

# Przespaliśmy swój czas

Z Jackiem Piechotą, prezesem Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej,  
rozmawia Arkadiusz Kudelski

## **ARKADIUSZ KUDELSKI: Dlaczego Polacy przegrywają gospodarczo z Niemcami na Wschodzie?**

JACEK PIECHOTA: Przyczyn jest kilka. Przede wszystkim istnieje duża różnica potencjałów gospodarczych oraz w dostępności kapitału. Po 1989 roku potrzebowaliśmy zachodniego kapitału i nowych technologii, aby stać się konkurencyjni. Kraje wschodnie, mając do wyboru partnerów z wysoko rozwiniętej Europy Zachodniej albo Polski, często nie kierowały się wyłącznie ceną i kosztami, lecz kładły nacisk na najwyższe technologie i najnowocześniejsze rozwiązania. Pierwszą przyczyną przegranej jest więc słabość polskiego kapitalizmu u progu transformacji oraz niższa konkurencyjność naszej gospodarki. Istnieje też druga przyczyna – my sami zachłysłaliśmy się Zachodem: po transformacji oceniano Wschód przez pryzmat minionych czasów. Za wszelką cenę szukaliśmy partnerów na Zachodzie. W konsekwencji zaczęliśmy przegrywać na Wschodzie. Co prawda, dzisiaj sytuacja się zmienia: nadrabiamy zaległości technologiczne i dysponujemy własnym kapitałem, dodatkowo bliżej nam mentalnie i kulturowo, dzięki czemu zaczynamy poruszać się tam sprawniej od zachodnich menedżerów. Oczywiście, pozostaje jeszcze

kwestia relacji na poziomie politycznym – w przypadku krajów wschodnich są one wyjątkowo ważne – to władza tworzy tam przychylny klimat dla inwestorów.

## **Skoro mowa o aspekcie politycznym, to istotne jest również wspieranie krajowego biznesu przez służby dyplomatyczne. Jak ocenia Pan działania polskiej dyplomacji na tym polu?**

Od lat brakuje nam rozstrzygnięcia, kto ma koordynować działania w obszarze promocji gospodarczej i wsparcia biznesu: Ministerstwo Spraw Zagranicznych czy Ministerstwo Gospodarki, i odpowiednio ich służby za granicą. Przeprowadzona za PIS-u reforma służb dyplomatycznych ograniczyła dawne „wydziały ekonomiczno-handlowe” ambasad, podległe ministrowi gospodarki. Przeniesiono z WEH-ów do ambasad pionierów analiz ekonomicznych i utworzono wydziały ekonomiczne. Analizy te tak naprawdę można przeprowadzać z Warszawy, mając dostęp do internetu i znając języki. Z okrojonych zespołów powstały wydziały promocji handlu i inwestycji, podlegające Ministerstwu Gospodarki. Między tymi zespołami często trwa niezdrowa konkurencja.

Kolejną przyczyną słabości wspierania polskiego biznesu to wielkość administracji

odpowiadającej za promowanie gospodarki i szczupłość przeznaczanych na ten cel środków. Na tym bowiem od lat najłatwiej się oszczędza – każdy program oszczędnościowy kolejnego rządu zakładał ograniczenie budżetu służb ekonomicznych. Pamiętam, jak w moich czasach jedna ze światowych firm konsultingowych opracowała dla premiera Millera obszerny i bardzo „odkrywczy” raport o tym, jak zreformować polską promocję. Skomentowałem go premierowi krótko – wszystko to, co jest zawarte w tym raporcie, doskonale wiemy, brakuje nam tylko trzech zasadniczych elementów: pieniędzy, pieniędzy i jeszcze raz pieniędzy. Trzecia przyczyna to słabość samorządu gospodarczego. Ma on, niestety, niewielki wpływ na funkcjonowanie placówek dyplomacji ekonomicznej.

