

Ebury

RAPORT EBURY MILITARY & DEFENCE

Sytuacja na polskim rynku.
Wyzwania ekonomiczne.
Zarządzanie ryzykiem.

Wrzesień 2025 r.







Jakub Makurat

Country Manager Ebury na Polskę

Szanowni Państwo,

1,8 bln zł – to ogromna kwota, którą w ślad za analizą Centrum Łukasiewicz kilkakrotnie przytaczamy w niniejszym raporcie. Te środki w ciągu najbliższej dekady zostaną wydane na obronność w Polsce. Jesteśmy w czołówce państw NATO, które w relacji do PKB przeznaczają na ten cel najwięcej.

Do tej pory skupialiśmy się przede wszystkim na imporcie uzbrojenia, co miało oczywisty związek z agresją Rosji przeciw Ukrainie. Jednak już czas zadać pytanie o to, w jakim stopniu na rozwoju sektora militarnego w skorzysta cała polska gospodarka.

By tak się stało, należy postawić na własną produkcję i wspierać polski przemysł. O możliwych kierunkach rozwoju w tym zakresie opowiadają eksperci, których poprosiliśmy o komentarze. Wskazują m.in. na znaczący potencjał sektora nowych technologii czy produktów typu dual-use, które mogą być wykorzystane zarówno do celów wojskowych, jak i cywilnych.

Istotnym graczem w projektach związanych z inwestycjami sektora zbrojeniowego w Polsce będzie branża finansowa – ta sama, która w ostatnich latach wyraźnie się spacyfikowała, często nawet patrząc niechętnie na współpracę przy projektach w szeroko pojętym obszarze militarnym.

Obecnie ten punkt widzenia się jednak zmienia – instytucje finansowe coraz częściej dostrzegają, że zgodność compliance i odpowiednia weryfikacja kontrahentów pozwalają zachować równowagę pomiędzy wsparciem rozwoju tego ważnego sektora gospodarki a ewentualnym ryzykiem reputacyjnym.

Firmy działające w przemyśle obronnym potrzebują rozwiązań finansowych, dopasowanych do ich specyficznych potrzeb, związanych chociażby z terminami zamówień i realizacji kontraktów. To szczególnie istotne dla tych podmiotów, które chcą rozwijać eksport i świadomie chcą zmniejszać ryzyko kursowe.

Ze świadomością wagi sektora military dla całej gospodarki oddaję w Państwa ręce raport branżowy Ebury.

Dziękuję ekspertom, którzy zechcieli podzielić się nami opiniami w tym jakże istotnym temacie. Zapraszam również do rozmów z Ebury na temat możliwości stwarzanych przez sektor finansowy dla branży zbrojeniowej.

Jakub Makurat,

Country Manager Ebury na Polskę

Spis treści

1. Polska zamierza wydać na obronność 1,8 bln zł w 10 lat dr Marcin Wroński, Centrum Łukasiewicz	5–6
2. Nowe technologie to przyszłość przemysłu obronnego Zygmunt Rafał Trzaskowski, Hertz New Technologies	7
3. Należy pilnie opracować zintegrowaną narodową strategię obronności gen. Bogusław Samol, Akademia Sztuki Wojennej	8–9
4. Firmy prywatne mają potencjał Grzegorz Niedzielski, Grupa Niewiadów-PGM S.A.	10–11
5. Czy przemysł obronny = państwowy? dr Łukasz Przybyło, Akademia Sztuki Wojennej	12–13
6. Ład korporacyjny to klucz do branży military Krzysztof Kosiorek-Sobolewski, ZMB ZREMB-Chojnice	14–15
7. Ważna rola instytucji finansowych w dostarczaniu środków dla sektora obronnego Łukasz Pytlarz, Ebury	16
8. Jak Ebury dba o bezpieczeństwo? Edyta Bednarek, Ebury	17
9. Jak Ebury może wesprzeć firmy z sektora military & defence?	18–20
10. Prognozy walutowe analityków Ebury Euro (EUR) i dolar amerykański (USD)	21–22





Polska zamierza wydać na obronność 1,8 bln zł w 10 lat

Choć nie mamy potencjału, by prowadzić program badawczy związany np. ze stworzeniem myśliwca najnowszej generacji, to warto postawić na narodowe interesy gospodarcze i ukształtować politykę przemysłu obronnego na kolejną dekadę. Kluczem jest świadomy wybór i rozwój, np. armatohaubic, amunicji czy sprzętu przeciwlotniczego – mówi dr Marcin Wroński, główny ekonomista Centrum Łukasiewicz.

Około 1,8 bln zł – to szacowana w raporcie* kwota nakładów na obronność Polski w najbliższych dziesięciu latach.

Zgadza się. Obliczyliśmy ją przy założeniu, że Polska wciąż będzie wydawać na ten cel ponad 4 proc. PKB (czyli utrzyma obecny poziom nakładów) i jednocześnie gospodarka będzie rosła w tempie zgodnym z prognozami Komisji Europejskiej.

Ogromna kwota...

Wystarczy wspomnieć, że 1,8 bln zł to około 60 proc. „wartości” całej polskiej gospodarki z 2024 r. I taka kwota zostanie wydana wyłącznie na naszą obronność w ciągu najbliższych 10 lat. Warto również zwrócić uwagę, że w ciągu ostatnich dwóch lat wydatki te wzrosły ponad dwukrotnie, a większość środków została przeznaczona na zakup uzbrojenia.

W efekcie, Polska znalazła się w ubiegłym roku na pierwszym miejscu wśród państw NATO, jeśli chodzi o wydatki na obronność w relacji do PKB.

Jaka część z tych nakładów trafia do zakładów produkcyjnych i ośrodków badawczych w Polsce?

Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi ze względu na klauzule tajności, którymi są objęte projekty modernizacji polskiej armii. Z wypowiedzi polityków można jednak wywnioskować, że dążymy do tego, aby około połowa zamówień była lokowana w kraju.

Wśród setki największych firm zbrojeniowych na świecie, w Europie jest ich mniej niż jedna piąta. Sumaryczny udział firm z państw UE w przychodach globalnej setki stanowi zaledwie 13 proc. pozostaje stały od lat. Z kolei nasz krajowy lider, czyli Polska Grupa Zbrojeniowa, jest w siódmej dziesiątce wśród największych podmiotów z sektora obronnego na świecie. To sugeruje, że pozycja polskiego przemysłu militarnego ma potencjał do wzrostu, zwłaszcza gdy zestawimy ją z ponoszonymi nakładami.

No właśnie, w raporcie zwraca Pan uwagę na skokowy wzrost importu uzbrojenia do Polski.

Polska jest dziś największym importerm uzbrojenia wśród państw należących do NATO, a także największym importerm UE. W krótkiej perspektywie skokowy wzrost zamówień zagranicznych był prawdopodobnie jedyną słuszną reakcją na wojnę za naszą wschodnią granicą. Nasze wojsko potrzebowało więcej nowoczesnego sprzętu tu i teraz.

Natomiast jeżeli przyjmujemy – tak jak wspomnieliśmy – że bardzo wysoki poziom nakładów na obronę utrzyma się w horyzoncie dekady, to czas już świadomie zaplanować, jak wykorzystać te środki dla modernizacji polskiej gospodarki. Stworzyć narodową strategię przemysłu obronnego.

To znaczy?

Badania dość jasno pokazują, że wydatkowanie środków na przemysł zbrojeniowy pozwala w długim terminie tworzyć nowoczesne rozwiązania i patenty, które później są wdrażane w gospodarce cywilnej.

*Raport „Wzrost nakładów na obronę narodową – szansa na poprawę innowacyjności polskiej gospodarki?” jest dostępny na stronie Centrum Łukasiewicz

Przykładowo internet oraz satelity to rozwiązania i technologie, które przeszły ze zbrojeniówki do przemysłu cywilnego.

Wiele analiz wskazuje, że wzrost nakładów na badania i rozwój w przemyśle wojskowym przekłada się na wzrost innowacyjności i konkurencyjności w sektorze cywilnym. Ten mechanizm bierze się stąd, że przemysł zbrojeniowy potrzebuje i korzysta z kontrahentów, a ci rozwijają, komercjalizują je na rynku, a także tworzą kolejne innowacje już stricte na potrzeby odbiorców cywilnych.

Wzorem mogą tu być chociażby Stany Zjednoczone. Natomiast w państwach, w których większość kosztów na modernizację jest ponoszonych na zakupy za granicą, ten pozytywny wpływ na gospodarkę jest niewielki.

Ostrożne szacunki wskazują, że zwiększenie wydatków na obronność w UE z 2 do 3,5 proc. PKB w krótkim okresie zwiększy PKB Unii o 0,9-1,5 proc. Co równie ważne, w długim terminie zwiększenie wydatków na obronność wygeneruje istotny przyrost produktywności. Tymczasem obecnie aż blisko 80 proc. zamówień zbrojeniowych z państw UE trafia do gospodarek poza unijnych, przede wszystkim do USA.

Zakupiony za granicą sprzęt trzeba serwisować. Jakie będą to koszty?

