



Gdańska
Akademia Bankowa

MAKROTRENDY

KWARTALNIK DLA RYNKU FINANSOWEGO
I UBEZPIECZENIOWEGO | NR 8/GRUDZIEŃ 2023

Polski przemysł wobec zielonej transformacji UE



Luk Palmen

Prezes Zarządu InnoCo,
Członek Rady Programowej
Kongresu Obywatelskiego

- Na czym polega przewrót kopernikański w gospodarce?
- Dlaczego będziemy musieli liczyć wpływ całego cyklu życia produktu na środowisko?
- Na ile zielona transformacja UE zmieni reguły globalnej gry?
- Co jest istotą Przemysłu 5.0?
- Jak uczynić z Polski beneficjenta kolejnej wielkiej transformacji?

Unijna machina ruszyła. Każdy uczestnik europejskiej układanki gospodarczej: wielki koncern czy mikrofirma, pochodzący z obszaru Wspólnoty czy z Dalekiego Wschodu, będący producentem, dostawcą czy dostawcą dostawcy, będzie musiał dostosować się do nowych, wytyczonych przez Brukselę, reguł gry. Ich punkt centralny stanowi zrównoważony rozwój – dbanie w tym samym stopniu o ochronę środowiska naturalnego i człowieka, co o wyniki finansowe. Na niektórych graczach rynkowych zmianę podejścia wymuszają bezpośrednio akty prawne, na innych presja partnerów biznesowych, a na jeszcze innych – instytucje finansowe. Jedno jest jednak pewne: tego procesu nie da się zatrzymać i trzeba się nauczyć funkcjonowania w dobie nowych realiów. Dobrze, by polskie przedsiębiorstwa miały tego świadomość.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor Makrotrendów.

W ostatnich latach europejskie przedsiębiorstwa coraz większy nacisk kładą na zrównoważony rozwój i odpowiedzialność klimatyczną, i to nie tylko na poziomie deklarowanych wartości i zasad, ale również w szeroko rozumianej praktyce biznesowej. Co motywuje je do takiej przemiany – czy chodzi tu faktycznie o troskę o klimat, czy może o coś jeszcze?

Troska o klimat jest w Unii Europejskiej autentyczną motywacją, choć oczywiście nie jedyną – w parze z nią idą też niejednokrotnie interesy biznesowe. Za mocno proklimatycznym kierunkiem rozwoju Wspólnoty od dawna lobbowały pewne państwa oraz grupy, na poważnie traktujące zjawisko ocieplenia klimatu oraz jego negatywne skutki, przed którymi powinniśmy się uchronić. Zwieńczeniem ich presji było Porozumienie paryskie z 2015 r., jak również przyjęta w tym samym roku przez Organizację Narodów Zjednoczonych Agenda 2030, określająca cele zrównoważonego rozwoju. I tak – do 2050 r. Europa ma się stać pierwszym kontynentem neutralnym dla klimatu, zaś do 2030 r. poziom emisji gazów cieplarnianych netto ma na jej obszarze spaść poniżej 55% poziomu emisji z 1990 r.

Redaktor naczelny: **Jan Maria Szomburg, Dyrektor Gdańskiej Akademii Bankowej w IBnGR**

Wydawca:
Gdańska Akademia Bankowa
w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową
ul. Do Studzienki 63
80-227 Gdańsk
biuro@gab.com.pl
www.gab.com.pl

ISSN 2720-605X

www.gab.com.pl

W międzyczasie swoje strategie proekologiczne uchwaliło wiele innych państw na świecie. Oczy Europy zwróciły się w tym kontekście przede wszystkim w stronę Chin, które zadeklarowały, że do 2025 r. chcą być – opierając się wyłącznie na własnych technologiach – wiodącym producentem produktów końcowych w dziesięciu „ekologicznych” obszarach gospodarki. Starania Państwa Środka w bardzo mocnym stopniu, począwszy od lat 2018–2019, zaczęły oddziaływać na europejski przemysł, w tym przede wszystkim na niemiecki przemysł maszynowy. Mówiąc wprost: firmy z tego sektora zaczęły dotkliwie odczuwać spadek chińskiego popytu na ich technologie.

Trzeba było na to w jakiś sposób zareagować – nie dziwi zatem, że zbiegło się to w czasie z pracami nad strategią Europejskiego Zielonego Ładu...

Owszem – zaczęły się wówczas dyskusje nad przyszłością gospodarczą Europy: nad jej słabościami, nad jej mocnymi stronami, nad jej najbardziej obiecującymi perspektywami. Postawiono sobie wówczas pewne cele, jak m.in. to, by Stary Kontynent był mniej zależny od importu surowców – zarówno energetycznych, jak również strategicznych z punktu widzenia tzw. przemysłu przyszłości. O ile w pierwszym przypadku chodziło w dużej mierze o ograniczenie emisji oraz rozwój europejskiej mobilności elektrycznej, o tyle w drugim do gry weszła geopolityka. Wiele kluczowych złóż, m.in. metali ziem rzadkich, znajduje się na obszarze Chin i Rosji, a na domiar złego Europa w sporej mierze utraciła kontrolę nad surowcami znajdującymi się w Afryce. Dlatego też założono, że UE powinna dążyć do większej samowystarczalności i niezależności, m.in. poprzez wdrażanie idei gospodarki o obiegu zamkniętym.

