



## ROZMOWY POLSIF i Bankier.pl

**MARCIN MAZUREK**  
główny ekonomista mBank S.A.

### **"Ten pociąg już odjechał". Ekonomista mBanku ostrzega rząd i firmy przed spowalnianiem zmian**

**Z faktami się nie dyskutuje, ale można je różnie interpretować.**

**Wyczerpywanie się zasobów naturalnych, zmiany demograficzne, nowe technologie i modele biznesowe, ale też mniej mierzalne przeobrażenia geopolityczne i kulturowe wpływają na gospodarkę, w tym na sektor bankowy. Od reakcji sektora bankowego na te zmiany w znacznym stopniu zależy kondycja innych branż, które wymagają finansowania na transformację, aby utrzymać konkurencyjność.**

**Robert Sroka, Andrzej Stec: Dlaczego w ostatnich latach do koncepcji rozwoju gospodarczego dołączył przymiotnik „zrównoważony”?**

Marcin Mazurek, główny ekonomista mBanku: Możemy wymienić tutaj dwa powody. Po pierwsze: fizyczne (naukowe) – ziemia nie jest z gumy. Wzrost zaczął zjadać własny ogon wyczerpując ograniczone zasoby, które przez dziesięciolecia były uznawane za nieograniczone. W efekcie wzrosty nie tylko mierzały ryzyko dla działalności gospodarczej, ale też skala środków finansowych, które trzeba poświęcić na przeciwdziałanie ich skutkom. Zrównoważenie to z jednej strony próba pokazania kosztów działalności gospodarczej, które do tej pory nie były widziane w rachunku ekonomicznym, a z drugiej formuła, która przynajmniej z punktu widzenia dzisiejszej wiedzy daje szansę na odwrócenie niekorzystnych zjawisk, które wzrost gospodarczy uruchomił jako produkt uboczny, efekt zewnętrzny. Tzw. granice planetyarne dobrze pokazują co w międzyczasie udało się popsuć.

Po drugie: społeczne. W tym worku znajduje się wszystko to, co zbiorowo zdecydowaliśmy się akceptować i co zbiorowo chcemy poprawiać. To procesy, które doprowadziły do zniesienia niewolnictwa, zakaz pracy dzieci, zwalczania nierówności. Ten ostatni aspekt wydaje się obecnie kluczowy. Zwiększenie liczby ludności w sytuacji, gdzie nie każdy ma identyczne szanse i umiejętności, a po drodze istotny jest czynnik szczęścia, doprowadziło do sytuacji, w której nierówności dochodowe urosły do poziomu, który przestał być społecznie akceptowalny i rodzi liczne tarcia w systemie gospodarczym. Idąc dalej, ludzie powoli dochodzą też do wniosku, czy moralnym jest, aby dziś żyć tak, jakby nie było jutra, kiedy koszt i tak poniosą osoby, których dziś jeszcze nie ma (albo są, ale nie mają głosu). Solidarność nabiera obecnie nie tylko obecnego lecz także międzypokoleniowego znaczenia. Jest ona też kluczem do tego, aby w ogóle myśleć o zmianie przyszłości, kiedy poprawa sytuacji w przyszłości (lub mniejsze pogorszenie) wymaga poniesienia kosztów już dzisiaj.

Zrównoważony rozwój doczekał się operacjonalizacji na poziomie działań nie tylko środowiskowych, ale też społecznych i zarządczych. Z tym związany jest chyba najbardziej znany skrót ESG. Część E ze tego każdy łatwo rozszyfrowuje, ale co tam robi S i G?

Działania środowiskowe, czyli E, są faktycznie dość oczywiste, przynajmniej z nazwy. Ekonomisci widzą S (czynniki społeczne) i G (czynniki zarządcze) jako elementy kluczowe, aby w ogóle można było myśleć o wprowadzaniu jakichkolwiek zmian w zakresie E. Jak wyglądałoby E bez S? Pójdźmy w kierunku, w którym firmy zarządzają zasobami ludzkimi oferując tylko i wyłącznie niskie płace. Proces polityczny doprowadzi zapewne albo do podniesienia podatków firmom, albo do zwiększenia nierówności, a deprywacja dochodowa sprawi, że nikogo nie będzie interesowało jutro tylko dziś i całe zrównoważenie środowiskowe spali na panewce. A jak wyobrazić sobie E bez G? Bez skutecznych mechanizmów zarządczych firmy mogą oszukiwać w dążeniu do zrównoważenia dokonując działań wręcz sprzecznych z długofalowym interesem społecznym. Jak wdrażać skutecznie E skoro każdy będzie tylko udawał?