Paradoksalnie, im droższe uzbrojenie, tym większy udział w kosztach ma jego utrzymanie w gotowości bojowej w całym cyklu użytkowania. Np. amerykańskie analizy dla myśliwców wielozadaniowych piątej generacji F-35 wskazują, że koszty ich utrzymania w okresie eksploatacji stanowią czterokrotność kosztu ich zakupu

Można ostrożnie przyjąć, że serwisowanie, naprawy, okresowe certyfikowanie itd. różnego rodzaju sprzętu wojskowego, który kupujemy obecnie za granicą, będzie nas kosztować co najmniej drugie tyle w okresie

kilkudziesięciu lat. Dlatego niezwykle istotne jest, by jak największy udział w tym procesie miały zakłady i instytuty badawcze zlokalizowane w Polsce.

Na czym, poza serwisowaniem sprzętu w naszych zakładach remontowych, powinniśmy się skupić, by środki przeznaczone na obronność pracowały przede wszystkim na rzecz polskiej gospodarki?

Polska powinna zdefiniować, które dziedziny naszego przemysłu zbrojeniowego mają długoterminowe przewagi konkurencyjne na polu walki przyszłości, takie które nie wymagają gigantycznych nakładów na R&D jak myśliwce, a następnie skupić się na inwestycjach w tych obszarach.

Istnieje kilka mocnych ekosystemów uzbrojenia, na rozwój których warto postawić w najbliższych dziesięciu latach. To chociażby cały ekosystem programu Regina. Ekosystem, bo mówimy nie tylko o armatohaubicach KRAB z Huty Stalowa Wola, ale również systemy łączności oraz system kierowania ogniem Topaz od WB Electronics, systemem samoosłony Obra z Bumar PCO, system Liwiec PIT-Radwar czy wozy amunicyjne bazujące na ciężarówkach Jelcz. Widać też bardzo duże szanse w rozwoju polskich technologii dronowych i antydronowych.

Warto się również wzorować na państwach, które nie miały przemysłu zbrojeniowego, istotnego w skali międzynarodowej, a go konsekwentnie zbudowały.

Na przykład?

Korea Południowa. Ten kraj do późnych lat 80. był zależny od uzbrojenia amerykańskiego. W końcu podjęto strategiczną decyzję, by wydawać środki u siebie i zbudować przemysł zbrojeniowy, który będzie konkurencyjny na świecie. Tak powstały chociażby czołgi K2 Czarna Pantera, które dziś są kupowane dla polskiej armii.

Innym przykładem może być Turcja, która rozwinęła różne technologie, w tym przemysł dronowy.

Czego brakuje Polsce, aby zrealizować taki scenariusz?

Ścisłej współpracy na poziomie europejskim. Nawet w Niemczech i Francji, unijnych państwach z największym przemysłem zbrojeniowym, saldo handlu międzynarodowego w zakresie broni i amunicji jest zbliżone do zera. Pokazuje to, jak słabo rozwinięty jest ten sektor w Europie w porównaniu z USA.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na unijny plan, który przewiduje wzrost nakładów na obronność oraz pogłębienie współpracy europejskich przedsiębiorstw zbrojeniowych, także w postaci większej integracji handlowej.

Polska musi w większym stopniu uczestniczyć w europejskich łańcuchach dostaw. Kluczem do rozwoju są też polskie uczelnie, udrożnienie na szeroką skalę współpracy nauki i biznesu. Jak wskazujemy w naszym raporcie, wymóg jej nawiązania warto egzekwować w wypadku konkursów grantowych oraz zamówień publicznych. A ze względu na duże rozdrobnienie sektora nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce uzasadnione jest tworzenie szerokich konsorcjów.



dr Marcin Wroński
Główny ekonomista
Centrum Łukasiewicz,

współautor raportu „Wzrost nakładów na obronę narodową – szansa na poprawę innowacyjności polskiej gospodarki?”.

Nowe technologie to przyszłość przemysłu obronnego



Prezydent Donald Trump podpisał niedawno niezwykle ważne dekrety: „Unleashing Drone Doiminance” oraz „Restoring American Airspace Sovereignty”. Oba dokumenty m.in. stawiają z jednej strony na przyspieszenie rozwoju technologii dronowych w USA, a z drugiej – na rozbudowę nowoczesnych systemów, które będą bronić amerykańskiej przestrzeni powietrznej przed atakami obcych bezzałogowców.

Te decyzje potwierdzają kierunek, w którym będzie podążać rozwój przemysłu obronnego krajów rozwiniętych. Decydenci wyciągają lekcję z wojny w Ukrainie, w której masowe zastosowanie znajdują właśnie drony. Ich produkcja jest gwałtownie rozwijana zarówno w Rosji, jak i w Ukrainie, już dziś idąc w setki tysięcy sztuk rocznie.

To, co obserwujemy na polu walki, uświadomiło już nie tylko ekspertom, ale dowódcom, decydentom i opinii publicznej, jak bardzo doświadczenia z wojny za naszą wschodnią granicą zmieniają charakter przyszłych wojen. Maszyny za kilkaset dolarów niszczą dowolny sprzęt wojskowy wart miliony. A to nie wszystko – drony są przecież wykorzystywane nie tylko w walce, ale na szeroką skalę również do inwigilacji oraz planowaniu ataków. Mogą być również używane do eliminacji pojedynczych, kluczowych przedstawicieli wrogiej strony – w tym struktury dowodzenia i naukowców pracujących dla przemysłu zbrojeniowego.

To istotna wskazówka dla Polski. Czas głośno powiedzieć, że nasza infrastruktura krytyczna nie jest chroniona w wystarczającym stopniu. O ile obiekty są

zazwyczaj solidnie chronione na ziemi, to głęboki niepokój budzi sytuacja, w której ktoś chciałby użyć nawet prostego, cywilnego drona do przeniesienia ładunku wybuchowego. Brakuje wdrożeń, które w wystarczający sposób chronią przestrzeń powietrzną lotnisk, baz i magazynów, portów oraz całej infrastruktury energetycznej przed intruzami.

Czy wiesz, że...

jak przekazali ukraińscy wojskowi, pod koniec 2024 r., w okolicach Charkowa przeprowadzono pierwszy w historii atak naziemny wyłącznie z użyciem bezzałogowych wojskowych pojazdów terenowych (UGV), wspartych przez drony FPV z poglądem na żywo?

Źródło: [ArmyInform.com.ua](https://armyinform.com.ua)

Tymczasem dostępne rozwiązania umożliwiają skuteczną neutralizację dronów. Między innymi można w zaawansowany sposób precyzyjnie namierzać, aby były skutecznie zneutralizowane.

Warto wyciągać wnioski np. z wdrożenia przez naszą firmę systemu antydronowego w porcie lotniczym Zielona Góra – Babimost. Okazało się, że system regularnie identyfikuje drony w obrębie lotniska, nawet w strefie podejścia do lądowania. W naszych zakładach jako jedyni w Polsce produkujemy od 10 lat też elektroniczną broń ręczną do ich neutralizacji, działającą w technologii zakłócania częstotliwości – tzw. jammingu, blokującą łączność z operatorem i systemy nawigacji.

Pierwszy wniosek: w technologiach antydronowych trzeba być zawsze krok przed dronami. Dlatego nieustannie pracujemy nad nowymi rozwiązaniami, wykorzystującymi m.in. technologie laserowe.

Drugi wniosek: przyszłością silnego i skutecznie chroniącego suwerenność przemysłu obronnego jest krajowe R&D, nowe technologie i robotyka, a w znacznie mniejszym stopniu – „importowanie historii”.

Mamy świetne uczelnie, laboratoria, inżynierów, którzy są w stanie wypracować technologie konkurencyjne również na zagranicznych rynkach eksportowych. Potrzebna jest jednak wspólna polityczna wola, aby uzgodnić i realizować polską politykę przemysłu dronowego i antydronowego. Chętnie przyłączymy się z naszym polskim eksperckim doświadczeniem do takiej koalicji.



Zygmunt Rafał Trzaskowski
Prezes Hertz New Technologies

Ekspert z ponad 30-letnim doświadczeniem na rynku w innowacyjnych systemach bezpieczeństwa i obronności, zarządzający zielonogórską firmą – polskim producentem i dostawcą systemów antydronowych, oferującym nowoczesne rozwiązania in. w zakresie monitoringu przestrzeni powietrznej, a także identyfikacji i skutecznej neutralizacji dronów.



Należy pilnie opracować zintegrowaną narodową strategię obronności

To całe państwo i społeczeństwo, a nie tylko siły zbrojne, uczestniczą w wojnie. Trzeba zbudować tego świadomość wśród większości Polaków i odpowiedzieć na podstawowe pytania, na przykład o przygotowanie pozostałych służb mundurowych, o zapasy na czas wojny, o rolę przemysłu i możliwość jego błyskawicznego wejścia w tryb produkcji wojennej – podkreśla gen. Bogusław Samol, wykładowca Akademii Sztuki Wojennej.

Gen. Alexus Grynkewich, dowódca sił NATO w Europie, ostrzegł w lipcu, że tylko 18 miesięcy dzieli świat od globalnego konfliktu, skoordynowanych działań zbrojnych Rosji i Chin. To realna wizja?

To oświadczenie należy potraktować poważnie. Mając do dyspozycji dane wywiadowcze, tej rangi wojskowy ma obowiązek przestrzegać przed zagrożeniami, które ocenia jako realne.