To jednak nie wszystko – mając na uwadze bardzo szybki rozwój technologiczny Chin, skutkujący pojawianiem się na rynku zaawansowanych technologii nie tylko wyprodukowanych, ale i opracowanych w Państwie Środka, istniało ryzyko, że już w perspektywie lat 2024–2030 zdominują one europejski rynek. Aby nieco to przystopować, zdecydowano, że w ramach polityki klimatycznej wprowadzone zostaną w Europie regulacje, które w sposób sprawiedliwy będą opodatkowywały wyroby, do których produkcji wykorzystywane są energochłonne, wysokoemisyjne technologie. A jak wiemy, energetyka oparta na węglu stanowi istotną składową chińskiego miks energetycznego.

Podsumowując, proekologiczne regulacje są wprowadzane przez UE zarówno ze względu na chęć przeciwdziałania zmianom klimatu, w tym ograniczenia emisyjności unijnej gospodarki, jak też wynikają z obawy przed „zalaniem” europejskiego rynku przez azjatyckie technologie. Kontekst ochrony europejskiego przemysłu odgrywa tutaj ważną rolę.



Proekologiczne regulacje są wprowadzane przez UE zarówno ze względu na chęć przeciwdziałania zmianom klimatu, jak też wynikają z obawy przed „zalaniem” europejskiego rynku przez azjatyckie technologie. Kontekst ochrony europejskiego przemysłu odgrywa tutaj ważną rolę.

Jakie regulacje są obecnie rozważane lub wdrażane na szczeblu unijnym?

W ślad za strategią zrównoważonego finansowania, przyjętą przez Komisję Europejską w 2021 r., pojawił się cały szereg inicjatyw legislacyjnych, mających na celu reorientację przepływów kapitału w kierunku bardziej zrównoważonej gospodarki. Jedne z nich już weszły w życie, natomiast inne są jeszcze konsultowane, lecz z dużym prawdopodobieństwem zaczną – w zbliżonym kształcie – obowiązywać w horyzoncie najpóźniej kilku lat. Wśród nich znalazły się m.in. Regulacja dotycząca ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych (SFDR – *Sustainable Finance Disclosure Regulation*), Dyrektywa w sprawie raportowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw (CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*) czy też Rozporządzenie w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, nazywane również Taksonomią Unii Europejskiej, które zawiera jednolite kryteria służące ustaleniu, czy dana działalność gospodarcza kwalifikuje się jako zrównoważona środowiskowo.

Jakie cele przyświecają tym regulacjom?

Przedsiębiorstwa podlegające CSRD będą musiały składać sprawozdania na temat swojego zrównoważonego rozwoju, natomiast zainteresowane podmioty, takie jak: inwestorzy i organizacje finansowe, klienci, partnerzy biznesowi, lecz również „zwykli” obywatele, będą miały wgląd do wielu cennych informacji dotyczących danej firmy. Pozwoli im to na ocenę m.in.: ryzyka inwestycyjnego wynikającego z poziomu zrównoważenia jej rozwoju, zgodności ze zrównoważonymi łańcuchami produktów (np. poziom śladu środowiskowego, warunki pracy), zgodności ze stylem życia (wartości, przekonania) czy wpływu na jakość życia (np. warunki pracy, zaangażowanie lokalne).

W miarę, jak metodyki gromadzenia danych i raportowania staną się bardziej ujednolicone, zainteresowanym stronom łatwiej będzie je zestawiać, opracowywać analizy sektorowe i z biegiem czasu podejmować decyzje w oparciu o dające się porównać informacje. Dodatkowo, ujednolicone metodologie oraz wymagane audyty sprawią, że trudniej będzie uprawiać *greenwashing*, a podmioty, które będą tego próbowały, mogą być w przyszłości

nawet ukarane. Zasady CSRD mają według założeń w pierwszej kolejności obowiązywać unijne spółki interesu publicznego zatrudniające powyżej 500 osób, następnie – duże spółki ogółem, a jeszcze później – także notowane na giełdzie małe i średnie przedsiębiorstwa.

Proszę powiedzieć kilka słów na temat wspomnianej Taksonomii UE.