Jeśli porównujemy naszą sytuację z Niemcami, warto zwrócić uwagę na fakt, jak bardzo rozbudowany jest u naszych zachodnich sąsiadów system izb handlowo-przemysłowych. Wystarczy spojrzeć na działalność w Polsce Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, która dysponuje etatami, finansowanymi *de facto* z budżetu federalnego. Podobnie jest w Kijowie i Moskwie. Istnieje jednolity, ukierunkowany system działania, który jest po prostu bliższy biznesowi i pracuje dla niego, nie konkurując ze swoimi odpowiednikami. Nikt z niemieckich, ale i z zachodnich dyplomatów nie ma wątpliwości, jakie powinny być w dyplomacji priorytety.

I to kolejny problem. Mentalność z czasów minionych plus nowożytna

już przekonanie niektórych, że związek polityki z biznesem musi zaraz prowadzić do korupcji. Kanclerz Angeli Merkel w podróżach zagranicznych towarzyszą samoloty z niemieckimi biznesmenami. Nasi polityczni liderzy przeżywają w tym obszarze wzloty i upadki.

### **Bardzo odbiegamy od tych standardów?**

Wciąż spoglądamy na dyplomację przez pryzmat salonów. W Ministerstwie Gospodarki mówiło się wręcz o „frakowej” dyplomacji. Pamiętam jednego z ministrów spraw zagranicznych, który w latach dziewięćdziesiątych publicznie mówił, że nie będzie zajmował się fabryką sznurowadeł – w końcu jest szacownym ministrem spraw zagranicznych. Tymczasem świat funkcjonuje zupełnie inaczej: to dyplomacja jest podporządkowana interesom gospodarczym, a nie odwrotnie. Na szczęście dzisiaj w MSZ obowiązują inne standardy.

### **Rozumiem, że Pana propozycja to ruch w kierunku unifikacji oraz krok w stronę większej bliskości z przedsiębiorcami?**

Zdecydowanie tak. Trzeba zacząć od pytania o strukturę oraz rozstrzygnąć odwieczny konflikt pomiędzy dwoma ministerstwami. Oczywiście, to polityczna decyzja, jednak należy uczynić wszystko, by promocja polskiej gospodarki była w jednym ręku, musi być także blisko biznesu, ekspertów gospodarczych oraz samych przedsiębiorców.

### **Jak wygląda rozlokowanie polskiego kapitału na Wschodzie?**

We wszystkich krajach Wspólnoty Niepodległych Państw zainwestowaliśmy około dwóch miliardów dolarów. Największe polskie inwestycje znajdują się na Ukrainie i w Rosji. To odpowiednio około 900 milionów dolarów oraz ponad 600 milionów dolarów.

### **Czyli Ukraina i Rosja niemalże wyczerpują całość wschodnich inwestycji Polski?**

Tak, Rosja i Ukraina wyczerpują praktycznie nasze inwestycje na Wschodzie, jest jeszcze Białoruś, w której mamy ulokowane 250 milionów dolarów, oraz Kazachstan – 150 milionów dolarów, i to właściwie jest wszystko, to wynik kapitałowej słabości polskiego biznesu. Po transformacji mieliśmy wiele wyzwań w kraju – głównie modernizacyjnych, które trzeba było zrealizować, by móc myśleć o rynkach zagranicznych. Dzisiaj polskie firmy tę zdolność inwestowania dopiero wypracowują. Natomiast jeżeli chodzi o kierunki inwestowania, to Rosja ze względu na ogromny rynek wewnętrzny jest najatrakcyjniejszym krajem. Niemniej, na Ukrainie mamy ulokowaną większą ilość kapitału, gdyż oprócz potencjału rynku istnieje duża bliskość kulturowa.

### **Ukraiński kapitał jest nam równie przychylny?**

Struktura ukraińskich inwestycji zagranicznych jest odmienna od polskiej, kapitał ukraiński w dalszym ciągu inwestuje w kraju. Kijów jest na etapie, na jakim my

byliśmy dwadzieścia lat temu – istnieją przede wszystkim potrzeby wewnętrzne. Rynek w wielu obszarach jest jeszcze nienasycony, więc kapitał ukraiński pozostaje u siebie. Co prawda, wiele z tych inwestycji – a dokładnie reinwestycji – realizowanych jest *via* Cypr, który dzięki temu pozostaje największym inwestorem zagranicznym, niemniej są to pieniądze Ukraińców.