Proszę zauważyć, że np. w 2013 r. gen. Sverker Göranson, ówczesny Naczelny Dowódca Szwedzkich Sił Zbrojnych powiedział, że jego kraj nie jest przygotowany do prowadzenia długotrwałej wojny i mógłby bronić się co najwyżej przez tydzień. Ta wypowiedź oczywiście wywołała najpierw poruszenie i dyskusję na temat konieczności zwiększenia nakładów na obronność. Ale ostatecznie generał został wysłuchany.

O co chodzi dowódcy NATO?

Można przyjąć hipotezę, że wskazanie tak krótkiego okresu ma zmotywować kraje Europy do zwiększenia, wzorem Polski,

zakupów uzbrojenia, ale też do budowy zakładów zbrojeniowych.

To element mobilizacji przed – podkreślam – realną groźbą wojny. Warto przypomnieć m.in. wypowiedzi szefa rosyjskiej dyplomacji Siergieja Ławrowa, który wielokrotnie wspominał w ostatnich latach o konieczności cofnięcia NATO do granic z 1997 r. Rosja ciągle widzi Polskę jako kraj w swojej strefie wpływów, i zapewne taki cel chce osiągnąć. Ja nie mam co do tego wątpliwości.

Tymczasem w 2024 r. był Pan krytykowany za słowa o tym, że w razie ewentualnego konfliktu Polska może zostać poświęcona „na ołtarzu bezpieczeństwa USA lub Europy Zachodniej”.

I na razie nie wycofuję się z tych słów. Dlatego Polska powinna robić zdecydowanie więcej w zakresie gospodarczo-militarnej integracji z państwami europejskimi.

Jednocześnie w mojej opinii Amerykanie, którzy posiadają instalacje militarne w Europie i zaczęli je rozbudowywać

w naszym kraju, traktują Polskę jako „zwornik bezpieczeństwa” w przypadku globalnego konfliktu i ewentualnego starcia z Chinami o wpływy na Pacyfiku.

Jaki najpilniejszy wniosek dla Polski płynie z opisanej przez Pana sytuacji?

Należy błyskawicznie opracować kompleksową strategię obronności państwa. Dokument nie istnieje, a zbyt wiele osób żyje w przekonaniu, że to wojsko zabezpieczy Polskę w czasie wojny. Przecież praktycznie wyłącznie na siłach zbrojnych skupia się nazywany strategią dokument z 2020 r., czyli Strategia Bezpieczeństwa Narodowego. Pomijając fakt, że nie został on zaktualizowany, to nie obejmuje szeregu istotnych wątków, które powinny być zdefiniowane na poziomie celów i środków.

To znaczy?

W wojnie uczestniczy całe państwo, a nie tylko siły zbrojne. Kropka.

Decydenci muszą w końcu zdać sobie z tego sprawę i zamówić diagnozę stanu dzisiejszego. Dotyczy to m.in. pytań

o przygotowanie pozostałych służb mundurowych, o zapasy, o błyskawiczną zmianę pracy kluczowych dla obronności fabryk cywilnych na tryb wojenny.

Wreszcie nasz kraj nie jest przygotowany do wojny na poziomie odporności społecznej, w tym morale. Dziś bardzo mało osób ma świadomość, że scenariusz mobilizacji i konieczności pójścia na front jest bardzo prawdopodobny. Ukraińskie doświadczenia niedoboru piechoty są bardzo pouczające.

Dlatego jeżeli ktokolwiek żyje w przekonaniu, że to tylko wojsko zabezpieczy Polskę w razie konfliktu na pełną skalę, to żyje w świecie iluzji.

Czy to jedna z lekcji, którą można wyciągnąć z wojny w Ukrainie?

To wiedza wynikająca z wielowiekowej historii wojskowości. Ale skoro o Ukrainie mowa, to z tego konfliktu płynie jeszcze jedna, istotna lekcja dotycząca zakupów sprzętu wojskowego.

Mianowicie?

Masowo kupujemy ciężkie uzbrojenie, ale zbyt często bez równoległej budowy dla niego po pierwsze zaplecza technicznego, po drugie – zapewnienia mu możliwości ewakuacji z pola walki w przypadku uszkodzenia czy awarii.

To właśnie doświadczenie Ukraińców, gdy ich czołgi dostawały się w ręce Rosjan. Tymczasem w stanie obecnym nie będziemy w mojej opinii w stanie zapewnić ani wystarczającego serwisu pola walki, ani bazy remontowej z prawdziwego zdarzenia. A przecież zakupy sprzętu wojskowego to nie wizyta w salonie samochodowym.

Jednocześnie w Polsce trwa dyskusja o rozwoju własnych nowoczesnych technologii, w tym uzbrojenia dronowego i antydronowego.

I bardzo dobrze. Tylko znów wracam do pytania o strategię obronności

państwa. Bo drony – choć bardzo ważne na polu walki, co pokazują również doświadczenia ukraińskie – powinny mieć jasno zdefiniowane miejsce w strukturze polskiej armii.

A to miejsce rozumiem jako uzupełnienie różnych rodzajów wojsk, a więc piechoty, marynarki wojennej, wojsk pancernych itd. Zarówno politycy, wojskowi, jak i przedstawiciele przemysłu muszą ciągle przekładać na plany wojenne, jak będzie wyglądać pole walki za kilka lat. To pozwoli znaleźć odpowiedź na pytanie o wdrażanie w Wojsku Polskim nowoczesnych technologii i zamówienia dla przemysłu.

I na pytanie o to, na produkcji którego sprzętu ma się skoncentrować polski sektor zbrojeniowy?

Przed wszystkim już teraz przemysł powinien być zaangażowany w projektowanie uzbrojenia, które będzie wykorzystywane na polu walki za kilka lat, choćby ze względu na procedury związane z zamówieniami.

I tu niezmiennie wracam do strategii. Trzeba mieć jasny plan, w jaki sposób zamierzamy się obronić. Wiedzieć, których systemów rozpoznania, dowodzenia, komunikacji i uderzeniowych potrzebujemy.

Przecież mamy świetnych inżynierów i ośrodki naukowe. Wykorzystujemy je w zbyt małym stopniu.

W czym tkwi problem?

Również w tym, że wojskowi nie mają w Polsce możliwości decydowania o specyfikacji i warunkach techniczno-taktycznych kupowanego albo produkowanego uzbrojenia. To strategiczny błąd.

Powinna istnieć ścisła współpraca na linii decydentów, wojska, przemysłu i ośrodków naukowych – oparta na operacjonalizacji strategii, o której mówiłem wcześniej.

Musimy w końcu uzgodnić pomiędzy wojskiem, decydentami a przemysłem, co i jak produkować w długim terminie. Mam poczucie, że tej współpracy realnie po prostu nie ma.

Ale jednocześnie w najbliższej dekadzie chcemy wydawać co najmniej 4 proc. PKB na obronność rocznie. To w sumie około 1,8 bln zł.

Czas, abyśmy w znacznie większym stopniu postawili na własną produkcję. Wspomniane 18 miesięcy to rzecz jasna zbyt mało czasu na opracowanie nowych typów uzbrojenia czy uruchomienie masowej produkcji, ale powinno to zadziałać mobilizująco.

Zwiększonym wydatkom powinna towarzyszyć większa decyzyjność wojska w zakresie definiowania potrzeb przyszłego pola walki, a także intensywny dialog z przemysłem. I warto, aby decydenci na to pozwolili.

Czas również na narodową strategię obronności – integrującą potrzeby Wojska Polskiego, wzmocnienia odporności polskiego społeczeństwa oraz strategicznej polonizacji produkcji – w tym sprzętu i innych zasobów niezbędnych do prowadzenia wojny. Wyciągnijmy wnioski z konfliktu za wschodnią granicą.



gen. Bogusław Samol

Generał broni Wojska Polskiego w stanie spoczynku,

były Wielonarodowego Korpusu Północno-Wschodniego i 16 Pomorskiej Dywizji Zmechanizowanej. Obecnie wykładowca na Akademii Sztuki Wojennej.



Firmy prywatne mają potencjał

Aktualne plany wsparcia krajowej produkcji w sektorze wskazywane przez przedstawicieli rządu sprawiają, że będziemy działali w korzystnym otoczeniu przez wiele lat. Widzimy duży potencjał do rozszerzenia pól do współpracy z państwem polskim i wzrostu roli przemysłu krajowego – mówi Grzegorz Niedzielski, prezes zarządu Grupy Niewiadów-PGM S.A.

Wobec skokowego wzrostu w ostatnich latach zapotrzebowania na uzbrojenie i amunicję – zarówno na rodzimym jak i na globalnym rynku – oczywiste jest, że potencjał rozwoju firm prywatnych jest bardzo wysoki. Dla rozwoju i wzrostu polskiej gospodarki szansą jest uczestnictwo firm prywatnych w rozbudowie polskiego potencjału militarnego – w tym w ścisłej współpracy z państwowym sektorem zbrojeniowym, jak to ma miejsce np. w Stanach Zjednoczonych.

Wzrost krajowej produkcji zbrojeniowej będzie miał liczne pozytywne skutki dla gospodarki, takie jak wzrost stopy inwestycji, podatki oprowadzane do polskiego budżetu, nowe, stabilne i dobrze płatne miejsca pracy, i przede wszystkim: wzrost bezpieczeństwa państwa polskiego poprzez pozostawienie know-how w krajowym przemyśle, co jest kluczowe w czasie ewentualnego konfliktu zbrojnego.