Taksonomia UE – jako wspólny system klasyfikacji zrównoważonej działalności gospodarczej – znajduje się na liście dobrowolnych narzędzi, które przedsiębiorstwa mogą stosować w celu finansowania procesu przejścia w kierunku bardziej zrównoważonego rozwoju. Dobrowolność ta jest tu jednak określeniem dość względnym – już dziś firma, która chce sfinansować nową inwestycję ze środków europejskich w ramach krajowych czy regionalnych programów operacyjnych, musi udowodnić, że zaplanowane przez nią działania nie uczynią poważnych szkód środowiskowych oraz w znacznym stopniu przyczynią się do osiągnięcia co najmniej jednego z sześciu wytyczonych celów. Należą do nich: łagodzenie zmian klimatu, adaptacja do zmian klimatu, zrównoważone użytkowanie i ochrona zasobów wodnych i morskich, przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym, zapobieganie zanieczyszczeniom i ich kontrola oraz ochrona i przywracanie różnorodności biologicznej i ekosystemów.

Jeżeli funkcjonujące na obszarze Wspólnoty przedsiębiorstwo będzie rozważało sfinansowanie nowej inwestycji kredytem, pożyczką lub wniesionym przez inwestora instytucjonalnym kapitałem, będzie prawdopodobnie poproszone o to, by udzielić informacji, w jakim stopniu dany projekt spełni kryteria Taksonomii UE.

Rozumiem, że Taksonomią UE objęte są wszystkie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej, które rozważają zrównoważone inwestycje. Kto natomiast będzie musiał się dostosować do CSRD?

Docelowo ponad 50 tysięcy europejskich przedsiębiorstw będzie musiało co rok składać sprawozdania określające cele, wskaźniki i działania podjęte w obszarze zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z przyjętymi w lipcu br. Europejskimi Standardami Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju, będą one zobowiązane do przedstawienia informacji na temat istotnych wpływów, ryzyka i możliwości związanych ze swoimi bezpośrednimi i pośrednimi relacjami biznesowymi – przepisy te będą więc dotyczyć również innych firm z łańcucha wartości, teoretycznie niepodlegających obowiązkowi sprawozdawczości.

Unijne przedsiębiorstwa objęte rygiorem sprawozdawczości staną *de facto* przed wyzwaniem nie tylko określenia swojego wpływu na środowisko, ale też „wyliczenia” tego wpływu w całym cyklu życia produktu. Ma to na celu uniknięcie sytuacji, w której inwestycje na jednym etapie łańcucha wartości będą się kwalifikowały jako zrównoważone środowiskowo, podczas gdy działalność na innych jego etapach spowoduje szkody ekologiczne. Poskutkuje to tym, że również nienotowane na giełdzie małe i średnie firmy

– a nawet firmy w skali mikro – dostarczające surowce, wyroby czy usługi swoim klientom, prędzej niż później będą przez nich proszone o gromadzenie danych i raportowanie kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem.

“ **Liczne unijne przedsiębiorstwa staną przed wyzwaniem nie tylko określenia swojego wpływu na środowisko, ale też „wyliczenia” tego wpływu w całym cyklu życia produktu. Ma to na celu uniknięcie sytuacji, w której inwestycje na jednym etapie łańcucha wartości będą się kwalifikowały jako zrównoważone środowiskowo, podczas gdy działalność na innych jego etapach spowoduje szkody ekologiczne.**

Będzie to Pana zdaniem dotyczyło również partnerów biznesowych spoza Unii Europejskiej? Jeśli tak – logika środowiskowa miałaby wówczas szansę na „przewycięzenie” logiki optymalizacji kosztów, przez co wiele firm przestałoby korzystać z usług dalekowschodnich podwykonawców, z których większość z ekologią jest raczej na bakier...

Coraz większe znaczenie – jak to Pan określił – logiki środowiskowej widać już było w poprzednich latach, kiedy partnerzy unijnych firm, znajdujący się w ich łańcuchach dostaw, podlegali weryfikacji pod kątem aspektów społecznych, tzn. zakazu praktyk niewolniczych czy zatrudniania dzieci, przestrzegania czasu pracy, zachowywania bezpieczeństwa pracy w zakładzie itd.

W nadchodzących latach oczywiście nadal trzeba będzie zwracać uwagę na te czynniki, jednak zostaną one uzupełnione koniecznością szczegółowego raportowania swoich wskaźników w zakresie – ogólnie mówiąc – zrównoważonego rozwoju i ekologii. Partnerzy unijnych firm będą też zobowiązani do przedstawiania swoich strategii rozwoju oraz określenia poziomów norm ekologicznych, do których planują dojść w perspektywie kolejnych lat, a także ścieżek ich osiągnięcia.

Jak zatem widać, przedsiębiorstwa ze Starego Kontynentu znajdą się pod coraz większą presją prowadzenia relacji biznesowych wyłącznie z podmiotami, w których DNA znajduje się troska o środowisko i zrównoważony rozwój. Etap, w którym będzie można „uciec” z tym problemem do Azji czy do Afryki, przechodzi do historii.

“ Przedsiębiorstwa ze Starego Kontynentu znajdują się pod coraz większą presją prowadzenia relacji biznesowych wyłącznie z podmiotami, w których DNA znajduje się troska o środowisko i zrównoważony rozwój. Etap, w którym będzie można „uciec” z tym problemem do Azji czy do Afryki, przechodzi do historii.