**Jakie Państwo identyfikujecie najważniejsze trendy społeczne, zarządcze i środowiskowe wpływające na polską gospodarkę, a w szczególności na sektor finansowy.**

W kwestiach środowiskowych wyróżnić możemy transformację energetyczną czy ryzyka klimatyczne. Banki muszą mierzyć i zarządzać ryzykiem kredytowym portfeli powiązanych z sektorami wysokoemisyjnymi (energetyka węglowa, przemysł, transport). Z kolei zwiększona częstotliwość występowania katastrof naturalnych (powódzie, wichury) także prowadzi do wzrostu ryzyka kredytowego w przypadku kredytów hipotecznych, ale też korporacyjnych. Zauważmy, że to drugie ryzyko dotyczy już każdego.

W kwestiach społecznych można wymienić demografię (wpływ czynnika na dochodowość firm) czy cyfryzację i związanym z nią cyberbezpieczeństwem. Ochrona danych to kluczowe ryzyko operacyjne dla banków.

Wreszcie w kwestiach zarządczych możemy mówić chociażby o ryzyku greenwashingu - fałszywe lub przesadzone oświadczenia dotyczące zrównoważonego rozwoju. Dla banków oznacza to ryzyko bycia oskarżonym o finansowanie szkodliwych projektów i konieczność ustanowienia ścisłych standardów dla "zielonych" produktów.

**Jak oceniają Państwo wpływ nowych technologii, w tym rozwój sztucznej inteligencji na transformację polskiej gospodarki? Jak z perspektywy banków dostrzegają Państwo wpływ tych technologii na zmiany społeczne i gospodarcze?**

AI jest postrzegana jako technologia zwiększająca całkowitą produktywność czynników produkcji, czyli tzw. TFP. Automatyzacja zadań rutynowych (np. w administracji, usługach biurowych, handlu) prowadzić może jednocześnie do redukcji kosztów i poprawy samopoczucia pracowników, którzy zamiast pracy nużącej i powtarzalnej mogą zająć się czym innym. Redukcja kosztów i przejście pracowników do bardziej produktywnych zajęć mają szansę przełożyć się na dodatkowy wzrost PKB. Polska nadal pozostaje w tyle za Europą Zachodnią pod względem wdrożeń AI, zwłaszcza w sektorze MŚP. W bankach rozwiązania wykorzystujące AI powstają na zasadzie pojedynczych use-case i na tym etapie nie są wyraźnie komunikowane przez banki jako istotna dźwignia. Z punktu widzenia sektora bankowego AI może zaoferować szybszą i bardziej precyzyjną analizę ryzyka kredytowego, w tym włączanie do modeli czynników ESG. Szybkie przetwarzanie dużych zbiorów danych poprawia wycenę zabezpieczeń. Rozwój tej technologii może także zwiększyć skuteczność w zapobieganiu wyłudzeniom i praniu brudnych pieniędzy (AML), co jest kluczowe dla zarządzania ryzykiem regulacyjnym. To już się dzieje, ale to nie jest w pełni automatyczne i zawsze last look jest w gestii człowieka.

**Najwięcej dzieje się w trendach środowiskowych. Jakie konkretne decyzje strategiczne, zmiany w strukturze portfeli lub produktach Państwa bank już wprowadził?**

Tu naszym flagowym przykładem jest nasz portfel w energetyce, gdzie ponad 95% to OZE. W innych bankach to tak nie wygląda, a my dodatkowo zaczęliśmy wcześniej. Ma to też swoją ciemną stronę - najbardziej transformują się teraz koncerny energetyczne, których my nie mamy w portfelu, więc nie korzystamy na ich popycie na kredyt inwestycyjny. W swojej strategii 2026-2030 wskazujemy na perspektywiczne branże, w których chcemy wspierać firmy. Większość kręci się wokół zrównoważonego rozwoju, transformacji energetycznej i technologicznej, cyfryzacji, automatyzacji procesów, gospodarki obiegu zamkniętego, współdzielenia, gospodarki zdrowia i czasu wolnego. Naszym celem jest podwojenie udziału tych obszarów w akcji kredytowej. Do 2030 roku sięgną one 40%, a zrównoważone finansowanie osiągnie 15% całego portfela kredytów korporacyjnych.