Obecnie rynek w branży jest bardzo chłonny, co daje szansę pojawieniu się nim nowych podmiotów. W szczególności innowacyjne rozwiązania mają szansę przebicia. Rozpoczęcie działalności jest jednak trudniejsze niż w innych branżach

m.in. ze względu na to, że rynek jest stosunkowo hermetyczny. Dlatego rola doświadczenia i relacji osobistych (nawiązywanych m.in. na targach) jest w branży zbrojeniowej nie do przecenienia.

Oprócz tego nasza branża obarczona jest licznymi obostrzeniami związanymi z bezpieczeństwem, wymogami technicznymi oraz regulacjami – zarówno krajowymi, jak i międzynarodowymi. Wymaga to od firm, w tym ich zarządów i pracowników wiedzy, doświadczenia i unikalnych umiejętności. Przykładowo wysokie kompetencje w zakresie compliance stanowią nieodłączną część biznesu, w szczególności działań związanych z eksportem oraz importem. Sama produkcja wymaga zaś udziału wysoko wyspecjalizowanej kadry technicznej oraz odpowiednio przygotowanych miejsc, w której tego typu działalność można zgodnie z prawem prowadzić.

W kontekście kadry widzimy obecnie na rynku ryzyko, dające jednocześnie potencjał do rozwoju. Wielu doświadczonych fachowców, którzy spędzili w branży zbrojeniowej całą karierę zawodową, jest w trakcie przechodzenia na emeryturę.

Jest więc pewien niedosyt pracowników przygotowanych do pracy ze specyficznymi i nierzadko niebezpiecznymi materiałami. Częściowo lukę tę wypełnia automatyzacja procesów, jednak każdy z prowadzonych procesów wymaga specjalistycznego nadzoru przez doświadczoną kadrę – i taką kadrę ma Grupa Niewiadów.

Czy wiesz, że...

szacuje się, że jeżeli kraje europejskie podwyższą swoje wydatki na obronność z 2 do 3,5% PKB, to ich wzrost gospodarczy ma szansę na wzrost w przedziale między 0,9% a 1,5% PKB?

Źródło: Raport „Guns and Growth: The Economic Consequences of Defense Buildups”, Kiel Institute for the World Economy

Obecnie przygotowywane inwestycje napotykają jeszcze jedno wyzwanie – pozyskiwanie finansowania. Sektor finansowy długo stronił od branży militarnej i dopiero ponownie się na nią otwiera. Firmy prywatne działające w branży zbrojeniowej, chcąc realizować duże inwestycje, zwracają się więc w stronę funduszy inwestycyjnych. Innym rozwiązaniem może być wejście na rynek kapitałowy – co w naszym przypadku dokonało się poprzez połączenie sił z Polską Grupą Militarną, spółką notowaną

na rynku NewConnect, prowadzonym przez warszawską Giełdę Papierów Wartościowych.

Ze wsparcia międzynarodowych instytucji finansowych, takich jak Ebury, korzystamy m.in. w przypadku dokonywania bezpiecznych rozliczeń zagranicznych. Przy wyborze tego typu partnera zwracamy uwagę na profesjonalne doradztwo i oferowanie najlepszych dla nas rozwiązań szybkość działania oraz nowoczesne i wygodne rozwiązania.



Grzegorz Niedzielski
Prezes Grupy
Niewiadów-PGM S.A.

Absolwent Politechniki Warszawskiej na Wydziale Mechaniczno-Technologicznym oraz Akademii Leona Kuźmińskiego (w tym studiów MBA). Ma bogate doświadczenie, zdobyte w ponad 40-letniej karierze zawodowej w krajowym przemyśle zbrojeniowym, w tym ponad 20-letnie na stanowisku prezesa zarządu.

Fabryka amunicji wielkokalibrowej

Strategicznym projektem Grupy Niewiadów-PGM S.A. jest uruchomienie fabryki elaboracji amunicji wielkokalibrowej 155 mm. Grupa deklaruje, że jej moce produkcyjne osiągną 130 tys. sztuk amunicji rocznie. Uruchomienie pełnoskalowej produkcji planowane jest na czwarty kwartał 2026 r.





W Polsce pokutuje przekonanie o wyłącznej roli państwa w przemyśle obronnym

Cały czas egzystuje przeświadczenie, że przemysł obronny = państwowy – komentuje dr Łukasz Przybyło. – Jest to szkodliwe i nieracjonalne. Istnieją bariery związane z finansowaniem, w szczególności inwestycji, a całe ryzyko przerzucane jest na przedsiębiorcę.

Świat wkracza w nową epokę niestabilności społecznej, ideologicznej, technicznej i militarnej. Tym razem paliwem napędzającym niestabilność jest rozpad starych struktur ładu międzynarodowego, rozwój technologii informacyjnych (AI) i zmiana klimatu.

Jak nigdy ważna jest dziś rzymska sentencja „chcesz pokoju, szukaj się do wojny”. W związku z tym stajemy dziś, jako obywatele, przed wieloma wyzwaniami, bo wojen nie toczy jedynie armia – tylko państwo. I właśnie państwo powinno zadbać o to, żeby wskazywać drogę rozwoju społeczno-gospodarczego, zarówno poprzez dokumenty strategiczne, jak i działania wspierające, m.in. biznes i naukę.

Finansowania sektora obronnego musi być połączenie emisji długu (w tym zagranicznego) i wzrostu podatków. W sytuacji długiego okresu wydatkowania 5% PKB na obronność, racjonalne jest finansowanie jej w większości z wyższych podatków. Gotowość do emisji długu powinna być zachowana jako „amortyzator” na momenty podwyższonego ryzyka. W sytuacji finansowania długiem inwestycji i zakupów zbrojeniowych może dojść do

wypychania inwestycji prywatnych z rynku bankowego – co miałoby znacznie mniejsze znaczenie przy zwiększeniu podatków. Nie wygląda na to, żeby taka skala wydatków wojskowych mogła spowodować zwiększoną inflację. Szansą jest natomiast wzbudzenie popytu na dobra inwestycyjne i usługi budowlane.

Czy wiesz, że...

Europejskie startupy sektora zbrojeniowego w latach 2021–2023 pozyskały ponad dwukrotnie niższe finansowanie od amerykańskich odpowiedników? W UE startupy pozyskały 1,96 miliarda dolarów, zaś w USA – 4,95 miliarda dolarów.

Źródło: Raport „European defense tech start-ups: In it for the long run?”, McKinsey & Company

Jestem zdania, że w Polsce rola firm prywatnych obecnych w sektorze zbrojeniowym powinna dynamicznie rosnąć. Musimy (w szczególności elity rządowe) nauczyć się jeszcze ufać przedsiębiorcom w kontekście przemysłu obronnego.

Cały czas egzystuje przeświadczenie, że przemysł obronny = państwowy. Jest to szkodliwe i nieracjonalne. Istnieją bariery związane z finansowaniem, w szczególności inwestycji, a całe ryzyko przerzucane jest na przedsiębiorcę.

Trzeba sobie jednocześnie zdawać sprawę z oporu administracji i sił zbrojnych przed wzrostem obecności firm prywatnych na rynku. Systemowo działalność w tym sektorze jest trudna ze względu na wszelakie ograniczenia związane z bezpieczeństwem państwa, kontrolą i nadzorem sprawowanym przez służby i siły zbrojne (nie jest to ewenement, na świecie istnieją różne modele własnościowe spółek zbrojeniowych, nawet w USA kontrola nad prywatnymi przedsiębiorstwami jest bardzo silna).

Mimo to na rynku nie brakuje silnych podmiotów prywatnych, np. WB Electronics, ale dojście do obecnego statusu zajęło tej firmie dwie dekady i opierało się w dużej mierze na środkach własnych. Dzisiejsza stopa zysku w sektorze obronnym znakomicie ułatwia ten model rozwoju.

Technologie dual-use są kluczowym elementem rozwoju firm, które chciałby wejść na rynek zbrojeniowy. Ponieważ w ciągu ostatnich dwóch-trzech dekad przywództwo w rozwoju technicznym przejęły od państwa i sił zbrojnych przedsiębiorstwa prywatne, to często wojskowi i politycy w ogóle nie rozumieją stojących przed nimi szans i wyzwań. Skuteczne zastosowanie technologii w sferze cywilnej może być (i często jest) biletem do przemysłu obronnego.

W krótkim i średnim terminie wzrost wydatków na obronność może przełożyć się na przyspieszenie wzrostu gospodarczego. Jednak trzeba pamiętać, że w dłuższym okresie nie musi być to prawda, ze względu na to, że siły zbrojne są z natury rzeczy nieproduktywne. Nie zmienia to faktu, że są one ważne, bo stanowią dla państwa i społeczeństwa „polisę ubezpieczeniową”. Dlatego tak istotne jest rozwijanie technologii „dual use”, a w optymalnej sytuacji można uzyskać świetny efekt mnożnikowy z inwestycji w obronność.



dr Łukasz Przybyło
Adiunkt w Instytucie
Strategii Wojskowej,

Akademii Sztuki Wojennej,
absolwent SGH i AON. Autor
i współautor wielu monografii
i kilkudziesięciu artykułów
naukowych, współautor programu
„Bitwy, kampanie, wojny” w Kanale
Zero. W swoich badaniach
naukowych zajmuje się strategią
wojskową, współczesnymi
konfliktami zbrojnymi, teorią
państwa średniego oraz ekonomiką
i planowaniem wojennym.