Czy sądzi Pan, że „nieekologiczni” dostawcy ugną się pod presją wymogów swoich europejskich zleceniodawców? Z ich perspektywy konieczność spełniania unijnych norm będzie się przecież wiązać z ponoszeniem wysokich kosztów...

Takie ryzyko oczywiście istnieje – przykładowy dostawca z Wietnamu może powiedzieć, że współpraca na takich zasadach nie będzie mu już pasowała i zwiąże swoją przyszłość z kontraktami np. na rynku hinduskim czy koreańskim. Może to stanowić problem dla europejskich firm.

Z drugiej strony – możemy być też świadkami sytuacji, w których niektóre unijne przedsiębiorstwa stwierdzą, że nie opłaca im się wysyłać na Daleki Wschód swoich audytorów, sprawdzających co kilka miesięcy, czy aby na pewno ich partner przestrzega ustalonych „reguł gry”. Tym samym mogą one wówczas skierować swoje oczy na rynek lokalny, nawiązując kontakty biznesowe z miejscowymi dostawcami, np. z Polski. W ich wypadku o wiele łatwiej będzie wyegzekwować spełnianie wymogów środowiskowych. Co więcej, korzystanie z ich usług – z racji na bliską odległość – znacznie zmniejszy ślad węglowy. Z tego też powodu w nadchodzącej erze przewożenie wyprodukowanych towarów z jednego kontynentu na drugi stanie się zdecydowanie mniej opłacalne.

Czy wszelkiego rodzaju wskaźniki raportowane w myśl unijnych regulacji będą tak właściwie mierzalne? Zakładam, że o ile dość łatwo jest określić np. ilość wytworzonego dwutlenku węgla w procesie produkcyjnym, o tyle wyobrażam sobie, że możemy mieć do czynienia z parametrami, których pomiar nie będzie oczywisty.

Myślę, że nie będzie z tym większego problemu – wszelkie dyrektywy oraz akty delegowane mają liczne aneksy zawierające kryteria techniczne, w których znajdują się ustalone wskaźniki, a także sposoby ich opomiarowania. W dodatku Komisja Europejska od kilku lat pracuje też nad branżowymi wytycznymi dotyczącymi obliczania bardziej złożonych wskaźników, jak np. śladu środowiskowego dla całych łańcuchów wartości w poszczególnych branżach.

Czy Pana zdaniem konieczność raportowania wymaganych przez UE kwestii będzie z perspektywy przedsiębiorstw istotnym obciążeniem finansowym i organizacyjnym?

W większości przypadków odpowiedź na to pytanie będzie zależała od stopnia informatyzacji przedsiębiorstwa. Od tego, czy ma ono zainstalowane określone czujniki, czy dysponuje oprogramowaniem pozwalającym na automatyczne zbieranie oraz przetwarzanie danych itd. Przykładowo, rozwiązania w obszarze Internetu Rzeczy umożliwiają pozyskiwanie w czasie rzeczywistym danych na temat zużycia energii, wody, surowców czy innych zasobów. Nowoczesne technologie pozwalają także na monitorowanie emisji w procesach produkcyjnych czy optymalne zarządzanie odpadami.

Jeśli chodzi o koszty – choć same rozwiązania technologiczne nie są tanie, to ostatecznie minimalizują one jednak zapotrzebowanie na pracę ludzką. Jeżeli przedsiębiorstwo korzysta dodatkowo z rozwiązań chmurowych, nie jest zmuszone do inwestowania we własne zasoby informatyczne.

Z kolei kadry kierownicze firm posiadających zaległości technologiczne staną przed dylematem: czy rozwijać nowe kompetencje w zakresie zbierania i przetwarzania danych na temat zrównoważonego rozwoju wśród swoich pracowników, czy też zatrudnić w tym celu nowych specjalistów (bądź też angażować firmy zewnętrzne do obsługi tych procesów).

Nie ma Pan wrażenia, że zaległości technologiczne wielu polskich firm spowodują, że zbieranie przez nie danych będzie miało zasobochłonny i dość słabo zautomatyzowany charakter?

Faktycznie, można zaobserwować, że w ostatniej dekadzie małe i średnie polskie przedsiębiorstwa z trudem przeszły z Przemysłu 3.0 do Przemysłu 4.0. Nawet jeśli ta transformacja w teorii się dokonała, to wiele z nich wciąż tkwi w świecie 3.0 – mimo że wdrożono w nich odpowiednie rozwiązania technologiczne, to jednak nie są one aktywnie wykorzystywane do zarządzania firmą, podejmowania decyzji w oparciu o pozyskane dane itd. W związku z tym spora część z nich stoi dziś przed wyzwaniem nie tylko przygotowania i wdrożenia strategii zrównoważonego rozwoju, lecz również nabycia nowych kompetencji w zakresie procesowania i wykorzystywania danych.

