająca przewagę kosztową i wysoką jakość dzięki współpracy z grupami producentów oraz zamówieniom kontraktowym.

Wprowadzanie innowacji. Do obszarów, w których zalecane jest wprowadzanie innowacji, zaliczają się m.in.: żywność specjalnego przeznaczenia i żywność dietetyczna przygotowywana według indywidualnych wymagań, minimalnie przetworzona żywność wysokiej jakości, wykorzystanie nanotechnologii w konserwacji, selekcjonowaniu i pakowaniu żywności.

Budowa polskich marek. Polski przemysł spożywczy, mając mocną pozycję jako dostawca żywności oraz kontakty z europejskimi detalistami, może rozwijać polskie marki. Marki można tworzyć lub wzmacniać w sektorach takich jak drób i nabiał, gdzie Polska ma szczególnie mocną pozycję na rynku unijnym. Można również promować wizerunek Polski jako kraju bardziej „przyjaznego dla środowiska” i rozwijać sektor żywności organicznej, tworząc marki zgodnie z najwyższymi standardami europejskimi.

Nabywanie marek zagranicznych. Tworzenie od podstaw polskich marek na rynkach zagranicznych przyniesie efekty, ale wymaga czasu. Czasem więc korzystniejsze jest przejęcie marki lokalnej, tak jak zrobił to Maspex.

### **Maspex: międzynarodowy rozwój w drodze przejęcia marki**

Maspex to jedno z największych przedsiębiorstw przetwórstwa spożywczego w Europie Środkowej i Wschodniej. Powstało w 1990 r. w Wadowicach, niedaleko Krakowa, a jego załogę stanowiło sześciu współzałożycieli. Przez ostatnie 20 lat firma stała się poważnym graczem międzynarodowym zatrudniającym 5000 pracowników i osiągającym przychody o wartości 700 mln euro. Jest wymieniana jako przykład sukcesu Polski.

Maspex rozwijał się dzięki agresywnej polityce przejmowania zakładów produkcyjnych i marek. Firma nabyła na przykład rumuńskie marki krakersów, Salatini i Capollini. Dziś Maspex jest firmą międzynarodową z prawdziwego zdarzenia, posiadającą fabryki w Polsce, Czechach, Rumunii, Rosji, na Słowacji i na Węgrzech. Wyroby firmy obecne są w sumie w 50 krajach, nie tylko na rynkach europejskich, ale też w Ameryce Północnej, na Bliskim Wschodzie i w Azji. Jedna trzecia przychodów firmy pochodzi z eksportu.





## 8. Zmiany demograficzne i ich wpływ na rynek pracy

Podobnie jak większość krajów rozwiniętych, w nadchodzących latach Polska będzie musiała poradzić sobie z wyzwaniami demograficznymi. Niekorzystne zjawiska demograficzne w połączeniu z niską produktywnością oraz nieefektywnym rynkiem pracy będą stanowić poważne problemy strukturalne, utrudniające rozwój. Głównym powodem nieefektywności rynku pracy jest relatywnie niski współczynnik aktywności zawodowej – zaledwie 67 proc. ludności w wieku produkcyjnym jest aktywne zawodowo. To o wiele mniej niż w Szwecji (81,1 proc.), Niemczech (77,5 proc.) czy średnio w państwach „starej” Unii (74 proc.).<sup>1</sup> Wysokie bezrobocie, utrzymujące się na poziomie około 10 proc., jeszcze zaostrza problem – według oficjalnych danych pracę ma jedynie 60 proc. osób w wieku 15-64 lata.

Nierównowaga na rynku pracy będzie się pogłębiać z powodu niskiej liczby urodzeń i rosnącej długości życia – zjawiska demograficznego charakterystycznego dla bardziej rozwiniętych gospodarek w XXI wieku. Na początku lat 90. współczynnik dzietności w Polsce, czyli średnia liczba dzieci urodzonych przez jedną kobietę – zaczął spadać i w 2013 r. wynosił 1,26. W ostatnim czasie rząd stara się doprowadzić do zwiększenia liczby urodzeń, wydłużając urlopy rodzicielskie i ułatwiając dostęp do przedszkoli. W efekcie w pierwszej połowie 2014 r. liczba urodzeń była o 5 600 większa niż w tym samym okresie 2013 r.<sup>2</sup>

Polskie społeczeństwo starzeje się, a liczebność siły roboczej będzie spadać. Seniorzy (w wieku 60 lat i powyżej) to jedyna grupa, której liczebność najprawdopodobniej wzrośnie. Natomiast kluczowa z punktu widzenia rynku pracy grupa osób w wieku 15-59 lat będzie wyraźnie malała (Rysunek 33). Wskaźnik obciążenia demograficznego ludnością w wieku poprodukcyjnym, pokazujący liczbę ludności w wieku ponad 65 lat w stosunku do ludności w wieku produkcyjnym (15-64), wzrośnie z około 20 proc. w 2012 r. do najprawdopodobniej 30 proc. w 2025 r., przy założeniu, że nie zostaną wprowadzone w tym czasie żadne istotne reformy rynku pracy. Dodatkowym problemem dla Polski jest ujemny bilans migracji – więcej pracowników wyjeżdża z kraju, niż do niego przyjeżdża. Dane demograficzne nie wskazują na to, żeby sytuacja miała się poprawić, więc nadal maleć będzie liczba osób płacących podatki, przy jednoczesnym zwiększającym się zapotrzebowaniu na usługi socjalne i zdrowotne ze strony osób starszych. Tendencje te będą powodować duże obciążenie dla budżetu.