Ład korporacyjny to klucz do branży military

Rozważamy obecnie podzlecenia dla innych firm i widzę u nich często brak świadomości realiów branżowych, czyli występujące w Polsce myślenie na zasadzie „jakoś to będzie”. Niestety w tej branży to tak nie działa, co wynika ze sztywnych norm i procesów – podkreśla Krzysztof Kosiorek-Sobolewski, prezes zarządu ZMB ZREMB-Chojnice.

Jak wygląda obecnie portfel zamówień ZREMB-Chojnice w ujęciu branżowym i geograficznym?

W zależności od kwartału między 70 a 85% naszej produkcji kontenerów jest przeznaczana na eksport, zaś z tego ok. 80% stanowią produkty dla branży militarnej. Pozostała część to zlecenia dla offshore i trudne konstrukcje stalowe.

Koncentrujemy się na rynkach europejskich. Mamy długą tradycję współpracy z rynkiem niemieckim, na którym realizujemy dostawy dla niemieckiego wojska. Jest to nasz podstawowy rynek, jeżeli chodzi o ten sektor defence. W drugiej kolejności współpracujemy z rynkami skandynawskimi. Na trzecim miejscu pod kątem wartościowym jest Polska. Te proporcje są oczywiście zmienne i będziemy się starali zacieśniać współpracę z rynkiem krajowym.

Czy przewiduje Pan skok produkcji dla branży militray & defence w kolejnych latach?

Sądzę, że przez następne 10 lat będziemy mieli co robić. Uczestniczymy w różnych procesach RFI (Request for Information), w ramach których zamawiający zbierają dane od potencjalnych dostawców. Od tego etapu procesy trwają lawet 3, 5, 6 lat do momentu dostarczenia

pełnego zamówienia. Obserwujemy wzrost liczby konsultacji, obserwujemy też pewien rosnący trend polegający na tym, że armie NATO zapewniają sobie środki transportu na wypadek konieczności przemieszczania się, przewozu ekwipunku i materiałów w większej niż dotychczas skali.

Zamówień jest wiele, jednak mają one dość dużą bezwładność, czyli są to kilkuletnie projekty. Na przykładzie jednego z kontraktów, w którym uczestniczyliśmy – w 2019 r. było rozstrzygnięcie przetargu, podpisanie umowy nastąpiło w 2020 r., a produkty dostarczane były stopniowo do początku 2025 r. Zdarza się, że projekt wymaga dodatkowych konsultacji technicznych, co może wydłużyć ten okres nawet o kolejny rok.

Z tego wynika chęć dywersyfikacji biznesu?

Zgadza się, wyciągnęliśmy też wnioski z przeszłych doświadczeń. Dawniej byliśmy mocno skoncentrowani na segmencie offshore, a w 2016 r. nastąpiła mocna korekta tego rynku. Dywersyfikacja była przemyślaną decyzją.

Jaka jest specyfika eksportu w sektorze military?

Jest to sektor, w którym wyjście na rynki zagraniczne warto budować w oparciu

o ustaloną pozycję na rynku krajowym. Wynika to stąd, że na rynku polskim potrzebna jest koncesja MSWiA na dostarczanie określonych materiałów czy wyrobów w branży military & defence. Stanowi ona zawsze pewien plus w przetargach na rynkach zagranicznych.

W naszym przypadku każdorazowo dostosowujemy się do wymogów zamawiającego. Współpracujemy z partnerami, ponieważ jako Zremb-Chojnice dostarczamy kontenery, a one w postępowaniach na systemy mobilne na dalszym etapie są doposażane np. w systemy elektroniczne. W takim przypadku nasza część zlecenia stanowi nieraz kilka procent jego wartości, a pozostałe często ponad 90% to wartość implementowanych później systemów. Nasze produkty muszą być przetestowane pod kątem różnych parametrów, takich jak kompatybilność elektromagnetyczna.

Dodatkowo każdy kraj ma swoje zasady, jeżeli chodzi o próg wejścia i standardy. Z reguły obejmują one procedury ochrony i obiegu dokumentów czy dostęp do informacji niejawnych – to jest ogólnoeuropejski standard.

Czego dokładnie mogą się spodziewać firmy uczestniczące w przetargach?

Przede wszystkim spółki muszą przejść przez procedurę dopuszczenia do dokumentów o określonym stopniu tajności. To jest usystematyzowane, jeśli chodzi o państwa NATO. W wielu przypadkach niezbędna jest kancelaria tajna, potrzebne są osoby, które mają dostęp do dokumentów o wymaganych stopniach niejawności. Bez dostępów nie jest w ogóle możliwe uczestnictwo w wielu przetargach.

Druga rzecz to rola ładu korporacyjnego, czyli wewnętrzna struktura organizacyjna i struktura związana z kontrolą jakości i obiegiem dokumentów. Nawet jeśli poziom tajności nie jest narzucony przez agencję realizującą zakup, to wymagane są procedury obiegu dokumentów gwarantujące bezpieczeństwo informacji.

Koncesja na rynku polskim to, jak wspominałem, rzecz konieczna, bo przedstawiciele podmiotu bez koncesji będą często mieć problem nawet z rozmowami o przyszłych kontraktach dla sektora sił zbrojnych.

Niezwykle istotna jest też kontrola jakości. U nas np. ta kontrola jest bardzo mocno rozbudowana, przechodzimy szereg audytów dla różnych instytucji, ostatnio dla Niemieckiej Agencji Atomistyki. Tam są wymagane pewne procedury, które u nas funkcjonują już od lat. Jeżeli ktoś chce w tym sektorze zaistnieć, to musi wejść w ten rygor, co nie jest takie proste.

Próg wejścia dla nowych podmiotów jest zatem wysoki.

Bez wątpienia. Rozważamy obecnie podzlecenia dla innych firm i widzę u nich często brak świadomości realiów branżowych, czyli występujące w Polsce myślenie na zasadzie „jakoś to będzie”. Niestety w tej branży to tak nie działa, co wynika ze sztywnych norm i procesów.

Firmy z niejednokrotnie większą liczbą pracowników i przychodów od nas podchodzą do ofertowania, nie do końca rozumiejąc, co my narzucamy jako zleceniodawca, i dziwiąc się tak wyśrubowanym w ich pojęciu standardom.

Odbiorcami zdecydowanej większości naszych wyrobów są towarzystwa klasyfikacyjne albo przedstawiciele podmiotów zamawiających z branży military. Jeśli więc zlecimy komuś wykonanie jakiegoś elementu, to wykonawca przechodzi taki sam proces odbiorów jak my.

Niska świadomość rygoru w sektorze może więc blokować ekspansję polskich firm za granicę?

Tak bywa w przypadku firm, które mają nie najgorsze kompetencje i umaszynowanie, ale nie mają wypracowanych procedur. Taka mentalność jest przeszkodą.

A co z kolei może działać na korzyść polskiego rynku?

Przede wszystkim to, że jako Polska w ciągu ostatnich lat dokonaliśmy olbrzymiego skoku cywilizacyjnego, jeżeli chodzi o wzrost jakości, umaszynowanie, konkurencyjność. Tu krajowe firmy mają przewagę.

Druga rzecz, to mentalność, którą wcześniej wytypowałem jako coś negatywnego. Trzeba jednocześnie pamiętać o tym, że jesteśmy bardzo pracowitym narodem. Zespoły są zdyscyplinowane, a pracownicy przeważnie odpowiedzialni, zaangażowani, są gotowi na okazjonalne nadgodziny, aby dochować jakości oraz terminu. W takim podejściu tkwi nasza przewaga.

Zachodnie przedsiębiorstwa podchodzą do czasu pracy bardziej asekuracyjnie. Jeśli zatem projekt ma być zrealizowany szybko i sprawnie, to polska firma poradzi sobie lepiej. Taką mamy renomę na rynku.

Proszę jeszcze powiedzieć, czego oczekują Państwo od instytucji finansowych w przypadku tak długich kontraktów, w szczególności eksportowych.

Mniej nas interesuje finansowanie, a bardziej oczywiście rzeczy związane z przewalutowaniem, w szczególności skupiamy się na kursie EUR/PLN. Najważniejsza z naszego punktu widzenia jest elastyczność w podejściu do rozliczeń walutowych. Do zabezpieczeń, jeśli je stosujemy, podchodzimy raczej konserwatywnie, czyli zabezpieczamy większość wartości kontraktu.

Przykładowo przy bardzo dużej zmienności rynku, wywołanej przez atak Rosji na Ukrainę, dokonaliśmy szeregu zabezpieczeń kursu EUR/PLN. Zależało nam wówczas na jak najdłuższym okresie zabezpieczenia i finalnie w Ebury objęło ono okres 12 miesięcy. Obecnie jest możliwość zabezpieczania kursu nawet w dłuższym terminie.

Gdy nastąpił spadek kursu EUR/PLN ok. poziomu 4,20, zrezygnowaliśmy z zabezpieczenia. Mamy jednak świadomość, że powrót do ich może być konieczny, gdy złoty się osłabi. Znamy hybrydowe działania rosyjskich służb i tamtejszą mentalność. Będziemy przygotowani na różne warianty na rynku walutowym i jeśli uznamy, że poziom kursowy będzie dla nas korzystny, to oczywiście dokonamy zabezpieczeń.