Dlaczego wiele polskich firm – nawet jeśli dysponuje nowoczesnymi systemami informatycznymi – nie do końca potrafi z nich korzystać? Z czego to wynika?

Z moich obserwacji wynika, że nawet jeśli danemu przedsiębiorstwu uda się stworzyć pewnego rodzaju bibliotekę danych na temat swojej działalności, to brakuje mu nieraz osób, które znają się na analizowaniu danych i ich właściwej interpretacji pod kątem chociażby wspomnianego podejmowania decyzji. Wynika to często z chęci zaoszczędzenia bądź też dostosowywania się do pewnego rodzaju wymogów tylko po to, by je spełnić, traktując

je przy tym po macoszemu. Bo jak inaczej określić sytuację, w której – dla przykładu – osoba odpowiedzialna do tej pory za BHP jest nagle przemianowywana na specjalistę ds. pozyskiwania danych na temat aspektów zrównoważonego rozwoju?

Jak sam Pan stwierdził, nadal tkwimy w świecie Przemysłu 3.0, choć coraz częściej słyszy się już o Przemysle w wersji 5.0. Na czym polega ta koncepcja?

Przemysł 4.0 to koncepcja stworzona w Niemczech w okolicach 2012 r., w której centrum znajdowały się nowoczesne technologie jako narzędzia pozwalające osiągnąć większą optymalizację i elastyczność procesów, co skutkowało obniżeniem kosztów wytworzenia produktu czy usługi. Wykorzystanie owych technologii otwierało też możliwość dotarcia do nowych rynków i stworzenie tzw. *one piece flow*, czyli produktów i usług niezwykle dopasowanych do indywidualnych, specyficznych potrzeb klientów. Podejście to było nakierowane bardzo mocno na kwestie *stricte* gospodarcze: obniżenie kosztów, zwiększenie przychodów, zapewnienie większego zysku.

W międzyczasie – dywagując nad strategią Europejskiego Zielonego Ładu – zaczęto zastanawiać się, czy takie wąskie, bardzo funkcjonalne wykorzystywanie technologii będzie zgodne z podejściem zrównoważonego rozwoju. Odpowiedź okazała się negatywna, gdyż Przemysł 4.0 nie uwzględniał żadnych aspektów społecznych czy środowiskowych. Zaczęto wówczas zastanawiać się, jak „uszyć” tę koncepcję na miarę oczekiwań Europy. Z tej dyskusji zrodził się pomysł Przemysłu 5.0, w którego centrum – jako fundamentalne wartości – stoją człowiek oraz środowisko.

Przemysł 5.0 to zatem tak naprawdę 4.0 plus człowiek i ekologia?

Technologie pozostają identyczne jak w świecie 4.0 – różnica jest taka, że nie skupiamy się wyłącznie na minimalizacji kosztów i maksymalizacji zysków. *Leitmotivem* jest to, w jaki sposób – przy wykorzystaniu technologii – możemy usprawnić pracę człowieka, dbając jednocześnie o środowisko.

“ Technologie Przemysłu 5.0 pozostają identyczne jak w świecie 4.0 – różnica jest taka, że nie skupiamy się wyłącznie na minimalizacji kosztów i maksymalizacji zysków. *Leitmotivem* jest to, w jaki sposób – przy wykorzystaniu technologii – możemy usprawnić pracę człowieka, dbając jednocześnie o środowisko.

W tym miejscu warto dodać, że omawiana tranzycja wynika z przechodzenia Europy do nowego modelu kapitalizmu. W dotychczasowym, nazywanym kapitalizmem akcjonariuszy, byliśmy nastawieni na zys krótkoterminowy i na wprowadzanie zmian dopiero wtedy, kiedy wymusza je na nas klient, pracownik czy społeczeństwo. Staraliśmy się zatem robić tyle, ile się da dla siebie, przyhamowując dopiero wtedy, kiedy pojawiała się wyraźna presja zewnętrzna. W nowym modelu kapitalizmu, wynikającym z koncepcji Europejskiego Zielonego Ładu, w centrum stoi uczciwość oraz odporność (*resilience*), którą zapewnić może m.in. gospodarka obiegu zamkniętego.

W tej koncepcji nastawienie na odpowiedzialność społeczną jest czymś naprawdę istotnym. Do tej pory często polegała ona na wsparciu lokalnej szkoły czy zorganizowaniu festynu, na którym zbierano środki na korporacyjną fundację. Obecnie dąży się do tego, by podejście do tej kwestii miało znacznie bardziej strategiczny i głęboki charakter. Najlepszy przykład – premiowanie przez instytucje finansujące, czyli inwestorów instytucjonalnych czy banki, odpowiedzialności środowiskowej i społecznej przy ocenie projektów inwestycyjnych. W tym momencie niemal 45% portfela inwestycyjnego europejskich banków i instytucji finansowych skierowane jest na projekty w zakresie zrównoważonego rozwoju.