### **Rosja jednak od lat ma zdolność inwestowania poza granicami, a mimo to w Polsce ulokowała niewielki kapitał. Z czego to wynika?**

Rosja już od lat znajduje się w sytuacji pozwalającej jej inwestować poza granicami, jednak mówiąc o rosyjskim kapitale w Polsce, chcąc nie chcąc, od razu wchodzimy na obszar polityczny, w którym dominującą rolę odgrywają polsko-rosyjskie zaszłości. Nadal się boimy Rosjan i konsekwentnie blokujemy dostęp ich poważnego kapitału do polskiego rynku. Nasze podejście do rosyjskich pieniędzy ma charakter ideologiczny, po drugiej stronie następuje interakcja: rodzi się obawa przed Polską. Słyszałem już niejednokrotnie od rosyjskich przedsiębiorców opinie, że Polska jest do tego stopnia antyrosyjska, że nie ma sensu nawet próbować robić z nią interesów. Niektórzy nasi komentatorzy wciąż mówią o rosyjskim niedźwiedziu – tymczasem ten niedźwiedź już dawno ukończył najlepsze zachodnie uniwersytety! Efektem tego jest to, że Rosjanie w ciągu ostatnich dwudziestu lat zainwestowali kilkadziesiąt miliardów dolarów w Europie Zachodniej,

natomiast w Polsce kilkadziesiąt milionów – kwotę śmieszną jak na potencjał ich gospodarki.

### **Po drugiej stronie nie ma takich ideologicznych uprzedzeń?**

Na pewno po wschodniej stronie nie odczuwam negatywnego, ideologicznego podejścia do polskich inwestycji. Tam raczej decyduje zdolność do inwestowania, umiejętność poruszania się po tamtych rynkach, zdolność do podejmowania ryzyka. Świadczy o tym chociażby coraz większa liczba polskich przedsiębiorców zainteresowanych wschodnimi rynkami. Obserwuję ten proces między innymi jako prezes Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej, w której spotykam coraz więcej przedstawicieli biznesu, chcących rozpocząć sprzedaż na wschodnich rynkach, zwłaszcza teraz gdy spadają zamówienia z pogrążonego w kryzysie Zachodu.

### **Wschód to bezpieczny kierunek inwestycyjny w dzisiejszych czasach? Biorąc pod uwagę sytuację gospodarczą z 2009 roku, to wobec europejskiego kryzysu można chyba mówić o wschodnim tąpnięciu?**

To prawda, w 2009 roku w tym regionie nastąpiło głębokie tąpnięcie: gospodarka Rosji zmniejszyła się o 15 procent. Niestety, Wschód to przede wszystkim gospodarki niezrestrukturyzowane, oparte na surowcach oraz na ciężkim przemysle. W konsekwencji są wyjątkowo nieodporne na kryzys światowy, jednak zarówno Moskwa, jak i Kijów przebrnęły

już w pełni przez ciężki kryzys 2009 roku, obecnie mają kilkuprocentowe wzrosty PKB i można mówić o rozwoju. W końcu, zwłaszcza w przypadku Rosji, słabe strony tych gospodarek mogą mieć również pozytywne aspekty: otóż, zapotrzebowanie na surowce nigdy nie spada poniżej pewnego poziomu na świecie. W czasie kryzysu ten minimalny poziom został już osiągnięty, więc myślę, że kolejny głęboki kryzys w tym regionie nie nastąpi w najbliższych latach.

### **Mały ruch graniczny z Ukrainą to szansa dla polskiego biznesu?**

Tak. Po jego uruchomieniu obserwujemy wzmożony ruch na obszarach przygranicznych. Ludzie na tych terenach są w naturalny sposób zainteresowani napływem partnerów i klientów z ukraińskiej strony, natomiast za napływem ludzi idzie napływ kapitału, a to stanowi szansę dla biznesu. Dostrzegam jednak bardzo duży problem w infrastrukturze przygranicznej, która nie jest przystosowana do tak dużego ruchu: brakuje nam dróg oraz przejść granicznych, granica jest ciągle zatłoczona. Niestety, nie widzę szansy na szybką poprawę tej sytuacji, gdyż Polska w najbliższym czasie nie zainwestuje w nowe przejścia graniczne. Jedyna szansa to wzrost tempa reformowania ukraińskiej gospodarki oraz dostosowywania jej do europejskich standardów, co umożliwiłoby obniżenie barier granicznych i celnych. Polska powinna uczynić wszystko, by te bariery maksymalnie obniżyć, aby swoboda przepływu ludzi i towarów była jak największa.

**A kto po stronie ukraińskiej obecnie stara się o zbliżenie z Europą? Czy paradoksalnie ukraińscy oligarchowie, jako właściciele wielkiego kapitału, mogą okazać się siłą najmocniej wspierającą proeuropejską drogę?**

Nie chcę się spierać, ile jest proeuropejskiej siły w samym społeczeństwie, a ile w grupie biznesu i wśród oligarchów oraz kto mocniej tę drogę wspiera. Jeżeli chodzi o ukraińskich oligarchów, są to ludzie, którzy bywali na Zachodzie, którzy kształcą swoje dzieci na tamtejszych uczelniach oraz lokują kapitał na europejskich rynkach. Ponadto zależy im na tym, by spać spokojnie, mieć zalegalizowany biznes i funkcjonować w coraz bardziej przewidywalnym świecie. Dlatego też, w mojej ocenie, jest to grupa stabilizująca sytuację na Ukrainie i wpływająca na proeuropejski kierunek zmian w tym kraju.

**Czy Polska ma jeszcze szansę odegrać rolę pomostu między Wschodem a Zachodem? Tym razem biznesowo.**

Mam wrażenie, że najlepszy czas na to już minął, a przypadał on na okres zaraz po upadku Związku Radzieckiego, gdy zaczęły powstawać nowe państwa na Wschodzie. Wiele firm zachodnich sięgało wtedy po polskich menadżerów. Tak było na Ukrainie jeszcze dziesięć lat temu: zachodni inwestorzy po ulokowaniu kapitału i zatrudnieniu menadżerów szybko przekonywali się, że ich ludzie nie umieją poruszać się w Kijowie i że źle się czują kulturowo w tamtych realiach. Wówczas sprowadzali polskich zarządców. Nikt tego szczegółowo nie policzył, ale szacuje

się, że w zachodnich firmach pracowało w tym okresie około półtora tysiąca polskich menadżerów, prezesów i dyrektorów. Zachodni inwestorzy zatrudniali Polaków, ponieważ lepiej poruszaliśmy się w tamtych realiach, niestety, obecnie proces ten dobiega końca: zmieniają się standardy, zmienia się otoczenie.

Coraz częściej mamy do czynienia z ukraińskimi partnerami na zupełnie innym poziomie – mówiącymi biegle po angielsku, absolwentami europejskich uczelni, którzy doświadczenie zdobywali na zachodnich rynkach. W konsekwencji pośrednicy w kontaktach z Europą przestali być potrzebni. Co więcej, kiedy naprawdę byliśmy atrakcyjnymi pośrednikami między Wschodem a Zachodem, my oglądaliśmy się wyłącznie na Zachód. Tam szukaliśmy sobie miejsca, tam mieliśmy priorytety, wypadliśmy więc ze wschodnich rynków. Dzisiaj, kiedy Wschód jest inaczej postrzegamy – jako potencjalnie rozwojowe rynki, szczególnie wobec kryzysu w Unii Europejskiej – przestaliśmy być w takim stopniu potrzebni i atrakcyjni jako pośrednicy. Doszło, można powiedzieć, do zbudowania więzi ponad nami. 🏰

Jacek Piechota jest polskim politykiem; był poseł na Sejm PRL i RP w latach 1985-2007 (IX i X oraz I, II, III, IV i V kadencji), minister gospodarki w rządzie Leszka Millera, minister gospodarki i pracy w rządzie Marka Belki. Prezes Polsko-Ukraińskiej Izby Gospodarczej, prezes Stowarzyszenia Europa-Północ-Wschód.