Krzysztof Kosiorek-Sobolewski
Prezes zarządu ZMB
Zremb Chojnice S.A.,

spółki produkującej kontenery oraz konstrukcje stalowe, notowanej na głównym rynku warszawskiej GPW. Absolwent Wydziału Inżynierii Materiałowej Politechniki Warszawskiej oraz Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie.

Ważna rola instytucji finansowych w dostarczaniu środków dla sektora obronnego

Kluczem do współpracy jest dogłębna weryfikacja kontrahentów.

Nowe technologie, a wśród nich np. drony, systemy antydronowe, satelity, rozwiązania wspomagające zarządzanie na polu walki – te rozwiązania z polskich zakładów mają szansę w przyszłości zdobywać zagraniczne rynki. Gdy dołożymy do nich produkty z kategorii dual-use (np. odzież, obuwie), znajdujące również zastosowanie w sektorze cywilnym, okaże się, że rodzime przedsiębiorstwa z branży militarnej mają znaczący potencjał eksportowy.

Doświadczenia Ebury pokazują, że są to często podmioty, które rosną w przyspieszonym tempie, notując wzrost liczby zamówień. A takie warunki pociągają za sobą konieczność wsparcia płynności finansowej i zabezpieczenia kapitału obrotowego, np. na zakup surowców. Zapotrzebowanie na kapitał pojawia się również w przypadku importu gotowych towarów.

To wybrane sytuacje, w których ogromną rolę ma do odegrania branża finansowa. Jednak by firmy reprezentujące przemysł militarny mogły korzystać z jej usług, potrzebna jest większa otwartość instytucji finansowych na współpracę. Dotychczas bowiem znaczna część z nich podchodziła do military ostrożnie, nie tylko mając na względzie rozwinięty compliance towarzyszący branży, lecz także z obawą o ryzyko reputacyjne. W efekcie sektor obronny doświadczał trudności w pozyskiwaniu finansowania czy zabezpieczaniu rozliczeń walutowych. Powoli następują jednak wokół branży zmiany

w odbiorze społecznym, na co zwracają uwagę eksperci w naszym raporcie.

Jestem zdania, że kluczem do dobrej współpracy branż military i finansowej jest dbanie o zgodność z restrykcyjnymi przepisami, w tym dogłębna weryfikacja kontrahentów. Zapewnia ona, że produkty takie jak broń czy amunicja trafiają wyłącznie do odbiorców, którzy mają prawo jej używać, w tym również do służb mundurowych. W przypadku importu i eksportu podstawą weryfikacji (obu stron transakcji) są oczywiście przepisy dotyczące przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy i finansowania terroryzmu, a także wynikająca z wytycznych OECD lista krajów, do których ze względu na sankcje handel zagraniczny produktami z tej kategorii jest zabroniony.

Jeżeli kontrahenci spełniają wszystkie warunki compliance, a kontrakty nie budzą wątpliwości, warto wspierać rozwój firm z branży military, zapewniając im warunki do rozwoju – w tym profesjonalne usługi finansowe. W wachlarzu tych usług mogą się pojawić trade finance (finansowanie kapitału obrotowego) czy wsparcie w zarządzaniu ryzykiem walutowym.

Przedsiębiorstwa z branży militarnej, których działalność obejmuje zakupy lub sprzedaż za granicą, oczekują m.in. od branży finansowej nowoczesnych rozwiązań w zakresie zabezpieczenia ryzyka kursowego. Dotyczy to przede

wszystkim rozliczeń w dominujących w tym sektorze dolarze i euro, ale nie tylko. Znam przypadki, w których firmy stosują naturalny hedging i chcą zapewnić sobie przychód w walutach, w jakich ponoszą większość kosztów. Wówczas w rozliczeniach pojawiają się np. „trzy korony europejskiej branży military” – korona czeska, szwedzka czy norweska.

Firmy z sektora zbrojeniowego zwykle podpisują kontrakty długoterminowe, co oznacza konieczność rozliczeń walutowych w średniej lub nawet długiej perspektywie. Warto wiedzieć, że na rynku są dostępne rozwiązania finansowe, pozwalające na zabezpieczenie kursu na trzy lata, a w indywidualnych przypadkach nawet dłużej. Kontrakty typu window forward występują zarówno w głównych, jak i rzadziej stosowanych walutach.

Instytucje finansowe to niepomijalny element rozwoju sektora i warto korzystać z ich możliwości, skalując swój biznes.

Łukasz Pytlarz

Junior Key Account Director

Z Ebury związany od 2020 r.

Specjalizuje się w bankowości transakcyjnej i korporacyjnej

przedsiębiorstw krajowych

i międzynarodowych. Wcześniej przez

14 lat związany z międzynarodową

bankowością korporacyjną.



Jak Ebury dba o bezpieczeństwo?

Ebury jest obecne w Polsce już od dekady, od 2015 r. Obecnie działamy jako oddział belgijskiej spółki Ebury Partners Belgium NV, regulowanej przez Narodowy Bank Belgii. W Polsce prowadzimy działalność w oparciu o notyfikację w Komisji Nadzoru Finansowego. Ponadto Ebury posiada licencję zarówno w Unii Europejskiej, jak i w Australii, Brazylii, Hong Kongu, Kanadzie, Luksemburgu, RPA, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii oraz Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Jesteśmy obecni w 29 krajach i mamy biura w ponad 40 lokalizacjach na sześciu kontynentach.

Ebury Partners Belgium jest autoryzowane i regulowane przez Narodowy Bank Belgii jako Międzynarodowa Instytucja Płatnicza (numer rejestracyjny: 0681746187). Ebury podlega ścisłym regulacjom różnych podmiotów, w tym również przepisom dotyczącym przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu.

Ebury działa jako silna grupa kapitałowa, wspierana przez renomowanych inwestorów. W listopadzie 2019 r. Banco Santander dokonał strategicznej inwestycji o wartości 350 mln funtów w Ebury. Inwestycja ta pozwala nam przyspieszyć rozwój nowych produktów i ekspansję geograficzną, jednocześnie kontynuując działalność jako niezależna firma w oparciu o unikalny model biznesowy.

Dbamy o compliance

Procesy operacyjne i zarządzania ryzykiem w Ebury są sprawne, ale rygorystyczne i umożliwiają nam monitorowanie każdej transakcji. Regularnie przeprowadzamy audyty, by zapewnić zgodność z naszymi regulacjami i wymogami prawnymi. Posiadamy certyfikat jakości systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO 27001.

Ebury jako globalna instytucja płatnicza dba o wypełnianie międzynarodowych norm oraz chroni płatności klientów. Działy rozliczeń oraz compliance monitorują wykonywane transakcje oraz analizują zgodność przelewów z regulacjami międzynarodowymi. Ebury posiada rozbudowaną sieć płatniczą, należy również do SWIFT, a także jest jednym z pierwszych na świecie użytkowników SWIFT GPI.

Chronimy Twoje środki

W Ebury przechowujemy środki klientów na oddzielnych (segregowanych) rachunkach w renomowanych bankach: ABN Amro, Barclays, Citibank, JP Morgan, SocGen, Standard Bank i Santander. Środki są całkowicie rozdzielone od środków operacyjnych Ebury, co zapewnia ich stałe bezpieczeństwo. W mało prawdopodobnym przypadku, gdyby Ebury zaprzestało działalności, wszelkie środki klientów przechowywane na kontach klientów podlegających zabezpieczeniu są chronione przed wierzycielami Ebury i powinny być zwrócone ich odpowiednim właścicielom zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi.



Edyta Bednarek
Senior FX Dealer

W Ebury od 2015 r. Wspiera międzynarodowe przedsiębiorstwa we wdrażaniu strategii zarządzania ryzykiem walutowym.



Jak Ebury może wesprzeć firmy z sektora military & defence?

Usługi finansowe Ebury zapewniają bezpieczne wsparcie firmom z branży military prowadzącym handel międzynarodowy. Umożliwią m.in. zabezpieczenie kursu wymiany walut nawet powyżej trzech lat oraz sprawną realizację rozliczeń w bankowości transakcyjnej – w tym płatności i inkaso w wielu walutach obcych – z kontrahentami na całym świecie.

1. Zabezpieczenia kursu wymiany i ochrona marży

Skorzystanie z rozwiązań Ebury w obszarze kontraktów terminowych (forward) daje eksporterom i importerom pewność, że wymienią walutę obcą na złote (bądź złote na walutę obcą) po zagwarantowanym wcześniej kursie. Ta zasadnicza sprawa w zarządzaniu finansami w handlu zagranicznym ma krytyczne znaczenie dla rentowności i przewidywalności przepływów.

Popularne zabezpieczenia walutowe w Ebury: Fixed, Flexi, Window oraz Dynamic Forward

Forward to narzędzie łączące zarządzanie ryzykiem walutowym i elastyczne zarządzanie płynnością. Pozwala precyzyjnie planować przepływy finansowe i zapewnia pewność otrzymania określonego wcześniej kursu wymiany waluty. Dzięki transakcjom FX forward eksporterzy i importerzy mogą dokładnie planować wartość kontraktu w wybranej walucie i dokładnie wiedzą, jaką kwotę otrzymają lub będą mieli do zapłacenia po przewalutowaniu.