I to bez żadnych sztywnych regulacji ze strony Komisji Europejskiej...

Zgadza się – by wprowadzić pewne rzeczy w ruch, nie zawsze potrzebne jest uchwalanie regulacji. Obecnie każde przedsiębiorstwo, które szuka zewnętrznego finansowania dla swojego projektu inwestycyjnego, będzie prędzej czy później poproszone przez instytucje finansowe o udowodnienie, że jest on zgodny z ideą zrównoważonego rozwoju. Pomimo tego, że według prawa instytucjom tym pozostawiona jest wolność wyboru w podejmowaniu decyzji, to jednak już w tym momencie wolą one wspierać projekty uwzględniające troskę o środowisko.

“ **By wprowadzić pewne rzeczy w ruch, nie zawsze potrzebne jest uchwalanie regulacji. Obecnie każde przedsiębiorstwo, które szuka zewnętrznego finansowania dla swojego projektu inwestycyjnego, będzie prędzej czy później poproszone przez instytucje finansowe o udowodnienie tego, że jest on zgodny z ideą zrównoważonego rozwoju.**

Wracając jeszcze do Przemysłu 5.0 – czy polskie firmy, tkwiące w realiach Przemysłu 3.0, będą w stanie przeskoczyć do niego o dwa szczeble?

Pod kątem *stricte* technologicznym jest to zadanie jak najbardziej wykonalne. Pytanie tylko, czy barierą nie okażą się kwestie mentalne. Czy jest możliwe, by polscy przedsiębiorcy byli nastawieni nie na optymalizację kosztową i zwiększanie przychodów, lecz przede wszystkim na człowieka i środowisko? Część z nich – zapewne tak. Nie mam jednak wątpliwości, że dla dużej grupy firm będzie to problem.

Mam tu na myśli w szczególności małe i średnie przedsiębiorstwa, będące własnością osób indywidualnych, które patrzą na swoją działalność – co nie dziwi i czego nie należy potępiać – przez pryzmat finansowy, a nie ideowo-misyjny. Działając w duchu Przemysłu 5.0, byłyby one zobligowane np. do poprawy wskaźników środowiskowych wytwarzanych produktów i usług czy też korzystania z droższych, bardziej ekologicznych materiałów.

Dla kontrastu – zgoła odmienna wydaje się być w tym kontekście sytuacja dużych korporacji, dysponujących znacznie większymi budżetami i potrafiącymi wpływać na otoczenie również za sprawą własnych działań marketingowych, obecności w *social mediach* itp. Może to dawać impulsy – także ze strony ich klientów, gotowych do płacenia więcej za „proekologiczność” – do maksymalizacji wysiłku środowiskowego. Z punktu widzenia wielu mniejszych firm na horyzoncie widoczne są przede wszystkim wyższe koszty i brak dodatkowej gratyfikacji za przeprowadzenie zielonej transformacji.

Pozostając w temacie mentalności – czy blokadą rozwojową niektórych polskich firm może okazać się to, że w kontekście działań proekologicznych nadal znajdują się one w „fazie negacji”, licząc na to, że postępujące owskaźnikowanie jest wyrazem pewnego rodzaju unijnej fanaberii, która prędzej czy później minie?

Tak jak wspominałem wcześniej – pewna grupa firm będzie zobligowana do zbierania danych i raportowania ich już w horyzoncie najbliższych kilkunastu miesięcy. Z ich perspektywy nie ma i nie będzie od tego ucieczki i, jak mi się wydaje, są one tego doskonale świadome. Inny może być jednak punkt widzenia małych i średnich przedsiębiorstw, wobec których – przynajmniej w nadchodzących kilku latach – taki rygor nie będzie obowiązywał.

Niemniej jednak – jak sądzę – spora część tych firm znajduje się w łańcuchach dostaw większych podmiotów, czyli przedsiębiorstw zobowiązanych do ekologicznego ręczenia również za swoich dostawców. W obliczu takiej sytuacji duzi gracze będą się zwracali do swoich mniejszych partnerów z prośbą o przekazanie konkretnych danych dotyczących stopnia zrównoważenia ich działalności. Ci, którzy będą się temu opierali, prędzej czy później będą wyrzucani z bazy dostawców z powodu niespełniania wymogów kontrahenta.

“ W obliczu unijnych regulacji duzi gracze będą się zwracali do swoich mniejszych partnerów z prośbą o przekazanie konkretnych danych dotyczących stopnia zrównoważenia ich działalności. Ci, którzy będą się temu opierali, prędzej czy później będą wyrzucani z bazy dostawców z powodu niespełniania wymogów kontrahenta.

Nie chcę tutaj nikogo straszyć – nie wydaje mi się, by do tego typu drastycznych sytuacji miało dojść w sposób nagły, gwałtowny. Myślę, że większość dużych organizacji będzie miała pewną dozę cierpliwości wobec swoich mniejszych – szczególnie tych wieloletnich – partnerów. Będą ich prosili, ponaglali, starali się wywierać presję. Jeśli jednak zabiegi te okażą się bezskuteczne, nie będzie innej opcji niż zerwanie dotychczasowej współpracy.