**Jak oceniają Państwo krótkoterminowy i długoterminowy wpływ europejskiej i polskiej polityki zrównoważonego rozwoju na dynamikę gospodarki Polski – czy przynosi ona realne impulsy wzrostowe, czy raczej zwiększa koszty i ryzyka dla sektora przedsiębiorstw?**

Krótkoterminowo głównym kosztem dla gospodarki są właśnie wyższe koszty i co za tym idzie podwyższona inflacja - wskazują na to choćby szacunki Banku Rozliczeń Międzynarodowych czy grupy banków centralnych NGFS. Autorzy nie pokazują jednak uśrednionych liczb – koszty dotkną głównie mniej rozwiniętych państw. Nie ma się co czarować, ale to bezpośrednio i krótkoterminowo obniża konkurencyjność. Wszystko projektowane jest jako bodziec do działania, bo cena jest bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na decyzje podmiotów gospodarczych. Przewyciężenie tego wiatru w oczy wymaga uważnej i dalekowzrocznej polityki. Nie obędzie się też bez błędów.

Dlatego równolegle w perspektywie najbliższych lat dojdzie do powiększenia inwestycji, które mają tę konkurencyjność zwiększać. NGFS oraz Bruegel wskazują, że to nakłady o wielkości odpowiadającej 2% globalnego PKB. W przypadku Polski gros funduszy spójności i KPO (łącznie 140 mld EUR) stanowiąc będą środki przeznaczone na zrównoważony rozwój. Dostaną je firmy i rządy.

Ocena długoterminowych skutków jest bardziej skomplikowanym tematem – metaanalizy (np. Tol, Howard) jednoznacznie wskazują, że ryzyko związane ze zmianami klimatycznymi ograniczy wzrost PKB rzędu 3-10%, w porównaniu do zachowania bieżących warunków. Inwestycje nie gwarantują odrobienia wszystkich, ani nawet większości strat. Możemy się pocieszać, że wzrost gospodarczy i jego główny filar – produktywność – to niejako definicja produkowania więcej przy mniejszym angażowaniu zasobów. Zobaczmy jak bardzo uda się to zintensyfikować.

**W jakim stopniu wymogi regulacyjne, takie jak taksonomia UE, CSRD czy ETS, faktycznie wpływają dziś na politykę kredytową i portfel aktywów banków, a w jakim pozostają głównie kwestią formalnego raportowania?**

Regulacje sprawozdawcze wpływają na strategię i sposób działania banków - skoro musimy raportować, to zależy nam, żeby dobrze wypaść, chcemy się wyróżnić - ale same w sobie nie są kluczowymi wyznacznikami zmian w politykach kredytowych. Dostarczają jednak informacji potrzebnych w procesach decyzyjnych, zwracają uwagę na potencjalne luki w tych procesach.

Z perspektywy banków najważniejsze są wytyczne EBA w zakresie zarządzania ryzykami ESG, które nakładają na banki szereg obowiązków zarządczych (rozwój procesów analizy ryzyk ESG w różnych horyzontach czasowych, przeprowadzanie analiz scenariuszowych/stress testów, rozwijanie systemów zarządzania danymi ESG, w tym pozyskiwania danych ESG od klientów). EBA oczekuje od banków planów transformacji portfeli i będziemy to robić.

**Jakie branże w Polsce – z perspektywy banku – mogą w średnim okresie zyskać, a które stracić na przyspieszeniu transformacji klimatycznej? Czy widać już przesunięcia strukturalne w popycie na finansowanie?**

Do branż tracących można zaliczyć górnictwo, energetykę konwencjonalną, część transportu drogowego czy przemysł energochłonny. Z perspektywy całego sektora jest to w pewnym sensie problem, gdyż z danych NBP wynika, że ekspozycja polskiego sektora na branże wrażliwe klimatycznie stanowi ponad połowę portfela kredytowego dla przedsiębiorstw, co uwydatnia skalę potencjalnego ryzyka.

Do branż zyskujących można zaliczyć nie tylko oczywiste tematy jak OZE czy magazynowanie energii, ale też budownictwo (termomodernizacje itp.) czy usługi i doradztwo związane z ESG. Rozwiązaniem potrzebnym do przeprowadzenia transformacji klimatycznej jest elektryfikacja wszystkiego co się da i wszędzie tam, gdzie istnieje choćby nikły związek z tym trendem można znaleźć branże, które będą rosnąć. Przesunięcia na finansowanie już są widoczne, ale nie wynika to z nakazów, lecz raczej z tego, że konstruując portfel kredytowy bank również zastanawia się jak będzie wyglądała przyszłość i co ma potencjał. Już opowiadałem w jednym z poprzednich pytań jakie bank ma tu plany.

**Na ile technologie cyfrowe, w tym sztuczna inteligencja i analiza danych ESG, pomagają bankom realnie ocenić ryzyka klimatyczne i społeczne, a na ile generują nowe wyzwania analityczne lub reputacyjne?**

Dane dotyczące ESG często mają charakter nieustrukturyzowany bądź jedynie częściowo ustrukturyzowany (semi-structured). Modele językowe pomagają strukturyzować takie informacje do postaci numerycznych danych, a uczenie maszynowe daje podstawy do prowadzenia różnych imputacji.

Oczywiście wiąże się z tym kilka wyzwań – różne założenia dot. funkcjonowania takich modeli będą subiektywne poczynawszy do doboru zmiennych poprzez tzw. wybór hiperparametrów oraz procedury walidacji wyników. Zapewne będzie taki okres, gdzie zobaczymy błędy wieku dziecięcego np. spore niespójności między podejściami różnych banków do bardzo podobnych firm.

I wreszcie, nawet najlepsze rozwiązanie automatyczne polega na wykorzystaniu danych wsadowych, o które w ESG wciąż trudno, a ich jakość nadal nie jest wysoka w dużej skali. W rozwijanych rozwiązaniach polegamy głównie na średnich lub tzw. proxies. Nawet wydawałoby się że tak prosty ślad węglowy, będący relatywnie zaawansowaną i dojrzałą metryką w uniwersum ESG polega na wielu założeniach i estymacjach dotyczących jego generowania w łańcuchu wartości.

**Czy obserwują Państwo ryzyko, że rosnąca presja na „zielone finansowanie/transformacyjne finansowanie” prowadzi do ograniczenia dostępu kapitału dla tradycyjnych sektorów gospodarki, które nadal odgrywają kluczową rolę w PKB i zatrudnieniu?**

Trudno powiedzieć i to z kilku powodów. W dłuższym horyzoncie tradycyjne polskie sektory takie jak przetwórstwo przemysłowe, handel czy transport mogą być narażone na ograniczenie do finansowania w związku z trudnościami przestawienia działalności na wymogi ESG. Kluczowe będzie dostosowanie firm oraz wsparcie ich transformacji. Ewentualne utrudnienia w dostępie do finansowania w przyszłości będą wspierać sektory, w których dostosowanie do wymogów będzie prostsze. W takiej sytuacji możliwe są sektorowe przetasowania ze względu na zmianę konkurencyjności między sektorami.

Zauważmy, że postęp gospodarczy polega na tym, że tradycyjne sektory i zawody zamieniają się w inne, nowe. To naturalny proces. Nie widzę powodu, aby to w jakikolwiek sposób spowalniać. Ba, spowalnianie tych zmian jest często nieskuteczne i bardziej szkodli. W ostatecznym rozrachunku chodzi o to, aby zaprojektować tak politykę publiczną, że ludzie, którzy zmuszeni będą do zmiany pracy, mieli odpowiedni komfort jej poszukiwania. Ekonomiści radzą ochronę pracowników, a nie miejsc pracy. To drugie spowalnia postęp.

**Jaki Państwa zdaniem wpływ na gospodarkę i sektor bankowy będą miały aktywa osierocone, w tym w szczególności cały przemysł wydobywczy?**

Banki coś jeszcze mają w portfelach, ale już od jakiegoś czasu nie finansują nowych przedsięwzięć. Bardziej cierpi budżet państwa, dofinansowując górnictwo węgla po kilka mld złotych co roku. Przemysł wydobywczy to jedna z gałęzi, w których można prowadzić tzw. całkowite transformacje idące poprzez zmianę profilu biznesowego, rekultywację terenów i stworzenie nowych miejsc pracy dla dotychczas zatrudnionych. Dobrym przykładem są Niemcy, gdzie trudno poznać tereny po kopalniach, które działały tam jeszcze jakiś czas temu. Jako ekonomista patrzę na to jako coś nieuchronnego. Pamiętajmy też, że przemysł wydobywczy to nie tylko węgiel, a węgiel to nie tylko ten ciepłowniczy. Technologia będzie się w kolejnych latach zmieniać i być może nawet regulacje będą zachęcać do finansowania pewnych rodzajów wydobywania.

Z kolei Koncerny energetyczne w PL mają bardzo ambitne plany transformacji i duże potrzeby inwestycyjne. To duże kwoty i często skomplikowane, duże projekty, które będą bardziej zależały wymagały współpracy różnych instytucji z bankami lub banków ze sobą (wliczając w to banki zagraniczne). Jest to spore wyzwanie i jednocześnie szansa na zbudowanie doświadczenia.

**Czy zrównoważona transformacja może ona stać się motorem innowacji, czy raczej źródłem utraty konkurencyjności i presji kosztowej?**

Oczywiście i taki jest plan. Konkurencyjności nie straci ten, kto szybko i strategicznie zainwestuje w innowacje i efektywność (przekształcając koszt w przewagę). Utracą ją ci, którzy będą zwlekać, ponosząc narastające koszty regulacyjne (ETS) i tracąc dostęp do taniego kapitału, co ostatecznie uczyni ich model biznesowy nieopłacalnym. Na tym zasadza się całe ESG – aby poprzez system kar i zachęt prowadzić przedsiębiorców w kierunku lepszej przyszłości (presja kosztowa jest niejako emanacją tych kar). Banki będą tu bardzo ważnymi pośrednikami. Uważajmy jednak też, aby nie przeholować z oczekiwaniami. Banki będą dużo lepsze w finansowaniu już sprawdzonych innowacji, przeszczepianiu ich na warunki polskie. Automatycznie też dużo gorsze w finansowaniu przedsięwzięć, które dopiero innowacjami się staną, gdyż to nie jest poziom ryzyka, który regulowana instytucja taka jak bank może przyjąć. I teraz najważniejsze – polska nie jest na etapie w których tylko tworzenie innowacji może poprawiać produktywność. Pisałem o tym z profesorem Ignaszakiem.

**Jakie rekomendacje skierowałoby Państwo do firm z gospodarki realnej w Polsce – w jaki sposób powinny przygotowywać się do transformacji, by zminimalizować koszty dostosowania i utrzymać konkurencyjność na rynku?**

Skupilibyśmy się tutaj na kilku punktach. Przede wszystkim należy zacząć mierzyć ślad węglowy oraz przeprowadzać ocenę ryzyk fizycznych, jak powódzie i ich wpływ choćby na budynki firmy, czy ryzyk transformacyjnych, jak wrażliwość na ceny emisji CO2. Kolejnym krokiem powinno być stworzenie wiarygodnego w czasie planu transformacji energetycznej. Nie wystarczy mówić o byciu "zielonym", trzeba mieć konkretny harmonogram odejścia od wysokoemisyjnych źródeł. Następnym krokiem powinno być zainwestowanie w podnoszenie kwalifikacji pracowników (szkolenia cyfrowe, ESG) i przejrzystość relacji w łańcuchu dostaw. Aspekt ten wpływać może

bowiem na stabilność operacyjną. Czwartym krokiem mogłoby być zdywersyfikowanie źródeł finansowania, ale też kontrahentów. Warto eksplorować nowe instrumenty finansowania powiązane z ESG, które mogą okazać się bardziej atrakcyjne kosztowo. Wreszcie regulacje ESG warto traktować jako swego rodzaju motor innowacji, a nie tylko uciążliwy wymóg, jako impuls do innowacji i przewagi rynkowej, a nie tylko jako koszt dostosowania.

## **Na ile koszty zrównoważonego rozwoju i transformacji energetycznej są już „wbudowane” w inflację i prognozy stóp procentowych w Polsce?**

W jakiś, choć to trudno kwantyfikowalne. Trudno tego dokonać przede wszystkim dlatego, że regulacje ciągle się zmieniają (weźmy choćby ETS2) i zmienia się ich moment wejścia w życie. Dla inwestorów jasne jest, że polska gospodarka może rosnąć przez pewien czas wolniej i być mniej konkurencyjna. Lament w mediach nie bierze się z niczego. Również nikt nie feruje prognoz wzrostu, które jakoś specjalnie odbiegają od wzrostu tzw. potencjalnego czyli czegoś w okolicy 3%. Byłbym jednak ostrożny w ferowaniu wyroków długoterminowych, bo innowacje pojawiają się czasem nagle i bez zapowiedzi. Zresztą, sam fakt wysokiego zaawansowania technologicznego Chin w ogóle nie gwarantuje, że kraj ten ma przed sobą świetlaną ścieżkę wzrostu do końca świata. Wzrost jest trudny, można popełnić wiele błędów i sporo gwiazd potykało się o własne sznurowadła, gdy hegemonia światowa była na wyciągnięcie ręki. Dlatego jakoś specjalnie nie stresuje mnie Polska za 20 lat. Wciąż kraj ten ma dużą elastyczność przystosowawczą. I tu fajnie byłoby, gdyby celebrację przeszłych sukcesów próbować przekuć w zapowiedź przyszłych, bo z tym jest jakoś medialnie słabiej i tu narracje często się łamią.

## **Czy z perspektywy Pana/Pani banku zielona transformacja oznacza docelowo wyższe ceny produktów finansowych dla klientów – wyższe marże, prowizje, droższy kredyt?**

Zielona transformacja będzie skutkować zróżnicowaniem oferty dla klientów w zależności od ich profilu ESG. Z punktu widzenia banku, w dłuższym horyzoncie czasowym inwestycje odporne na transformację energetyczną i zmiany klimatyczne są mniej ryzykownymi z perspektywy wypłacalności klienta. Wyższe ryzyko przekłada się na zwiększone koszty finansowania. Wraz z postępem zielonej transformacji produkty finansowe dla klientów realizujących cele zielonej transformacji powinny stawać się tańsze w porównaniu do oferty dla klientów nie realizujących celów ESG. W ogólnym rozrachunku nie powinno wpłynąć to na średnie ceny produktów finansowych, a na ich zróżnicowanie. Pamiętajmy też, że skuteczna transformacja przeobraża całą gospodarkę w kierunku odpornej i produktywnej. To są warunki, gdzie koszty finansowania są po prostu niższe a kapitał zagraniczny płynie strumieniami.

## **Czy w portfolio kredytowym banku widać już różnicę w koszcie kapitału i dostępności finansowania między firmami „zielonymi” a „brązowymi”? Jak to wygląda w praktyce?**

Klienci i produkty oparte o zrównoważony rozwój korzystają z preferencyjnych warunków (niższe marże, dedykowane produkty, większa dostępność finansowania), natomiast dla „brązowych” sektorów wprowadzane są restrykcje i ograniczenia finansowania, podwyższone ryzyko. Różnica jest więc coraz bardziej widoczna i wynika zarówno z regulacji, jak i strategii banku.

Jako mBank raportujemy dynamiczny wzrost wartości zrównoważonego portfela – do końca 3 kwartału 2025 r. przekroczono cele strategiczne, osiągając ponad 18,1 mld zł finansowania zrównoważonego, w tym 9,5 mld zł bezpośrednich kredytów i 8,6 mld zł mobilizacji kapitału. To pokazuje, że „zielone” firmy mają coraz większy dostęp do kapitału.

**Gdyby miał Pan wskazać jeden konkretny postulat do rządu lub regulatorów, który sprawiłby, że zrównoważony rozwój będzie wzmacniał, a nie osłabiał konkurencyjność polskiej gospodarki – co by to było?**

Przede wszystkim widzę labilność komunikacyjną. Narracja nie idzie w kierunku wzmocnienia komunikatu, że transformacja może być szansą, lecz raczej w drugą stronę – słuchajcie, to da się spowolnić. Uważam, że to powinno zniknąć, bo transformacja jest nieunikniona i jest warunkiem utrzymania długoterminowej konkurencyjności. Można było się jeszcze łudzić, gdy nie widziało się Chin. Ale ten pociąg już odjechał. Trwanie w zawieszeniu będzie tylko odkładało koszty dostosowania. Zupełnie inna motywacja pojawia się w wyniku czegoś, co jest nieuchronne i zupełnie inna jeśli oczekujemy, że to da się przeczekać. Na szczęście są też nisko wiszące owoce. W tym kontekście warto zadbać o to aby uregulować prosty dostęp do publicznych danych i statystyk np. przez interfejsy API. To wciąż jest problem, a tutaj duża poprawa możliwa jest małym kosztem. Może to się wydawać śmieszne, ale dane w XXI wieku są bardzo cenne, a podmioty, które mogłyby zrobić z nich produktywny użytek prowadzą często działania partyzanckie walcząc o informację w sytuacji, kiedy powinna ona na nich czekać.

**Dziękujemy za rozmowę.**

**Robert Sroka, członek zarządu POLSIF; Andrzej Stec, redaktor naczelny Bankier.pl**

Link do materiału: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ten-pociag-juz-odjechał-Ekonomista-mBanku-ostrzega-rzad-i-firmy-przed-spowalnianiem-zmian-9061704.html>

Publikacja 2025-12-31