Co można zyskać dzięki transakcjom forward?

- Przejrzyste narzędzia do realizacji polityki zarządzania ryzykiem kursowym,
- Pewny i niezmienny, znany z wyprzedzeniem kurs wymiany waluty obcej na PLN lub PLN na inną walutę rozliczeniową,
- Możliwość zabezpieczenia transakcji w ponad 40 walutach,
- Przewidywalne przepływy finansowe, z góry określone wartości, które są niezależne od sytuacji na rynku walutowym w przyszłości.

Jak działają transakcje forward z dostawą waluty?

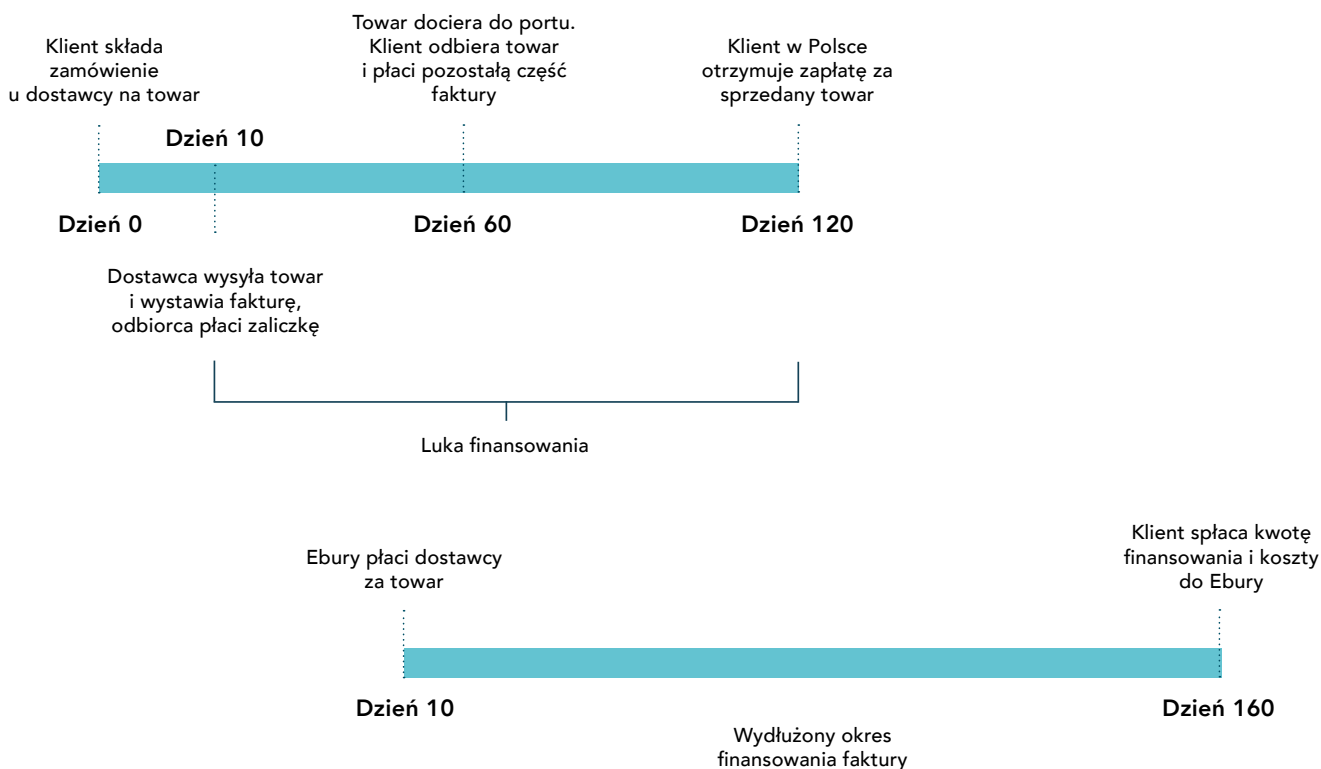
- Transakcje forward polegają na wymianie (dostarczeniu waluty na rachunek Ebury) w przyszłości jednej kwoty waluty i wymianie jej na drugą kwotę po określonym kursie, w określonej z góry dacie lub w przedziale czasowym, lub przy uwzględnieniu różnych scenariuszy rynku walutowego,
- Umożliwiają one firmie dokonanie wymiany określonej wcześniej kwoty w znanym z wyprzedzeniem kursie wymiany nawet w okresie do 3 lat,
- Do ich zawarcia potrzebna jest umowa ramowa o współpracy oraz akceptacja warunków kredytowych limitu na transakcje forward,
- Transakcje są zawierane i potwierdzane telefonicznie z dealerami Ebury lub poprzez platformę transakcyjną EBURY ONLINE.

2. Finansowanie kapitału obrotowego

Z Ebury można bezpiecznie sfinansować krótkoterminowe zobowiązania handlowe i w ten sposób wspierać płynność. Ebury nie wymaga opłat wstępnych i nie stosuje dodatkowych opłat za korzystanie z usługi finansowania handlu Trade Finance. Jednocześnie nie wymagamy żadnych zabezpieczeń na aktywach podmiotu. Oznacza to, że usługa nie ma bezpośredniego wpływu na Twoje istniejące linie kredytowe i ustanowione wcześniej zabezpieczenia.

Jak działa Trade Finance?

- Aby skorzystać z finansowania, należy podpisać umowę ramową, weksel własny in blanco oraz akt notarialny o poddaniu się egzekucji do kwoty związanej z udzieloną linią kredytową.
- Korzystanie z finansowania polega na wczytaniu wybranych faktur do zapłaty do systemu EBURY ONLINE.
- Ebury (Ebury Partners Finance) opłaca faktury do dostawców we wskazanym przez Ciebie terminie.
- Płatność jest dokonywana przez Ebury w imieniu odbiorcy do jej beneficjenta za towar, usługę albo materiały do produkcji. Finansujemy koszty związane z finansowaniem majątku obrotowego.
- W ramach limitu Ebury Trade Finance koszt finansowy jest kalkulowany w oparciu o faktycznie zapłaconą fakturę i jest płatny z dołu.



3. Konta walutowe z lokalnym numerem IBAN za granicą

Ebury umożliwia założenie konta lokalnego za granicą z wirtualnym numerem IBAN i dokonywanie transakcji bez kosztownego przewalutowania w 29 walutach.

Rozwiązanie to jest dostępne m.in. w: Australii, Bułgarii, Czechach, Danii, Hong Kongu, Norwegii, Kanadzie, Rumunii, Szwajcarii, Szwecji, USA, Wielkiej Brytanii, Zjednoczonych Emiratach Arabskich, strefie euro i Polsce (w złotych polskich, PLN – konto dostępne również dla zagranicznych podmiotów na rynku polskim).

Konta walutowe klienta są zebrane na jednej wspólnej platformie z polskojęzycznym serwisem operacyjnym, co jest jedynym tego typu rozwiązaniem na polskim rynku. Ponadto otwarcie i prowadzenie kont walutowych jest bezpłatne.

Obsługiwane waluty to:

- AED – dirham ZEA
- AUD – dolar australijski
- BGN – lew bułgarski
- CAD – dolar kanadyjski
- CHF – frank szwajcarski
- CNH – juan chiński
- CZK – korona czeska
- DKK – korona duńska
- EUR – euro
- GBP – funt brytyjski
- HKD – dolar hongkoński
- HUF – forint węgierski
- ILS – nowy izraelski szekel
- JOD – dinar jordański
- JPY – jen japoński
- NOK – korona norweska
- NZD – dolar nowozelandzki
- OMR – rial omański
- PLN – złoty polski
- QAR – rial katarski
- RON – lej rumuński
- RSD – dinar serbski
- SAR – rial saudyjski
- SEK – korona szwedzka
- SGD – dolar singapurski
- THB – bat tajski
- TRY – lira turecka
- USD – dolar amerykański
- ZAR – rand południowoafrykański.

Dowiedz się więcej:

- [Zarządzanie ryzykiem finansowym i kontrakty terminowe](#)
- [Finansowanie handlu \(Trade Finance\)](#)
- [Płatności międzynarodowe i konta walutowe](#)



Co warto wiedzieć?

Płatności i odbiór należności

Ebury oferuje dostęp do płatności i odbioru należności w ponad 200 krajach, w tym – globalne płatności w ponad 130 walutach.

Onboarding klienta

W Ebury cały proces onboardingu (rejestracji) klienta jest realizowany w języku polskim, z polskojęzycznymi dokumentami i odbywa się zdalnie, z wykorzystaniem nowoczesnych metod. Przebieg tej procedury umożliwia korzystanie z całej dostępnej infrastruktury kont zagranicznych i usług Ebury na świecie. Usługi dostępne są zarówno dla polskich podmiotów, jak i ich spółek powiązanych i całych grup kapitałowych.

Analizy, raporty, komentarze

Klienci Ebury otrzymują dostęp do szerokiej oferty analitycznej. Komentarze, analizy i raporty analityków Ebury są dostarczane w języku polskim. Zespół Ebury był wielokrotnie nagradzany m.in. w globalnych rankingach najlepszych prognoz, przygotowywanych przez agencję Bloomberg.

FX Talk

Analitycy Ebury przygotowują podcast o rynku walutowym. Dostarcza on informacji przydatnych przy podejmowaniu decyzji – bez granic.