Widzę tu jednak pewne ryzyko – zakładam, że wiele spośród firm, które będą musiały raportować poziom proekologiczności swoich partnerów w ramach łańcucha dostaw, korzysta z usług firm mikro, prowadzących pewnego rodzaju usługi specjalistyczne. Trudno mi sobie wyobrazić, by tego typu podmioty, zatrudniające nieraz raptem kilka osób, miały przestrzeń do tego, by dokonywać wszelkich wymaganych przez większych partnerów pomiarów. Czy, znajdując się w takiej sytuacji, część z nich nie zrezygnuje ze świadczenia usług na ich rzecz, skoro nie będą miały problemu ze znalezieniem innych klientów, niewymagających raportowania wskaźników? Gdyby taki scenariusz miał się ziścić, wiele większych przedsiębiorstw mogłoby się znaleźć w kropce...

Tego typu sytuacje obserwujemy już dziś m.in. w branży motoryzacyjnej – przedsiębiorstwa (głównie zagraniczne), od których wymagane jest raportowanie na temat zrównoważenia działalności swojej oraz firm znajdujących się w łańcuchu dostaw, zwracają się do swoich dostawców z prośbą o dane, a ci z kolei kontaktują się w tej sprawie ze swoimi dostawcami, którymi często są właśnie wyspecjalizowane mikroprzedsiębiorstwa. W obliczu takiej sytuacji, wiele z tych ostatnich rezygnuje ze świadczenia dotychczasowych usług i szuka innych lokalnych klientów, wśród których nie ma jeszcze presji dokumentowania wskaźników w zakresie zrównoważonego rozwoju. Nie ma się co dziwić tym przedsiębiorstwom – nie posiadają one najczęściej ani ludzi, ani kompetencji do tego, by skupiać się na wymaganym przez większych partnerów raportowaniu.

Jak ważna jest rola tego typu firm w przemysłowych łańcuchach dostaw?

Myślę, że jest ona znacznie istotniejsza, niż wielu mogłoby się wydawać – są one w stanie dostarczać unikalne usługi, gdyż zatrudniają specjalistów, których nieraz nie ma już na rynku pracy. Wypełniają tym samym lukę, której – z uwagi na brak dostępności odpowiedniej kadry – nie potrafią wypełnić firmy małe i średnie.

Pojawia się zatem pytanie, gdzie firmy duże czy średnie znajdą usługi, których nie będą już chcieli dalej zapewniać lokalne przedsiębiorstwa?

To dobre pytanie, na które trudno jest jednak w tym momencie odpowiedzieć, gdyż możliwe są różne scenariusze. Może być tak, że będziemy świadkami inkorporacji pewnych usług specjalistycznych w ramach grup kapitałowych. Być może pewnego rodzaju inicjatywy mające wspomóc większe podmioty będą podejmowane w ramach klastrów. Niewykluczone też, że pojawią się jeszcze inne opcje.

Na czym mogłaby polegać współpraca w ramach klastrów?

W tym kontekście organizowane mogłyby być różnego rodzaju szkolenia, wymiany dobrych praktyk, dzielenie się wiedzą oraz specjalistami. Ciekawą opcją wydaje się być również budowanie wspólnych kompetencji w ramach centrów usług wspólnych w przypadkach, gdy pojedynczych firm nie będzie stać na zatrudnienie specjalistów.

Patrząc jednak szerzej, klastry – jako geograficznie skoncentrowane grupy podmiotów działających w oparciu o podobne relacje biznesowe, wartości, kompetencje i zasoby w ramach łańcuchów wartości – mogą odegrać istotną rolę w obecnych procesach transformacyjnych. Ich potencjał jest bardzo szeroki – wyobrażam sobie chociażby, że członkowie klastra mogliby wspólnie opracowywać własne programy transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju, zawierające istotne zagadnienia, cele, wskaźniki, działania w obszarach takich jak: ograniczanie śladu węglowego, odzysk materiałów czy efektywność energetyczna. Oprócz tego, klastry mogłyby też podejmować bardziej typowe dla siebie działania, jak np. nawiązywanie relacji biznesowych z klientami zagranicznymi, którzy cenią sobie współpracę z dostawcami produktów i usług wytworzonych w sposób zrównoważony.

Wynika z tego, że w obszarze przemysłu jeszcze większą rolę niż dotychczas może odgrywać geografia.