---

1 Stosunek liczby zatrudnionych do liczby ludności w wieku produkcyjnym, 15-64 lata, Statystyki zatrudnienia, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, 2013, oecd.org

2 Dane w tym akapicie: Główny Urząd Statystyczny (GUS), stat.gov.pl



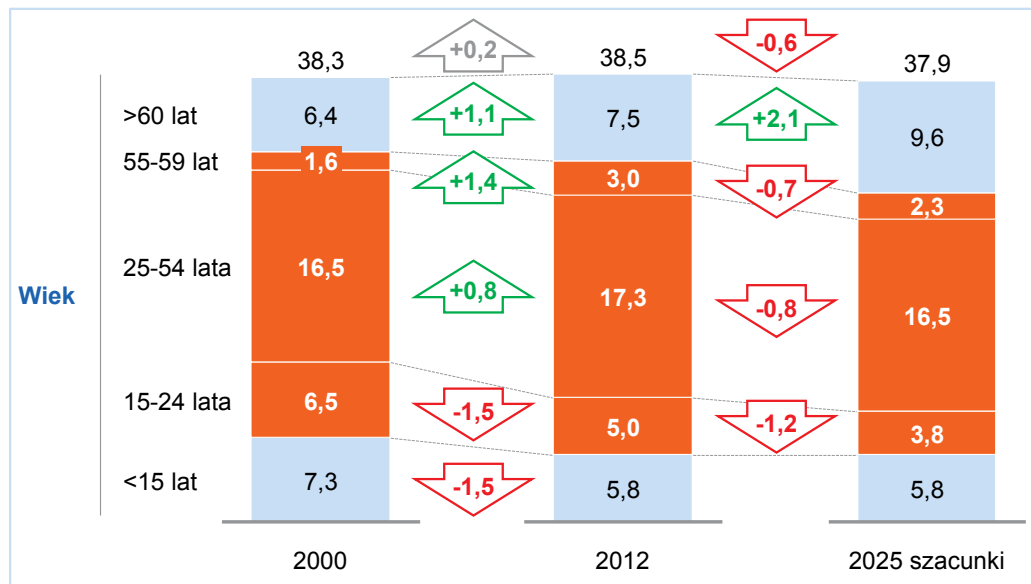
Rysunek 33

### Liczba ludności w wieku produkcyjnym (15-59) spadnie w Polsce o 2,7 miliona do roku 2025

#### Liczba ludności w Polsce

W milionach mieszkańców

↑ Zmiana



ŹRÓDŁO: Spis ludności przeprowadzony przez Główny Urząd Statystyczny w latach 2002 i 2011; prognoza GUS skorygowana w celu zapewnienia spójności z danymi ze spisu powszechnego

Aby gospodarka mogła dalej szybko się rozwijać, Polska powinna powstrzymać spadek liczby ludności w wieku największej aktywności zawodowej oraz zaktywizować kobiety, młodzież i osoby starsze. Wydłużanie czasu pracy nie jest dobrym rozwiązaniem, ponieważ już teraz Polacy pracują więcej niż większość Europejczyków (Rysunek 34). Poza tym, jak pokazują badania OECD, istnieje odwrotna zależność między poziomem produktywności a liczbą godzin spędzanych przez pracownika w pracy. Średnia liczba godzin pracy w Polsce najprawdopodobniej spadnie, tak jak stało się to w innych państwach europejskich.

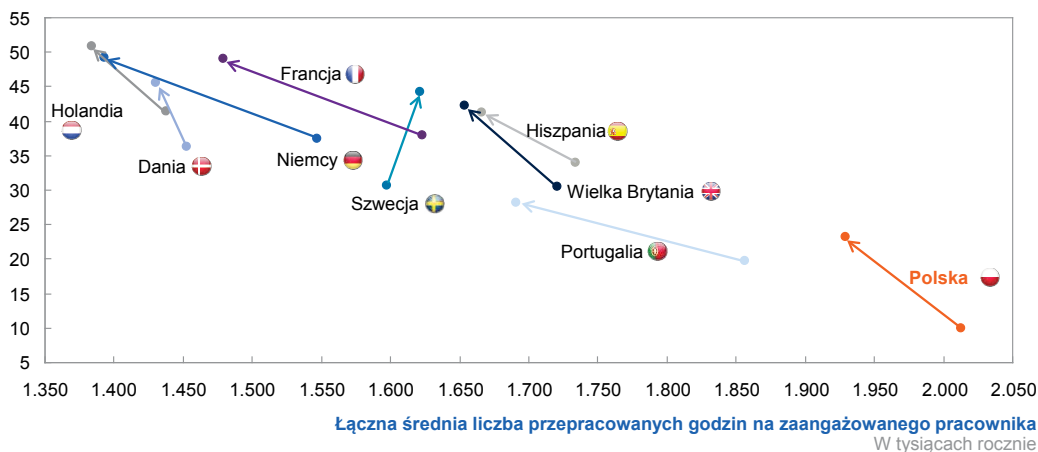
Rysunek 34

### W wielu rozwiniętych krajach wraz ze wzrostem PKB spada liczba godzin przepracowanych na pracownika

#### Wartość PKB w przeliczeniu na godzinę pracy

W USD, przy stałych cenach, PPP 2005

← Zmiana w okresie 1993-2012



ŹRÓDŁO: Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

Przeciwdziałanie skutkom niekorzystnych trendów demograficznych musi zatem skupić się na zwiększeniu podaży pracy. Bezrobocie w Polsce (ok. 10 proc.) jest wyższe niż w Europie Zachodniej (7,8 proc. w Szwecji, 5,1 proc. w Niemczech).<sup>3</sup> Najlepszym sposobem na jego zmniejszenie i podniesienie współczynnika aktywności zawodowej jest uruchomienie niewykorzystanych zasobów pracowniczych, w tym kobiet, młodzieży i osób starszych, które są w wieku produkcyjnym, ale z różnych przyczyn nie pracują.

## Zwiększenie siły roboczej o 2,4 miliona pracowników

W Polsce za ludność w wieku najwyższej aktywności zawodowej uznaje się osoby w wieku 15-59 lat. Według przewidywań ta populacja zmaleje z obecnych 25,3 mln do 22,6 mln w 2025 r., czyli o 2,7 miliona. Trend ten może zostać zahamowany, a nawet odwrócony, jeśli wdrożone zostaną odpowiednie działania (patrz Rysunek 4 w Podsumowaniu). Nacisk warto położyć na zwiększenie aktywności zawodowej kobiet, młodzieży i starszych pracowników.

**Kobiety.** Zwiększenie aktywności zawodowej kobiet w wieku 24-54 lata o cztery punkty procentowe pozwoliłoby zniwelować o połowę dystans, jaki dzieli Polskę od przodującej pod tym względem Szwecji i zwiększyć zatrudnienie o 300 tysięcy dodatkowych osób.

**Młodzież i młodszy pracownicy.** Zwiększenie aktywności zawodowej młodzieży w wieku 15-24 lata o 14 punktów procentowych umożliwiłoby zniwelowanie różnicy w stosunku do średniej dla krajów UE-15 i zwiększyć zatrudnienie o dodatkowe 500 tysięcy pracowników.

**Starszy pracownicy.** Zwiększenie aktywności zawodowej osób dojrzałych w wieku 55-59 lat o 14 punktów procentowych pozwoliłoby na zrównanie się Polski ze średnią dla krajów UE-15. Zwiększenie wskaźnika aktywności zawodowej wśród osób powyżej 60. roku życia o 7 punktów procentowych umożliwiłoby zatrudnienie 500 tysięcy pracowników z tej grupy wiekowej.

### KOBIETY

Wskaźnik aktywności zawodowej kobiet w Polsce jest niski w porównaniu z europejskimi standardami i wynosi 61 proc. (2012). W krajach UE-15 wskaźnik ten wynosi średnio 68 proc., a w Szwecji aż 80 proc. (Rysunek 35). Różnica występuje we wszystkich grupach wiekowych, ale najbardziej zauważalna jest w kategorii wiekowej 25-54 lata, czyli w najbardziej produktywnym segmencie. Wskaźnik aktywności zawodowej Polek w tym segmencie należy do najniższych w Europie i jest tylko nieco wyższy niż w Grecji, Hiszpanii, we Włoszech, na Węgrzech i Słowacji.<sup>4</sup>

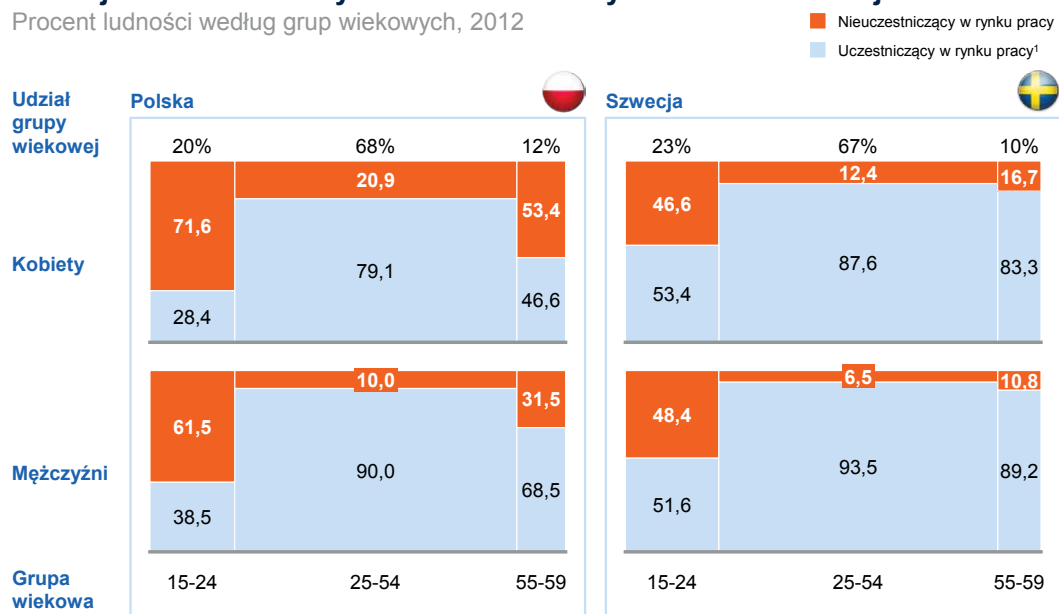
3 Dane Eurostatu, maj 2014, ec.europa.eu/eurostat

4 *OECD Economic Surveys: POLAND*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Marzec 2014, oecd.org

Rysunek 35

### Szwecja ma znacznie wyższe wskaźniki aktywności zawodowej niż Polska

Procent ludności według grup wiekowych, 2012



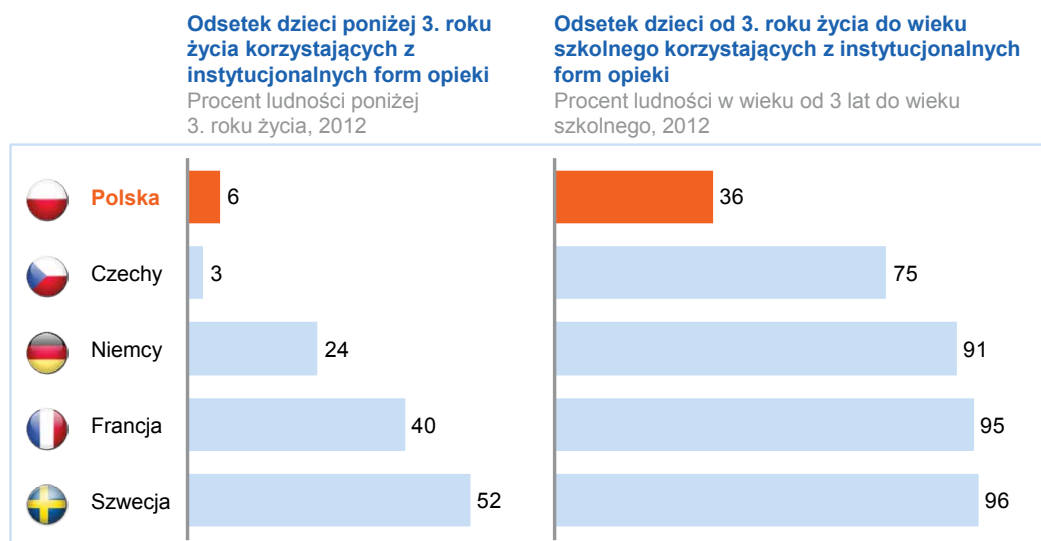
1 Zatrudnieni i bezrobotni

ŹRÓDŁO: Eurostat; Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

Niska aktywność kobiet na rynku pracy zazwyczaj koreluje z dostępnością usług z zakresu opieki nad dziećmi. Szczególnie uderzająca jest różnica w dostępności żłobków obserwowana między Polską a innymi krajami. Tylko 6 proc. polskich dzieci w wieku poniżej 3 lat uczęszcza do jakichkolwiek instytucji zapewniających opiekę nad dziećmi, natomiast w Niemczech – 24 proc. W Szwecji rodzice otrzymują dofinansowanie umożliwiające im pozostanie w domu przez pierwsze 18 miesięcy życia dziecka, natomiast później większość dzieci zapisywana jest do odpowiednich placówek. Różnica jest również wyraźna w segmencie od 3 do 5 lat – jedynie 36 proc. polskich dzieci uczęszcza do przedszkola, natomiast w Niemczech i Szwecji 95 proc., a nawet więcej (Rysunek 36).

Rysunek 36

### Aby zwiększyć aktywność zawodową kobiet, należy zapewnić instytucjonalne formy opieki nad dziećmi



ŹRÓDŁO: Eurostat

Polski rząd zobowiązał się, że do 2017 r. wszystkie dzieci w wieku powyżej 3 lat będą uczęszczać do przedszkoli. To posunięcie znacząco ułatwi większej liczbie Polek aktywne uczestnictwo w rynku pracy. Kolejną inicjatywą powinna być promocja żłobków i innych form opieki nad najmniejszymi dziećmi, ponieważ wysokie koszty opieki prywatnej powstrzymują wiele kobiet przed podjęciem pracy.

Przykłady Danii, Szwecji i Holandii niezupełnie przystają do polskich realiów, jednak mogą pomóc Polsce podjąć działania, które doprowadzą do zwiększenia aktywności zawodowej kobiet. W wymienionych krajach udało się wprowadzić kobiety na rynek pracy poprzez ułatwienie dostępu do dziennej opieki nad dziećmi. W Danii ponad 80 proc. niemowląt i ponad 90 proc. dzieci w wieku 3-5 lat korzysta z regularnej opieki. Stąd też Dania ma jeden z najwyższych w Europie odsetków pracujących kobiet w wieku 24-54 lata i jeden z najwyższych współczynników aktywności zawodowej kobiet (85 proc.) w OECD. W najbliższym czasie Polska nie jest w stanie wdrożyć programu takiego jak w Danii, ale też nie może sobie pozwolić na ignorowanie rozwiązań zwiększających udział Polek w rynku pracy.

Należałoby także rozważyć wprowadzenie rozwiązań pozwalających łączyć obowiązki rodzinne z pracą w niepełnym wymiarze godzin. Polskie przepisy to umożliwiają, ale takie rozwiązania są rzadko stosowane. Aby je spopularyzować, można wdrożyć system zachęt dla pracodawców. W Holandii zastosowanie zachęt zarówno dla pracodawców, jak i pracowników sprawiło, że około 60 proc. kobiet pracuje w niepełnym wymiarze czasu. W rezultacie ogólny udział kobiet w rynku pracy wzrósł z 32 proc. w 1981 r. do 73 proc. w 2010 r.

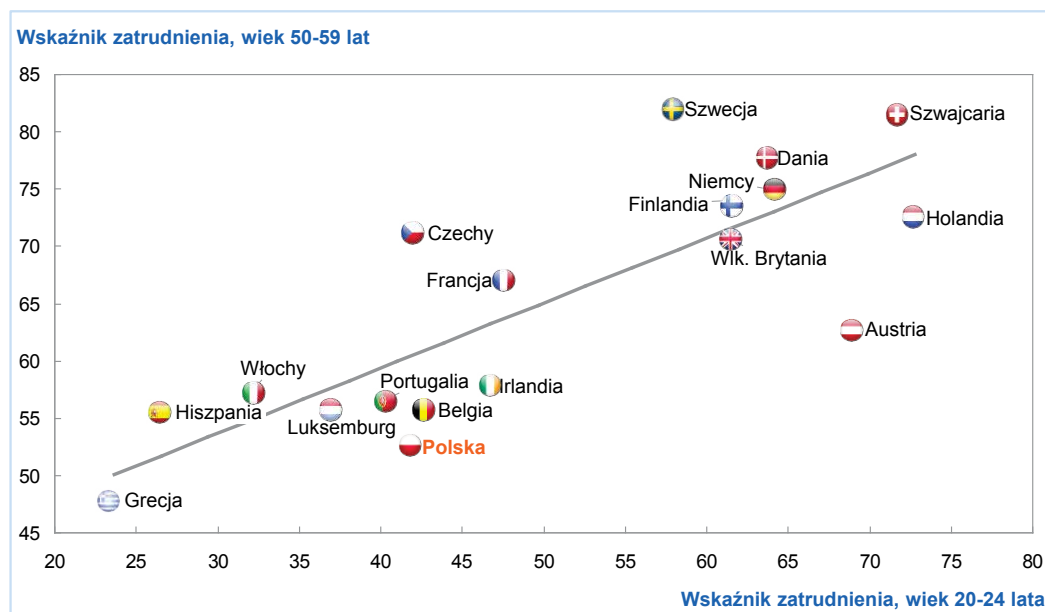
## MŁODZIEŻ I MŁODSI PRACOWNICY

Dwie inne grupy, których udział w rynku pracy jest stosunkowo niski, to młodzież (15-24 lata) i osoby starsze (55-64 lata) (Rysunek 37).

### Rysunek 37

#### Wskaźniki aktywności zawodowej w Polsce są niższe niż w innych krajach w segmentach wiekowych 20-24 i 55-59

2012, w procentach



ŹRÓDŁO: Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

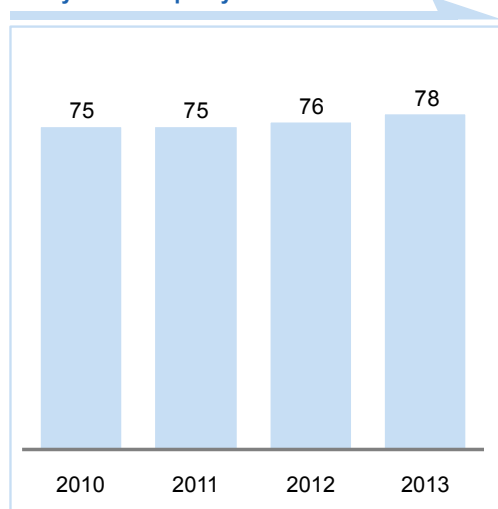
Niski współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 20-24 lata ma związek z dynamicznym wzrostem liczby studentów, który notowany jest od 2005 r. Reformy

systemu edukacji przyczyniły się do zwiększenia liczby absolwentów wyższych uczelni, co jest oczywistym sukcesem Polski. Jednak twórcy reform stracili z pola widzenia kształcenie zawodowe, a jego jakość jest czynnikiem wpływającym na poziom aktywności zawodowej młodzieży. Obecnie pracodawcy mają coraz większe trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników (Rysunek 38).

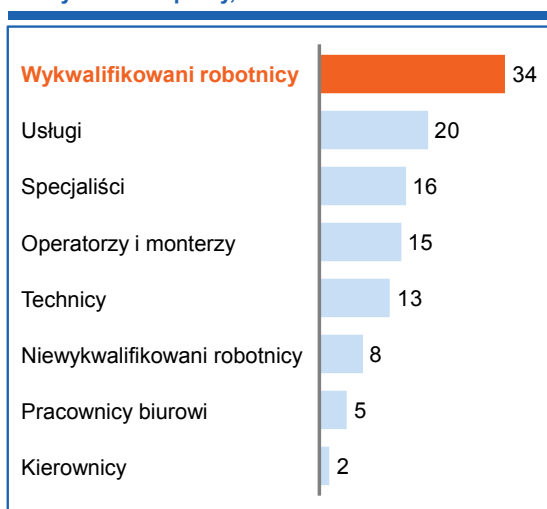
**Rysunek 38**

### **Blisko 80% pracodawców miało w 2013 r. problemy ze znalezieniem kandydatów do pracy**

**Procent pracodawców zgłaszających trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy**



**Zawody, w których najtrudniej było znaleźć kandydatów do pracy, 2013**



ŹRÓDŁO: Badanie Kapitału Ludzkiego, 2013

Aktywność zawodowa młodzieży jest problemem w całej Unii Europejskiej. W Niemczech starano się rozwiązać go poprzez podwójny system kształcenia zawodowego, który łączy nauczanie akademickie z praktykami zawodowymi, doradztwem i dotacjami dla młodych ludzi poszukujących zatrudnienia.

Wśród polskiej młodzieży problem ten jest poważny, choć nie aż tak, jak w Hiszpanii czy we Włoszech. W Polsce bezrobocie wśród młodzieży wynosi 27 proc. (grupa wiekowa 15-24 lata), natomiast w Hiszpanii – 55 proc., a we Włoszech – 40 proc. Dla porównania: średnia OECD wynosi 19 proc., a w Niemczech jedynie 8 proc. młodych ludzi jest bezrobotnych. Europa powinna zatem przyjrzeć się dokładnie niemieckim rozwiązaniom. W przyszłości Polsce potrzebny będzie program szkolenia zawodowego oparty na realnych potrzebach pracodawców i prognozach ekonomicznych.

Jak pokazuje przykład niemiecki, w warunkach polskich efekty mogłyby przynieść działania zmierzające do zwiększenia udziału w kształceniu zawodowym, skierowane zarówno do pracowników, jak i pracodawców. Efekty przyniosłoby umożliwienie uczniom uzupełnienia edukacji o praktyki w zakładach pracy. Sukces takiego przedsięwzięcia zależy od współpracy środowisk akademickich i szkół zawodowych, chęci uczniów oraz zaangażowania pracodawców.

Szkoła zawodowa współpracująca z pracodawcami jest atrakcyjna dla potencjalnych uczniów. Często nie są oni zainteresowani nauką w takich szkołach tylko dlatego, że nie widzą możliwości znalezienia pracy w zawodzie po ukończeniu nauki. W Niemczech około 70 proc. młodych ludzi znajduje stałą pracę jeszcze w czasie stażu czy innych form kształcenia



policealnego bądź w ciągu trzech miesięcy od ukończenia nauki. Innym sposobem zachęcania młodych do podjęcia nauki w szkołach zawodowych jest możliwość uzyskania powszechnie uznawanych certyfikatów potwierdzających kwalifikacje zawodowe. Natomiast w celu obniżenia obciążeń finansowych związanych z edukacją należałoby wprowadzić system stypendiów promujących zdobywanie umiejętności w dziedzinach najbardziej poszukiwanych przez pracodawców.

## OSOBY STARSZE

Tak samo jak w przypadku kobiet i młodzieży, wiele starszych osób w Polsce jest bezrobotnych. Wśród starszych kobiet niska aktywność zawodowa powodowana jest często brakiem dostępności do instytucji opiekujących się dziećmi i wynikającą z tego koniecznością zajmowania się wnukami, gdy ich córki pracują.<sup>5</sup> Inną przyczyną niewielkiej liczebności starszych pracowników są wcześniejsze emerytury. Pomimo wprowadzonych w 2008 r. zmian w przepisach emerytalnych wciąż ponad 600 tysięcy pracowników ma taką możliwość. Starszym osobom trudniej znaleźć zatrudnienie z powodu rozpowszechnionych stereotypów o ich mniejszych możliwościach, wolniejszym przyswajaniu wiedzy i rzekomo większej absencji w pracy.

W Holandii i Wielkiej Brytanii podjęto starania, by zwiększyć aktywność zawodową osób starszych. W Holandii osoby w wieku powyżej 57,5 roku życia są zobligowane do szukania pracy, ponieważ do korzystania z pełnych świadczeń system emerytalny wymaga 40 lat zatrudnienia. W Wielkiej Brytanii wprowadzono system dotacji do szkoleń dla starszych pracowników oraz wolny od podatku dodatek do pensji w wysokości do 60 funtów tygodniowo dla uczestników programu pracujących w pełnym wymiarze godzin. Korzystając z doświadczeń holenderskich i brytyjskich, Polska mogłaby wypracować działania w następujących obszarach:

- Likwidacja możliwości wcześniejszego przechodzenia na emeryturę (jeśli nie zagraża to bezpieczeństwu pracownika). Bodźce finansowe zachęcające do wcześniejszego przechodzenia na emeryturę powinny zostać zlikwidowane, za to wprowadzić można przeznaczony dla osób starszych system doradztwa pracy i dopłat
- Programy szkoleniowe dostosowane do potrzeb starszych pracowników, dzięki którym można zmniejszyć obawy o ich kompetencje
- Poprawa systemu opieki zdrowotnej, tak by zwiększać aktywność osób dojrzałych, a zmniejszać liczbę zwolnień lekarskich

## Sposoby na zwalczanie bezrobocia

Bezrobocie w Polsce (około 10 proc.) utrzymuje się wciąż na stosunkowo wysokim poziomie, jeśli porównamy je z Niemcami (5 proc.), Austrią (5 proc.) czy Czechami (7 proc.), ale jest trochę niższe od średniej dla krajów UE-15 (11 proc.).<sup>6</sup>

W Niemczech w pierwszej dekadzie XXI w. podjęto tzw. reformy Hartza. Polegały one na usprawnianiu niemieckiego rynku pracy i doradztwie w zakresie wychodzenia z bezrobocia. Postawiono na długoterminowe szkolenia, dopłaty do wynagrodzeń, subsydia dla

5 Według danych Eurostatu z całej UE wiele kobiet rezygnuje z pełnoetatowej, a nawet jakiegokolwiek pracy z przyczyn rodzinnych (opieka nad dziećmi lub osobami starszymi). Liczba mężczyzn rezygnujących z pracy z takich powodów jest znikoma, Female Labour Market Participation, Eurostat, ec.europa.eu/eurostat

6 Dane Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), 2013, oecd.org

rozpoczynających działalność, szkolenia krótkoterminowe, skierowania na staże. Trzy pierwsze inicjatywy okazały się bardzo skuteczne.<sup>7</sup>

- **Długoterminowe szkolenia.** Szkolenia są skuteczne, gdy trwają dostatecznie długo, by pracownik przyswoił sobie odpowiednie umiejętności, i gdy kończą się uzyskaniem powszechnie uznanego certyfikatu. Takie właśnie szkolenia przyczyniły się w Niemczech do zwiększenia zatrudnienia o 5 do 10 proc.
- **Dopłaty do wynagrodzeń.** Pracodawcom zatrudniającym osoby trwale bezrobotne przyznawane są częściowe dopłaty do wynagrodzeń. W jednym z badań wykazano wzrost zatrudnienia o 70 proc. w grupie kontrolnej po 20 miesiącach od wprowadzenia programu – o 40 proc. więcej niż w grupie, która nie była objęta programem
- **Dofinansowanie dla rozpoczynających działalność.** W Niemczech średnia wielkość dofinansowania przyznawanego potrzebującym przedsiębiorcom wynosi 10 000 euro. Program subsydiów odniósł ogromny sukces – dwa lata po jego wprowadzeniu 70 proc. uczestników, byłych bezrobotnych, nadal prowadzi działalność. Niektórzy z nich nawet zatrudniają pracowników

Polska zaczęła już stosować metody zbliżone do niemieckich, np. szkolenia oraz subsydia dla rozpoczynających działalność gospodarczą i firm zatrudniających bezrobotnych. Znaczącej poprawy sytuacji należy spodziewać się wraz z wprowadzeniem dalszych kroków, takich jak dopasowanie szkoleń do zmieniających się potrzeb rynku i wydawanie szerszej uznawanych certyfikatów. Z czasem przydatny może okazać się system monitorowania skuteczności podjętych inicjatyw oraz odpowiedniego dostosowania działań do potrzeb pracodawców.

## Polityka migracyjna

Do utrzymania wzrostu polskiej gospodarki potrzebna jest też efektywna polityka migracyjna. Mogłaby ona spełniać dwa cele – zachęcać do powrotu Polaków, którzy wyemigrowali i zwiększać imigrację, której powinna towarzyszyć skuteczna polityka asymilacji.

### POWRÓT Z EMIGRACJI

W minionej dekadzie 1,5 miliona Polaków wyemigrowało do różnych krajów UE. Milion osób wyjechało, zanim Polska przystąpiła do Unii. Łącznie to 2,5 miliona osób, z których większość pracuje. Najwięcej Polaków mieszka obecnie w Wielkiej Brytanii, Niemczech i Irlandii, nadal utrzymując silne więzi z Polską. Wyemigrowali głównie z przyczyn zarobkowych i w poszukiwaniu pracy. Ich powrót zależy od przekonania, że w Polsce czekają na nich bezpieczna przyszłość i atrakcyjne oferty pracy. Dodatkowym impulsem do powrotu może stać się perspektywa lepszej jakości życia. Składa się na nią system opieki nad dziećmi, sprawnie działająca służba zdrowia oraz ogólne zbliżenie do unijnych standardów zabezpieczeń socjalnych. Zmniejszenie barier administracyjnych przy powrocie również może mieć istotne znaczenie.<sup>8</sup> Jednocześnie należałoby przeprowadzić kampanię marketingową, zachęcającą emigrantów do powrotu i wspierającą ich po przyjeździe (także finansowo).

Gdyby udało się skłonić do powrotu 16 proc. emigrantów o najsilniejszych więzach z krajem (rodzina, nieruchomości itp.), na polski rynek pracy powróciłoby 400 tysięcy pracowników.

7 Ocena środków w celu wdrożenia propozycji Komisji Hartza (*Evaluation of measures to implement the proposals of the Hartz Commission*), Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej (BMAS), czerwiec 2006, bmas.de

8 Reversing the Brain Drain: Poland Tries to Woo Its Young Back Home; Spiegel Online International, 21 września 2007

## IMIGRACJA

W 2012 r. tymczasowo pracowało w Polsce około 200 tysięcy cudzoziemców, a do 2025 r. mogłoby ich się osiedlić dwa razy więcej. Liczba zagranicznych pracowników w firmach działających w Polsce już dziś jest znaczna. Osoby te z reguły nie odbierają miejsc pracy Polakom, a raczej zapełniają luki, pracując na przykład na stanowiskach wymagających szczególnych umiejętności technicznych lub znajomości określonych języków.

Cudzoziemcy, którzy mogliby być zainteresowani pracą w Polsce, to przede wszystkim Ukraińcy i Białorusini, co wynika z niskich zarobków w ich krajach oraz bliskości kulturowej z Polską. Bliskość ta jest ważna także dla ewentualnych pracodawców. Możliwe jest zatem zatrudnienie absolwentów wyższych uczelni i specjalistów w dziedzinach technicznych, pochodzących z tych krajów. Pracownicy z sąsiednich krajów zasililiby polskie kadry w sektorze IT, zaawansowanej produkcji przemysłowej, czyli branżach, gdzie niska podaż talentów hamuje rozwój.







## Podsumowanie

Dzięki bardzo szybkiemu tempu wzrostu w ciągu ostatnich 25 lat polska gospodarka może rozpocząć nowy etap rozwoju. Kraj stoi przed wyborem: może kontynuować wzrost na poziomie ponad 2 proc. rocznie bądź realizować „scenariusz aspiracyjny”, zakładający 4-procentowe tempo rozwoju. Wybierając pierwszy wariant, Polska pozostałaby średniej wielkości gospodarką nastawioną na rynek regionalny. Druga opcja zakłada, że kraj stanie się ważnym motorem wzrostu w Europie, będzie skutecznie konkurować na rynku globalnym, a PKB na głowę mieszkańca mierzony według siły nabywczej zacznie dorównywać wskaźnikom Hiszpanii, Słowenii czy Włoch.

Aby przyspieszyć wzrost, niezbędne są jednak zmiany i inwestycje. Skala dotychczasowych sukcesów gospodarczych mogła rozbudzić w Polakach gotowość do wysiłków, które zapewnią im dobrobyt. Nakreślając ścieżkę wzrostu na miarę tych aspiracji, raport Polska 2025 opisuje kierunki tych zmian.

W raporcie najwięcej uwagi poświęcono poprawie produktywności, która powinna rosnąć w każdym sektorze gospodarki. Równie istotny jest rozwój nowych sektorów o dużym potencjale wzrostu oraz przyspieszenie w sektorze high-tech. Jak zaznaczono w rozdziałach poświęconych konkretnym sektorom, w każdym z nich konieczny będzie inny poziom wzrostu inwestycji kapitałowych oraz działania, które zmierzają do przesunięcia na wyższą pozycję w łańcuchu wartości. W wielu branżach niezbędna jest modernizacja, która pozwoli polskim przedsiębiorstwom osiągnąć poziom kosztów konkurencyjny w skali globalnej.

Jednak „scenariusz aspiracyjny”, o którym mowa w raporcie Polska 2025, można będzie zrealizować tylko, jeśli Polska poradzi sobie z negatywnymi skutkami zmian demograficznych. W tej kwestii wiele zależy od zdolności do włączenia w rynek pracy kobiet, młodzieży i osób starszych. Dopasowanie umiejętności pracowników do potrzeb przedsiębiorstw jest także warunkiem przyspieszenia wzrostu.

Wśród innych działań, które należy kontynuować, można wymienić dopasowanie programów edukacyjnych do potrzeb rozwijającej się gospodarki, rozszerzenie eksportu poza Europę oraz poprawę ogólnych warunków prowadzenia biznesu. Polska powinna również poprawiać stan infrastruktury, upraszczać przepisy hamujące wzrost, inwestować w edukację i tworzyć warunki dla rozwoju innowacyjności. Każdy z celów nakreślonych w „scenariuszu aspiracyjnym” jest realistyczny. Jednak ich osiągnięcie będzie wymagało wspólnych działań środowisk biznesowych, rządowych i akademickich.

Wyzwań jest wiele, ale kraj ma również liczne atuty, takie jak wykształceni pracownicy, strategiczne położenie geograficzne oraz stosunkowo stabilna sytuacja makroekonomiczna. Planując dalszy wzrost gospodarczy w oparciu o wymienione atuty, do 2025 r. Polska ma szansę stać się jedną z najbardziej liczących się gospodarek w Europie, a także dynamicznym graczem na globalnym rynku.



## Autorzy raportu i poszczególnych rozdziałów



### **Wojciech Bogdan, partner**

Ekspert w zakresie strategii, efektywności operacyjnej i rozwoju przedsiębiorstw. Doradza firmom globalnym i regionalnym, m.in. z branży telekomunikacyjnej, transportowej, surowcowej oraz private equity. Współautor wydanego w 2013 r. raportu McKinsey Global Institute o perspektywach rozwoju krajów Europy Środkowo-Wschodniej: „A new dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe”. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego.



### **Daniel Boniecki, dyrektor zarządzający**

Dyrektor zarządzający McKinsey & Company w Polsce. Doradza największym polskim przedsiębiorstwom oraz wiodącym firmom zagranicznym, m.in. w budowaniu strategii oraz transformacji modeli biznesowych. Jest szefem Pionu Telekomunikacji, Mediów i Technologii w Europie Środkowo-Wschodniej, na Bliskim Wschodzie i Afryce. W latach 1998-2001 pracował w biurze McKinsey w Londynie. Absolwent SGH, programu MBA w Harvard Business School oraz Wharton Executive Education.



### **Eric Labaye, dyrektor**

Szef ośrodka badawczego McKinsey Global Institute. W latach 2002-2010 był dyrektorem zarządzającym McKinsey we Francji. Doradza klientom z branży energetycznej, telekomunikacyjnej, mediów, high-tech, a także instytucjom publicznym, m.in. w zakresie kreowania strategii oraz programów operacyjnych i transformacyjnych. Współautor wydanego w 2013 r. raportu McKinsey Global Institute o perspektywach rozwoju krajów Europy Środkowo-Wschodniej: „A new dawn: Reigniting growth in Central and Eastern Europe”. Ukończył Ecole Polytechnique, Telecom ParisTech oraz program MBA na INSEAD.



### **Tomasz Marciniak, partner lokalny**

Doradza głównie klientom z sektora energetycznego, surowcowego oraz private equity w Polsce, Europie oraz Azji. Lider Działu Energetyki i Gazu Ziemnego w Europie Środkowo-Wschodniej. Ekspert w dziedzinie tworzenia strategii, transformacji operacyjnej oraz fuzji i przejęć. W latach 2005-2006 pracował w banku J.P. Morgan w Londynie. Absolwent Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego; ukończył programy z zakresu ekonomii i finansów w London School of Economics oraz Uniwersytecie Pompeu Fabry w Barcelonie.

**Wiktor Namysł, dyrektor**

Lider Działu Efektywności Operacyjnej w Europie Środkowo-Wschodniej. Doradza klientom w Europie oraz Ameryce Płn. i Płd. Posiada bogate doświadczenie w zakresie poprawy efektywności operacyjnej i inwestycyjnej, kreowaniu i wdrażaniu strategii, transformacji przedsiębiorstw oraz fuzji i przejęć. Absolwent Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i programu MBA w Kellogg School of Management. Był również stypendystą DAAD na Fachhochschule Reutlingen w Niemczech.

**Marcin Nowacki, menedżer**

Współpracuje ze spółkami z sektora przemysłu ciężkiego, telekomunikacji, handlu oraz private equity w Europie i na Bliskim Wschodzie. Doradza przede wszystkim przy tworzeniu strategii, transformacjach organizacyjnych i operacyjnych oraz fuzjach i przejęciach. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego oraz programu MBA na INSEAD.

**Marcin Purta, partner**

Lider Działu Energetyki oraz Gazu Ziemnego w Europie Środkowo-Wschodniej. Doradza głównie klientom z sektora energetycznego oraz z branży logistycznej. Ekspert w zakresie kreowania i wdrażania strategii, transformacji przedsiębiorstw, w szczególności w obszarze dystrybucji energii elektrycznej i gazu. Jest jednym z autorów raportu „Ocena potencjału redukcji gazów cieplarnianych w Polsce do 2030 r.”. Absolwent SGH oraz programu MBA na INSEAD.

**Ewa Szmidt-Belcarz, partner**

Lider Działu Marketingu i Sprzedaży w Europie Środkowo-Wschodniej. Doradza przede wszystkim przy tworzeniu strategii korporacyjnych oraz biznesowych, transformacjach modeli operacyjnych oraz restrukturyzacjach. Absolwentka SGH, London School of Economics, a także programu MBA na INSEAD.



Prace nad raportem prowadziło łącznie kilkadziesiąt osób, między innymi (w kolejności alfabetycznej): Jonathan Ablett, Michał Bliźniak, Wojciech Bogdan, Daniel Boniecki, Richard Bucci, Bartosz Dyrda, Justyna Glusman, Justas Grigaluskas, Małgorzata Gontarz, Joanna Iszkowska, Tomasz Jurkanis, Michał Kaniewski, Tomasz Kryda, Franciszek Kryt, Piotr Labenz, Eric Labaye, Tomasz Marciniak, Wiktor Namysł, Marcin Nowacki, Michael Phillips, Marcin Purta, Pål Erik Sjøttil, Dominika Sobczak, Paweł Szerling, Ewa Szmidt-Belcarz, Tilman Tacke, a także działy graficzny i analiz biura McKinsey w Warszawie oraz Global Editorial Services.