Prognozy walutowe Ebury

Uważamy, że złoty powinien utrzymać swoją pozycję względem euro w horyzoncie naszej prognozy. Choć polskiej walucie ciążyć mogą nadchodzące obniżki stóp procentowych RPP, to sprzyjać jej powinny większe zainteresowanie inwestorów Europą oraz niezłe notowania rodzimej gospodarki – mówią analitycy Ebury.

We wcześniejszej części roku złoty sięgnął najsilniejszej pozycji względem euro od 2015 r. Obecnie para jest blisko poziomu 4,25. Ogłoszone w kwietniu drakońskie cła prezydenta Trumpa nie odcisnęły większego piętna na polskiej walucie. Podobnie jak w przypadku innych krajów Unii Europejskiej, cła osłabiają wzrost gospodarczy Polski, ogólnie wpływ ten powinien być jednak ograniczony i raczej nie przekroczy kilku dziesiątych procenta PKB w 2025 r.

Za sprzyjające walucie uznać można widoczne powoli w twardych danych makroekonomicznych przyspieszenie rodzimej gospodarki oraz wciąż dość solidne fundamenty makroekonomiczne kraju. Deficyt na rachunku obrotów bieżących wzrósł, niemniej pozostaje ograniczony, a rezerwy walutowe odpowiadają zdrowym ośmiu miesiącom pokrycia importu.

Największy niepokój w zakresie fundamentów może budzić polityka fiskalna, którą prezes NBP, Adam Glapiński, wskazał jako główne źródło ryzyk inflacyjnych, uzasadniając tym dość asekuracyjną politykę monetarną. Deficyt budżetowy ma sięgnąć w 2025 r. 6,3% PKB, wynika to jednak w dużej mierze ze zwiększonych wydatków na obronność (4,7% PKB).

Mimo to NBP zmienił w ostatnim czasie kurs – po trwającej 19 miesięcy pauzie w maju zdecydował się na obniżkę stóp procentowych o 50 pb., a w lipcu na kolejną, o 25 pb. Sądzymy, że prawdopodobne jest jeszcze co najmniej 50 pb. cięć w tym roku i spodziewamy się ich kontynuacji w 2026 r.

Tempo ruchów będzie warunkowane najpewniej również kwestią regulowanych cen energii. Nasz scenariusz bazowy zakłada dalsze ich mrożenie co najmniej do końca 2026 r.

10



Kurs EUR/PLN

Złoty pozostaje jedną z najlepiej radzących sobie walut na świecie. Wynika to jednak w dużej mierze z czynników zewnętrznych, w tym ze słabości dolara i zainteresowania inwestorów Europą. Tezę tę wspierają równie dobre notowania innych walut regionu oraz dość niewielka zmienność kursu EUR/PLN.

Prezydent Trump wprowadził do walutowej układanki wiele niewiadomych, sam złoty wydaje się być jednak w dobrej pozycji, by przez drugą kadencję Republikanina przejść w miarę suchą stopą. Fundamenty polskiej gospodarki są solidne, jej perspektywy dobre, a stopy procentowe wciąż wysokie.

Prognozy walutowe Ebury

Zaufanie do amerykańskiej waluty pozostaje kruche, a w danych widać już pierwsze poważniejsze rysy na fasadzie gospodarczej wyjątkowości. Drakońskie cła, obniżone nieco w wyniku wielomiesięcznych negocjacji, zaczynają odciskać piętno na odpornym dotąd rynku pracy. Spodziewamy się, że mimo spadku niepewności na płaszczyźnie handlowej inwestorzy nadal będą nakładać na dolara premię za ryzyko. Z tego względu wciąż prognozujemy skromny spadek kursu USD/PLN do końca 2026 r. – komentują analitycy Ebury.

Kurs USD/PLN stanowi wypadkową kursu EUR/PLN oraz EUR/USD. Pierwszy z nich został już omówiony, skupmy się więc na najważniejszej parze walutowej świata.

Dolar tak silnego osłabienia w pierwszym półroczu nie doświadczył od lat 70. XX w., kiedy prezydent Richard Nixon zawiesił jego wymienialność na złoto. Euro, jako najbardziej płynna alternatywa, jest jak dotąd jednym z największych zwycięzców tego ruchu. Choć najbardziej zaciekle negocjacje handlowe już za nami, a skala osłabienia dolara ogranicza potencjał jego dalszej deprecjacji, na horyzoncie pojawiają się nowe powody do niepokoju.

Obawy wśród inwestorów obudziła w ostatnich tygodniach druga największa w historii rewizja w dół danych o zatrudnieniu (większą zmianę odnotowano jedynie po wybuchu pandemii COVID-19). Obecnie raporty NFP sugerują co najwyżej stagnację na amerykańskim rynku pracy.

Będziemy dalej uważnie przyglądać się kolejnym publikacjom oraz sygnałom, które mogą świadczyć o tym, że wprowadzone przez Donalda Trumpa cła odciskają istotne piętno na gospodarce.

Rzeczona rewizja doprowadziła nie tylko do zwolnienia uprzedniej szefowej Biura Statystyki Pracy (BLS), ale i do istotnego wzrostu oczekiwań względem cięć stóp procentowych w tym roku. Rynki wyceniają w chwili obecnej dwa–trzy takie ruchy. Fed jest między młotem a kowadłem – oczekuje się, że nowe restrykcje handlowe spowodują ponowny wzrost inflacji, która bliska była już sięgnięcia upragnionego przez bank celu (2%).

Coraz bardziej prawdopodobnym wydaje się to, że prezes Powell, pomimo regularnej krytyki ze strony prezydenta Trumpa, dotrwa do końca kadencji. Ta dobiega jednak końca już w maju przyszłego roku. To, kto przejmie po nim schedę i pokieruje najważniejszym z banków centralnych, także może mieć dla losów dolara istotne znaczenie.



Kurs USD/PLN

Niepewność związana z prowadzoną przez prezydenta Trumpa wojną handlową istotnie zmalała. Obawy dotyczące siły instytucjonalnej oraz odporności gospodarczej USA pozostają jednak żywe.

Trend „sell America” doprowadził do masowej wyprzedaży amerykańskich akcji, obligacji skarbowych i dolara, który ucierpiał najmocniej. Osiągnięcie wysoce asymetrycznego porozumienia z Unią Europejską chwilowo wsparło amerykańską walutę, ale po publikacji słabych danych z rynku pracy, oddała ona zyski. Dolar radzi sobie w tym roku najgorzej spośród walut G10. W parze ze złotym jest zaś najsłabszy od 2018 r. – kursu USD/PLN spadł od początku roku już o 11%.



Michał Józwiak

Członek zespołu analitycznego Ebury,

wielokrotnie nagradzanego za trafność prognoz walutowych i regularnie zajmującego wysokie miejsca w rankingach Bloomberg.

Krótko o Ebury

Ebury to wiodący globalny fintech, który wspiera firmy w handlu i rozwoju na arenie międzynarodowej. Oferuje kompleksowy pakiet produktów, w tym płatności międzynarodowe i odbiór należności, zarządzanie ryzykiem walutowym i finansowanie handlu.

Założone w 2009 r. przez Juana Lobato i Salvadora Garcíę Ebury jest jednym z najszybciej rozwijających się globalnych fintechów. Zatrudnia ponad 1700 pracowników w ponad 40 oddziałach, biurach i spółkach zależnych w 29 krajach. W roku obrotowym 2024 Ebury osiągnęło globalnie skonsolidowane przychody na poziomie ponad 221 mln funtów.

Ebury jest instytucją płatniczą regulowaną przez Narodowy Bank Belgii (NBB), co pozwala jej oferować usługi we wszystkich państwach członkowskich EOG. Ma także wsparcie silnych inwestorów – głównym inwestorem spółki jest Banco Santander.

Poznaj rozwiązania Ebury dla eksporterów i importerów

Zabezpieczenie ryzyka walutowego w handlu zagranicznym

Bogata oferta rozwiązań i możliwości w zakresie zabezpieczenia walutowego w ponad 60 walutach.

Finansowanie handlu

Finansujemy zobowiązania handlowe importerów i eksporterów w prosty i przejrzysty sposób. Limity kredytowe dostępne w EUR, GBP i USD. Zapłata za faktury w 130 walutach.

Wymiana walut i płatności międzynarodowe

Płatności międzynarodowe w ponad 130 walutach, łącznie z walutami niepiętnymi rynków wschodzących.

Usługi Cash Management, lokalne konta walutowe i inkaso środków

Rachunki walutowe w ponad 30 walutach i w ponad 10 państwach.

Wydarzenia cykliczne i raporty specjalne dla przedsiębiorców

Cykl webinarów Akademia Ebury dla klientów Ebury. Śniadania ekonomiczne i webinary. Raporty specjalne przygotowywane przez zespół Ebury i zaproszonych ekspertów z rynku.

Globalny zasięg – lokalna obsługa

Nasi konsultanci wspierają eksporterów i importerów w ponad 40 biurach w 29 krajach na całym świecie – m.in. w: Bułgarii, Czechach, Francji, Niemczech (Düsseldorf, Frankfurt i Monachium), Rumunii, Szwajcarii, Szwecji, Wielkiej Brytanii, we Włoszech, a także w Polsce (Warszawa i Katowice).