Wiąże się to z działaniami mającymi na celu ograniczanie śladu węglowego. Widać dziś doskonale dążenia do kumulowania operacji obróbczych w obrębie kluczowych zakładów, jak również minimalizowanie ilości transportów między poszczególnymi z nich. Już niebawem koncerny międzynarodowe poszukujące lokalizacji na inwestycję będą oczekiwały, by w promieniu 10–30 km wokół planowanej fabryki znajdowali się dostawcy

określonych usług specjalistycznych. Z ich perspektywy jest po prostu często bardziej opłacalne, by zamiast tworzyć własne ślusarnie, pracownie elektryczne itp., korzystać z usług lokalnych firm, działających na tych obszarach.

“ **Już niebawem koncerny międzynarodowe poszukujące lokalizacji na inwestycję będą oczekiwały, by w promieniu 10–30 km wokół planowanej fabryki znajdowali się dostawcy określonych usług specjalistycznych. Z ich perspektywy jest po prostu często bardziej opłacalne, by zamiast tworzyć własne ślusarnie, pracownie elektryczne itp., korzystać z usług lokalnych firm, działających na tych obszarach.**

Regiony, które takowymi nie dysponują, będą powoli wypadały z tej gry. Z kolei te, które do tej pory odgrywały istotną rolę w międzynarodowych łańcuchach dostaw ze względu na niskie koszty pracy, wysoko wykwalifikowaną kadrę czy dobrze rozwiniętą infrastrukturę transportową, lecz są położone w dość dużej odległości od głównych centrów końcowego wytwarzania oraz rynków docelowych, będą pod presją, by obronić swoją pozycję.

Również na tym polu istotna może być rola klastrów, w ramach których będzie można zidentyfikować obszary dla wspólnych inwestycji w infrastrukturę specjalistyczną, jak np. lakiernię, cynkownię czy zaawansowane centrum obróbcze. Będzie to rzecz jasna wymagało od zaangażowanych podmiotów dużej odwagi związanej z koniecznością zainwestowania w tego typu przedsięwzięcia własnych środków.

Nadchodzące zmiany okażą się dla polskich firm większą szansą czy zagrożeniem?

Wierzę, że szansą. Publikując dane na temat zrównoważonego rozwoju, polskie przedsiębiorstwa zyskają na atrakcyjności z perspektywy europejskich inwestorów instytucjonalnych. Może to przyciągać do naszego kraju nowe źródła kapitału i stanowić dodatkowy impuls inwestycyjny w kolejnej fazie modernizacji polskiej gospodarki. Obowiązek raportowania może przełożyć się też na wiele innowacji w zakresie wzornictwa ekologicznego, procesów wytwarzania, dystrybucji czy użytkowania produktów. Z kolei wymogi dotyczące raportowania danych związanych z działalnością dostawców i partnerów biznesowych wymuszą intensywniejszą współpracę z nimi, co również może stanowić pewnego rodzaju potencjał.

Nie ma co się jednak oszukiwać: nadchodzące zmiany spowodują, że wiele polskich przedsiębiorstw będzie musiało przeanalizować swoje dotychczasowe struktury kosztów, zweryfikować wpływ oczekiwań klientów w zakresie spełnienia kryteriów społecznych i środowiskowych na nakłady inwestycyjne i koszty operacyjne czy też zidentyfikować swoje luki kompetencyjne. Pojawi się wówczas pytanie, jaka przyszłość czeka tych, którzy przez ostatnie lata działali w oparciu o zbyt niskie ceny, zbyt proste kompetencje i niezbyt efektywne procesy. Czy dopuścimy do tzw. selekcji naturalnej i pozwolimy im zniknąć? A co, jeśli okaże się, że to właśnie na nich zbudowane zostały fundamenty polskiej gospodarki?

“ Jaka przyszłość czeka tych, którzy przez ostatnie lata działali w oparciu o zbyt niskie ceny, zbyt proste kompetencje i niezbyt efektywne procesy? Czy dopuścimy do tzw. selekcji naturalnej i pozwolimy im zniknąć? A co, jeśli okaże się, że to właśnie na nich zbudowane zostały fundamenty polskiej gospodarki?

O rozmówcy



LUK PALMEN

Prezes Zarządu InnoCo,
Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Luk Palmen – Współzałożyciel i Prezes Zarządu InnoCo. Prowadzi usługi doradcze i coachingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach oraz w jednostkach naukowych. Jest członkiem rad nadzorczych spółek technologicznych. Od ponad 10 lat zajmuje się doradztwem i coachingiem w zakresie zarządzania innowacjami, zarządzania MŚP, zarządzania klastrami oraz komercjalizacji technologii. Prowadził w tym okresie ponad 100 konferencji, seminariów i warsztatów. Angażuje się w promowanie innowacyjnych modeli współpracy w gospodarce. Jest autorem i współautorem praktycznych przewodników w zakresie foresightu, komercjalizacji technologii oraz klastrów. Jest menedżerem ds. innowacji i kooperacji Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing. W funduszu załączkowym Akcelerator Technologiczny Gliwice jest ekspertem odpowiedzialnym za weryfikację zgłoszonych projektów B+R we wczesnych fazach rozwoju i doprowadzenie ich do gotowości inwestycyjnej. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego,