

# Executive

## MAGAZINE

### GREEN INDUSTRY SUMMIT

Relacja z XIII edycji  
Konferencji

### CYFROWA REWOLUCJA W TRANSPORCIE

### ODKRYWANIE PEŁNEGO POTENCJAŁU AI

ŁĄCZYĆ LUDZI  
TO NASZA MISJA

# STANISŁAW SŁOWIK

WSPÓŁZAŁOŹYCIEL I PREZES ZARZĄDU AKSEL

Liderowi Teleinformatyki

**BIK****BIURO INFORMACJI  
KREDYTOWEJ**

## Platforma ESG BIK

### Wsparcie w zrównoważonym rozwoju

Platforma ESG BIK to unikalne na skalę krajową repozytorium danych ESG, oparte na jednolitym standardzie wymiany i raportowania. Platforma została stworzona, aby wspierać banki i instytucje finansowe w uwzględnianiu czynników ESG w procesach oceny ryzyka kredytowego oraz raportowaniu portfeli kredytowych i inwestycji, zgodnie z regulacjami Unii Europejskiej. Jej podstawą jest integracja i centralizacja danych ESG, co ułatwia dostęp do informacji oraz ich raportowanie.

Współpraca z różnymi interesariuszami, takimi jak banki, instytucje finansowe i przedsiębiorstwa, jest kluczowa dla jej sukcesu i sprzyja zrównoważonemu rozwojowi gospodarki.

Więcej na:



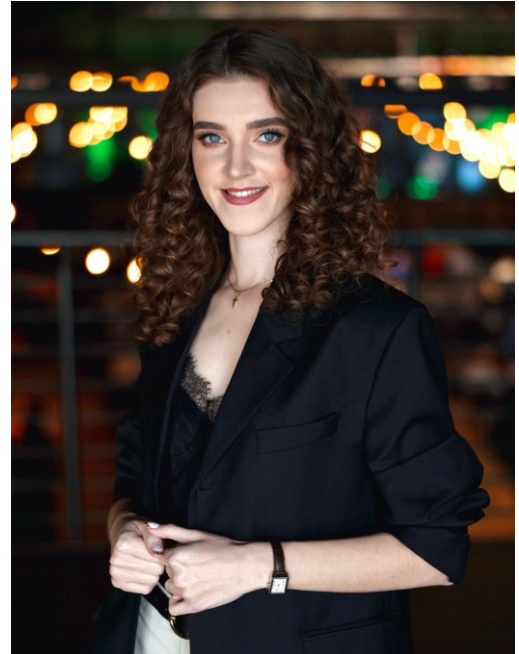
# Drodzy Czytelnicy!



Oddajemy w Państwa ręce ostatnie wydanie *Executive Magazine* w tym roku. Wieńczymy go, zgłębiając kluczowe tematy definiujące współczesny biznes: innowacje, cyfrową transformację, cyberbezpieczeństwo i sztuczną inteligencję.

W sekcji *Innowacje i Technologie* zamieściliśmy artykuły poświęcone maksymalnemu wykorzystaniu potencjału nowych technologii – od strategii cyfrowej po zaawansowane rozwiązania AI. Prezentujemy innowacyjne pomysły oraz praktyczne podejście do przełomowych odkryć, które kształtują współczesną rzeczywistość biznesową.

Nowością w tym wydaniu jest dział *Okiem Eksperta*, w którym wybitni specjaliści z różnych branż dzielą się swoimi doświadczeniami oraz praktycznymi wskazówkami na temat wyzwań i trendów w zarządzaniu i biznesie. Polecamy również dział *Wywiad*, pełen inspirujących rozmów z czołowymi przedstawicielami polskich i międzynarodowych firm. Rozmawialiśmy m.in. z Michałem Bornym, CEO Britenet, który dzieli się historią rozwoju swojej firmy, wyzwaniami związanymi z ekspansją na nowe rynki oraz wizją jej przyszłości; Dariuszem Piotrowskim, Dyrektorem Zarządzającym Dell Technologies Polska, który opowiada o przełomowych szansach, jakie technologie oferują współczesnym liderom biznesu; oraz z Radkiem Drzewieckim, CEO Youniversity, który przybliży wyzwania nowoczesnego przywództwa i zmiany biznesowych strategii w erze cyfrowej.



Na okładce tego wydania gościemy Stanisława Słowika, współzałożyciela i Prezesa Zarządu AKSEL. W wywiadzie okładkowym opowiada o swojej wieloletniej pasji do radiokomunikacji, wyzwaniach dynamicznego rynku, innowacyjnym podejściu do zarządzania oraz planach przekazania firmy kolejnemu pokoleniu. To inspirująca opowieść o drodze, którą przeszła firma AKSEL, i o przyszłości, którą ją czeka.

Nie mogło również zabraknąć relacji z niedawnego *Green Industry Summit*, które po raz pierwszy odbyło się w Krakowie, przyciągając szerokie grono liderów i ekspertów sektora przemysłowego. Na ostatnich stronach zamieszczamy obszerną relację z tego wydarzenia, listę laureatów konkursu „Diamenty Zielonego Przemysłu” oraz fotorelację z konferencji i uroczystej gali.

Korzystając z okazji, pragniemy życzyć wszystkim naszym Czytelnikom wesołych, pogodnych Świąt Bożego Narodzenia oraz szczęśliwego nowego roku. Do zobaczenia w 2025!

**Anastazja Lach**  
Redaktorka naczelna

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

**Executive**  
MAGAZINE

**Wydanie:** 4/2024

ISSN 2720-4499

**Wydawca**

Executive Club sp. z o.o.  
ul. Jarosława Dąbrowskiego 67/2  
02-561 Warszawa

[redakcja@executivemagazine.pl](mailto:redakcja@executivemagazine.pl)

**Redaktorka naczelna**

Anastazja Lach  
[anastazja.lach@executivemagazine.pl](mailto:anastazja.lach@executivemagazine.pl)  
tel.: (+48) 509 031 577

**Redaktor**

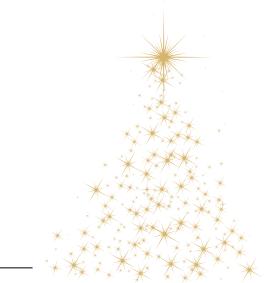
Krzysztof Kotlarski  
[krzysztof.kotlarski@executivemagazine.pl](mailto:krzysztof.kotlarski@executivemagazine.pl)  
tel.: (+48) 510 105 479

**Grafika**

Wojciech Kownacki  
[studio.graficzne@wojocki.com](mailto:studio.graficzne@wojocki.com)  
tel.: (+48) 605 302 177

**Druk**

Drukarnia Standruk



  
*Executive Club*

**Partnerstwo przy wydarzeniach**

Aleksandra Łysiak  
[aleksandra.lysiak@executiveclub.pl](mailto:aleksandra.lysiak@executiveclub.pl)  
tel.: (+48) 504 296 185

**Członkostwo w Klubie**

Aleksandra Walaszek  
[aleksandra.walaszek@executiveclub.pl](mailto:aleksandra.walaszek@executiveclub.pl)  
tel.: (+48) 516 188 118

## Temat z okładki

- 06** Łączyć ludzi to nasza misja  
Rozmowa ze **Stanisławem Słowikiem**,  
współzałożycielem i Prezesem Zarządu AKSEL

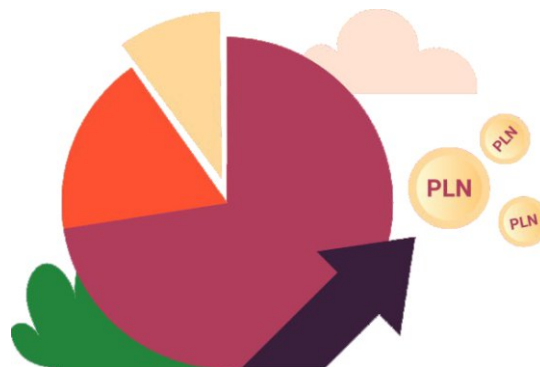
## Wywiad

- 10** **Dariusz Piotrowski**  
Dyrektor Zarządzający Dell Technologies Polska
- 14** **Michał Borny**  
CEO Britenet
- 16** **Dorota Rzążewska**  
Radca prawny, krajowy i europejski rzecznik patentowy  
wspólnik zarządzający
- Małgorzata Furmańska**  
Radca prawny, szef praktyki spraw spornych i sądowych
- 19** **Leroy Terrelonge**  
Wiceprezes-analitik ds. cyfrowego  
ryzyka kredytowego w Moody's Ratings
- 20** **Bartosz Osiadło**  
Doradca Zarządu Broker Consulting Partners Polska
- 25** **Radek Drzewiecki**  
CEO Youniversity
- 29** **Jarosław Jankowski**  
Dyrektor ds. rozwoju biznesu we Fracht FWO Polska
- 30** **Jacek Grelewicz**  
Prezes spółki Impel Mobi Group z Grupy Impel
- 32** **Piotr Maciak**  
Prezes Zarządu Nordkalk Sp. z o.o.
- 34** **Jan Kruk**  
Prezes Zarządu Cefarm S.A.
- 37** **Ilek. Paweł Wdówik**  
Konsultant Krajowy w dziedzinie medycyny pracy

## OKIEM EKSPERTA

- 40** Zarządzanie różnorodnością pokoleniową  
w kontekście zdrowia pracowników – klucz  
do ich zaangażowania
- 41** Od zabawek po lotniska – Polydef jako  
odpowiedź na globalne wyzwania

## 42 CZY ZNÓW POBIJEMY REKORD WYDATKÓW NA "GRUPÓWKI" NA ŻYCIE?

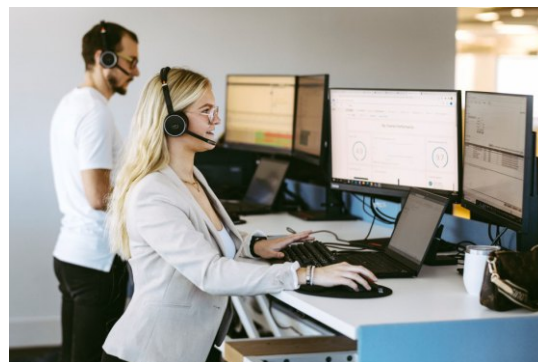


- 44** Lepiej zjeść razem, czyli jak firmowe posiłki kształtują  
relacje, zdrowie i samopoczucie pracowników

## INNOWACJE & TECHNOLOGIE

- 49** 80% firmowych danych wciąż skrywa  
przed Tobą tajemnice

## 50 WINDYKACJA W ERZE AI. JAK TECHNOLOGIA POMAGA ZACHOWAĆ LUDZKIE PODEJŚCIE?



- 52** Pricing Omnichannel 360°

## 54 SZTUCZNA INTELIGENCJA? TAK, ALE W BEZPIECZNEJ WERSJI



56 Biura przyszłości. Trendy, które zmieniają rynek biurowy w Polsce – raport Walter Herz

58 Jak odblokować innowacyjny potencjał polskiej gospodarki?

## 62 ODKRYWANIE PEŁNEGO POTENCJAŁU AI: ZARZĄDZANIE DANYMI PODSTAWĄ POWODZENIA WE WDROŻENIACH AI



65 Rynek potrzebuje standardów – nowe narzędzie w obszarze zrównoważonych finansów

66 Wdrażanie strategii cyfrowej: Od wewnętrznych problemów do globalnych szans

68 Transakcje M&A w sektorze AI

70 Fundusze Europejskie na rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw

72 30 lat innowacji

## ESG

74 W kierunku gospodarki generatywnej, która daje więcej niż bierze

## 76 ŁAD KORPORACYJNY A ESG



79 Nie olewaj, zlewaj! Olejomaty od Emka Oil odpowiedzią na problem z recyklingiem UCO

## 82 EKOLOGIĘ ZACZYNAJMY OD SIEBIE



84 Mniej emisji w transporcie. Pierwszy krok – intermodal

## 86 DROGA DO ZRÓWNOWAŻONEJ LOGISTYKI



## Relacja

## 88 RELACJA Z XIII EDYCJI KONFERENCJI GREEN INDUSTRY SUMMIT



# ŁĄCZYĆ LUDZI TO NASZA MISJA

ROZMOWA ZE STANISŁAWEM SŁOWIKIEM,  
WSPÓŁZAŁOŻYCIELEM I PREZESEM ZARZĄDU AKSEL



STANISŁAW SŁOWIK

Współzałożyciel i Prezes Zarządu AKSEL

## KARIERĘ W RADIOKOMUNIKACJI ROZPOCZYNAŁ PAN OD PASJI DO KRÓTKOFALARSTWA. CZY PO 50 LATACH AKTYWNOŚCI WCIĄŻ JEST ONA ŻYWA?

Rzeczywiście, moja wielka przygoda z radiem rozpoczęła się od krótkofalarstwa. Byłem wówczas nastoletnim chłopakiem, zainspirowanym przez starszego kolegę. Ta pasja pochłonęła mnie bez reszty, wywierając decydujący wpływ na wybór Technikum Elektronicznego w Zduńskiej Woli, gdzie w radioklubie spędzałem po lekcjach długie godziny (czasem i noce) przy radiostacji SP7PZS nasłuchując, co się dzieje w „eterze”. W roku 1970 uzyskałem licencję pełnoprawnego nadawcy o znaku SP7FAD. To było dla mnie bardzo ważne wydarzenie. Następnie studia na Politechnice Wrocławskiej – i tu długa przerwa w karierze krótkofalarskiej za sprawą znajomego

profesora, którego wcześniej poznałem również jako radioamatora. Od niego to otrzymałem „dobrą radę”, która brzmiała mniej więcej tak: „Szanowny kolego, jeżeli chce pan skończyć te studia, radzę na ten czas zapomnieć o krótkich falach. Zapewniam, że kto tego nie uczynił, zwykle w bardzo krótkim czasie studia kończył”. Do krótkich fal powróciłem dopiero tu, na Śląsku, w radioklubie SP9KJT. Historia mojej krótkofalarskiej pasji jest długa, ale dziś pozostało po niej sympatyczne wspomnienie. Niestety, czynnik braku czasu weryfikuje wszystko. Działalność firmy skupia się na łączności profesjonalnej i ja też muszę być blisko tych zagadnień. Praca, w szczególności ta związana z wyjazdami, często zagranicznymi, sprawia, że rzadko mam nadmiar wolnego czasu. Równie istotna w moim życiu jest rodzina. To piękny okres, w którym nie ma już miejsca na krótkofalarskie hobby.



**PRL, MÓWIĄC DELIKATNIE, NIE BYŁ ŚWIATOWYM LIDEREM POD WZGLĘDEM ROZWOJU TECHNOLOGII KOMUNIKACYJNYCH. JAK NA BRANŻĘ I PANA KARIERĘ WPŁYNEŁO OTWARCIE GRANIC NA ZACHÓD?**

Tempa rozwoju technologii, będących w obszarze naszego zainteresowania, w Polsce w żaden sposób nie można było porównać do tego, co działo się na zachodzie. Otwarcie granic było zatem jak otwarcie okna na świat. Mogliśmy ruszyć z miejsca, spotykać się z przedstawicielami naszej branży działającymi za granicą, czerpać wiedzę, wymieniać doświadczenia czy wreszcie pozyskiwać sprzęt, którego w kraju dotąd nie można było dostać. I tak też robiliśmy. Od 1990 roku, przez kolejne dziesięć lat uczestniczyliśmy w targach CEBIT

w Hanowerze, zyskując partnerów w naszej branży i wskazówki do dalszej działalności. Pamiętamy również, że granice zostały otwarte w obu kierunkach. Firmy działające za naszą zachodnią granicą zaczęły dostrzegać Polskę jako potencjalny rynek swojej działalności. I tak na Targach Poznańskich poznaliśmy przedstawicieli już wówczas światowego lidera branży radiokomunikacyjnej – firmy Motorola, dziś Motorola Solutions. Nasze rozmowy zaowocowały w roku 1993 podpisaniem kontraktu, co było przełomowym krokiem w historii naszej działalności. Ta współpraca trwa ponad trzydzieści lat i rozwija się, lokując nas coraz wyżej w strukturach sieci dystrybucji w Polsce, a w niektórych kategoriach produktowych również w Europie. Te dobre doświadcze-

nia z obecności na konferencjach międzynarodowych owocują do dnia dzisiejszego. Obecnie uczestniczymy, często aktywnie, jako wystawca, w największych wydarzeniach branżowych w Europie i nie tylko. Najlepszym przykładem niech będzie Światowy Kongres Komunikacji Krytycznej CCW, którego tegoroczna edycja odbywała się w Dubaju.

**CZY OBECNY, OTWARTY I KONKURENCYJNY RYNEK WYMUSZA STAŁĄ INNOWACYJNOŚĆ, ZARÓWNO W OBSZARZE PRODUKTOWYM, JAK I USŁUGOWYM?**

Oczywiście. Dzięki temu umacnialiśmy pozycję naszej firmy do czołowego miejsca włącznie, podczas gdy inne firmy „odpadały”, wskutek błędów w strategii. Nieustannie poszerzamy kompetencje.

Jesteśmy ciekawi nowości, rozwijamy własne produkty, a zwłaszcza oprogramowanie. Wiele zainwestowaliśmy, by dziś być jednym z nielicznych dostawców oprogramowania dyspozytorskiego do katalogu produktów wspieranych i dystrybuowanych przez Motorola Solutions. Technologie rozwijają się dynamicznie, a my musimy za nimi nadążyć. Świadomi możliwości, Klienci stawiają przed nami coraz ambitniejsze zadania. Nadążamy za nimi z sukcesem, co zdecydowanie wyróżnia nas na tle konkurencji i jest naszą wizją prowadzenia biznesu.

## **CZY JEST PAN USATYSFAKJONOWANY Z POZYCJI, JAKĄ AKSEL OSIĄGNĄŁ NA RYNKU? CO UWAŻA PAN ZA NAJWIĘKSZE OSIĄGNIĘCIA FIRMY?**

Jak najbardziej, jestem w pełni usatysfakcjonowany, jako że aktualnie możemy się poszczycić pozycją lidera w naszej branży. Wspominałem już wcześniej o naszej współpracy z Motorola Solutions. Ta długoletnia, owocna współpraca została uwieczniona pozycją jedynego dystrybutora sprzętu profesjonalnego Motorola Solutions w kraju. W dziedzinie rozwiązań łączności konsumenckiej, nie wymagającej pozwolenia na wykorzystywanie częstotliwości radiowej, zostaliśmy zaproszeni do ścisłego grona kilku dystrybutorów na obszarze całej Europy. AKSEL sp. z o.o., jako jedna z niewielu firm w kraju, jest członkiem TCCA – organizacji zrzeszającej firmy związane z komunikacją krytyczną. Osobiście dostąpiłem zaszczytu uhonorowania przez Kapitułę Zło-

tego Cyborga, działającą pod patronatem Sekcji Telekomunikacji Komitetu Elektroniki i Telekomunikacji PAN, tytułem Lidera Polskiej Teleinformatyki i otrzymania statuetki Złotego Cyborga. Cyklicznie mam zaszczyt uczestniczyć, w charakterze eksperta, w Krajowej Konferencji Radiokomunikacji, Radiofonii i Telewizji. Jako firma cieszymy się szczególnie z referencji jakie otrzymujemy od usatysfakcjonowanych Klientów. Uczestniczymy jako wykonawca w procesie cyfryzacji systemów łączności radiowej najważniejszych instytucji naszego państwa. W ostatnich latach zrealizowaliśmy wiele ciekawych kontraktów, pracując z najnowszymi technologiami dostępnymi w naszej branży. To powody do ogromnej satysfakcji.

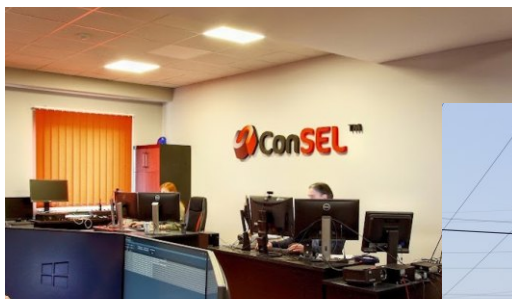
## **KTO NAJCZĘŚCIEJ KORZYSTA Z USŁUG AKSEL? CO CHARAKTERYZUJE WASZYCH KLIENTÓW?**

Nasi bezpośredni Klienci to w szczególności Służby Bezpieczeństwa Publicznego, takie jak Policja, Straż Graniczna, Państwowa i Ochotnicza Straż Pożarna, Państwowe Ratownictwo Medyczne, Służba Więzienna, Górskie i Wodne Pogotowia Ratunkowe, ale również parki narodowe, zakłady przemysłowe, przedsiębiorstwa transportu publicznego, kolej. Nie sposób wymienić wszystkich, a nikogo nie chciałbym pominąć, ponieważ każdy Klient jest dla nas tak samo ważny. Nie o wszystkich mogę powiedzieć. Praca, szczególnie w obszarze bezpieczeństwa publicznego, obliguje nas do zachowania najwyższych standardów.

Nasza działalność to najczęściej projekty, często ogólnokrajowe, w których „szyjemy rozwiązania na miarę”, zgodnie postawionymi wymaganiami. Mamy przyjemność współpracować z Klientami, których łączy potrzeba posiadania profesjonalnej, bezpiecznej, bezprzerwowej łączności na najwyższym poziomie. To odpowiedzialność, ale i wyróżnienie. W branży kolejowej jesteśmy partnerem światowej klasy producenta urządzeń dla transportu szynowego – firmy Deutawerke, od lat jesteśmy dostawcą m.in. dla czołowych producentów pojazdów szynowych w Polsce. Posiadamy własny system komunikacji urządzeń pokładowych i aplikacji zarządzających. Pracujemy również z naszymi partnerami handlowymi. To ważna część działalności. Tworzymy od lat sieć dystrybucji Motorola Solutions. Obecnie jesteśmy jedynym autoryzowanym dystrybutorem Motorola Solutions w Polsce.

## **W JAKIM OKRESIE PROWADZENIE BIZNESU BYŁO NAJTRUDNIEJSZE? CZY BYŁ MOMENT, W KTÓRYM ROZWAŻAŁ PAN ZAMKNIĘCIE DZIAŁALNOŚCI LUB ZMIANĘ PROFILU?**

Jako firma wiele razy stawiliśmy czoła trudnościom, wyzwaniom. Realizowaliśmy wymagające projekty. Z sukcesem realizowaliśmy najtrudniejsze zadania, których powodzenie było zależne od naszych kompetencji i zaangażowania. Najtrudniejsze okazały się jednak chwile, kiedy musieliśmy poradzić sobie z czynnikami zewnętrznymi, na które nie mieliśmy bezpośredniego wpływu. Tu przychodzi



Siedziba firmy Aksel





mi na myśl załamanie kursu złotego i koniunktury w roku 2009. To był najtrudniejszy czas w naszej historii, ale nawet wówczas nie straciłem wiary w nasze siły. Jak pokazał czas, słusznie.

**CORAZ WIĘCEJ MÓWIMY O SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU. CZY RZECZYWIŚCIE DZIAŁALNOŚĆ BIZNESOWA MOŻE BYĆ KORZYSTNA SPOŁECZNIE I ŚRODOWISKOWO, CZY TEŻ DBANIE O EKONOMICZNY ZYSK MUSI WIĄZAĆ SIĘ Z KOMPROMISAMI WOBEC WYZNAWANYCH WARTOŚCI?**

Zawsze pamiętamy o potrzebujących. Staramy się zauważać inicjatywy lokalne, ale nie tylko. Z naszej pomocy korzysta między innymi Fundacja Wspierania Radiokomunikacji i Technik Multimedialnych. Do ciekawych wyzwań należy zapewnienie profesjonalnej łączności radiowej podczas wyścigu Tour de Pologne w kraju oraz Wyścigu Narodów, którego znaczna część toczy się poza naszymi granicami. Spontanicznie reagowaliśmy na potrzeby sygnalizowane z lokalnych szpitali podczas pandemii oraz prośby o pomoc kierowane do nas z walczącej Ukrainy. Odpowiadamy na potrzeby lokalnych instytucji, które od lat mają w nas przyjaciół gotowych nieść pomoc. Osobiście chętnie włączam się w te działania firmy, ponieważ nie ukrywam, że jest to zgodne z moim kanonem wartości. Dobro wraca – nie mam co do tego najmniejszych wątpliwości.

**JAKIE JEST PANA PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA FIRMĄ? W JAKI SPOSÓB STARA SIĘ PAN WSPIERAĆ ROZWÓJ I DOBROSTAN SWOICH PRACOWNIKÓW?**

Z biegiem lat rozwijamy się i powiększamy nasze kadry. Dzisiaj to już niemal pięćdziesięcioro pracowników. Dla mnie to pięćdziesiąt rodzin. Tak to widzę. To ogromna odpowiedzialność i nieopisana satysfakcja. Większość naszego zespołu to długoletni pracownicy. Odczytujemy to jako ważny, dobry sygnał. Każdy z nas wnosi do firmy wiele wartości. Każdy rozumie, jak ważny element całości stanowi. Jako firma staramy się odwzajemniać to zaangażowanie. Wspieramy inicjatywy, wyjeżdżamy na konferencje i szkolenia, uczymy się języków...



**KATARZYNA GRUBICH**  
Dyrektor operacyjna, AKSEL

Spotykamy się w ważnych chwilach, jak firmowe jubileusze czy wyjazdy integracyjne.

**JAK KSZTAŁTUJE SIĘ PRZYSZŁOŚĆ AKSEL? JAKIE WYZWANIA JESZCZE PRZED WAMI?**

Jako firma stale dążymy do najwyższych celów, realizując ambitne projekty i złożone zadania dzięki naszemu kompetentnemu

i zaangażowanemu zespołowi. To daje mi powody do optymizmu, szczególnie że moja córka, Katarzyna, obecna dyrektor operacyjna, jest nadzieją na kontynuację sukcesów naszej firmy. Przez lata zdobywała niezbędną wiedzę i doświadczenie, a dziś jest coraz bliżej przejęcia sterów AKSEL. Wiem, że jest na to gotowa, co daje mi pewność co do przyszłości naszej firmy.

[www.aksel.com.pl](http://www.aksel.com.pl)

**STANISŁAW SŁOWIK**

Współzałożyciel i Prezes Zarządu firmy AKSEL – funkcję tę piastuje od 1990 roku, tzn. od utworzenia firmy. Absolwent Wydziału Elektroniki Politechniki Wrocławskiej. Przez całe życie zawodowe (i nie tylko) związany z łącznością. Członek Komitetu Programowego Krajowej Konferencji Radiokomunikacji, Radiofonii i Telewizji. Członek Fundacji Wspierania Rozwoju Radiokomunikacji i Technik Multimedialnych. Wyróżniony tytułem Lidera Polskiej Teleinformatyki i statuetką Złotego Cyborga. Zarówno w życiu zawodowym, jak i w relacjach z innymi wyznaje zasadę wypowiedzianą przez Alberta Einsteina: „Nie staraj się zostać człowiekiem sukcesu. Stań się raczej człowiekiem wartości”.

# ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I TECHNOLOGIA: NOWE MOŻLIWOŚCI DLA LIDERÓW BIZNESU

## WYWIAD Z DARIUSZEM PIOTROWSKIM, DYREKTOREM ZARZĄDZAJĄCYM DELL TECHNOLOGIES POLSKA



DARIUSZ PIOTROWSKI

Dyrektor Zarządzający Dell Technologies Polska

**W JAKI SPOSÓB PAŃSTWA FIRMA ANGAŻUJE SIĘ W SPOŁECZNOŚĆ LOKALNĄ? CZY JEST PAN SZCZEGÓLNIIE ZWIĄZANY Z KTÓRYMŚ Z REGIONÓW, W KTÓRYCH DZIAŁACIE?**

Zaangażowanie społeczne jest jedną z wartości Dell Technologies. Ostatni raport działań ESG pokazuje skalę takich działań – to na przykład 949 000 godzin wolontariatu naszych pracowników. W ciągu ostatnich czterech lat z programów cyfrowego wsparcia, zapewniających dostęp do technologii, łączności, umiejętności cyfrowych oraz wsparcia

dla społeczności o ograniczonych zasobach, skorzystało ponad 396 milionów osób. Te globalne dane pokazują, że tego typu inicjatywy są w Dell Technologies na porządku dziennym.

Nasi pracownicy działają w ramach grup ERG (Employee Resource Groups). Są to inicjatywy, które tworzą przestrzeń dla pracowników o wspólnych zainteresowaniach, wartościach lub pochodzeniu, umożliwiając im współpracę i wymianę doświadczeń. W Dell Technologies działa trzynaście

grup pracowniczych w 80 krajach. W Polsce aktywne są grupy: Women in Action – promująca równość płci, wspierająca kobiety w rozwijaniu kompetencji liderkich, propagująca różnorodność w organizacji – Planet – zaangażowana w działania proekologiczne, skupiająca się na zrównoważonym rozwoju i minimalizowaniu wpływu działalności firmy na środowisko – GenNext – skierowana do młodszych pracowników, pomagająca im się rozwijać, ale też tworząca przestrzeń do wymiany doświadczeń między pokoleniami – Pride – skupiona na promowaniu inkluzywności i wspieraniu pracowników niezależnie od ich orientacji seksualnej – Mosaik – budująca wzajemny szacunek i dialog międzykulturowy wobec różnorodności etnicznej – oraz True Ability – dbająca o równe szanse dla osób z niepełnosprawnościami.

Każda z tych grup ma na celu nie tylko wspieranie członków społeczności, do której są skierowane, ale także pozytywne oddziaływanie na całą organizację poprzez promowanie inkluzyjnej kultury pracy, angażowanie pracowników w działania społeczne oraz wspieranie rozwoju zawodowego i osobistego.

Wolontariat może odbywać się właśnie w ramach prac grupy, ale nie musi. Na przykład działania ERG Planet obejmują cykliczne akcje sadzenia lasów. Niedawno pracownicy fabryki, warszawskiego biura i centrum R&D zasadzili 1500 sadzonek buka w Leśnictwie Tadzín koło Brzezin. Łącznie z poprzednimi akcjami daje to już ponad 20 000 drzew rosnących dzięki naszej pracy.

Od wielu lat wspieramy Fundację Ronalda McDonalda, działającą na rzecz poprawienia warunków w szpitalach pediatrycznych w całej Polsce. Pomagamy pomagać fundacji „Po Drugie”, która wspiera młodzież i młodych dorosłych zagrożonych i dotkniętych bezdomnością. Od dwóch lat współpracujemy z Mazurskim Bankiem Żywności, który organizuje wsparcie żywieniowe dla potrzebujących mieszkańców Mazur. Pomoc innym oraz wspólne działania zawsze budują ducha zespołu, a więzi między współpracownikami stają się jeszcze mocniejsze.

#### JAKIE CECHY OSOBISTE UWAŻA PAN ZA KLUCZOWE DLA SKUTECZNEGO I ODPOWIEDZIALNEGO PRZYWÓDZTWA?

Empatia i umiejętność angażowania pracowników są fundamentem skutecznego przywództwa. Liderzy powinni inspirować swoje zespoły poprzez własne zaangażowanie i jasną komunikację wizji czy strategii. Empatyczne podejście pozwala na

lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań zespołu, co z kolei buduje zaufanie i motywację.

Kolejną, kluczową w dzisiejszych czasach cechą jest elastyczność i zdolność do adaptacji. W dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym umiejętność szybkiego dostosowywania się do nowych wyzwań i zmian jest niezbędna. Musimy być otwarci na innowacje i gotowi do przemyślenia swoich strategii w odpowiedzi na nowe informacje i sytuacje.

Skuteczny lider musi łączyć umiejętność strategicznego myślenia, długoterminowego planowania z ciągłym podnoszeniem efektywności operacyjnej. Transformacja organizacyjna nie powinna ograniczać się do krótkoterminowych oszczędności, lecz koncentrować się na fundamentalnej poprawie doświadczeń klientów, partnerów i pracowników. Powinniśmy mierzyć nasze sukcesy nie tylko w aspektach finansowych – szybkiego zysku dla inwestorów – ale zwracać uwagę na długofalowy wpływ na społeczność i środowisko.

Bardzo ważne są także odpowiedzialność etyczna i moralna. Jeśli jesteśmy otwarci na technologie – a tacy dziś być musimy – to w naszej gestii będą też kwestie etyczne z nią powiązane. To nie tylko zgodność z przepisami, bo te rzadko nadążają za rozwojem, ale przede wszystkim mądre i odpowiedzialne wykorzystanie danych – najcenniejszego zasobu nowoczesnych firm. Odpowiedzialne przywództwo wymaga podejmowania decyzji, które nie tylko przynoszą korzyści finansowe, ale także są zgodne z wartościami społecznymi i etycznymi.

#### JAKIE SĄ PANA ZDANIEM NAJWAŻNIEJSZE WYZWANIA STOJĄCE PRZED LIDERAMI BIZNESU W XXI WIEKU?

W mojej ocenie, i to nie tylko dlatego, że jestem reprezentantem tej branży, jednym z największych wyzwań jest zarządzanie postępowaniem technologicznym. Postęp technologiczny zawsze zaskakiwał, a jego tempo rosło od wieków, jednak obecnie dochodzi do tego olbrzymi stopień komplikacji oraz niepewność zastosowań. W raporcie Future of Jobs 2023, opracowanym przez Światowe Forum Ekonomiczne, podkreślono, że nowe technologie i cyfryzacja zmieniają miejsca pracy w sposób nieodwracalny. Liderzy muszą być na bieżąco z najnowszymi technologiami, takimi jak sztuczna inteligencja, cyberbezpieczeństwo czy technologie cyfrowe, i umieć je efektywnie wdrażać w swoich organizacjach. Jako dostawcy technologii coraz częściej postrzegamy swoją rolę jako przewodników, a nie tylko

dostawców. Pokazujemy to w jednym z naszych projektów, Kompas IT, gdzie przedstawiamy zestaw rekomendacji biznesowych, które pozwalają firmom wyznaczyć sobie pewne konkretne benchmarki – zobaczyć, ile technologia potrafi zmienić w organizacji, czyli obrać właściwy azymut.

Drugim wyzwaniem jest zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczna. Współczesne organizacje są coraz bardziej świadome swojego wpływu na środowisko i społeczeństwo. Liderzy muszą działać w sposób odpowiedzialny, promując praktyki zrównoważonego rozwoju i dbając o etyczne aspekty działalności biznesowej.

Ponieważ każdy lider chce przyciągać najlepszych, to wyzwaniem staje się adaptacja do zmian demograficznych i zarządzanie pokoleniami w miejscu pracy. Współczesne organizacje zatrudniają pracowników z różnych pokoleń, co wiąże się z różnymi oczekiwaniami i potrzebami. Liderzy muszą umieć zarządzać wielopokoleniowymi zespołami, zrozumieć różnice między pokoleniami oraz dostosować styl zarządzania i komunikacji w sposób, który będzie motywujący dla wszystkich pracowników. Powinniśmy też nauczyć się, jak zarządzać różnorodnością i inkluzywnością w miejscu pracy.

Ostatnim, ale równie ważnym wyzwaniem, jest konieczność budowania odporności organizacyjnej i zdolności do zarządzania kryzysowego. W obliczu globalnych kryzysów, w tym wyzwań biznesowych związanych z geopolityką, liderzy muszą być przygotowani do szybkiego reagowania na nieprzewidziane zdarzenia. Budowanie odporności organizacyjnej wymaga elastyczności, umiejętności szybkiego podejmowania decyzji oraz gotowości do wdrażania planów awaryjnych.

#### W JAKI SPOSÓB TECHNOLOGIA WPŁYWA NA PRAKTYKI ODPOWIEDZIALNEGO PRZYWÓDZTWA I JAK MOŻNA JĄ WYKORZYSTAĆ DO PROMOWANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU?

Technologia, zwłaszcza sztuczna inteligencja, znacząco wpływa na odpowiedzialne przywództwo, umożliwiając analizę i optymalizację zasobów, redukcję odpadów, mierzenie śladu węglowego dostawców oraz zwiększenie efektywności energetycznej. Według globalnego badania IDC, 76% decydentów IT uważa AI za kluczową dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju, a ponad 40% ich wydatków na AI jest związanych ze zrównoważonym rozwojem.

W Dell Technologies mamy konkretne przykłady tego, jak AI może wspierać zrównoważony rozwój. Jeden z naszych klientów, firma Nature Fresh Farms, zajmuje się uprawami i z setek tysięcy czujników zbiera rocznie 23 TB danych. Analiza tych wartości w czasie rzeczywistym pozwoliła na zwiększenie plonów na akr dziesięciokrotnie i recykling 97% wody używanej w uprawach. Owszem, technologie wymagają określonych zasobów do ich wytwarzania i utrzymania, ale wciąż dążymy do tego, by były jak najbardziej efektywne. Odpowiedzialne zarządzanie sprzętem IT i jego recykling przyczyniają się do minimalizacji wpływu na środowisko. Optymalizacja algorytmów, energooszczędne komponenty oraz

efektywne chłodzenie centrów danych wspierają zrównoważony rozwój.

## W JAKI SPOSÓB MOŻNA SPRAWIĆ, BY ODPOWIEDZIALNE ZARZĄDZANIE NIE BYŁO OBECNE WYŁĄCZNIE NA POZIOMIE ZARZĄDU, ALE TAKŻE NA NIŻSZYCH SZCZEBŁACH ORGANIZACJI?

Podstawą angażowania pracowników jest budowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach, takich jak zaufanie, odpowiedzialność, współpraca i zrównoważony rozwój. Kultura ta powinna być widoczna w codziennych działaniach i decyzjach na wszystkich poziomach organizacji. Nie ma tu miejsca na puste deklaracje czy niespójność. Poza tym pracownicy

muszą mieć odpowiednie narzędzia, wiedzę i autonomię do podejmowania odpowiedzialnych decyzji – zadaniem liderów jest zadbać o to, by wszystkie te warunki były spełnione. Trzeba też pamiętać o tym, że przykład idzie z góry, więc jako odpowiedzialni liderzy musimy być też szczerzy sami ze sobą, pracować nad własnym rozwojem, ale też umiejętnie sięgać po wsparcie. Jako szefowie i managerowie możemy inspirować, ale też nasze błędy mogą przynosić negatywne konsekwencje. Nie myli się tylko ten, kto nic nie robi, dlatego powinniśmy dbać o relacje z ludźmi, którzy podążają podobną ścieżką i mają podobne doświadczenia, bo w ten sposób zyskujemy nieoczekiwane wsparcie.

### DARIUSZ PIOTROWSKI

Dyrektor Zarządzający Dell Technologies Polska od 2017 roku. Odpowiada za działalność firmy na polskim rynku, zarządzanie oraz rozwój firmy we wszystkich segmentach rynkowych. W latach 2009 - 2017 sprawował kierownicze funkcje w Microsoft Polska. Wcześniej, przez 13 lat odpowiadał za różne działy w Cisco Systems Poland. Karierę zawodową rozpoczął w Naukowo-Akademickiej Sieci Komputerowej (NASK). Jest absolwentem Wydziału Elektroniki Politechniki Warszawskiej oraz studiów MBA na Uniwersytecie Warszawskim i Uniwersytecie Illinois.



# Realizujemy obowiązek recyklingu

dla firm wprowadzających na rynek  
produkty w opakowaniach

Prowadzimy publiczne  
kampanie edukacyjne



## Szkolenia indywidualne i grupowe

Segregacja odpadów, prawne aspekty dotyczące  
opakowań i odpadów



## Doradztwo międzynarodowe

Obowiązki odzysku i recyklingu  
eksportującego produkty w opakowaniach



## Audyt opakowaniowy

Unikatowa usługa dla Przedsiębiorców  
na polskim rynku opakowań



## Ekoprojektowanie

Doradztwo jak projektować  
recyklingowalne opakowania



# CZY NIEMCY SĄ GOTOWI NA REWOLUCJĘ? CEO, KTÓRY ZMIENIA ZASADY GRY

## WYWIAD Z MICHAŁEM BORNYM, CEO BRITENET



MICHAŁ BORNÝ  
CEO Britenet

W szybko zmieniającym się świecie technologii, w którym innowacje napędzają postęp, a sukces zależy od zdolności adaptacyjnych, Britenet, pod przewodnictwem CEO Michała Bornego, przekształcił się z lokalnego przedsiębiorstwa w dobrze prosperujący międzynarodowy biznes. Od swoich korzeni w Polsce, gdzie firma po raz pierwszy wykorzystwała bogatą pulę talentów, po ambitną ekspansję na rynek niemiecki – podróż Britenet jest świadectwem innowacyjnego podejścia oraz wytrwałości w nieustannym rozwoju. W wywiadzie Michał Borny dzieli się historią stojącą za wzrostem Britenet, wyzwaniem związanym z wejściem na nowe rynki i swoją wizją przyszłości firmy.

### PIERWSZY KROK W STRONĘ GLOBALNEGO RYNKU

#### JAK ZACZEŁA SIĘ TWOJA PRZYGODA Z PROWADZENIEM WŁASNEGO BIZNESU?

Moja przygoda z biznesem rozpoczęła się od pasji do tworzenia rozwiązań technologicznych, które autentycznie wpływają na życie i pracę ludzi. Wcześniej zdałem sobie sprawę, że chcę zrobić coś więcej niż tylko założyć firmę – chciałem zbudować organizację, która będzie stale ewoluować, eksperymentować, uczyć się i dostosowywać do ciągle zmieniających się warunków.

Początkowe etapy były trudne, ale ja i mój zespół nieustannie byliśmy zaangażowani w rozwój. Zrozumieliśmy, że w dynamicznie zmieniającym się świecie stanie w miejscu oznacza pozostawanie w tyle. Skupiliśmy się na ulepszaniu naszych usług i inwestowaniu w ludzi, którzy podzielali naszą pasję do innowacji i byli chętni do rozwoju. Eksperymentowaliśmy na wielu płaszczyznach – od nowych technologii, przez modele biznesowe, aż po pracę zdalną i eksport usług. Piętnaście lat temu były to nowatorskie idee. Kluczem do naszego sukcesu było stworzenie kultury organizacyjnej, w której każdy członek zespołu czuje, że ma realny wpływ na kierunek, w którym zmierzamy.

#### CO SPRAWIŁO, ŻE ZDECYDOWAŁEŚ SIĘ ROZSZERZYĆ SWOJĄ DZIAŁALNOŚĆ NA RYNEK NIEMIECKI?

Sukces, jaki osiągnęliśmy na polskim rynku, zapewnił nam solidne fundamenty i otworzył nowe możliwości. Od zawsze wyobrażałem sobie Britenet jako firmę o zasięgu międzynarodowym, a nasz lokalny sukces stał się punktem wyjścia do dalszej ekspansji. Chęć nieustannego doskonalenia i rozwoju nie tylko zmotywowała nas do podjęcia wyzwań na rynkach zagranicznych, ale również sprawiła, że ten krok stał się naturalnym, nieuniknionym etapem naszej drogi.

Po analizie rynku niemieckiego, jego ogromny potencjał stał się dla nas oczywisty. Jako jeden z najbardziej zaawansowanych rynków technologicznych w Europie, nacisk tego kraju na innowacje i jakość głęboko rezonował z naszymi wartościami. Ekspansja nie była jedynie strategicznym posunięciem, lecz także okazją do ustanowienia Britenet liderem nie tylko w Polsce, ale także w całym regionie DACH.

#### JAKIE WYZWANIA NAPOTKAŁEŚ, ZACZYNAJĄC BIZNES W NIEMCZECH, PROWADZĄC JEDNOCZEŚNIE FIRMĘ W POLSCE?

Jednym z początkowych wyzwań było dostosowanie się do tempa pracy i podejmowania decyzji w Niemczech. Podczas gdy rynek niemiecki jest znany ze swojej precyzji i dokładności, często przekłada się to na dłuższe procesy decyzyjne. W Britenet jesteśmy przyzwyczajeni do pracy w szybkim tempie, co początkowo powodowało pewne tarcia. Jednak zamiast się zniechęcać, wykorzystaliśmy tę różnicę, aby pokazać, że można pracować szybko i wydajnie, bez uszczerbku dla jakości. Różnice kulturowe istnieją, ale nie są to bariery nie do pokonania. Naszym celem jest być blisko klientów, rozumieć ich potrzeby i odpowiednio się do nich dostosowywać.

#### CO SPRAWIŁO, ŻE ZDECYDOWAŁEŚ SIĘ PRZEPROWADZIĆ DO NIEMIEC?

Zdałem sobie sprawę, że aby w pełni zrozumieć niemiecki rynek, muszę być na miejscu. Podczas gdy raporty i telewizja mogą zaoferować wgląd, prawdziwe zrozumienie tego środowiska, mentalności i specyficznych potrzeb ludzi wymaga bezpośredniego kontaktu. Niemiecka gospodarka, pomimo swojej siły, stoi przed poważnymi wyzwaniami związanymi z cyfryzacją, a my mamy doświadczenie, aby jej pomóc. Przeprowadzka do Niemiec była dla mnie naturalnym krokiem naprzód.

#### JAKIE KROKI PODJĘLIŚCIE, ABY ZBUDOWAĆ SWOJĄ POZYCJĘ NA TYM RYNKU?

Pierwszym wyzwaniem było poznanie mentalności oraz wymagań specyficznych dla niemieckiego rynku. Niezbędne było dostosowanie naszych usług do ich oczekiwań. Naszą strategią było uczenie się od najlepszych, a robiliśmy to, zapraszając ekspertów, aby dołączyli do naszego zespołu i wnieśli swoje perspektywy i doświadczenia. Planowaliśmy stworzenie oferty, która byłaby tak naturalna na rynku niemieckim, jakby tam powstała. Dążymy do przededefiniowania koncepcji nearshoringu – to nie tylko eksport usług z Polski, ale wytworzenie usług dosto-

sowanej do potrzeb niemieckiego rynku w Polsce i jej import do Niemiec. Chcemy zbudować prawdziwą synergię między potrzebami klientów, a naszą zdolnością do ich precyzyjnego zaspokajania.

#### JAKIE OSIĄGNIĘCIA UWAŻASZ ZA NAJWAŻNIEJSZE, JEŚLI CHODZI O ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI W NIEMCZECH? JAKIE CENNE LEKCJE WYCIĄGNAŁEŚ Z TEGO DOŚWIADCZENIA?

Jednym z naszych najważniejszych osiągnięć było zdobycie zaufania na tak wymagającym rynku, jak niemiecki. Nauczylimy się, że sukces polega na elastycznym dostosowaniu się do wymagań, przy jednoczesnym zachowaniu najwyższych standardów jakości. Najcenniejszą lekcją, jaką wyniosłem, jest to, że zaufanie buduje się poprzez konsekwentne działania. Udowodniliśmy, że nasze usługi nie tylko spełniają najwyższe standardy, ale są dostarczane w tempie odpowiadającym dynamicznym wymaganiom rynku.

#### JAKIE SĄ TWOJE PLANY I CELE DOTYCZĄCE ROZWOJU FIRMY W NIEMCZECH I NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ? JAKIE WYZWANIA STOJĄ PRZED WAMI I JAK ZAMIERZACIE IM SPROSTAĆ?

Naszym celem jest dalsza ekspansja na rynkach zagranicznych, a Niemcy są tylko pierwszym krokiem. Europa, aby jej gospodarka mogła konkurować na globalnych rynkach, będzie musiała się zjednoczyć, ale i jednocześnie specjalizować. Pomimo istniejących trudności, musimy traktować ją jako jeden duży rynek, ale też być w stanie reagować na lokalne niuanse.

#### SUKCESY I WYZWANIA: CO PRZYNIESIE PRZYSZŁOŚĆ?

Rozwój Britenet pod przewodnictwem Michała Bornego odzwierciedla głębokie zaangażowanie w innowacje, zrozumienie kulturowe i jakość. Strategiczne decyzje CEO – od rozpoczęcia działalności w Polsce, po ekspansję na rynek niemiecki – pokazują świadomość dynamiki rynku i znaczenie zdolności adaptacyjnych. Ponieważ Britenet kontynuuje ekspansję w całej Europie, przywództwo i wizja Bornego bez wątpienia odegrają kluczową rolę w kształtowaniu przyszłości usług technologicznych na kontynencie. Dzięki silnym fundamentom i jasnemu kierunkowi Britenet jest gotowy do przededefiniowania standardów branżowych i wyznaczenia nowych standardów sukcesu.



#### MICHAŁ BORNY

CEO Britenet, odpowiedzialny za wdrażanie strategii rozwoju organizacji oraz ekspansję na rynki zagraniczne. Jego doświadczenie we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań przyczyniło się do dynamicznego rozwoju Britenet na rynku polskim i międzynarodowym.

# DOBRA STRATEGIA PRAWA WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ WYNOSI FIRMY NA WYŻSZY POZIOM

WYWIAD Z DOROTĄ RZAŻEWSKĄ I MAŁGORZATĄ FURMAŃSKĄ  
Z KANCELARII JWP RZECZNICY PATENTOWI



**DOROTA RZAŻEWSKA**

radca prawny, krajowy i europejski rzecznik patentowy  
wspólnik zarządzający

Od niemal trzech dekad doradza przedsiębiorcom jak skutecznie chronić prawa własności intelektualnej i optymalizować rozwój biznesu. Jest współniczką zarządzającą jednej z wiodących polskich kancelarii patentowych. Działa w polskich i międzynarodowych organizacjach, jest autorką wielu publikacji i opracowań.



**MAŁGORZATA FURMAŃSKA**

radca prawny  
szef praktyki spraw spornych i sądowych

Specjalizuje się w prawie własności przemysłowej i zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Reprezentuje przedsiębiorców wdrażających nowoczesne rozwiązania, doradza przy zawieraniu umów licencyjnych i przeniesienia praw, a także sporządza i weryfikuje dokumentację związaną zabezpieczeniem własności intelektualnej w kontekście wdrażania innowacji pracowniczych w firmie.



## CO WYRÓŻNIA ORGANIZACJE, KTÓRE ODNIOSŁY SUKCES WE WPROWADZANIU INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ?

**Dorota Rzążewska:** Firmy, które odniosły sukces w obszarze innowacji mają świadomość, że prawa własności intelektualnej są narzędziem biznesowym, które służy do rozwoju i wynosi firmę na wyższy poziom rentowności, a także otwiera możliwość działania na zagranicznych rynkach.

Współpraca z kancelarią patentową czy zatrudnienie rzecznika patentowego pozwala przedsiębiorcom dobrać odpowiedni rodzaj praw ochronnych do danego rodzaju produktów czy technologii i, w zależności od przyjętej strategii biznesowej, zapewnić ochronę na wybranych rynkach oraz podejmować działania wobec konkurencji. Przedsiębiorcy współpracując z kancelariami patentowymi po pierwsze zyskują umiejętność doboru praw ochronnych do odpowiednich produktów czy technologii, a po drugie kontrolę nad terytorium działania i zagrożeniami ze strony konkurencji.

To, co wyróżnia innowacyjne firmy, to także świadomość wielu możliwych scenariuszy działania. Część przedsiębiorców tworzy działy badawczo-rozwojowe i chroni tworzone w nich własne rozwiązania, np. jako patenty lub jako tajemnicę przedsiębiorstwa, częściej jednak firmy podejmują współpracę z zewnętrznymi podmiotami sektora B+R i kupują cudze prawa lub zawierają umowy licencyjne. Są przedsiębiorstwa, które łączą oba podejścia, a także takie, które swój model biznesowy opierają na licencjonowaniu innowacji, które same tworzą. Nie ma jednej odpowiedzi na pytanie czy organizacja, która odniosła sukces, powinna być duża czy mała oraz jaki model powinna obrać. Są różne możliwości, a kluczowa jest świadomość narzędzi prawa, które wspierają rozwój.

**Małgorzata Furmańska:** Ze względu na bogactwo praw własności intelektualnej i ich specyfikę, nawet działająca na niedużą skalę firma powinna mieć opracowaną strategię działania, dobraną adekwatnie do potrzeb oraz powiązaną z planem rozwoju. W ramach tak indywidualnie dopasowanej strategii przedsiębiorca może uwzględnić trudności, z którymi się mierzy, np. ograniczenia finansowe, i cele, które chce osiągnąć krótko- lub długoterminowo.

Współpraca z takimi kancelariami patentowymi jak nasza, pełni ważną rolę w drodze do komercyjnego sukcesu firm. Jesteśmy w stanie przedstawić aktualny stan wiedzy technicznej w danej branży, wskazać, gdzie są ryzyka naruszeń praw, zryfikować na ile dany pomysł jest inno-



wacyjny i podpowiedzieć, jak można go jeszcze rozwinąć.

Działanie na rynku komercyjnym z innowacjami bez strategii ochrony praw własności intelektualnej niesie duże ryzyko prawne naruszenia cudzych praw bądź niejasności w relacji z twórcami czy partnerami projektu badawczo-rozwojowego.

### JAKIE RYZYKO NIESIE TESTOWANIE I WDRAŻANIE NOWYCH POMYSŁÓW ORAZ JAK UTRZYMAĆ NAD TYM KONTROLĘ?

**DR:** Największe ryzyko wiąże się z wprowadzeniem na rynek produktu bez sprawdzenia czy nie narusza cudzych praw. Są to niestety nagminne przypadki. Przedsiębiorca inwestuje, często znaczne środki, w rozwój i marketing produktu, ale bez należytego przygotowania bardzo szybko może zostać zablokowany przez konkurencję.

W większości takich sytuacji musimy od początku liczyć się z kosztami, bo na przykład dojdzie do zabezpieczenia roszczeń poprzez nakaz sądowy natychmiastowego usunięcia z rynku produktu, a to niesie ryzyko zerwania całych łańcuchów dostaw, zerwania kontraktów z dystrybutorami – wieloletnich, wypracowanych relacji z sieciami handlowymi. Takie sytuacje mogą także powodować straty wizerunkowe i negatywnie wpływać na relacje z klientami, np. poprzez spadek zaufania do marki.

Przed wprowadzeniem produktu na rynek warto przeprowadzić badanie czystości – Freedom to Operate – aby zmniejszyć ryzyko związane z naruszeniem cudzych praw. Gdy jednak do tego dojdzie, doradzamy klientom, aby dążyli do polubownego rozwiązania sporu, aby uniknąć wieloletnich i najczęściej kosztownych postępowań. Przedsiębiorca musi liczyć się z tym, że firmy dość ostro walczą z naruszeniami praw własności intelektualnej i przejawami nieuczciwej konkurencji. W tej chwili obserwujemy, że liczba poważnych sporów, chociażby patentowych, wzrasta. Wbrew pozorom polski rynek nie jest spokojny. Nasza kancelaria aktualnie prowadzi kilkanaście poważnych sporów tego rodzaju. Koszty postępowania nie są małe i zależą od wartości sporu. Zwykle w grę wchodzi kwoty od stu tysięcy złotych za spór w pierwszej instancji.

**MF:** Jeśli mamy wszczęte postępowanie o naruszenie patentu, strona pozwana może bronić się tzw. powództwem wzajemnym o unieważnienie tego patentu, który w naszym przekonaniu został naruszony. Dlatego tak ważna, w moim przekonaniu, jest dobra strategia. Musimy wiedzieć czy wynalazek, który zgłaszamy do urzędu patentowego ma szansę na silną ochronę patentem podmiotowym. Ważne aby specjaliści ds. własności intelektualnej przebadali rozwiązanie i odpowiednio sporządzili zgłoszenie patentowe, aby zabezpieczyć rozwiązanie i uniemożliwić unieważnienie patentu.

W przypadku unieważnienia prawa własności przemysłowej należy uwzględnić koszty opiniowania naruszeń, postępowania przed sądem czy urzędem patentowym, a także zaangażowania i czasu, który to pochłania. Trzeba pamiętać, że jeśli w wyniku postępowania zostanie unieważniony nasz patent, to siłą rzeczy spadają aktywa przedsiębiorstwa i jego wartość. Zachwianiu mogą ulec zobowiązania kontraktowe oparte na danym prawie. W związku z tym odpowiednia strategia i przemysłane działania w obrębie ochrony praw własności intelektualnej są w moim przekonaniu kluczowe dla prowadzenia biznesu bezpiecznego prawnie i efektywnego kosztowo.

## JAK MOŻE WYGLĄDAĆ SKUTECZNA WSPÓŁPRACA FIRMY Z KANCELARIĄ PATENTOWĄ, KTÓREJ CELEM JEST WYMIANA WIEDZY I ROZWÓJ INNOWACJI?

**DR:** Zbudowanie zindywidualizowanej, dostosowanej do planów rozwojowych firmy strategii ochrony to usługa, którą świadczymy na rzecz wielu firm. Rozpoczynamy od poukładania aspektów prawnych i celów biznesowych. Przeprowadzamy audyt praw własności intelektualnej, definiujemy co w danym przedsiębiorstwie będzie chronione, dobieramy narzędzia prawne, zakres terytorialny i czasowy ochrony, a także kalkulujemy budżet. Uwzględniamy też aspekty związane z systemem zarządzania ochroną własności intelektualnej w firmie – w tym regulaminy wewnętrzne czy zapisy umowne z pracownikami. Efektywna ochrona praw własności intelektualnej wymaga stosowania odpowiednich umów, dbania o odnawianie praw oraz monitorowanie rynku i przeciwdziałanie naruszeniom. Przynajmniej raz w roku warto, aby osoby, które decydują o rozwoju firmy spotkały się z rzecznikiem patento-

wym, aby przedyskutować kwestie ochrony własności intelektualnej w odniesieniu do planów związanych np. z wdrażaniem innowacji, rozwojem produktów lub usług, wprowadzaniem ich na rynek, działaniami marketingowymi czy ekspansją za granicę. Takie podejście pozwoli działać efektywnie i bezpiecznie – minimalizować ewentualne zagrożenia, redukować koszty i wspierać rozwój biznesu.

**MF:** Współpracując z przedsiębiorcą, wiem jaka jest specyfika jego branży. Jeśli plan rozwoju jego biznesu polega na tym, że w danym roku przedsiębiorca chce wyjść z dwoma czy z trzema nowymi produktami na kilka rynków zagranicznych, to możemy zaplanować czynności odpowiednie do harmonogramu i możliwości finansowych, aby zabezpieczyć prawnie klienta. Dużo lepiej wydawać pieniądze na rozwój i na budowanie portfolio swoich praw czy wzbogacanie oferty produktów, niż na zapobieganie kryzysom.

## JAK INNOWACYJNOŚĆ WPŁYWA NA WARTOŚĆ FIRMY Z PERSPEKTYWY INTERESARIUSZY I UDZIAŁOWCÓW?

**MF:** Posiadanie praw własności intelektualnej daje większe możliwości współpracy z partnerami i pozyskania finansowania. Inne będzie podejście inwestora do pomysłu, który jest już zweryfikowany w wyniku badań czy zgłoszenia patentowego, niż do tego, który jest tylko opisany wewnątrz w firmie. Przykładowo, samo zgłoszenie patentowe eliminuje ryzyko niekontrolowanego ujawnienia, stanowiącego poważne zagrożenie prawne utraty możliwości uzyskania ochrony patentowej. Inwestor wie, że to jest pomysł, który obiektywnie ma potencjał innowacyjny i buduje jego przewagę nad konkurencją.

**DR:** Przyjęcie odpowiedniej strategii może prowadzić do tego, że praw własności intelektualnej będziemy mieć w przedsiębiorstwie sporo – będziemy budować rodziny znaków, wzorów czy patentów, wszystko po to, żeby zbudować przewagę rynkową. Jednak, aby strategia była efektywna, trzeba odpowiednio zarządzać prawami, by były chronione i odnawiane, a co więcej, zwłaszcza w przypadku znaków towarowych – odpowiednio używane.

Polskie znaki towarowe, te znane i rozpoznawalne, mają wartość liczoną w milionach złotych, a za granicą w dziesiątkach miliardów złotych. Warto pamiętać, że jest to efektem przyjęcia odpowiedniej strategii praw własności intelektualnej i konsekwentnego jej realizowania.

## JAK ZBUDOWAĆ STRATEGIĘ OCHRONY WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ?

- Zdefiniuj, jaki cel ma być realizowany w odniesieniu do Twoich planów biznesowych.
- Ustal, co ochronić i przy pomocy jakiego prawa własności intelektualnej.
- Zdefiniuj zakres terytorialny - określ, gdzie Twoja technologia, produkt lub usługa będą oferowane i dobrać odpowiedni tryb ochrony własności intelektualnej w tych krajach/regionach.
- Zaplanuj, jak długo będziesz korzystać z ochrony.
- Pomyśl, jak zamierzasz korzystać z uzyskanych praw wyłącznych.
- Przygotuj plan zarządzania ochroną własności intelektualnej.
- Zrób kosztorys ochrony praw własności intelektualnej i uwzględnij go w budżecie firmy.
- Korzystaj z pomocy rzeczników patentowych i specjalistów ds. prawa własności intelektualnej.

Od 30 lat w kancelarii JWP Rzecznicy Patentowi wspieramy przedsiębiorców w ochronie praw własności intelektualnej i przemysłowej. Zajmujemy się innowacjami, które pomagamy wdrażać do inteligentnych rozwiązań. Pomagamy klientom efektywnie zarządzać prawami własności intelektualnej, aby osiągnęli wymierne korzyści i odnosili sukcesy.

Wspieramy przedsiębiorstwa, start-upy, indywidualnych twórców i wynalazców w 14 nowoczesnych sektorach gospodarki. Działamy na rzecz klientów w Polsce oraz w ponad 119 jurysdykcjach na całym świecie.

Wspólnie z kancelarią JWP Legal i Fundacją JWP oferujemy szeroki wachlarz usług prawnych, doradczych i szkoleniowych, aby zapewnić firmom profesjonalną obsługę i kompleksową pomoc w rozwoju biznesu.

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



**JWP** RZECZNY PATENTOWI

# CYBERBEZPIECZEŃSTWO I RYZYKO KREDYTOWE W ERZE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI

ROZMOWA Z LEROY TERRELONGE, WICEPREZESEM-ANALITYKIEM DS. CYFROWEGO RYZYKA KREDYTOWEGO W MOODY'S RATINGS



**LEROY TERRELONGE**

Wiceprezes-analityk ds. cyfrowego ryzyka kredytowego w Moody's Ratings

## JAK MOODY'S POSTRZEGA ROZWÓJ CYBERPRZESTĘPCZOŚCI?

Cyberataki rosną pod względem liczby i wyrafinowania. Badania Moody's pokazują, że organizacje zwiększyły swoje budżety na cyberbezpieczeństwo o 70% na całym świecie w latach 2019–2023, aby poradzić sobie z rosnącym zagrożeniem.

## JAKIE SĄ POTENCJALNE SZKODY?

Cyberataki mogą powodować przerwy w działalności, utratę klientów lub kradzież własności intelektualnej. Zakłócenia w działalności górują nad innymi kategoriami kosztów. Płatności za oprogramowanie ransomware to kolejne największe wydatki. Wpływ szkód reputacyjnych i kradzieży własności intelektualnej jest trudniejszy do zmierzenia, ale może być również znaczący. Jednocześnie mogą wzrosnąć koszty łagodzenia skutków ataków, kar regulacyjnych i ugód prawnych oraz innych środków.

## JAK TRUDNO JEST OSZACOWAĆ KOSZT CYBERATAKU?

Całkowity koszt może ujawnić się po wielu latach. Bezsrodkowo po ataku płynność może zostać nadwyrężona, a zadłużenie może wzrosnąć, ponieważ emitenci reagują na koszty związane z cyberincydentem. Później kary regulacyjne i ugody prawne mogą obciążać rentowność i przepływy pieniężne.

## JAK TO WSZYSTKO WPŁYNIE NA JAKOŚĆ KREDYTU?

Emitenci długu z niskim poziomem płynności i wysokim zadłużeniem są bardziej podatni na negatywne skutki kredytowe cyberataków. Z kolei emitenci o zróżnicowanych strumieniach przychodów, większych zasobach finansowych i dużej płynności, tacy jak wysoce zdywersyfikowane firmy, państwa oraz władze regionalne i lokalne, są generalnie lepiej zabezpieczeni.

## CO ZATEM ROBIĄ ORGANIZACJE, ABY ZMNIJSZYĆ SWOJE RYZYKO?

Inwestują w dobre cyberbezpieczeństwo, co jest kosztowne, ale przygotowanie może znacznie zmniejszyć prawdopodobieństwo, skalę, powagę i koszty cyberataków. Takie środki bezpieczeństwa, jak automatyzacja wspomagana sztuczną inteligencją i planowanie reagowania na incydenty okazały się szczególnie skuteczne, szybciej identyfikując i powstrzymując ataki oraz zmniejszając koszty naruszenia danych. Zaleca się również integrację testów bezpieczeństwa z procesem tworzenia oprogramowania.

## JAKIE SĄ TYPOWE ŚRODKI OCHRONY?

Obejmują one wzmacnianie konfiguracji w celu uniknięcia słabych domyślnych ustawień urządzenia lub błędnych konfiguracji; prawidłowe zarządzanie prawami dostępu; rejestrowanie i analizowanie aktywności sieciowej i systemowej oraz filtrowanie wiadomości e-mail.

## CZY SZTUCZNA INTELIGENCJA NIESIE ZE SOBĄ NOWE ZAGROŻENIA?

Tak, obserwujemy ataki turbodoładowane AI. Sztuczna inteligencja już tworzy lepsze maile phishingowe, a pisanie złośliwego oprogramowania i ogólnie oszustwa stały się większym problemem. Na przykład wygenerowany przez AI deepfake w lutym oszukał młodszego pracownika finansowego w Hongkongu, aby przelał ponad 25 milionów dolarów na konta kontrolowane przez atakujących.

## JAKA JEST ROLA CYBERUBEZPIECZENIA?

Cyberubezpieczenie łagodzi finansowe aspekty ataków i łączy organizacje z zasobami, które mogą pomóc im skuteczniej odzyskać dane. Uwzględnia to np. takie kwestie, jak analiza kryminalistyczna, czyli ustalenie, kto przeprowadził cyberatak i usunięcie go z systemu, a także, w niektórych przypadkach, pomoc organizacjom w radzeniu sobie z żądaniami okupu.

### LEROY TERRELONGE

Wiceprezes – starszy analityk w Moody's Ratings Cyber Risk Group, odpowiada za tworzenie i realizację analiz z zakresu cyberbezpieczeństwa.

# UBEZPIECZENIE PRZERWY W DZIAŁALNOŚCI – JAK POWINNO WYGLĄDAĆ I DLACZEGO WARTO JE ZAWRZEĆ?

ROZMOWA Z BARTOSZEM OSIADŁO,  
DORADCĄ ZARZĄDU BROKER CONSULTING PARTNERS POLSKA



BARTOSZ OSIADŁO

Doradca Zarządu Broker Consulting Partners Polska

## PROSZĘ OPOWIEDZIEĆ NAM NIECO O SOBIE I O TYM, CZYM ZAJMUJE SIĘ PAN W RAMACH BRANŻY UBEZPIECZENIOWEJ.

Jestem ekspertem merytorycznym dla brokera ubezpieczeniowego i reasekuracyjnego. W branży pracuję od 16 lat, specjalizuję się w ubezpieczeniach korporacyjnych przedsiębiorstw handlowych i produkcyjnych.

## NA PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNE CZYHA WIELE ZAGROZEŃ, CHOCIAŻBY NAGŁE ZATRZYMANIE LINII PRODUKCYJNEJ WSKUTEK AWARII CZY WYPADKU. CO TO OZNACZA DLA FIRMY I JAKIE MOGĄ BYĆ SKUTKI PRZESTOJU?

Podstawowym działaniem w tym przypadku, które podejmuje niemal każdy przedsiębiorca, jest likwidacja szkody, np. na-

prawa uszkodzonej maszyny, czy to wskutek awarii technicznej, czy wadliwej obsługi lub pożaru. Tematem, którego nie wolno pominąć jest wtedy przestój spowodowany taką awarią, który będzie niósł ze sobą poważne konsekwencje.

Przestój skutkuje tym, że uszkodzona maszyna, jeżeli stanowi element procesu produkcyjnego, zrywa cały łańcuch produkcyjny. Produkt czy komponent, który jest na tej maszynie produkowany, często pod jakieś konkretne zamówienie, nie zostaje wyprodukowany i firma z tego tytułu ponosi stratę w postaci niewygenerowanej marży. W tym samym czasie przedsiębiorstwo może tracić też na tym, że bieżąca produkcja prowadzona jest w ramach kredytu obrotowego czy kredytu kupieckiego, co powoduje dodatkowe koszty związane z obsługą tego zadłużenia.

## A CO JEŚLI NIE PROWADZIMY PRODUKCJI DLA SIEBIE, ALE NA ZAMÓWIENIE ZEWNĘTRZNEGO PODMIOTU?

Kolejny aspekt związany jest właśnie z przerwaniem łańcucha dostaw. Jeśli właściciel maszyny jest elementem jakiegoś zewnętrznego łańcucha i zobowiązany jest przez inny podmiot do dostarczenia jakiegoś towaru w określonej ilości i czasie, istnieje bardzo duże ryzyko, że ten producent wypadnie z danego łańcucha dostaw. Może się okazać, że po naprawie maszyny i wznowieniu produkcji nie będzie już dla kogo wytwarzać towaru, bo nasze miejsce w łańcuchu zajął ktoś inny.

Z tego względu producenci często decydują się na podpisywanie umów kooperacyjnych, w ramach których mogą oddelegować część produkcji po to, żeby w razie przestoju ktoś wyprodukował wymagany przez kontrahenta towar lub komponent za nich. W tym wypadku oczywiście tracą marżę na tym, że dany produkt muszą wyprodukować drożej. Czasami nawet ze stratą, czyli powyżej własnych kosztów produkcji, wyłącznie po to, żeby utrzymać się w łańcuchu dostaw.

Warto wspomnieć o tym, że długość przestoju z tytułu np. pożaru hali czy zniszczenia maszyny jest zazwyczaj niezależna od woli przedsiębiorcy. Niemal każdy stara się odbudować obiekt czy zastąpić maszynę jak najszybciej, nie spierając się nawet z ubezpieczycielem o koszty. Jednak moment wznowienia produkcji może zostać opóźniony przez wiele czynników. Może to być brak odpowiednich komponentów na rynku czy skomplikowana logistyka – gdy części muszą być transportowane np. z Azji.

## MÓWI PAN O BEZPOŚREDNICH KOSZTACH FINANSOWYCH PRZESTOJU. A CO Z TRUDNIEJ MIERZALNYMI SZKODAMI, TAKIMI JAK UTRATA REPUTACJI CZY ZAUFANIA KONTRAHENTÓW?

Wymienione wcześniej zagrożenia rzeczywiście bezpośrednio wpływają na proces biznesowy, natomiast na pewno taki przestój wpływa również na zaufanie do producenta i sposób, w jaki postrzegają go kontrahenci. Negatywne oddziaływanie marketingowe może trwać nawet wtedy, kiedy linia wznowi już produkcję.

Za przykład może tu posłużyć fabryka poligraficzna, której swego czasu doradzałem, a która produkowała instrukcje obsługi do branży automotive i była częścią dużego łańcucha dostaw, realizując zamówienie zewnętrznego kontrahenta.

Gdy taka linia produkcyjna zostanie zatrzymana, to fabryka musi mieć jednego

lub dwóch kooperantów, którzy na wezwanie gotowi są wznowić za niego produkcję. W tym momencie firma dużo mniej martwi się utratą marży na tym zamówieniu niż tym, żeby to zamówienie w ogóle zrealizować. Ubezpieczenie przerwy w działalności jest po to, żeby zabezpieczyć dla klienta możliwość odzyskania tej brakującej marży.

## NO WŁAŚNIE, JEDNA STRONA MEDALU TO PRZYGOTOWANIE SIĘ DO TAKICH SYTUACJI, CHOĆBY POPRZEZ WSPOMNIANE UMOWY KOOPERACYJNE, A DRUGA TO UBEZPIECZENIE SIĘ NA WYPADEK PRZESTOJU. CO TAKIE UBEZPIECZENIE OBEJMUJE? NA CO PRODUCENT MOŻE LICZYĆ?

Podstawą wyliczenia dobrze skonstruowanego ubezpieczenia przerwy w działalności, które na polskim rynku niefortunnie nazywa się ubezpieczeniem „utruty zysku” jest de facto suma wszystkich kosztów stałych, jakie dany producent ponosi. Dlaczego uważam, że nazwa jest nietrafiona? Ubezpieczenie „utruty zysku” bardzo spłyca to, co ta polisa sobą reprezentuje. W rozumieniu klienta może wydawać się, że to ubezpieczenie ma im zapewnić tylko i wyłącznie zwrot nieosiągniętej marży po szkodzie.

Tymczasem to absolutna nieprawda. Celowo sam stosuję nazwę „ubezpieczenie przerwy w działalności”, bo uważam, że bezwzględnie tak to się powinno nazywać, jako bezpośrednie przełożenie business interruption z nomenklatury ubezpieczeń anglosaskich. Takie ubezpieczenie obejmuje, owszem, marżę, ale także wszystkie koszty stałe i koszty dodatkowe, które dany klient ponosi w tym czasie. Ubezpieczenie dotyczy również kosztów stałych, które firma musi ponosić z tytułu np. długoterminowych umów najmu, umowy leasingu, odsetek, czy chociażby kosztów związanych z wynagrodzeniami.

Rozpatrując ten ostatni aspekt, nawet jeśli klient otrzyma od ubezpieczyciela pieniądze np. na odbudowę hali produkcyjnej, to cóż z tego, jeśli po roku budowy okaże się, że wszyscy pracownicy przeszli do konkurencji? Otrzymując wypłatę wyłącznie na naprawę szkody, przedsiębiorca będzie przecież zmuszony ciąć wynagrodzenia lub zwolnić część załogi.

Prawidłowo skonstruowane ubezpieczenie business interruption, czyli tzw. utraty zysku, będzie zawierało w sobie wszystkie koszty stałe, jakie klient ponosi w czasie przestoju, oraz koszty dodatkowe, np. związane z przeniesieniem produkcji do kooperanta, zorganizowaniem zastępczej hali, przeniesieniem maszyn, koszty nadgodzin, frachtów przyspieszonych i dopiero na

samym końcu koszty utraconych zysków. W takiej kolejności powinniśmy na to patrzeć.

To koszty stałe są tutaj największym elementem, jaki jest ubezpieczany i tak powinna być konstruowana polisa. Tymczasem niefortunna nazwa, o której wspominałem, sprawia, że polisa często jest zawierana wadliwie, bo np. broker nie wie, jak doradzić klientowi w zawarciu ubezpieczenia i w rezultacie jako sumę ubezpieczenia do ubezpieczyciela podaje wyłącznie potencjalny utracony zysk.

## JAK PRAWIDŁOWO OCENIĆ RYZYKO WYSTĄPIENIA PRZERWY W DZIAŁALNOŚCI I JAK OSZACOWAĆ JEJ KOSZTY? W JAKI SPOSÓB PODCHODZĄ DO TEGO UBEZPIECZYCIELE?

Stosuje się dwie metody wyliczenia takiej sumy ubezpieczenia. Pierwszą jest wyliczanie sumy ubezpieczenia metodą różnicy. Polega na tym, że bierzemy pod uwagę całkowity przychód ubezpieczonego za zamknięty okres rozliczeniowy, na przykład ostatni rok. Następnie odejmujemy od tego koszty zmienne, które przedsiębiorca szacuje razem z brokerem czy specjalistą do spraw likwidacji szkód.

Weźmy na przykład firmę produkcyjną, której obrót w ciągu roku wyniósł, powiedzmy, 250 milionów. Wiemy, że koszt surowca to na przykład 90 milionów. Jest to koszt zmienny – tego kosztu klient nie będzie ponosił, jeżeli na przykład spaliłaby się hala. Aczkolwiek koszty stałe np. wynagrodzenie pracowników, powiedzmy, że 80 milionów, muszą już być ujęte w ramach sumy ubezpieczenia. Dodatkowe koszty związane z utrzymaniem działań marketingowych, utrzymaniem reszty infrastruktury, leasingów, kredytów, odsetek od kredytów i tak dalej – powiedzmy, że to kolejne 20 milionów. Do tego oczywiście finalny zysk na poziomie, założmy, 50 milionów. Zatem prawidłowo skonstruowana suma ubezpieczenia utraty zysku to 250 milionów całościowego obrotu minus 100 milionów kosztów zmiennych, które stanowią surowiec i zmienne koszty energii.

Niektórym klientom łatwiej jest policzyć sumę ubezpieczenia utraty zysku w odwrotną stronę, czyli metodą sumy. Dodajemy wówczas do siebie zysk końcowy oraz koszty stałe i dodatkowe, które dany przedsiębiorca ponosi lub ponieść by musiał przy chęci utrzymania obrotu na tym samym poziomie.

Ważne jest też, żeby przedsiębiorca razem z brokerem w sposób wyedukowany oszacowali maksymalny możliwy czas przestoju po szkodzie. Suma ubezpie-

czenia, którą wyliczymy, dotyczy bowiem perspektywy tzw. 12-miesięcznego okresu odszkodowawczego.

Jeżeli przedsiębiorca uważa, że będzie w stanie wznowić produkcję w ciągu 6 czy 9 miesięcy, to w tym momencie powinniśmy zastosować sumę policzoną dla 12 miesięcy zamkniętego okresu i pro-

porcjonalnie ją zmniejszyć. Analogicznie w przypadku okresu przekraczającego rok. Ważne, że w kalkulacji sumy ubezpieczenia należy jeszcze uwzględnić czynniki takie jak tendencje na rynku, sezonowość oraz tendencje wzrostowe albo spadkowe przedsiębiorstwa, żeby móc dyskutować potem z ubezpieczycielem o faktycznej wartości utraconego zysku.

## SPRÓBUJMY PRZEŁOŻYĆ TO NA KONKRETNE CASE STUDY. CZY MÓGŁBY PAN PODAĆ PRZYKŁADY SYTUACJI, W KTÓRYCH UBEZPIECZENIE UTRATY ZYSKU POMOGŁO ZNAJĄCO PRZEDSIĘBIORSTWU?

Oczywiście, mogę podać przykład dealera samochodowego, u którego wystąpiła szkoda, która polegała na całkowicie prozaicznej awarii myjki ciśnieniowej. Wskutek awarii doszło do spalenia się myjki ciśnieniowej. Sama myjka ciśnieniowa to niewielki koszt dla przedsiębiorcy, około 25 tysięcy złotych. Jednakże opary, pochodzące z palącej się myjki, powędrowały umieszczonym w ścianie przewodem i okazały się na tyle gorące, że istniejąca tam instalacja elektryczna się stopiła.

Skutek był taki, że pożar myjki ciśnieniowej spowodował również konieczność wymiany całej instalacji elektrycznej. Co więcej, dealer samochodowy musiał wyłączyć tę przestrzeń serwisową na 8 tygodni. W związku z tym szkoda, w następie przerwy w działalności tego serwisu, finalnie urosła do kwoty blisko miliona złotych. Klient, nie posiadając ubezpieczenia business interruption, otrzymał wyłącznie odszkodowanie za wymianę myjki i naprawę ściany.

## A JAK WYGLĄDA ROZPOWSZECHNIENIE KLAUZUL O PRZERWIE W DZIAŁALNOŚCI? CZY TO JUŻ ZJAWISKO POWSZECHNE, CZY WCIĄŻ NOWOŚĆ NA NASZYM RYNKU UBEZPIECZENIOWYM?

Prawidłowo skonstruowane ubezpieczenia utraty zysku nie są powszechne. Statystyka wygląda tak, że wśród naszych klientów jeden na czterech decyduje się na zawarcie ubezpieczenia business interruption. Ogólnie na rynku jest gorzej, bowiem jedynie co ósmy ubezpieczony korzysta z takiego rozszerzenia.

Jest to kwestia bardziej edukacji niż pieniędzy. Rozszerzenie ubezpieczenia o business interruption nie jest wcale ekstremalnie drogie. Jeżeli broker potrafi dobrze negocjować cenę, to jest to kwestia kilkunastu czy kilkudziesięciu tysięcy złotych rocznie dodatkowej składki, co absolutnie nie jest ceną zaporową.

Kluczowe jest jednak uświadomienie klienta i oczywiście wiedza samego brokera, który powinien umieć ocenić, kiedy warto zastosować takie rozwiązanie.



### BARTOSZ OSIADŁO

Doradca Zarządu dla Broker Consulting Partners Polska. W branży ubezpieczeniowej od 2008 roku. Posiada zdany egzamin brokerski. Prelegent na konferencjach branżowych. Ekspert merytoryczny w organizacjach biznesowych oraz związkowych.

# seen

technologie

PIONIERZY  
W REALIZACJI WIELKOSKALOWYCH  
**FABRYK  
BIOFERMENTACJI**

PROJEKT » BUDOWA » ROZRUCH

Tworzymy nowoczesne instalacje,  
które wykorzystują procesy fermentacyjne  
do przekształcania odpadów organicznych w cenne surowce,  
takie jak biogaz, nawozy bogate w potas i fosfor  
oraz odzysk wody.

Dzięki zaawansowanym rozwiązaniom technologicznym  
zaimplementowanym w realizowanych  
przez nas instalacjach, możesz:

- **WSPIERAĆ ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ**
- **ZWIĘKSZAĆ EFEKTYWNOŚĆ PRODUKCJI**
- **MINIMALIZOWAĆ ŚLAD WĘGLOWY**

**ponad 3 tys.**

instalacji referencyjnych  
na całym świecie

**SEEN Technologie Sp. z o.o.**

**SIEDZIBA FIRMY**  
ul. Dziekońskiego 3  
00-728 Warszawa  
tel. +48 725 553 333  
seen@seen.pl

**O. KRAKÓW**  
ul. Balicka 95  
30-149 Kraków  
tel. +48 783 920 011  
krakow@seen.pl

**O. GLIWICE**  
ul. Toszecka 102  
44-117 Gliwice  
tel. +48 609 000 129  
gliwice@seen.pl

ODWIEDŹ NASZĄ STRONĘ



» ZESKANUJ KOD QR «

Na zdjęciu: Fabryka Biofermentacji, która jednocześnie  
oczyszcza ścieki i produkuje energię z odpadów powstających  
w procesie przetwarzania mleka - Grupa Mlekovita



**YouTube**

Obejrzyj nasz film na YouTube  
i poznaj naszą najnowszą,  
referencyjną realizację!



ZESKANUJ KOD QR

# budimex

ŁĄCZYMY HORYZONTY





# REWOLUCJA TECHNOLOGICZNA A STRATEGIA FIRMY DYLEMATY WSPÓŁCZESNEGO CEO

## WYWIAD Z RADKIEM DRZEWIECKIM, CEO YOUNIVERSITY



RADEK DRZEWIECKI  
CEO YOUNIVERSITY

**Youniversity**<sup>®</sup>

**WSPÓŁCZEŚNI CEO MIERZĄ SIĘ Z WIELOMA WYZWANIAMIS STRATEGICZNYMI. JAKIE WEDŁUG PANA SĄ NAJTRUDNIEJSZE DO PODJĘCIA DECYZJE DLA LIDERÓW NA SZCZYCIE ORGANIZACJI? JAKIE MIEJSCE W TYM WSZYSTKIM ZAJMUJE TECHNOLOGIA?**

Największym, wielowymiarowym wyzwaniem współczesnych CEO jest brak czasu na strategię. Według raportu „The CEO Agenda for the Postpandemic Era”, Bain & Company 2020, 92% CEO twierdzi, że muszą kontrolować zbyt skomplikowaną strukturę organizacyjną swoich firm, co absorbuje większość ich czasu i energii. W praktyce wygląda to tak, że CEO muszą biec maraton, czyli dowodzić firmą „tu i teraz”, a w tym samym czasie grać w szachy, czyli definiować i wdrażać strategię. Technologia stała się głównym „dysruptorem” w biznesie, rewolucjonizując tradycyjne modele operacyjne i zmuszając firmy do ciągłej adaptacji. Wprowadzanie nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, analiza danych czy automatyzacja procesów, zmienia zasady gry, dając przewagę tym firmom, które potrafią szybko i skutecznie włączyć je do swojej strategii. Jednak z uwagi na wspomniany wcześniej brak czasu na strategię, również w aspekcie adaptacji technologicznej, istnieje ryzyko „bezrefleksyjnego” podejścia. To z kolei często skutkuje wyłącznie powierzchownymi zmianami, a nie wykorzystaniem technologii jako akceleratora przewag konkurencyjnych. Technologia musi być integralnym elementem wybranej strategii, a nie tylko narzędziem operacyjnym.

**WIELE FIRM UWAŻA, ŻE WPROWADZENIE NOWYCH TECHNOLOGII TO KLUCZ DO SUKCESU. JAKĄ ROLĘ ODGRYWA STRATEGIA W ADAPTACJI FIRMY DO ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKÓW TECHNOLOGICZNYCH?**

Technologia to bardzo potężne, ale wciąż tylko narzędzie. Bez zdefiniowanej strategii, wprowadzenie nowych technologii to jak budowanie domu bez fundamentów. Możemy mieć najnowocześniejsze urządzenia i najbardziej innowacyjne rozwiązania, ale jeśli nie wiemy, jak je zintegrować z długoterminowymi celami, to technologia niewiele zmieni. Wiele organizacji rzuca się na nowe technologie, wierząc, że automatycznie przyniosą sukces. Ale projekty technologiczne bez strategicznego ukierunkowania stają się jedynie kosztownymi eksperymentami. Strategia to logiczny sposób realizacji wizji – gdzie jako firma chcemy być (CEL DŁUGOTERMINOWY), co robimy, a czego nie robimy (ZAKRES DZIAŁANIA) i jak zamierzamy konkurować w WYBRANYM ZAKRESIE, by zrealizować CEL DŁUGOTERMINOWY. Technologia wspiera te wybory, a nie je definiuje. Strategia

daje nam kierunek, a technologia jest jedynie środkiem do celu. Najpierw należy zdefiniować strategię, a potem dopasować technologię, która będzie ją wspierać – nie odwrotnie. Z wyłączeniem sytuacji, gdzie technologia jest sama w sobie przewagą konkurencyjną – ale to naprawdę rzadkość.

## JAK W PRAKTYCE SKUTECZNIE ZDEFINIOWAĆ STRATEGIĘ?

Strategia nie jest jedynie dokumentem, musi być przekładana na codzienne działania i decyzje. Największy problem, który widzę w większości firm, jest taki, że wiedzą, „gdzie” chcą być, ale nie mają jasności „co” i „jak” powinni zrobić, aby tam dotrzeć. Definiowanie strategii jest wyborem działań, które dają największe prawdopodobieństwo osiągnięcia długoterminowego celu, z uwzględnieniem kontekstu rynkowego i wewnętrznego. Dlatego każda organizacja powinna jasno odpowiedzieć sobie na pytania dokąd zmierza, jaki chce mieć zakres działania, który zwiększy prawdopodobieństwo realizacji tego celu, oraz jaka przewaga/przewagi konkurencyjne odróżnią ją na wybranym rynku od innych firm. Strategia to robienie innych rzeczy lub takich samych jak konkurencja, ale w inny sposób. Ta „inność” powinna być bardzo wyrazista. W przeciwnym razie wpadamy w pułapkę wojny cenowej. Przy czym o przewadze konkurencyjnej mówimy tylko wtedy, gdy konkurencyjne firmy nie są w stanie nas w tym aspekcie naśladować i jednocześnie jest ona cenna dla klientów na tyle, że są w stanie za to więcej zapłacić. Każdy CEO powinien empirycznie sprawdzić czy przewagi konkurencyjne są i unikatowe, i cenne dla klienta.

## JAK CEO MOGĄ WYKORZYSTAĆ TECHNOLOGIE DO BUDOWANIA TRWAŁEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ I WSPIERANIA DŁUGOTERMINOWEGO SUKCESU FIRMY?

Technologia może być katalizatorem przewagi konkurencyjnej tylko wtedy, gdy jest w pełni zintegrowana ze strategią. Sekret budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w tym kontekście tkwi w umiejętności wykorzystania technologii do realizacji strategii. Chodzi o to, by wdrażać najnowsze rozwiązania nie dlatego, że są modne, ale aby używać ich tam, gdzie naprawdę mogą zrobić różnicę. Przewaga konkurencyjna wynika nie tyle z samej technologii, ile z tego czy firma potrafi ją zastosować, by na przykład zwiększyć dystans między sobą a konkurentami w aspekcie wybranych przewag lub obronić przewagi w czasie. Dodatkowo, możemy mieć najlepszą strategię i najbardziej zaawansowaną technologię, ale jeśli nie mamy kultury organizacyjnej, która uprawomocnia liderów oraz ich zespoły do zarządzania biznesem „tu i teraz”, to wszystko na nic.

Firmy z silną kulturą odpowiedzialności oddają pracownikom przestrzeń do podejmowania decyzji odnośnie Run The Business. Wymaga to przyzwolenia na popełnianie błędów, eksperymentowanie i uczenie się na porażkach. Natomiast gra jest naprawdę warta świeczki. Nie dość, że wzrasta zaangażowanie i ludzie podejmują odpowiedzialność za biznes, to jeszcze top management może przez większość czasu skupić się na Change The Business. W moim podejściu najwyższa kadra kierownicza powinna zajmować się procesami jedynie w 20%, w roli kontrolnej oraz kwestionowania status quo przez zadawanie odpowiednich pytań swoim menedżerom, a 80% czasu poświęcić na adaptację strategiczną, czyli eliminację zdefiniowanych podczas pracy nad strategią luk strategicznych.

## W PAŃSKIEJ METODYCE DUŻĄ ROLĘ ODGRYWA PRZEJŚCIE OD STRATEGII DO OPERACJONALIZACJI. CO JEST NAJWAŻNIEJSZE W PROCESIE OPERACJONALIZACJI STRATEGII W KONTEKŚCIE TRANSFORMACJI TECHNOLOGICZNEJ?

W erze cyfrowej tempo zmian jest ogromne, a największym błędem jest tworzenie strategii, której nikt nie rozumie i nie wie, jak ją wdrożyć. Według Bain & Company, jedynie w 10% organizacji członkowie zarządu rozumieją strategię tak samo, a co dopiero pracownicy. Więc po zdefiniowaniu strategii kluczowym aspektem jest jej komunikacja. Nie skupiamy się tam na tym co chcemy zrobić, tylko do jakiej sytuacji chcemy doprowadzić. Przy czym większość firm stawia tutaj niestety na „one off-y” – zrobić spotkanie, wysłać maila i już będzie działać. Komunikacja to proces angażowania poszczególnych szczebli do przejmowania odpowiedzialności za podłączenie do strategii kolejnych szczebli. Nie może być więc tak, że całą robotę zrobi CEO. My stawiamy na proces, który trwa około 10-12 miesięcy. Co nie oznacza, że nie realizujemy w tym czasie projektów strategicznych. Kluczowym aspektem oprócz komunikacji jest rozdzielenie odpowiedzialności za zarządzanie bieżącymi operacjami oraz strategicznymi projektami zmieniającymi firmę. To pierwsze oddajemy średniej i najniższej kadry kierowniczej, tak by top management mógł zajmować się adaptacją strategiczną.

Technologia, procesy i kultura muszą być ze sobą w pełni zintegrowane, bo operacjonalizacja strategii to gra zespołowa. Technologia ma sens wtedy, kiedy wspiera kulturę odpowiedzialności i ułatwia ludziom działanie zgodne z wizją firmy. Jeśli ludzie nie widzą, jak ich codzienna praca przekłada się na realizację długoterminowych celów, to nawet najlepsza strategia i najbardziej zaawansowane technologie nie zrobią różnicy.

## W JAKI SPOŚÓB, PANA ZDANIEM, CEO MOGĄ POGODZIĆ CODZIENNE OPERACJE Z DŁUGOTERMINOWĄ WIZJĄ?

Zachowanie równowagi między Run the Business a Change the Business spędza sen z powiek wielu CEO. To jak wspomniane bieganie w maratonie i rozgrywanie partii szachów jednocześnie. Dlatego ważne jest stworzenie struktury, która umożliwi zarządzanie obydwojma obszarami. Run the Business to codzienna operacyjna stabilność. Change the Business to strategiczne projekty, które mają na celu przekształcenie firmy. Zamiast wciągać się w bieżące wyzwania operacyjne, CEO muszą nauczyć się delegować odpowiedzialność za Run the Business, by móc skupić się na realizacji strategii firmy.

## WIELE FIRM POPEŁNIA BŁĄD, PRÓBUJĄC REALIZOWAĆ ZBYT WIELE PROJEKTÓW JEDNOCZEŚNIE. JAK CEO MOGĄ SKUTECZNIE WYZNACZAĆ PRIORYTETY, ABY REALIZOWAĆ TYLKO TE INICJATYWY, KTÓRE PRZYKŁADNĄ WARTOŚĆ STRATEGICZNĄ?

Zarządzanie firmą to umiejętność powiedzenia „nie” pewnym projektom, nawet jeśli są ciekawe. Widziałem setki firm, które cierpią na syndrom zbyt wielu projektów. Wszyscy są zajęci, każdy robi coś „ważnego”, ale nikt nie patrzy na to, jak te projekty wpływają na całość organizacji. Kiedy widzę, że w firmie mają ponad sto projektów w realizacji, od razu wiem, że połowa z nich nie ma żadnego sensu strategicznego. Często firmy nie mają odwagi, by zrezygnować z niepotrzebnych projektów, bo nikt nie chce się przyznać do porażki. Ale prawdziwa strategia to umiejętność mówienia „nie” i koncentracja na tych inicjatywach, które naprawdę przynoszą wartość. Wiele organizacji wpada w pułapkę wdrażania zbyt wielu projektów jednocześnie, dlatego zazwyczaj doradzam CEO, aby skupili się na trzech do pięciu najważniejszych inicjatywach, które mają strategiczny sens. Chodzi o najlepsze wybory dotyczące zarówno Run the Business, jak i Change the Business. Warto zadać sobie pytanie, czy dany projekt naprawdę zbliża nas do realizacji naszej strategii. Jeśli tak nie jest, lepiej go zakończyć.

## KOMUNIKACJA STRATEGII TO JEDEN Z TRUDNIEJSZYCH ASPEKTÓW DLA CEO. DLACZEGO TAK WIELE FIRM MA PROBLEM Z KOMUNIKACJĄ STRATEGII WEWNĄTRZ ORGANIZACJI?

Największym problemem jest to, że CEO zakładają, że ludzie rozumieją strategię, podczas gdy tak naprawdę większość menedżerów i pracowników po prostu jej nie rozumie. Widziałem firmy, które mają strategię spisaną na kilkudziesięciu stronach, ale nikt nie potrafi jej opowiedzieć w prosty sposób. Dlatego warto uprościć

przekaz – strategia musi być zrozumiała i jednocześnie inspirująca. Jeśli nie potrafimy wyjaśnić swojej strategii w dwóch zdaniach, to znaczy, że jest za bardzo skomplikowana!

#### RYNEK I BIZNES ZMIENIAJĄ SIĘ DYNAMICZNIE. JAK CEO MOGĄ PRZYGOTOWAĆ SWOJE FIRMY NA CIĄGŁE ZMIANY I ZAPEWNIĆ, ŻE ICH STRATEGIA POZOSTANIE AKTUALNA?

Zmiany zachodzą tak szybko, że firmy, które nie potrafią się adaptować, po prostu nie przetrwają. Adaptacja zaczyna się od zidentyfikowania luk strategicznych, czyli tych obszarów, które wymagają zmian, aby lepiej dopasować się do warunków rynkowych. Chodzi o to, czy brakuje nam odpowiednich kompetencji, czy nasza struktura organizacyjna wspiera realizację strategii, czy nasze codzienne rutyny i procedury

są odpowiednio zaprojektowane i wreszcie, czy nasza kultura organizacyjna wspiera zmiany i innowacje. W tym zakresie pracuję z CEO stosując narzędzia, które pozwalają zrozumieć, jakie kompetencje są im potrzebne, jak zorganizować firmę i jakie rutyny wprowadzić, aby zbudować firmę, która jest jednocześnie stabilna operacyjnie i elastyczna w dostosowywaniu się do nowych wyzwań.

#### NA POCZĄTKU 2025 STARTUJE PANA AUTORSKI MASTERMIND, KTÓRY JEST ODPOWIEDZIĄ NA NAJWIĘKSZE DYLEMATY WSPÓŁCZESNEGO CEO. JAKIE ROZWIĄZANIA OFERUJE?

Tak, z myślą o dylematach CEO i zarządzających C-level, stworzyłem grupę Mastermindową TO JEST STRATEGIA,

dzięki której zdefiniują nową – lub zrewidują obecną – strategię firmy, wypracują realne przewagi konkurencyjne, a następnie zakomunikują tę strategię w organizacji i wdrożą ją w oparciu o 1-, 2-letni, kompleksowy plan jej operjonalizacji. Mastermindowa formuła pozwoli dodatkowo na wyzwolenie pełnego potencjału networkingu. Grupy dobierzemy w taki sposób, by uczestnicy korzystali nie tylko z merytoryki, ale żeby wymieniali się wiedzą między sobą, zderzając swoje dylematy z dylematami innych CEO i poszukiwali najlepszych rozwiązań. Spotkania będą stacjonarne, 100% z nich poprowadzę osobiście, przy wsparciu mojego zespołu. To mój autorski mastermind, dlatego biorę za niego odpowiedzialność i zapraszam tych CEO, którzy chcą poukładać firmę całościowo.

#### RADEK DRZEWIECKI

CEO Youniversity, Founder Leanpassion, Co-Founder Sherlock Waste. Od ponad 20 lat skutecznie przeprowadza transformacje strategiczne i biznesowe, zajmuje się strategią i kulturą organizacyjną, przywództwem oraz zwiększaniem efektywności organizacji. Twórca modelu przywództwa Leadership 734. Pomysłodawca i założyciel Youniversity.be, streamingowego serwisu rozwojowego dla menedżerów, liderów i osób aspirujących do tych ról oraz aplikacji SherlockWaste.com, innowacyjnego systemu doskonalenia firmy. Twórca podcastu Skuteczny CEO oraz autor bestsellerowej książki biznesowej „Strategia Lean. Dlaczego w WIELKICH firmach ludzie nie mogą doczekać się PONIEDZIAŁKÓW”.



## Pierwsza w Polsce Grupa Mastermindowa Skuteczny CEO

# 1

Opracujesz **kompleksową strategię dla swojej firmy**, opartą na realnych przewagach konkurencyjnych

# 2

Zdefiniujesz **1-2 letni plan wdrożenia strategii w swojej firmie** w podziale na Run the Business i Change the Business

# 3

Wymienisz się wiedzą i doświadczeniami w **gronie Właścicieli firm i Przedsiębiorców**

**Aplikuj** →

[tojeststrategia.pl](https://tojeststrategia.pl)

[a.zmundzinski@leanpassion.pl](mailto:a.zmundzinski@leanpassion.pl) | +48 504 646 760





## INTELLIGENT TRANSPORT SOLUTIONS.

SEAFREIGHT • INTERMODAL • PORT LOGISTICS • PROJECT CARGO

 Fracht FWO Polska Sp. z o.o.  
ul. Inflancka 4C  
00-189 Warszawa  
t. +48 22 334 20 60

 [frachtfwo.pl](http://frachtfwo.pl)

 [info@pl.fracht.com](mailto:info@pl.fracht.com)

 Fracht Group Poland

# CYFROWA REWOLUCJA W TRANSPORCIE. INNOWACJE I WYZWANIA W BRANŻY TSL

ROZMOWA Z JAROSŁAWEM JANKOWSKIM, DYREKTOREM DS. ROZWOJU BIZNESU WE FRACHT FWO POLSKA



JAROSŁAW JANKOWSKI

Dyrektor ds. rozwoju biznesu we Fracht FWO Polska

**Cyfryzacja i innowacje technologiczne zmieniają branżę transportową i logistyczną. Od systemów zarządzania ruchem, po autonomiczne pojazdy i nowe technologie zasilania – nowoczesne rozwiązania zwiększają efektywność i wspierają zrównoważony rozwój. Równocześnie pojawiają się wyzwania, takie jak rosnące zagrożenia dla cyberbezpieczeństwa. Jak branża TSL adaptuje się do tych zmian i co planuje na przyszłość?**

## JAK CYFRYZACJA WPŁYWA NA BRANŻĘ TSL?

Cyfryzacja jest nieodłącznym elementem rozwoju, zarówno w codziennym życiu, jak i w branży TSL. Innowacje technologiczne w transporcie to proces ciągłego doskonalenia, który staje się fundamentem nowoczesnych firm transportowych. Rewolucja cyfrowa daje możliwość nie tylko zwiększenia efektywności operacyjnej, ale także dostosowania oferty do rosnących potrzeb klientów.

## JAKIE KONKRETNE INNOWACJE KSZTAŁTUJĄ OBECNIE TRANSPORT I LOGISTYKĘ?

Wśród najważniejszych innowacji możemy wymienić systemy zarządzania ruchem, oparte na zbieraniu danych w czasie rzeczywistym oraz monitorowaniu przesyłek – to już niemal standard w naszej branży. Przyszłość to z kolei technologie autonomiczne, jak autonomiczne pojazdy ciężarowe, które nie tylko zwiększą efektywność, ale i bezpieczeństwo na drogach. Obecnie rozwijają się także technologie związane z pojazdami elektrycznymi, a cyfrowe platformy płatnicze i systemy poboru opłat już zmieniają sposób zarządzania transportem.

## W JAKI SPOSÓB TE TECHNOLOGIE WPŁYWAJĄ NA ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ BRANŻY?

Nowoczesne rozwiązania technologiczne pomagają nam nie tylko obniżyć koszty operacyjne poprzez optymalizację procesów, ale także minimalizować negatywny wpływ na środowisko.

Dzięki lepszemu zarządzaniu flotą i optymalizacji tras zmniejszamy emisję gazów cieplarnianych. Innowacje te przyczyniają się także do podniesienia poziomu bezpieczeństwa i wygody dla użytkowników.

## JAKIE INNE TECHNOLOGIE CYFROWE MOGĄ ZMIENIĆ BRANŻĘ TRANSPORTOWĄ?

Jednym z kluczowych rozwiązań jest Internet Rzeczy IoT, który umożliwia bardziej efektywne zarządzanie flotą w czasie rzeczywistym, monitorowanie zużycia paliwa. Ciekawym rozwiązaniem jest także koncepcja cyfrowego bliźniaka – wirtualnego modelu magazynu, który umożliwia zbieranie i analizowanie danych w czasie rzeczywistym. Z kolei drony mogą w przyszłości odgrywać istotną rolę, np. w dostawach części zamiennych do trudno dostępnych miejsc.

## JAKIE WYZWANIA NIESIE ZE SOBĄ ROZWÓJ CYFRYZACJI, ZWŁASZCZA W KONTEKŚCIE CYBERBEZPIECZEŃSTWA?

Rzeczywiście, im bardziej branża transportowa staje się zależna od technologii, tym większe ryzyko cyberataków. Automatyzacja, zbieranie danych czy zintegrowane systemy zarządzania transportem mogą być celem ataków hakerskich, co niesie realne zagrożenie dla funkcjonowania łańcucha dostaw. W Polsce, choć skala cyberataków nie jest jeszcze bardzo wysoka, zauważamy wzmożoną aktywność po wybuchu wojny w Ukrainie, zwłaszcza ze strony rosyjskich grup hakerskich.

## JAK BRANŻA TSL RADZI SOBIE Z TYM ZAGROŻENIEM?

Kluczową rolę odgrywa współpraca na poziomie europejskim oraz wprowadzanie regulacji dotyczących bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych. Istotną jest także współpraca firm transportowych z ekspertami ds. cyberbezpieczeństwa, by zapewnić ciągłe bezpieczeństwo i odporność operacyjną w coraz bardziej cyfrowym świecie. Bez wątpienia to jedno z największych wyzwań, jakie stoi przed branżą TSL w nadchodzących latach.

## CZYLI PRZYSZŁOŚĆ BRANŻY TRANSPORTOWEJ TO NIE TYLKO TECHNOLOGIA, ALE I OCHRONA PRZED ZAGROŻENIAMI?

Dokładnie tak. Innowacje w transporcie to nie tylko poprawa efektywności, ale też zapewnienie bezpieczeństwa, zarówno w sferze operacyjnej, jak i cyfrowej. W dobie cyfrowej transformacji musimy myśleć o obu tych aspektach jednocześnie.

### JAROSŁAW JANKOWSKI

Posiada ponad 20-letnie doświadczenie w branży TSL. We Fracht FWO odpowiada za rozwój biznesu. Jako Business Development Director zajmuje się rozwojem współpracy z klientami z sektora energetycznego, chemicznego i przemysłowego. Absolwent Politechniki Warszawskiej, a także studiów MBA.

# ZWINNE USŁUGI NA ZMIENNE CZASY

WYWIAD Z JACKIEM GRELEWICZEM, PREZESEM SPÓŁKI IMPEL MOBI GROUP



**JACEK GRELEWICZ**

Prezes Impel Mobi Group, spółki należącej do Grupy Impel

## GRUPA IMPEL DZIAŁA W OBSZARZE USŁUG B2B JUŻ PRAWIE 35 LAT. CZEGO WYMAGAJĄ KLIENTY OD DOSTAWCY USŁUG?

Sprawne poruszanie się w świecie usług Facility Management to kwestia nie tylko doświadczenia, znajomości rynku czy gotowości do wdrażania innowacji, ale przede wszystkim dużej zwinności. To oczywiste, że przedsiębiorcy oczekują elastycznego podejścia i szybkiego reagowania na ich potrzeby, szczególnie, kiedy sytuacja w otoczeniu jest bardzo dynamiczna.

**Zwinność wpisana jest w nasze DNA** i dotyczy zarówno procesów zarządczych, obsługi realizowanych zleceń, ale też procesów związanych z tworzeniem nowych rozwiązań. W naszym przypadku to także kwestia mobilnego modelu, w jakim dostarczamy usługi.

## CZYM SĄ USŁUGI MOBILNE REALIZOWANE PRZEZ IMPEL?

To sposób świadczenia usług w trybie dojazdowym. Do placówki klienta podjeżdżają ekipy mobilne i realizują prace

zaplanowane lub usuwają zgłoszone awarie. W ten sposób **dostarczamy usługi serwisu technicznego, w tym bardzo specjalistyczne**, które wymagają od pracowników wysokich kwalifikacji, ale też usługi sprzątania.

Model ten rozwijamy już od kilku lat i obecnie **mamy 300 jednostek, które każdego miesiąca obsługują ponad 10 000 zdarzeń w placówkach naszych klientów** na terenie całej Polski. Pracownicy grupy mobilnej, w zależności od potrzeb klienta, mogą wykonać obowiązkowe przeglądy budynku i wszelkich instalacji, jakie się w nim znajdują, cykliczne prace serwisowe, prace tzw. złotej rączki, działania ad hoc związane z usuwaniem awarii, a nawet drobne prace budowlane. W obszarze utrzymania czystości mogą to być standardowe usługi sprzątania, ale też prace sezonowe czy choćby doczyszczanie pobudowlane.

## JAKIE SĄ DALSZE PERSPEKTYWY NA ROZWÓJ USŁUG W TAKIM MODELU?

Usługi dostarczane w systemie dojazdowym to sprawdzony sposób na sprawną obsługę klientów o rozproszonej strukturze, klientów sieciowych, którzy posiadają większą liczbę placówek rozlokowanych w danym regionie. To także dobry model usług we wszystkich tych branżach, gdzie ze względu na specyfikę działania obiektów nie ma wymogu np. stałej obecności pracowników serwisu technicznego.

Przedsiębiorcy od dłuższego czasu mierzą się z takimi wyzwaniami, jak rosnące koszty pracy, presja płacowa, a przede wszystkim ograniczona dostępność specjalistów, zwłaszcza tych, którzy posiadają wysokie kwalifikacje techniczne. Jako dostawca usług serwisu technicznego, w tym tych bardzo specjalistycznych, widzimy, że rynek zmienia się diametralnie. Fachowość i kompetencje techniczne powoli znikają z rynku pracy. Jednocześnie popyt na takie kompetencje jest duży i są one pożądane na rynku, bo przecież każda nieruchomości, każdy budynek wymaga regulowanych przepisami prawnymi przeglądów, ale też prac serwisowych czy natychmiastowego reagowania na awarie, które niestety są i będą się wydarzać.

Te wszystkie czynniki sprawiają, że zatrudnienie pracowników z takimi kompetencjami, na etacie przypisanym do danej placówki, staje się coraz bardziej kosztowne, a w wielu przypadkach wręcz niemożliwe. To wyzwanie, z którym firmy będą musiały się zmierzyć w ciągu najbliższych kilku lat. Rozwijane przez nas mobilne usługi techniczne stanowią odpowiedź na te problemy.

## CZY W TAKIM RAZIE ROZWIĄZANIA MOBILNE MOGĄ ZDOMINOWAĆ RYNEK W PRZYSZŁOŚCI?

W przypadku usług technicznych to bardzo możliwe i często dzieje się tak już teraz, ze względu na ograniczoną dostępność specjalistów. Wyjątek stanowią obiekty należące do infrastruktury krytycznej, jak choćby szpitale, gdzie stała obecność



Serwisowa Grupa Mobilna Impel

pracownika technicznego jest niezbędna, z uwagi na konieczność utrzymania ciągłości pracy istotnych instalacji.

W pozostałych przypadkach **pracownicy techniczni stale obecni w obiekcie są zastępowani lub uzupełniani przez specjalistów, którzy, zgodnie z ustalonym wcześniej harmonogramem, podjeżdżają do placówki i realizują wszelkie przeglądy** – budowlane, instalacji elektrycznej, gazowej, odgromowej, systemów przeciwpożarowych i wielu innych. To samo dotyczy napraw i serwisowania realizowanych przez wykwalifikowanych fachowców, którzy będą w stanie nie tylko wymienić żarówkę czy naprawić kran, ale np. zająć się usunięciem awarii zaawansowanych systemów wentylacji i klimatyzacji czy systemów przeciwpożarowych.

To także kwestia zmiany mentalności, bo wiele firm nadal zatrudnia pracowników technicznych, nawet takich o niskich kwalifikacjach, tylko po to, aby byli stale obecni w obiekcie. Taka praktyka może mieć bardzo poważne konsekwencje związane z nieprawidłowo prowadzonymi naprawami, brakiem odpowiedniej dokumentacji czy niedopilnowaniem terminów obowiązkowych przeglądów. Tymczasem outsourcing całości tego obszaru to gwarancja fachowości i scedowanie odpowiedzialności na zewnętrznego partnera.

**UTRZYMANIE TECHNICZNE BUDYNKÓW TO TAKŻE MIERZENIE SIĘ Z NAGŁYMI SYTUACJAMI I AWARIAMI. CZY OUTSOURCOWANIE USŁUG I WSPÓŁPRACA W MODELU MOBILNYM MOŻE TAKŻE ODPOWIEDZIEĆ NA TE WYZWANIA?**

Oczywiście, że tak. **Jedną z zalet modelu mobilnego jest możliwość szybkiego relokowania zasobów, aby jak najszybciej odpowiedzieć na nagłe potrzeby naszych klientów.** Mamy obecnie na tyle rozbudowane struktury, że możemy bez problemu obsłużyć również nagłe zlecenia klientów w dowolnym miejscu w Polsce. **Ponownie wracam do zwinności, kluczowej przy realizacji usług FM, którą mieliśmy okazję wykazać się w czasie wrześniowej powodzi na południu Polski.** Oprócz standardowych zadań, wynikających z harmonogramu prac realizowanych w poszczególnych placówkach naszych klientów, **wykonaliśmy w tym czasie wiele tysięcy działań ad hoc.** Dotyczyły one zabezpieczania placówek klientów przed zalaniem, ale też usuwaniem skutków powodzi w zalanych obiektach, aby jak najszybciej przywrócić je do normalnego funkcjonowania. **Mogę śmiało powiedzieć, że nasze usługi mobilne to najlepszy model na przyszłość, ale też na trudne i zmienne czasy.**

#### JACEK GRELEWICZ

Prezes działającej w ramach Grupy Impel spółki Impel Mobi Group. Doświadczony CEO z ponad 20-letnim stażem w zarządzaniu firmami usługowymi oraz handlowo-produkcyjnymi, w tym spółkami giełdowymi. Koordynował pracę zespołów liczących ponad 4000 osób, a także zarządzał spółkami w strukturach macierzowych. Specjalizuje się w rozwoju i zakupach spółek oraz restrukturyzacjach i przejściach pracowniczych.

# WAPIEŃ DLA PRZEMYSŁU I ŚRODOWISKA

ROZMOWA Z PIOTREM MACIAKIEM, PREZESEM ZARZĄDU NORDKALK W POLSCE



PIOTR MACIAK

Prezes Zarządu Nordkalk Sp. z o.o.

Produkty powstałe na bazie wapienia odgrywają coraz ważniejszą rolę w rozwoju polskiego przemysłu. Szerokie zastosowanie wapienia, od oczyszczania spalin po rolnictwo, budownictwo i gospodarkę wodną, ma istotne znaczenie dla działań związanych z ochroną środowiska. O roli tego surowca oraz o wyzwaniach stojących przed przemysłem rozmawiamy z Piotrem Maciakem, Prezesem Zarządu Nordkalk w Polsce.

**WAPIEŃ TO SUROWIEC WYKORZYSTYWANY W WIELU PROCESACH PRZEMYSŁOWYCH. JAKIE MA ZNACZENIE DLA REDUKCJI EMISJI DWUTLENKU WĘGLA I DEKARBONIZACJI?**

Wapień jest niezastąpionym materiałem w procesach redukcji emisji zanieczyszczeń, szczególnie w elektrowniach i zakładach przemysłowych. Nasze mączki wapienne, stosowane w procesach odsiarczania spalin, skutecznie obniżają emisję dwutlenku siarki do atmosfery. To działanie nie tylko zmniejsza zanieczyszczenia, ale również wspiera cele związane z dekarbonizacją.

Również w rolnictwie wapień poprawia jakość gleby, neutralizując jej zakwaszenie. W ten sposób wspieramy zrównoważone praktyki rolne, które są istotne w obliczu globalnych wyzwań związanych z produkcją żywności. Nasze wapno

granulowane AtriGran cieszy się uznaniem rolników, dzięki łatwości aplikacji i skuteczności.

**W JAKICH BRANŻACH ZNAJDUJE ZASTOSOWANIE WAPIEŃ POCHODZĄCY Z KOPALNI NORDKALK?**

Wapień ma szerokie zastosowanie w wielu branżach. W budownictwie nasze kruszywa służą do budowy dróg i konstrukcji, a w przemyśle ciężkim wapno jest używane do oczyszczania stali, poprawiając jakość produktu. W cukrownictwie pomaga w oczyszczaniu soku buraczanego. W przemyśle papierniczym wapno pełni funkcję wypełniacza, poprawiając jakość papieru, a w szklarskim działa jako stabilizator szkła.

Wapień jest także stosowany w oczyszczalniach ścieków, gdzie służy do stabilizacji osadów i neutralizacji zanieczyszczeń, przyczyniając się do poprawy jakości wód i ochrony ekosystemów.

**W JAKIM KIERUNKU, PANA ZDANIEM, ZMIERZA POLSKI PRZEMYSŁ W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU?**

Polski przemysł ma ogromny potencjał rozwoju, zwłaszcza w zielonych technologiach i dekarbonizacji. Branże, które koncentrują się na dekarbonizacji, jak energetyka, rolnictwo czy przemysł ciężki, będą odgrywały coraz większą rolę, więc nasze produkty również.

Jednak napotykamy wyzwania związane z uzyskiwaniem pozwoleń na nowe tereny eksploatacyjne. Rośnie popyt na wapień, ale dostęp do nowych złóż staje się coraz trudniejszy, co wymaga od nas długoterminowego planowania.

**CZY MOŻE PAN WSKAZAĆ, JAKIE SĄ KOLEJNE PLANY NORDKALK W ZAKRESIE INNOWACJI I OCHRONY ŚRODOWISKA?**

Będziemy dalej inwestować w technologie, odnawialne źródła energii, które pozwolą minimalizować wpływ naszej działalności na środowisko. Planujemy rozwijać nasze produkty do neutralizacji odpadów i ścieków, a także wspierać rolnictwo w ekologicznej produkcji. Dodatkowo, tam, gdzie jest to możliwe, staramy się ograniczać ruch ciężarówek na drogach, zastępując je transportem kolejowym, dzięki czemu redukujemy nasz ślad węglowy oraz poprawiamy bezpieczeństwo na drogach. W naszych zakładach wprowadzamy paliwa alternatywne, ograniczając zużycie paliw kopalnych i wspierając ekologiczne rozwiązania.

**PIOTR MACIAK**

Prezes Zarządu Nordkalk Sp. z o.o., Członek Zarządu Grupy Nordkalk odpowiedzialny za Region Europy Centralnej. Z Nordkalk związany od 14 lat, w tym od 13 lat pełni funkcję Prezesa Zarządu, a od września br. jest również Członkiem Zarządu nowo przejętej spółki Ovetill Investments. Jest absolwentem Wydziału Mechanicznego Energetyki i Lotnictwa Politechniki Warszawskiej.



# Nordkalk

Budujemy lepszą przyszłość



Drogownictwo



Budownictwo



Rolnictwo



Hutnictwo



Szklarstwo



Cukrownictwo



Oczyszczanie gazów  
spalinowych

# OPŁACALNOŚĆ NIE MOŻE STAĆ W SPRZECZNOŚCI Z BEZPIECZEŃSTWEM LEKOWYM

ROZMOWA Z JANEM KRUKIEM, PREZESEM ZARZĄDU CEFARM S.A.



**JAN KRUK**  
Prezes Zarządu Cefarm S.A.

**CEFARM SWOJĄ DZIAŁALNOŚĆ JAKO PAŃSTWOWY DYSTRYBUTOR LEKÓW ROZPOCZĄŁ TUŻ PO ZAKOŃCZENIU II WOJNY ŚWIATOWEJ. JAK W TYM CZASIE ZMIENIŁ SIĘ RYNEK FARMACEUTYCZNY? JAKIE NOWE WYZWANIA SIĘ POJAWIŁY?**

Podstawowym wyzwaniem dla farmacji jest dziś zapewnienie pacjentom bezpieczeństwa lekowego, tj. ciągłości zaopatrzenia w leki, jak również kompleksowego zabezpieczenia systemu opieki zdrowotnej. Aby to osiągnąć, jako dystrybutor farmaceutyczny musimy zapewnić stałe dostawy od producentów, w ilościach odpowiadających aktualnemu popytowi.

Niestety, zapewnienie bezpieczeństwa lekowego napotyka na poważne problemy. Kryzys w tym zakresie nie jest zresztą ograniczony tylko do Polski, lecz obejmuje całą Unię Europejską. Sprowadza się on do postępujących niedoborów wielu leków na rynku. Związane jest to przede wszystkim z utrudnionym dostępem do tzw. substancji czynnych, z których leki są wytwarzane.

Jeszcze w 2015 roku, rodzima produkcja leków w Polsce znajdowała się na poziomie około 50% całkowitego zapotrzebowania. Dzisiaj zabezpieczenie leków przez polskich producentów jest na poziomie 32%. Produkcja spadła drastycznie. Polska jest piątym największym rynkiem leków w Unii Europejskiej pod względem wartości sprzedaży, ale dopiero dwunastym, jeżeli chodzi o produkcję leków. Unia Europejska mierzy się z poważnym niedoborem substancji czynnych, coraz bardziej uzależniając się od dostaw z Chin czy Indii.

**JAKA JEST PANA ZDANIEM PRZYCZYNA TEGO ZNACZĄCEGO SPADKU?**

W pewnym momencie produkcja substancji czynnych zwyczajnie przestała się opłacać. W Polsce funkcjonowały dwie fabryki, które zlikwidowano z powodu braku rentowności. Czysto biznesowe podejście nie zawsze ma na względzie długoterminową wizję. Już teraz odczuwalne stają się przerwy w dostawach. W razie wystąpienia sytuacji krytycznej, np. natury geopolitycznej, będziemy w bardzo trudnym położeniu.

W przypadku nagłego odcięcia dostaw, zanim przestawimy przemysł na produkcję substancji czynnej, nasze bezpieczeństwo lekowe może zostać poważnie zagrożone. Już dzisiaj dotkliwe są niedobory wielu potrzebnych antybiotyków, leków przeciwzakrzepowych, medykamentów leczących choroby układu oddechowego czy cukrzycę. Wiele konkretnych wyrobów farmaceutycznych jest trudno dostępnych. Staramy się zminimalizować skutki okresowych niedoborów, ale sytuacja wymaga interwencji regulatora.

**ROZUMIEM, ŻE IMPORT ŚRODKÓW CZYNNYCH JEST TAŃSZY, ALE Z CZEGO WYNIKA TEN SPADEK W PRODUKCJI JUŻ GOTO- WYCH LEKÓW?**

Trudno jest w sposób jednoznaczny odpowiedzieć na to pytanie. Przyczyn tego stanu jest wiele, ale z pewnością jedną z najistotniejszych jest długofalowa polityka państwa. Jako kraj zaniechaliśmy produkcji substancji czynnych i nie rozwijamy się technologicznie w tym zakresie. Nie zainwestowaliśmy również w szeroko pojęty przemysł farmaceutyczny. Zakłady farmaceutyczne, które działały w ramach struktur państwowych, w większości sprywatyzowano i sprzedano. Do tego dochodzi polityka refundacyjna, czyli to, które leki są refundowane, które leki są kupowane, i które leki mają większą szansę na rozwój.

Sytuacja geopolityczna, z jaką mamy do czynienia w ostatnich latach również nie pomaga. Rosja stanowiła jeden z większych rynków zbytu dla polskich produktów farmaceutycznych. W tym momencie, na skutek wojny w Ukrainie, ten rynek nie istnieje na naszej mapie biznesowej.

Uważam, że produkcja polskich leków zasługuje na silniejsze wsparcie. Państwo powinno wziąć aktywny udział w kształtowaniu się rynku farmaceutycznego. Dostrzegam wiele możliwości w tym zakresie od bezpośredniego nadzoru podmiotów działających na tym rynku po objęcie go szerszą regulacją prawną.

#### **CZY ZATEM BRAK MOŻLIWOŚCI PRODUKCYJNYCH TO JEDYNY PROBLEM, Z JAKIM ZMAGA SIĘ BRANŻA FARMACEUTYCZNA?**

Niestety nie. Bezpieczeństwo lekowe to nie tylko kwestia produkcji, ale też dystrybucji leków. Tu również sytuacja daleka jest od ideału. Obecnie wielu producentów dostarcza leki jedynie trzem największym podmiotom dystrybucyjnym, które posiadają łącznie ponad 70-procentowy udział w rynku. Kolejne dwie hurtownie mają łącznie około 10% udziału. Dalej mamy pięciu dystrybutorów z udziałem po ponad 2% każdy, i w tej grupie znajduje się także Cefarm. Ta dziesiątka odpowiada więc za ponad 92% rynkowego zapotrzebowania. Tymczasem hurtowni w Polsce jest ponad 350.

W mojej ocenie, nowa ustawa refundacyjna, uchwalona w ubiegłym roku, która przewidywała, że na producentów nałożony zostanie obowiązek dostarczania leków w równych ilościach do wspomnianych dziesięciu czołowych hurtowni, poprawiłaby znacząco sytuację pacjenta i dostęp do leków.

Dzisiaj często jest tak, że jedynie kilku hurtowników rozprowadza leki konkretnego producenta. Lek dociera wyłącznie do tych aptek, z którymi dany dystrybutor bezpośrednio współpracuje. Nikt nie pracuje ze wszystkimi aptekami w kraju, których jest około dwunastu tysięcy. Najwięksi hurtownicy działają w najlepszym wypadku z połową z nich. Skutkuje

to sytuacjami, gdy dany lek jest dostępny wyłącznie w określonym regionie kraju i pacjent musi pokonać pół Polski, żeby zdobyć potrzebny środek. Realizacja tego zapisu ustawowego pozwoliłaby objąć siecią dystrybucyjną niemal wszystkie apteki i podobne sytuacje należałyby do rzadkości.

#### **DLACZEGO WIĘC PROBLEM NADAL TRWA, SKORO OPRACOWANO ODPOWIEDNIE ROZWIĄZANIE?**

Niestety, te konkretne przepisy ustawy ostatecznie nie weszły w życie. Branża farmaceutyczna dalej jednak o tym rozmawia. Związek Producentów Hurtowni Farmaceutycznych, którego Cefarm jest członkiem, walczy o to aby w ramach przyszłej nowelizacji ustawy refundacyjnej została wprowadzona wspomniana regulacja a później była ona właściwie stosowana, wbrew niekiedy ostrej krytyce ze strony dużych hurtowni i producentów, dla których obecna sytuacja jest bardzo wygodna. Wiele krajów w Europie stosuje już zasadę równego dostępu, chociażby Niemcy. Tam każdy hurtownik, ma dostęp do całej bazy produktów.

#### **JAK UKŁADA SIĘ WASZA WSPÓŁPRACA Z PAŃSTWOWYM REGULATOREM? CZY STATUS SPÓŁKI Z UDZIAŁEM SKARBU PAŃSTWA POMAGA W TYM ASPEKTCIE?**

Nasza współpraca z organami państwowymi, tj. Ministerstwem Aktywów Państwowych, któremu podlegamy, oraz Ministerstwem Zdrowia, odpowiedzialnym za regulację rynku leków, układa się stabilnie, choć nie jest pozbawiona wyzwań. Stale borykamy się z problemami systemowymi, czyli

niedofinansowaniem służby zdrowia i brakiem zabezpieczenia lekowego.

Cefarm w rozmowach z organami nadzoru kieruje się przede wszystkim dobrem polskiego pacjenta, bo to jest najistotniejsze. Oczywiście jednocześnie jesteśmy spółką i musimy myśleć o takich kwestiach, jak rentowność czy obniżanie kosztów.

Jesteśmy jedyną spółką Skarbu Państwa działającą w zakresie dystrybucji leków, dlatego spełniamy na tym rynku szczególną rolę i ciąży na nas większa odpowiedzialność za jego efektywność i sprawiedliwość. Z tej roli rozlicza nas oczywiście Ministerstwo Aktywów przez Radę Nadzorczą, która obecnie ma dużo większe uprawnienia niż jeszcze kilka lat temu.

#### **CO PRZYNIESIE PRZYSZŁOŚĆ? JAKI MA PAN PLAN NA DALSZY ROZWÓJ CEFARMU?**

Przede wszystkim planujemy budowę nowego magazynu. Jesteśmy na etapie uzyskiwania pozwolenia na budowę. Nabyliśmy już teren, złożyliśmy niezbędne dokumenty. Gdy tylko otrzymamy pozwolenie, rozpoczniemy budowę. Obecny magazyn nie spełnia już wymagań dzisiejszego rynku, ma ograniczone możliwości automatyzacji, ze względu na przestarzałą infrastrukturę. To nas blokuje w rozwoju i zwiększania udziału w rynku, stąd decyżja o inwestycji. Udało nam się zabezpieczyć odpowiednie finansowanie i myślę, że cel ten uda się zrealizować ze środków własnych. Sądzę, że do nowego obiektu Cefarm przeniesie się w ciągu najbliższych 2-3 lat, otwierając się dzięki temu na nowe perspektywy i możliwości rozwojowe.

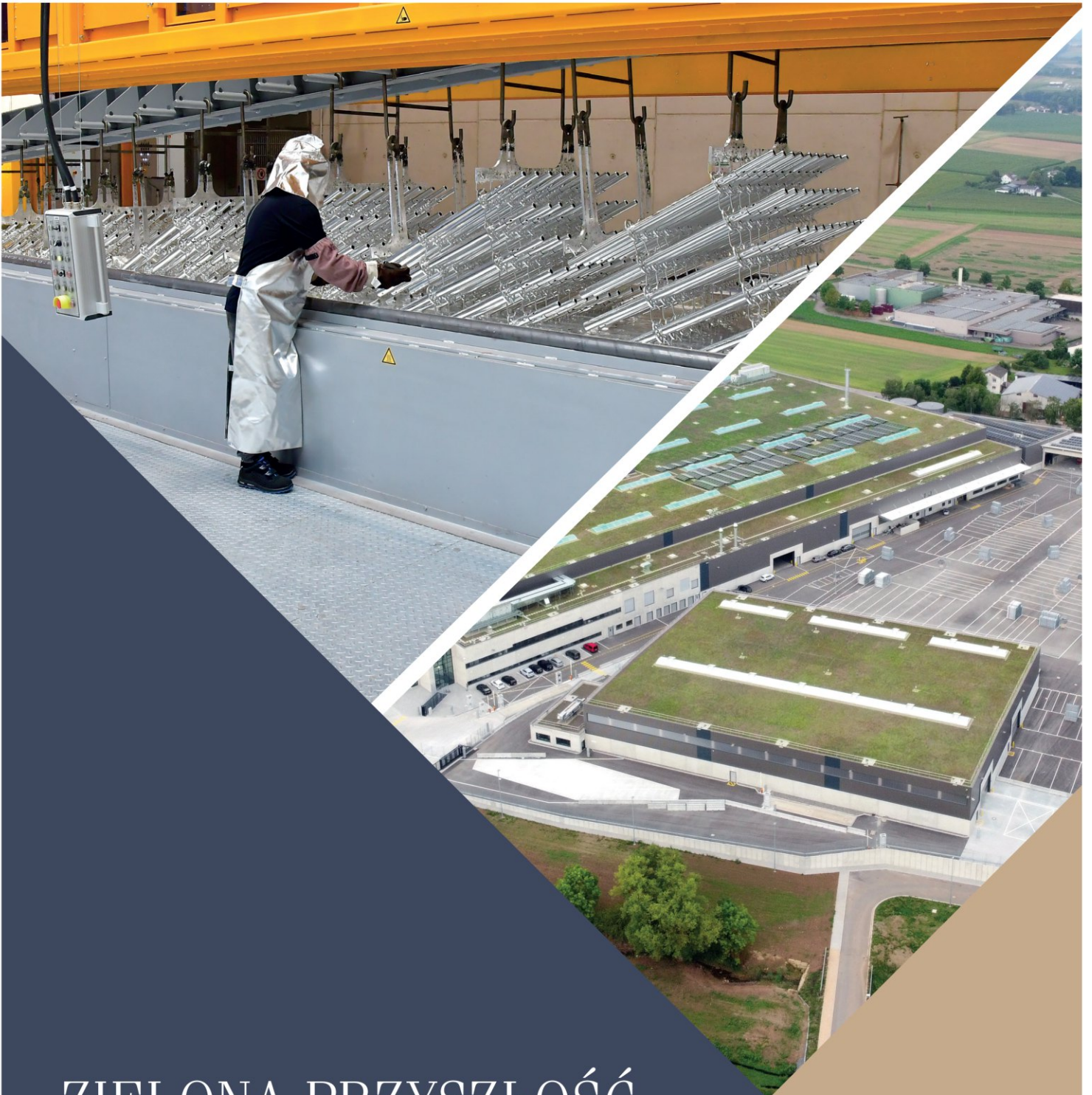


#### **JAN KRUK**

Wieloletni Prezes Zarządu CF CEFARM SA, ekonomista, finansista, absolwent SGPiS (obecnie SGH) i Harvard Business School. Prężnie działa na rynku farmaceutycznym od lat dziewięćdziesiątych. Pełnił czołowe funkcje w branży, należałoby wyróżnić kilka z nich: w jednej z pierwszych dużych prywatnych hurtowni farmaceutycznych - OCP, a po przekształceniach właścicielskich CP i CPF był dyrektorem finansowym i prezesem; w warszawskim oddziale PGF pełnił funkcję członka zarządu, w KINAS - firmie zarządzającej aptekami piastował stanowisko prezesa zarządu; ma także doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkującym leki - w GEMI był dyrektorem ds. strategii sprzedaży. Jest znawcą i entuzjastą giełdy oraz fanem piłki siatkowej i dalekich podróży.

Layher® 

Więcej możliwości. Ten system rusztowań.



ZIELONA PRZYSZŁOŚĆ,  
TWORZONA PRZEZ NAS

LAYHER - ROZWÓJ NA WIELU PŁASZCZYZNACH

# DBANIE O ZDROWIE I BEZPIECZEŃSTWO PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT DOBRZE ZAPLANOWANEJ STRATEGII ESG

WYWIAD Z LEK. PAWŁEM WDÓWIKIEM,  
KONSULTANTEM KRAJOWYM W DZIEDZINIE MEDYCYNY PRACY



lek. PAWEŁ WDÓWIK  
Konsultant Krajowy w dziedzinie medycyny pracy

Zdrowie pracowników jest jednym z kluczowych elementów strategii ESG (Environment, Social, Governance), gdyż stanowi fundament zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego inwestowania. Firmy, które koncentrują się na aspekcie społecznym („S”), nie tylko dbają o dobre warunki pracy, wspierają zdrowie zatrudnionych, ale wywierają także pozytywny wpływ na lokalne społeczności. Troska o zdrowie w miejscu pracy wzmacnia reputację firmy oraz przyciąga inwestorów ceniących etyczne i zrównoważone działania. Ale dziś pakiet medyczny to nie wszystko. Coraz częściej słyszymy o potrzebie wprowadzenia w miejscach pracy konkretnych, „szytych na miarę” programów profilaktyki zdrowotnej.

**SKĄD BIERZE SIĘ TAKIE ZAPOTRZEBOWANIE I JAK PRACODAWCY MOGĄ ODPOWIEDZIEĆ NA TE POTRZEBY?**

To prawda, dziś pracownicy oczekują od pracodawców dużo więcej niż tylko standardowych pakietów medycznych. Opieka medyczna od wielu lat jest standardem w wielu firmach, jednak tego typu działania koncentrują się na leczeniu,

a nie zapobieganiu chorobom. Coraz więcej pracowników zdaje sobie sprawę, jak istotna jest profilaktyka i działania zapobiegawcze. Pracodawcy, którzy chcą pozyskać zaangażowanych i lojalnych kandydatów, nie powinni zastanawiać się zatem, czy warto, lecz na jakie konkretne działania prozdrowotne postawić. Żyjemy w czasach, w których świadomi, odpowiedzialni pracodawcy dbają o zdrowie pracowników na równi z ich rozwojem i kompetencjami oraz – co bardzo ważne – angażują się w profilaktykę zdrowotną, wpływają na podniesienie jakości życia nie tylko osób zatrudnionych, ale i ich rodzin. To z kolei przekłada się na zdrowie całego społeczeństwa. Należy jednak pamiętać, że dobre działania to takie, które odpowiadają aktualnym potrzebom pracowników.

**CO TO OZNACZA W PRAKTYCE? SKĄD PRACODAWCA MA WIEDZIEĆ, W JAKIE KONKRETNE DZIAŁANIA SIĘ ZAANGAŻOWAĆ?**

Najważniejsze to dobrze ocenić ryzyko zawodowe, ocenić czynniki szkodliwe i uciążliwe występujące na zajmowanych stanowiskach pracy. Ponadto, warto również zwrócić uwagę na wiek pracowników, tryb pracy, a także zagrożenie chorobami cywilizacyjnymi i zakaźnymi. Pamiętajmy, że w Polsce każda choroba zakaźna, o ile ma związek z pracą, może być uznana za chorobę zawodową.

Należy także uwzględnić specyfikę pracy w firmie: tempo i sposób wykonywania pracy, poziom stresu pracowników, a także to, jakim przyszłym problemom zdrowotnym chcemy zapobiegać. To wszystko nie jest jednak takie proste. Warto korzystać z gotowych narzędzi, które wesprą w oszacowaniu ryzyka zdrowotnego, wskażą na konkretne interwencje i pozwolą dobrze zaplanować działania, aby były najlepiej dostosowane do potrzeb pracujących, a tym samym były skuteczne. Takim narzędziem jest interaktywny Modelowy Program Profilaktyki i Edukacji w miejscu pracy.

Choroby zakaźne, takie jak m.in. pneumokoki, COVID-19, kleszczowe zapalenie mózgu, stanowią poważne zagrożenie w miejscach pracy. Przyjmując średnią absencję pracownika z powodu chorób zakaźnych na poziomie tygodnia rocznie, może to wpłynąć na finanse firmy i destabilizację w miejscu pracy, ponieważ na koszty absencji składają się wynagrodzenie pracownika, koszty zastępstwa, spadek produktywności, koszty administracyjne, wpływ na morale i wydajność zespołu oraz potencjalne straty biznesowe.

**Modelowy Program Profilaktyki i Edukacji w miejscu pracy – bezpłatne, innowacyjne narzędzie do stworzenia i wdrożenia programu profilaktyczno-edukacyjnego dostosowanego do potrzeb Twojej firmy**



**Modelowy Program  
Profilaktyki i Edukacji  
w miejscu pracy**

## CZY MÓGŁBY PAN PRZYBLIŻYĆ ZAŁOŻENIA MODELOWEGO PROGRAMU?

Jest to narzędzie, które oferuje pracodawcom możliwość przygotowania kompleksowego programu profilaktyki zdrowotnej, dostosowanego do specyficznych potrzeb danej firmy. Program skupia się na trzech głównych filarach zdrowotnych: chorobach zakaźnych, w tym m.in. profilaktyce chorób odkleszczowych, profilaktyce infekcji pneumokokowych czy grypy, a także na chorobach cywilizacyjnych i chorobach układu ruchu. Narzędzie umożliwia ocenę ryzyka w oparciu o wystandaryzowane pytania, daje podpowiedzi i prowadzi krok po kroku do przygotowania, a następnie wdrożenia właściwych działań edukacyjnych i profilaktycznych. Jest to bezpłatne i innowacyjne rozwiązanie, jakie do tej pory jeszcze nie było szeroko dostępne.

Zdrowe miejsce pracy to priorytet wskazany przez Komisję Europejską. Modelowy Program jest odpowiedzią na aktualne priorytety zdrowotne w trzech obszarach: choroby zakaźne, cywilizacyjne i choroby układu ruchu.

## JAK DZIAŁA PROGRAM?

Program można opracować w sześciu prostych krokach, zaczynając od identyfikacji zagrożeń zdrowotnych lub psychospołecznych w firmie. Narzędzie wspiera w planowaniu działań organizacyjnych i edukacyjnych. Podpowiada jak ocenić skuteczność i wprowadzić ewentualne modyfikacje. Finalnie otrzymujemy gotowy program profilaktyki zdrowotnej, dostosowywany do indywidualnych potrzeb danej firmy. Program uwzględnia takie składowe, jak grupa docelowa, liczba pracowników, czas trwania programu, realizator inicjatywy. Pomaga w zbudowaniu zespołu odpowiedzialnego za realizację działań, a także w oszacowaniu kosztów.

Wprowadzenie programów badań profilaktycznych, szczepień i regularnych kontroli zdrowotnych to jedno z najbardziej skutecznych form dbania o zdrowie zatrudnionych osób.

## NA JAKĄ DODATKOWĄ POMOC WE WDRAŻANIU PROGRAMU MOGĄ LICZYĆ PRACODAWCY?

W ramach projektu organizowane są warsztaty oraz oferowane jest indywidualne wsparcie opiekuna Programu, który odpowie na pytania techniczne i merytoryczne, pomoże ocenić ryzyko zdrowotne i opracować plan działań.

## GDZIE ZAINTERESOWANI MOGĄ UZYSKAĆ WIĘCEJ INFORMACJI?

Wszystkie szczegóły dostępne są na stronie programu [www.profilaktykapracownika.pl](http://www.profilaktykapracownika.pl). Zachęcam do zapoznania się z Modelowym Programem, aby dowiedzieć się, jak wdrożyć profilaktykę zdrowotną w swoim miejscu pracy i wzmacniać zdrowie pracowników, osiągając wielopłaszczyznowe korzyści.

## DLACZEGO WDRAŻANIE STRATEGII ESG W OBSZARZE ZDROWIE JEST ISTOTNE DLA FIRM?

W dzisiejszym dynamicznie rozwijającym się środowisku biznesowym zrównoważony rozwój jest kluczowym elementem strategii korporacyjnych, a ESG centralnym punktem tego podejścia. Unijna Dyrektywa wymaga, aby już od bieżącego roku największe firmy, a od 2025 roku wszystkie duże przedsiębiorstwa, raportowały zgodność z ESG, zapewniając transparentność działań i wpływu na otoczenie. Zdrowie jest istotnym elementem zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego inwestowania. Firmy, które skupiają się na aspekcie społecznym, starając się tworzyć korzystne warunki pracy, dbać o zdrowie pracowników oraz wpływać pozytywnie na lokalne społeczności, odnoszą ogromne, wielopłaszczyznowe korzyści.

## JAKIE KORZYŚCI DLA PRACODAWCÓW WYNIKAJĄ Z WDRAŻANIA STRATEGII ESG?

Profilaktyczne programy zdrowotne wpisują się w czynniki, według których tworzone są ratingi i pozafinansowa ocena przedsiębiorstw. Firmy, starające się spełniać kryteria ESG, koncentrują się na tworzeniu długofalowej wartości nie tylko dla akcjonariuszy, lecz także dla społeczności i środowiska. Troska o zdrowie pracowników wzmacnia reputację firmy oraz przyciąga inwestorów ceniących etyczne i zrównoważone działania. Korzyści z zaangażowania w zdrowie są niepodważalne – to niższe koszty absencji chorobowych, rentowny biznes, lojalny i zdrowy zespół.



Więcej informacji:  
[www.profilaktykapracownika.pl](http://www.profilaktykapracownika.pl)

## PROFILAKTYKA SIĘ OPŁACA

Inwestycja w profilaktykę zdrowotną to strategiczny krok, który przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. Oszczędności związane z mniejszymi kosztami leczenia, niższą absencją i wyższą wydajnością sprawiają, że profilaktyka staje się nie tylko moralnym obowiązkiem, ale także opłacalnym działaniem biznesowym. **Jedna złotówka zainwestowana w profilaktykę przynosi czterokrotny zwrot.**

## RODZAJE KOSZTÓW POWSTAŁYCH W WYNIKU CHOROBY ZAKAŻNEJ

<b>Bezpośrednie</b>	Wszystkie nakłady poniesione w wyniku interwencji medycznej lub procesu leczenia danej jednostki chorobowej, np. koszty leczenia (objawowego), leczenia powikłań.
<b>Pośrednie</b>	Straty produktywności powstałe w wyniku choroby, koszty absencji lub długotrwałej nieobecności w pracy z powodu choroby własnej bądź opieki nad chorym bliskim, spadek wydajności osób chorych, ale niebędących na zwolnieniu lekarskim (prezenteizm).
<b>Niematerialne</b>	Koszty trudne do ujęcia w kategoriach ekonomicznych np. pogarszanie jakości życia (np. z powodu bólu), utrata czasu wolnego czy ograniczone możliwości funkcjonowania zawodowego.

Koszty pośrednie mogą stanowić od 30 do aż 95 proc. całkowitych, mierzalnych kosztów generowanych z powodu choroby! Można ich uniknąć, prowadząc programy zdrowotne chroniące pracowników przed chorobami zakaźnymi i ich groźnymi konsekwencjami.

## SZCZEPIENIA MAJĄ SENS!

- Szczepienia ochronne to najskuteczniejsza forma profilaktyki przeciwko chorobom zakaźnym.
- Ratują życie, chronią przed powikłaniami i kalectwem, są efektywne kosztowo (koszty pośrednie – zwolnienia lekarskie, rehabilitacja, uszczerbki na zdrowiu; koszty bezpośrednie – koszty leczenia).
- Zapobiegają chorobom bakteryjnym, ograniczają też rozwój antybiotykooporności. Narastająca antybiotykooporność jest jednym z najpoważniejszych zagrożeń zdrowia publicznego.
- Szczepiąc się, chronimy także osoby nieszczepione w naszym otoczeniu (dzieci/osoby starsze).

## PAWEŁ WDÓWIK

Lekarz specjalista medycyny pracy, ekspert w zakresie ochrony zdrowia pracujących i medycyny pracy, Konsultant krajowy w dziedzinie medycyny pracy, członek Rady ds. Zdrowia Publicznego, kierownik Oddziału w Radomiu Mazowieckiego Wojewódzkiego Ośrodka Medycyny Pracy, wiceprezes Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Medycyny Pracy (PTMP), Przewodniczący Oddziału Warszawskiego PTMP, autor i współautor wielu prac naukowych i referatów wygłoszonych na sympozjach i zjazdach naukowych.

Materiał sponsorowany przez  
Pfizer Polska Sp. z o.o. PP-PNR-POL-0098

Pfizer Polska Sp. z o.o.  
ul. Żwirki i Wigury 16 B, 02-092 Warszawa  
Kapitał zakładowy 33.860.000 zł  
KRS 0000022310  
Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy  
NIP 5213115586  
BDO 000189470



# Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w kontekście zdrowia pracowników – klucz do ich zaangażowania



**prof. TOMASZ SOBIERAJSKI**

Kierownik Ośrodka Badań Socjomedycznych,  
Uniwersytet Warszawski

**Wyobraźmy sobie sytuację w typowym biurze. W jednym zespole siedzą obok siebie: Anna, która niedawno skończyła 25 lat i z entuzjazmem opowiada o nowej aplikacji fitness, oraz Janusz, 58-letni specjalista z imponującym doświadczeniem, który przyznaje, że „te wszystkie technologie” są dla niego mało istotne, ale pamięta czasy, kiedy palenie w biurach było codziennością. Mimo, że pracują nad wspólnym projektem, ich podejście do zdrowia i profilaktyki różni się diametralnie. Anna kładzie nacisk na zdrowy styl życia i aktywność fizyczną, podczas gdy Janusz martwi się o przewlekłe dolegliwości, takie jak nadciśnienie czy problemy z kręgosłupem.**

Takie zderzenie pokoleniowe to codzienność w wielu firmach, gdzie często pracują osoby z co najmniej czterech generacji. Baby Boomers dorastali w czasach ograniczonego dostępu do nowoczesnych technologii medycznych i są świadomi zagrożeń związanych z przewlekłymi chorobami, które często zaczynają się manifestować wraz z wiekiem. Dla nich istotne są klasyczne programy profilaktyki zdrowotnej, takie jak regularne badania i wsparcie w zakresie leczenia schorzeń. Pokolenie X balansuje między tradycyjnym podejściem do zdrowia, a nowoczesnymi rozwiązaniami. Z jednej strony są

odpowiedzialni za zdrowie swoich dzieci i starzejących się rodziców, co często wiąże się z dużym stresem, a z drugiej coraz bardziej doceniają programy well-beingowe w pracy. Millenials są pierwszym pokoleniem dorosłym w pełni zanurzonym w erze cyfrowej. Bardzo dbają o zdrowie fizyczne i psychiczne, cenią zrównoważony tryb życia oraz nowoczesne technologie wspierające ich zdrowie, takie jak aplikacje mobilne czy telemedycyna. Pokolenie Z dorastało w świecie nieustannej komunikacji online, co sprawia, że ich podejście do zdrowia jest bardzo nowoczesne. Zwracają dużą uwagę na zdrowie psychiczne, a także na szybki dostęp do informacji i usług medycznych.

Choć różnice pokoleń w podejściu do zdrowia i profilaktyki są pewnymi generalizacjami, to nie można ich ignorować. Każde pokolenie ma inne doświadczenia zdrowotne, odmienny poziom świadomości, a także różne obawy i motywacje, jeśli chodzi o dbanie o swoje zdrowie.

Zaangażowanie pracodawców w edukację zdrowotną jest kluczowe, szczególnie w kontekście różnorodności pokoleniowej. Wprowadzenie programów profilaktycznych, warsztatów, a nawet zwykłych rozmów na temat zdrowia może zmienić podejście wielu pracowników do dbania o siebie. Co ważne, edukacja ta musi być dostosowana do specyfiki każdego pokolenia. Młodszy pracownicy mogą być zainteresowani nowoczesnymi technologiami i aplikacjami zdrowotnymi, podczas gdy starsi mogą potrzebować bardziej tradycyjnych form wsparcia i większej troski o przewlekłe schorzenia.

Pracodawcy, którzy inwestują w zdrowie swoich pracowników, zyskują nie tylko ekonomicznie, ale także społecznie. Pracownicy, którzy czują się zadbanymi i zdrowi, są bardziej produktywni, zaangażowani i lojalni wobec firmy. Co więcej, promowanie zdrowia wpływa na zmniejszenie absencji i lepsze samopoczucie zespołu.

Zdrowie pracowników to kapitał, który warto pielęgnować. Myśląc o przyszłości pracodawcy powinni angażować się w zdrowotną edukację swoich zespołów, pamiętając o potrzebach i różnicach każdej generacji. Wspólna dbałość o zdrowie to nie tylko inwestycja w wyniki firmy, ale także w lepszą jakość życia pracowników.

*Materiał sponsorowany przez Pfizer Polska Sp. z o.o. PP-PNR-POL-0098*

*Pfizer Polska Sp. z o.o.  
ul. Żwirki i Wigury 16 B, 02-092 Warszawa  
Kapitał zakładowy 33.860.000 zł  
KRS 0000022310  
Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy  
NIP 5213115586  
BDO 000189470*



# Od zabawek po lotniska – Polydef jako odpowiedź na globalne wyzwania

**W** październiku został opublikowany raport pt. „The Time to Act is Now”, który powstał na zlecenie kanadyjskiego rządu. Autorzy raportu, czyli naukowcy i lekarze, podjęli się oceny aktualnej sytuacji stanu zdrowia publicznego i znaczenia współpracy ze środowiskiem naukowym w kontekście COVID-19. Dokument jasno wskazuje, że kolejna pandemia to tylko kwestia czasu i istnieje ryzyko, że może być ona groźniejsza w skutkach niż COVID-19, dlatego bardzo ważne jest podjęcie wszelkich działań, aby przygotować się do następnego kryzysu zdrowotnego.

Należy również pamiętać o wciąż aktualnym zagrożeniu wynikającym z szybko rozwijającej się antybiotykooporności (AMR) bakterii, która stanowi poważne zagrożenie dla zdrowia publicznego. W maju Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) publikując najnowsze dane dotyczące AMR wskazała, że problem oporności bakterii jest bezpośrednio związany z przyczynami ok. 5 mln zgonów na całym świecie.

Nauczeni doświadczeniem i znając wymienione ryzyka nie powinniśmy ignorować tych niebezpieczeństw, a wręcz przeciwnie – powinniśmy wyciągnąć konsekwencje i zaplanować działania mające na celu zapobieganie ich występowaniu, tym samym dbając o zdrowie nasze i naszych najbliższych.

W tym kontekście, oprócz rozwoju nowych leków i sposobów leczenia, ważną jest profilaktyka, polegająca na zapobieganiu chorobom, a jedną z metod prowadzących do osiągnięcia celu jest ograniczenie ilości i migracji chorobotwórczych patogenów. Rozwiązaniem mogą być materiały zawierające m.in. nanocząstki srebra, które dzięki wieloaspektowemu działaniu na mikroorganizmy gwarantują bardzo wy-

soką skuteczność ich niszczenia oraz brak zdolności komórek patogennych do wytworzenia oporności wobec tego metalu. Dodatkowo, niezmienna aktywność przeciwdrobnoustrojowa gwarantuje wysoki poziom bakteriobójczości w stosunku do około 650 rodzajów bakterii.

Wykorzystanie materiałów o podwyższonym standardzie higienicznym nie powinno ograniczać się jedynie do zastosowania w sektorze medycznym, ale wszędzie tam, gdzie istnieje ryzyko wymiany patogenów. Technologia POLYDEF pozwala dzisiaj tworzyć bezpieczniejsze zabawki, włączniki światła, klamki, uchwyty w komunikacji miejskiej i wiele innych. Szczególnie interesujące jest zastosowanie takich materiałów w przestrzeniach publicznych, takich jak sklepy, szkoły, biura, lotniska czy transport publiczny. Warto pamiętać, że oprócz ograniczenia możliwości zakażenia poprzez kontakt z zainfekowanymi powierzchniami, zaimplementowanie cząstek srebra w opakowaniach antybakteryjnych może również wymiennie wpływać na wydłużenie przydatności żywności (mięsa, sałatek) czy, dzięki zastosowaniu zabezpieczonych wkładek do butów, na eliminację nieprzyjemnych zapachów.

Warto zatem wykorzystać potencjał osiągnięć nauki w życiu codziennym, tym samym zwiększając bezpieczeństwo społeczne i dbając o zdrowie nasze i naszych najbliższych. Do osiągnięcia tego celu potrzeba współpracy inżynierów i konstruktorów z osobami decyzyjnymi, kreującymi wymagania i standardy wykonania.

**Autor: dr inż. Paweł Smoleń** Manager Badań i Rozwoju w firmie **Smart Nanotechnologies S.A.**

[www.smartnanotech.com.pl](http://www.smartnanotech.com.pl)



**POLYDEF**  
LINIA BIOBÓJCZYCH DODATKÓW DO POLIMERÓW

Biobójcze dodatki z **nanocząstkami srebra** do polimerów termoplastycznych i chemoutwardzalnych.

**ACTIVE SILVER PROTECTION**

 NOWOCZESNA TECHNOLOGIA  
 BEZPIECZNY DLA ZDROWIA  
 TRWAŁOŚĆ UŻYTKOWANIA  
 WIELE MOŻLIWYCH ZASTOSOWAŃ


**smart**  
NANOTECHNOLOGIES

PRODUCENT:  
**Smart Nanotechnologies S.A.**  
 Karola Olszewskiego 25,  
 32-566 Alwernia, Polska  
[smartnanotech.com.pl](http://smartnanotech.com.pl)  
 tel. +48 12 25 89 395

# Czy znów pobijemy rekord wydatków na "grupówki" na życie?



TOMASZ KANIEWSKI

Dyrektor Biura Ubezpieczeń na Życie w EIB SA

**W** pierwszym półroczu 2024 r. wydaliśmy prawie 5 mld zł na grupowe ubezpieczenia na życie – wynika z danych Polskiej Izby Ubezpieczeń. To efekt między innymi tego, że umowy grupowe mają nie tylko coraz szerszy zakres, ale też wyższe sumy ubezpieczenia niż wcześniej. To sprawia, że składka na poziomie 100 zł i więcej nie jest już rzadkością. Warto też zauważyć, że pomimo zmian pokoleniowych na naszym rynku pracy, popularność "grupówek" nie słabnie.

Grupowe ubezpieczenia na życie, na które wydajemy coraz więcej, od lat należą do najbardziej pożądanых i docenianych benefitów pracowniczych. Świadczą o tym nie tylko liczne raporty firm zajmujących się doradztwem czy pośrednictwem zawodowym, ale przede wszystkim twarde dane. Polska Izba Ubezpieczeń podsumowała we wrześniu pierwsze półrocze 2024 r. Pod koniec czerwca z ochrony „grupówek” na życie korzystało 11,8 mln ubezpieczonych. To podobny wynik jak przed rokiem. Jednak wydaliśmy na nie zdecydowanie więcej. Łączna składka z tytułu umów zbiorowych wyniosła w pierwszym półroczu br. 4,9 mld zł, czyli o 6% więcej niż w tym samym okresie 2023 r. Czy na przyszły rok zarezerwujemy jeszcze więcej?

W ostatnich latach możemy zauważyć, że popularność ubezpieczeń grupowych na życie utrzymuje się na wysokim poziomie, ale co ważniejsze, są one stale ulepszone przez

pracodawców. Nowo zawierane umowy mają coraz szerszy zakres i wyższe sumy ubezpieczenia. Z kolei przy odnowieniu ochrony, pracodawcy co do zasady decydują się na modyfikację dotychczasowych warunków polisy na korzyść pracowników. Wynika to z kilku czynników. Pracownicy doceniają przydatność tych ubezpieczeń i oczekują jak najszerzego wsparcia, a pracodawcy chętnie wychodzą im naprzeciw. Ponadto, zmieniająca się realna siła nabywcza złotych skłania pracodawców do indeksowania sum ubezpieczenia, aby odpowiadały rzeczywistym potrzebom.

## DLACZEGO TAK LUBIMY UBEZPIECZENIA GRUPOWE?

Polisy grupowe mają kilka istotnych zalet. Przede wszystkim zapewniają poczucie bezpieczeństwa, a ich koszt jest niższy w porównaniu do ubezpieczeń indywidualnych. Efekt skali sprawia, że zakres ochrony, wysokość sumy ubezpieczenia oraz składki są na ogół korzystniejsze. Dodatkowym atutem jest to, że w przypadku ubezpieczeń grupowych na życie, ubezpieczyciele rzadko wymagają szczegółowych ankiet medycznych, co często jest konieczne przy polisach indywidualnych. Dzięki temu pracownicy mogą łatwiej skorzystać z takiej formy zabezpieczenia.

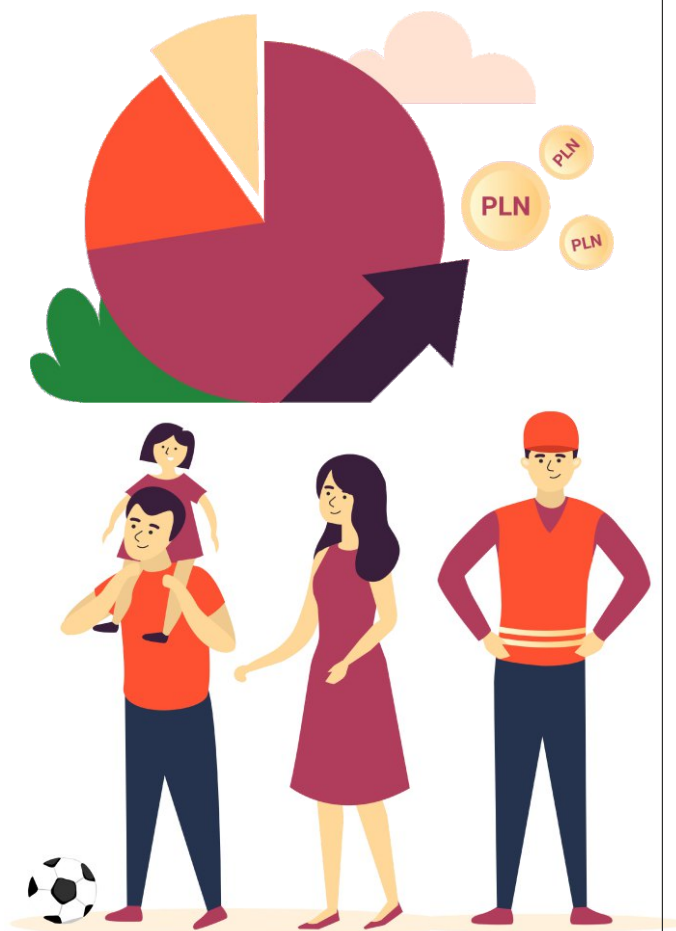


Od lat standardowa wysokość sumy ubezpieczenia z tytułu śmierci waha się od 50 do 200 tysięcy złotych. Jednak powoli ta kwota zaczyna rosnąć. Ubezpieczający coraz częściej wybierają wyższe wartości, które nawet jeśli wciąż mieszczą się w tych widełkach, to zbliżają się do ich górnej

granicy. Wynika to z faktu, że świadomość ubezpieczeniowa Polaków rośnie i zdają sobie sprawę, że kwota kilkudziesięciu tysięcy złotych odszkodowania nie stanowi już tak istotnego wsparcia, jak jeszcze kilka lat temu. To jedna z przyczyn, dlaczego z roku na rok wydajemy więcej na grupowe ubezpieczenia zdrowotne. Coraz częściej przekraczamy też barierę trzycyfrowej wartości składki, czyli powyżej 100 zł miesięcznie za jednego ubezpieczonego. Jeszcze parę lat temu tylko niewielki odsetek umów zakładał ją w takiej wysokości. Spodziewamy się, że w ciągu najbliższych miesięcy ten trend się tylko nasili, ponieważ dalej będziemy rozszerzać zakres ubezpieczeń oraz zwiększać sumy ubezpieczenia.

### Z JAKIEJ OCHRONY KORZYSTAMY W RAMACH UBEZPIECZEŃ GRUPOWYCH?

Dostępne na rynku rozwiązania mają wiele cech wspólnych i różnią się zazwyczaj jedynie niewielkimi, choć istotnymi szczegółami, widocznymi w liczbie dostępnych umów dodatkowych oraz dostępności świadczeń, dzięki korzystnym regulacjom umownym. Podstawowym zadaniem ubezpieczenia, jak nazwa wskazuje, jest zapewnienie wsparcia finansowego rodzinie i bliskim ubezpieczonego w razie jego śmierci. To jednak tylko jeden punkt szerokiego katalogu ochrony finansowej, jaką mogą zapewnić pracownicze polisy na życie. Do najczęściej wybieranych umów dodatkowych należą świadczenia na wypadek poważnego zachorowania, szczególnie w razie wykrycia nowotworów. Wypłata z polisy



ma za zadanie wesprzeć leczenie, między innymi poprzez pokrycie kosztów dodatkowych badań i konsultacji lekarskich (czasem włącznie z zagranicznymi). Często zakłada także wypłatę odszkodowania za pobyt w szpitalu. Istotnym elementem jest również możliwość uwzględnienia wsparcia finansowego na wypadek utraty zdolności do pracy.

Warto też odnotować, że w ostatnich latach zmieniło się podejście pracodawców do wyboru zakresu ubezpieczenia. Jeszcze kilka lat temu była to zazwyczaj arbitralna decyzja managementu czy osób odpowiedzialnych za sprawy kadrowe w firmie. Obecnie coraz częściej spotykamy się z sytuacjami, gdy pracodawcy przed ostatecznym wyborem oferty, a czasem nawet jeszcze przed wysłaniem zapytań do ubezpieczycieli, konsultują z pracownikami oczekiwany zakres ubezpieczenia. W niektórych przypadkach przedstawiciel pracowników znajduje się też w zespole przetargowym, który decyduje o podpisaniu umowy ubezpieczenia.

Często ubezpieczenie na życie zawiera w sobie także ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków – zarówno od skutków drobnych urazów (jak skaleczenia), jak i poważniejszych (złamania, urazy w wypadkach komunikacyjnych itp.). W ramach umowy z ubezpieczycielem poszkodowany może otrzymać nie tylko odszkodowanie za uszczerbek na zdrowiu czy każdy dzień spędzony na zwolnieniu, ale także środki na leczenie, rehabilitację oraz assistance medyczne.

# Lepiej zjeść razem, czyli jak firmowe posiłki kształtują relacje, zdrowie i samopoczucie pracowników



**J**edzenie w pracy może być czymś więcej niż tylko zaspokajaniem głodu – wpływa na zdrowie, relacje i ogólny komfort pracowników. Z ankiet przeprowadzonych przez SmartLunch wynika, że dostarczanie posiłków przez pracodawcę zmienia nie tylko nawyki żywieniowe, ale i codzienne życie zespołów w polskich firmach. Posiłki mają znaczenie zarówno dla fizycznego zdrowia, jak i budowania więzi między współpracownikami, a także stanowią cenny element, który może poprawić samopoczucie i zmniejszyć liczbę dni na zwolnieniu chorobowym. Jak dokładnie wnioski płyną z tych badań?

## KOMFORT I RELACJE PRZY FIRMOWYM STOLE

Spożywanie posiłków w miejscu pracy to nie tylko praktyczny benefit. Wyniki ankiety przeprowadzonej przez SmartLunch, lidera w organizacji zbiorowego żywienia, wyraźnie wskazują, że niemal połowa badanych (49 proc.) uważa wspólne jedzenie za doskonałą okazję do relaksu i odstresowania się. Dla wielu pracowników przerwa obiadowa staje się cennym momentem wytchnienia od codziennego tempa.

Ponadto 43 proc. ankietowanych podkreśla, że dostarczanie posiłków przez firmę pozwala oszczędzić czas i pie-

niażde, co jest szczególnie ważne w obliczu coraz szybszego trybu życia. To właśnie ta oszczędność stanowi dla pracowników jedną z głównych zalet tego rozwiązania.

## JEDZENIE Z ZESPOŁEM – SZANSA NA RELACJE, INTEGRACJĘ I REGENERACJĘ

Jak wskazują wyniki badania, dla 17 proc. respondentów wspólne jedzenie w pracy to okazja do lepszego poznania swoich współpracowników. Niemal połowa ankietowanych uważa, że posiłki ze współpracownikami pomagają im się zrelaksować, a dla co czwartego pracownika to czas na rozmowy o prywatnych sprawach.

Co ciekawe, różnice pokoleniowe odgrywają tutaj istotną rolę. Młodszy pracownicy częściej wykorzystują przerwy na budowanie relacji i nawiązywanie nowych kontaktów, podczas gdy starsi cenią sobie bardziej chwilę wytchnienia i samotny relaks.

## POSIŁKI W PRACY A ZDROWIE – WIĘCEJ NIŻ TYLKO JEDZENIE

Najnowsze badanie SmartLunch koncentruje się na wpływie regularnych posiłków na zdrowie pracowników.



Aż 66 proc. ankieterów zauważa, że systematyczne jedzenie w pracy poprawia ich odporność i ogólną kondycję zdrowotną. Jednak dla części pracowników (40 proc.) ta korelacja nie jest oczywista – nie zauważyli oni mniejszej liczby dni spędzonych na zwolnieniu chorobowym w wyniku dostępu do ciepłych posiłków.

Z kolei co trzeci pracownik, zwłaszcza w grupie pracowników fizycznych, zauważa zmniejszoną liczbę dni na zwolnieniu chorobowym. Badania wyraźnie pokazują, że regularne posiłki w pracy mogą wspierać nie tylko zdrowie fizyczne, ale i ogólną odporność. To ważny aspekt w dbaniu o dobrostan pracowników.

#### WSPÓLNE JEDZENIE JAKO INWESTYCJA W SAMOPOCZUCIE

Regularne posiłki w pracy mają też pozytywny wpływ na samopoczucie pracowników. Trzy na dziesięć osób twierdzi, że dzięki nim czują się lepiej, zarówno fizycznie, jak

i psychicznie. Aż 22 proc. badanych wyraźnie zauważyło poprawę swojego samopoczucia, odkąd pracodawca zaczął oferować posiłki. Młodsze osoby częściej podkreślają pozytywny wpływ tego benefitu na ich kondycję – w grupie 18-25 lat aż 60 proc. ankieterów wskazało na poprawę, podczas gdy w starszych grupach odsetek ten jest nieco niższy.

Badania SmartLunch potwierdzają, że oferowanie posiłków w pracy to nie tylko ułatwienie życia pracownikom, ale też skuteczna inwestycja w ich zdrowie i relacje. Jedzenie staje się elementem, który kształtuje nie tylko codzienny komfort, ale i pozytywnie wpływa na integrację zespołu. To praktyczny, a jednocześnie kluczowy benefit, który firmy mogą wykorzystać, aby zadbać o dobrostan swoich pracowników na różnych płaszczynach – od zdrowia fizycznego, po lepsze relacje w miejscu pracy.

**Autor: Katarzyna Patalan, Marketing Manager, SmartLunch**

Źródło: Badania SmartLunch, lipiec i październik 2024, łącznie 12 121 respondentów.





**Odkryj świat MG  
w salonach MG Motor PGD!**

**Przyjdź, przetestuj, zakochaj się  
w nowoczesnej motoryzacji!**

# NOWY MG HS

dostępny w MG Motor PGD  
już od 109 900 zł brutto.



GRUPA  
PGD

Warszawa  
ul. Krasnobrodzka 5

Kraków  
ul. Jasnogórska 60

Dąbrowa Górnicza  
ul. Jana III Sobieskiego 10

tel. 123 000 099  
[www.mgmotor.pgd.pl](http://www.mgmotor.pgd.pl)



PODARUJEMY CI

**C H W I L E R E L A K S U**

PODCZAS TWOICH EVENTÓW



*it's ok to take a brake*

**PRO**brand  
The Art of Sound & Vision

— OBSŁUGA TECHNICZNA —

Konferencje  
Gale

Koncerty  
Targi





# 80% firmowych danych wciąż skrywa przed Tobą tajemnice



**PRZEMYSŁAW ŻUKOWSKI**  
Board Member w Data Wizards

**W**yobraźmy sobie świat, w którym wszystkie dane pracują na rzecz biznesu. Dotychczas organizacje nauczyły się skutecznie zarządzać danymi ustrukturyzowanymi, co pozwalało na precyzyjne obliczanie, przetwarzanie i analizowanie tabelarycznych informacji. Jednak to dopiero początek – aż 80% danych na świecie pozostaje nieustrukturyzowanych, a według raportu Forrester „Predictions 2024: Data And Analytics”, ich ilość w 2024 roku ma się podwoić. Oznacza to, że wiele firm może działać bez pełnej wiedzy, marnując ogromny potencjał ukryty w swoich zasobach.

## JAK MOŻNA TEN POTENCJAŁ WYKORZYSTAĆ? CZYM SĄ DANE NIEUSTRUKTURYZOWANE I DLACZEGO TRADYCYJNE METODY ZARZĄDZANIA NIMI ZAWODZĄ?

Dane nieustrukturyzowane to informacje ukryte w plikach tekstowych, takich jak dokumenty Word, prezentacje PowerPoint czy pliki PDF. To właśnie tam często znajduje

się „DNA” firmy – opisy procesów, strategii sprzedażowych, obsługi klienta oraz know-how niezbędne do skutecznej rywalizacji na rynku. Te zasoby wiedzy dynamicznie się rozwijają, ewoluują i często tracą na aktualności. Nowe formy danych, takie jak transkrypcje rozmów, sprawiają, że wydobycie z nich wartościowych wniosków staje się coraz trudniejsze.

Do tej pory próbowano rozwiązać ten problem, tworząc bazy wiedzy w oparciu o systemy takie jak Confluence, JIRA czy SharePoint. Jednakże wyszukiwanie informacji w tych narzędziach bywa uciążliwe – proste pytanie biznesowe często generuje setki wyników, z których każdy może zawierać potencjalnie prawidłową odpowiedź. Czas poświęcony na research to luksus, na który nie zawsze można sobie pozwolić, co zwiększa ryzyko podejmowania decyzji na podstawie nieaktualnych danych, a to z kolei może prowadzić do strat finansowych oraz wizerunkowych.

Równocześnie obserwujemy dynamiczny rozwój narzędzi opartych na generatywnej sztucznej inteligencji (Generative AI), które tworzą grafiki, filmy i treści. Jedną z najbardziej obiecujących gałęzi tej rewolucji jest technologia Retrieval Augmented Generation (RAG), która pozwala na uzyskiwanie odpowiedzi z nieustrukturyzowanych zasobów informacyjnych. Przykładem takiego rozwiązania jest Qlik Answers – narzędzie plug-and-play, wspierane przez GenAI, które umożliwia budowanie baz wiedzy w oparciu o nieustrukturyzowane dane. Dzięki temu nowoczesnemu rozwiązaniu użytkownicy mogą zadawać pytania dotyczące swoich danych i w ciągu kilku sekund uzyskiwać precyzyjne odpowiedzi. Co więcej, użytkownicy mają możliwość zgłaszania uwag do bazy wiedzy, co gwarantuje, że jej jakość i dokładność są stale utrzymywane na wysokim poziomie.

Qlik Answers znajduje zastosowanie w wielu obszarach, takich jak:

- **Sprzedaż** (wsparcie w generowaniu ofert, informacje o konkurencji),
- **Obsługa Klienta** (systemy wsparcia, rozwiązywanie zgłoszeń serwisowych),
- **Marketing** (analiza komentarzy w mediach społecznościowych oraz na stronach internetowych),
- **Finanse i Zakupy** (analiza dokumentów przetargowych i umów),
- **Operacje** (wsparcie w codziennych procedurach).

Jeśli chcesz uwolnić potencjał ukryty w danych nieustrukturyzowanych i przetestować samodzielnie, jakie korzyści może przynieść Twojej firmie, zeskanuj kod QR i zobacz Qlik Answers w działaniu na żywo.





# Windykacja w erze AI. Jak technologia pomaga zachować ludzkie podejście?



**KRZYSZTOF KRAUZE**

Prezes Zarządu Intrum w Polsce

**W**dobie cyfrowej transformacji etyczne podejście do windykacji jest nie tylko kwestią odpowiedzialności, ale również kluczowym elementem budowania wizerunku firmy wśród klientów i partnerów biznesowych. Sposób, w jaki zarządza się odzyskiwaniem należności, bezpośrednio wpływa na to, jak firma jest postrzegana. Nowoczesne technologie, takie jak sztuczna inteligencja, oferują wsparcie w procesach windykacyjnych, ale ich rola wykracza poza odzyskiwanie należności. AI, odpowiednio zaimplementowana, może zbliżyć firmy do dłużników, umożliwiając bardziej empatyczną, a jednocześnie skuteczną komunikację. Dzięki zdolności do analizy ogromnych ilości danych w czasie rzeczywistym, AI może wspierać personalizację kontaktu z dłużnikiem. Pozwala stworzyć przekaz dopasowany do sytuacji finansowej każdego klienta, oferując bardziej elastyczne i spersonalizowane rozwiązania.

## ZA KAŻDĄ SPRAWĄ STOI DŁUŻNIK – CZŁOWIEK

Windykacja to nie tylko odzyskiwanie należności, a przede wszystkim praca z ludźmi. Jasna komunikacja, rzetelność informacji i szacunek do dłużników budują zaufanie i relacje w kontaktach z nimi. Ważne jest nie tylko przypominanie im o zobowiązaniach, ale również oferowanie wsparcia w poszukiwaniu rozwiązań.

*– Z jednej strony, naszym zadaniem jest wspierać klientów w odzyskiwaniu należności, ale z drugiej, nie możemy zapo-*

*minąć o tym, że za każdą sprawą stoi dłużnik – człowiek. To podejście wynika z faktu, że windykacja to nie tylko aspekt finansowy, ale również relacja między ludźmi. Zadłużenie często wiąże się z osobistymi trudnościami, takimi jak problemy zdrowotne czy utrata pracy, które mogą wpłynąć na sytuację finansową. Dlatego kładziemy nacisk na szkolenia dla naszych pracowników w zakresie komunikacji i empatycznego podejścia – mówi Agnieszka Surowiec, Brand & Comms Director Market Poland. – Ważne jest, aby patrzeć na dłużników nie przez pryzmat liczb czy formalności, ale jak na osoby, które potrzebują wsparcia i zrozumienia – dodaje.*

Jednym z ważnych elementów filozofii działania Intrum jest zgodność ze standardami ESG (Environmental, Social, Governance), które są coraz bardziej oczekiwane przez inwestorów, klientów oraz społeczności, bowiem 72% Polaków uważa, iż firmy powinny poruszać kwestie ważne dla swoich konsumentów i pracowników<sup>1</sup>. W Intrum ustalono wewnętrzny kodeks postępowania, który wyznacza standardy etycznych działań. Odpowiedzialne podejście powinno uwzględniać dobro dłużników oraz środowiska, w którym się działa. Promując przejrzystość i komunikację, Intrum stwarza warunki, m. in. transparentność procesu czy wsparcie edukacji finansowej, w których osoby zadłużone czują się szanowane i mają możliwość wyjścia z trudnej sytuacji.

## WIZERUNEK A WINDYKACJA

Wizerunek to kluczowy kapitał firm. Według badań, 87% klientów wybierając produkt bierze pod uwagę jego markę<sup>2</sup>. Dlatego sposób, w jaki firma podchodzi do odzyskiwania należności, może znacząco wpłynąć na jej postrzeganie przez konsumentów. Windykacja prowadzona w sposób etyczny i z poszanowaniem dłużnika świadczy o odpowiedzialności i profesjonalizmie organizacji, co buduje zaufanie wśród jej konsumentów.

*– Nasi partnerzy powierzają nam bardzo odpowiedzialne zadanie – zarządzanie ich należnościami. Niewłaściwa windykacja, pozbawiona empatii i etyki, może zrujnować nawet najbardziej solidnie budowaną markę. Klienci oraz opinia publiczna mogą szybko stracić zaufanie do firmy, która zamiast pomagać w wyjściu z trudnej sytuacji, przyczynia się do eskalacji problemów. W dobie mediów społecznościowych, negatywne opinie mogą szybko rozprzestrzenić się, niosąc za sobą poważne konsekwencje dla reputacji. Dlatego wybór firmy windykacyjnej, której zasady są oparte na szacunku i realnych rozwiązaniach, nie tylko chroni wizerunek, ale i pomaga budować długofalowe, pozytywne relacje z klientami – zauważa Krzysztof Krauze, Prezes Intrum w Polsce.*

## EDUKACJA FINANSOWA JAKO KLUCZ DO SUKCESU

W Polsce aż 3 miliony osób nie radzi sobie z regulowaniem swoich zobowiązań. Co gorsza, w sytuacji, kiedy spłata długu przestaje być możliwa, wiele z nich nie wie, jak się zachować,

unika podjęcia dialogu z wierzycielem, a w międzyczasie doliczane są odsetki, zobowiązanie narasta i jego uregulowanie wiąże się z coraz większym obciążeniem i stresem.

Intrum realizuje programy edukacyjne, które uczą, jak zarządzać pieniędzmi, jak unikać spirali zadłużenia oraz jak skutecznie gospodarować domowym budżetem. Według badania Intrum ECPR 2023, 41% konsumentów w Polsce, którzy nie posiadają wystarczającej wiedzy finansowej, przyznaje, że w ciągu ostatniego roku nie zapłaciło na czas przynajmniej jednego rachunku<sup>3</sup>. W grupie osób lepiej zaznajomionych z tą tematyką odsetek ten spada do 28%<sup>4</sup>.

*- Aby wyjść naprzeciw tej sytuacji, Intrum podejmuje liczne działania edukacyjne, adresowane szczególnie do osób zadłużonych. W ubiegłym roku zrealizowano m.in. projekt „Ogarniam finanse”, który odbił się szerokim echem w mediach – porady finansowe pojawiły się w ponad 10 tys. publikacji, jednocześnie zaobserwowano także wzrost świadomości dłużników, który przełożył się na większą skłonność do podejmowania rozmów z przedstawicielami firmy, a w efekcie na spłatę długów i uporządkowanie finansów. Za te działania Intrum w 2023 roku zdobyło srebrną statuetkę w kategorii Digital PR w konkursie MIXX Awards oraz wyróżnienie w konkursie PR Wings – mówi Agnieszka Surowiec.*

#### CYFRYZACJA – TAK, DEHUMANIZACJA – NIE

Według raportu Intrum European Payment Report 2024, aż 93% przedsiębiorstw w Polsce testuje rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji<sup>5</sup>. To pokazuje, jak ważna stała się technologia w zarządzaniu finansami.

*- Jednym z kluczowych aspektów wykorzystania sztucznej inteligencji w windykacji jest śledzenie sytuacji finansowej dłużników oraz analiza ich nawyków płatniczych. Dzięki zaawansowanym algorytmom, systemy AI mogą analizować historię spłat, oceniać zdolność kredytową oraz prognozować, które rozwiązania będą najlepiej dopasowane do indywidualnej sytuacji – tłumaczy Paweł Świrydzki, CMS Director Market Poland.*

AI może pomagać w tworzeniu spersonalizowanych planów spłat, opartych na szczegółowej analizie dochodów i wydatków dłużnika, ale, co ważne, ostateczna decyzja zawsze pozostaje w rękach człowieka. Dzięki temu możliwe jest zaproponowanie realistycznych harmonogramów płatności, co zwiększa prawdopodobieństwo skutecznej współpracy oraz zmniejsza stres osoby zadłużonej. Ponadto, sztuczna inteligencja wspiera automatyzację przypomnień o nadchodzących terminach płatności, co znacznie poprawia efektywność komunikacji.

*- Systemy oparte na sztucznej inteligencji i automatyzacji pomagają oferować indywidualne podejście do każdej sprawy. Dzięki takim rozwiązaniom, można lepiej dopasować sposób komunikacji, kanały i formy rozmowy - najbardziej odpowiednie dla osoby zadłużonej. Istotne jest, aby technologie wspierały misję firmy, a nie zastępowały człowieka. Transparentność, szacunek i zrozumienie indywidualnej sytuacji osób zmagających się z problemami finansowymi pozostają priorytetem – wyjaśnia Krzysztof Krauze.*

Inwestycje w nowe technologie, w połączeniu z odpowiedzialnym podejściem, pozwalają firmom budować relacje oparte na zaufaniu i kompetencjach. AI staje się narzędziem, które pomaga nie tylko w skutecznej windykacji, ale również w podnoszeniu jakości obsługi i jawności procesów. Dzięki temu firmy mogą nie tylko poprawiać wyniki finansowe, ale także budować pozytywny wizerunek organizacji dbającej o swoich klientów oraz przestrzegającej wysokich standardów etycznych.

<sup>1</sup> ESG update Trendy, które zmieniają zasady gry, IAB Polska

<sup>2</sup> Online Marketing Magazyn, <https://o-m.pl/artukul/ocena-wplywu-marki-na-decyzje-zakupowe-konsumentow>

<sup>3</sup> Intrum, European Consumer Payment Report 2023, <https://www.intrum.pl/partner-biznesowy/raporty-i-analazy/raporty/european-consumer-payment-report-2023/pobierz-ecpr2023/>

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> Intrum, European Payment Report 2024, <https://www.intrum.pl/partner-biznesowy/raporty-i-analazy/raporty/european-payment-report-2024/>





# Pricing Omnichannel 360°

**RAMÍ AL NAIB**

Head of Data & AI w Univio, firmie będącej liderem cyfrowej transformacji handlu w Polsce

**P**ricing omnichannel 360° to zintegrowane podejście do zarządzania cenami, które umożliwia firmom utrzymanie spójnej i efektywnej polityki we wszystkich formach sprzedaży – zarówno w punktach stacjonarnych, jak i na platformach cyfrowych. Przedsiębiorstwa przemysłowe, tradycyjnie opierające się na modelu B2B, coraz chętniej organizują swoją sprzedaż w nowych kanałach, takich jak D2C czy marketplace'y. Integracja transakcji online i offline w omnichannel otwiera przed nimi nowe możliwości, ale wymaga też efektywnego zarządzania cenami – pricingu.

## WYZWANIA W MODELU OMNICHANNEL

Jednym z głównych wyzwań dla firm działających w omnichannel jest zarządzanie cenami w różnych kanałach sprzedaży. Każdy z nich ma swoje specyficzne potrzeby, a ich integracja w spójną strategię komplikuje proces. Nowe kanały wymagają uwzględnienia różnic w podatkach, regulacjach i logistyce. Kluczem do sukcesu jest szybka reakcja na zmiany rynkowe i dostosowywanie cen w czasie rzeczywistym.

## PRICING JAKO DŹWIGNIA ZYSKÓW

Dynamiczne zarządzanie cenami (dynamic pricing) pozwala firmom dopasować ceny do preferencji klientów i sezonowości, maksymalizując marże tam, gdzie popyt jest wysoki. Do osiągnięcia tego celu kluczowe są zaawansowane narzędzia analityczne i AI – wspierające podejmowanie optymalnych decyzji.

## SZTUCZNA INTELIGENCJA W PRICINGU

Decyzje oparte na danych (w modelu data-driven) są fundamentem nowoczesnego pricingu. AI analizuje popyt,

prognozy produkcji oraz inne informacje z rynku, co pozwala firmom szybciej reagować na zmiany i przewidywać przyszłe trendy, utrzymując konkurencyjność.

## PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIA AI W PRICINGU

AI odgrywa wiodącą rolę w **prognozowaniu popytu**, co pozwala firmom lepiej zarządzać zapasami i unikać nadprodukcji oraz braków magazynowych. Dzięki analizie danych historycznych i rynkowych algorytmy przewidują zapotrzebowanie na produkty, optymalizując planowanie zasobów.

**Segmentacja klientów** to kolejne ważne zastosowanie AI. Algorytmy analizują zachowania zakupowe i elastyczność cenową, co pozwala firmom precyzyjnie dostosować polityki cenowe do różnych grup docelowych. Dzięki dynamicznemu dostosowywaniu cen i rabatów firmy mogą maksymalizować swoje przychody.

AI wspiera także **analizę wrażliwości cenowej** umożliwiającą przewidywanie reakcji klientów na zmiany cen. Personalizując ceny, AI minimalizuje odpływ klientów (customer churn), utrzymując ich lojalność i satysfakcję.

Dzięki **detekcji anomalii** (np. identyfikacji potencjalnych zmów cenowych konkurencji) AI pomaga firmom szybko reagować na nieuczciwe praktyki, chroniąc przy tym zyski i zapewniając przejrzystość rynku.

**Optymalizacja cen w czasie rzeczywistym** to kolejna zaleta AI. Rozwiązanie monitoruje zmiany popytu, zapasów i rynku, dostosowując ceny do bieżącej sytuacji. W trakcie wyprzedaży czy promocji AI podnosi ceny popularnych produktów, jednocześnie obniżając ceny mniej pożądaných, co maksymalizuje marże.

Sztuczna inteligencja umożliwia także bieżącą **analizę cen konkurencji**, monitorując rynek i pozwalając firmom dostosować swoje oferty, aby utrzymać przewagę rynkową. W ten sposób przedsiębiorstwa mogą dynamicznie zarządzać cenami, reagując na działania konkurentów i zmieniające się zachowania konsumentów.

**Analiza skuteczności kampanii promocyjnych** to kolejne zastosowanie AI. Algorytmy oceniają, które promocje przyniosły najlepsze efekty, pomagając firmom planować przyszłe kampanie z większą precyzją i bez nadmiernych obniżek cen.

Sztuczna inteligencja wspiera także **strategię cross-sell i up-sell**. Analizując preferencje klientów, AI sugeruje dodatkowe produkty, które mogą uzupełniać wcześniejsze zakupy, co w konsekwencji powiększa wartość koszyka zakupowego i poprawia doświadczenie klienta.

Wszystkie te zastosowania AI pomagają firmom nie tylko zwiększać przychody, ale także lepiej zarządzać ryzykiem cenowym i budować przewagę konkurencyjną na rynku.

think big!

**PIKA**



**PAPERLESS!**

## Inteligentna transformacja HR z **PIKA**

Marzy Ci się biuro bez tony papierów?

Postaw na profesjonalną digitalizację.

**Cyfrowa Teczka Osobowa** i **Digitalizacja**?

Razem czy osobno? Ty decydujesz, w jaki sposób skonfigurujemy Twój proces.



**Cyfrowa Teczka  
Osobowa (CTO)**



**Digitalizacja  
dokumentów**



# Sztuczna inteligencja? Tak, ale w bezpiecznej wersji

**DARIUSZ KWIECIŃSKI**

Head of South Eastern Europe, European Platform Business w Fujitsu

**S**ztuczna inteligencja staje się elementem, który przyspiesza procesy w biznesie. Jednocześnie budzi wiele pytań – o bezpieczeństwo, stabilność zatrudnienia w firmach. – *Zbudowaliśmy model dający szansę na błyskawiczne uwolnienie pełnego potencjału organizacji, bez obaw dotyczących bezpieczeństwa danych, zgodności z lokalnym prawem czy jakości odpowiedzi AI* – mówi **Dariusz Kwieciński, Head of South Eastern Europe, European Platform Business w Fujitsu.**

Sztuczna inteligencja to dziś ważny filar cyfrowych przemian przedsiębiorstw, a jak pokazują przewidywania ekspertów, wkrótce również fundament ich funkcjonowania na wielu polach. Wyliczenia analityków zawarte w naszym raporcie "Generative AI Innovation. Where is the business value?" dowodzą, że wykorzystanie AI w biznesie będzie rosło, osiągając w 2032 roku rekordowe wyniki. Cytowani w raporcie ekonomiści Uniwersytetu Oksfordzkiego uważają, że wielkość rynku tylko w USA wzrośnie z 477 miliardów dolarów do 1 biliona, Bloomberg przewiduje wzrost do 1,3 biliona dolarów, a McKinsey – aż do 4,4 biliona. Firmy,

które nie opracują planu na wdrożenie AI w swojej działalności, wkrótce mogą zacząć tracić.

Odpowiedzialni liderzy nie mogą przejść obojętnie obok AI. Rezygnując z takiej szansy, wypisujemy się z wyścigu o innowacje, a w rezultacie z konkurencji o klientów. Sztuczna inteligencja pozwala na optymalizację i przyspieszenie wielu procesów biznesowych, wzrost rentowności przedsiębiorstw oraz pozyskanie nowych segmentów i rynków. Konieczność przyśpieszonej adaptacji w tym obszarze nie zwalnia zarządów i menedżerów z obowiązku, aby wdrażać nowoczesne technologie w sposób bezpieczny i dojrzały. Zapewnienie bezpieczeństwa poufnych informacji organizacji, w tym również danych partnerów handlowych i klientów, to nie tylko wymóg prawny i wizerunkowy, ale także element budowania przewagi biznesowej.

Generatywna sztuczna inteligencja rewolucjonizuje sposób funkcjonowania organizacji – tak pokazują wyniki naszego innego badania, "The latest trends in global CxO's

AI and sustainability initiatives”, z sierpnia br. Wykorzystanie generatywnego AI jest już znaczącym trendem. Wśród firm zaangażowanych w transformację cyfrową, w aż 31% zbadanych organizacji zadania pracowników już teraz są wspierane przez generatywną sztuczną inteligencję, w 37% firm są plany, by wydarzyło się to w najbliższym roku, zaś w przypadku 29% – w ciągu najbliższych trzech lat. Tylko 3% firm zaangażowanych w transformację cyfrową nie ma takich celów.

Co równie ważne, wyniki badania pokazują, że aż 75% menedżerów z kadry zarządzającej uważa, że współpraca między ludźmi a sztuczną inteligencją będzie postępować, znacząco zmieniając procesy biznesowe. To, w jaki sposób organizacje zyskają na zastosowaniu generatywnego AI będzie także zależało od kompetencji, wiedzy oraz przeszkolenia pracowników.

Niepokoić może fakt, że ponad 1/3 firm nie ma szerokiej, obejmującej całą firmę strategii wdrożenia AI. Tymczasem pracownicy już teraz dostrzegają korzyści wynikające z tej technologii i często na własną rękę korzystają z bezpłatnych narzędzi, stawiając w ten sposób pracodawców przed szeregiem ryzyk. Jak wynika z danych Cyberhaven Labs, ilość danych wprowadzanych przez pracowników do narzędzi genAI gwałtownie skoczyła – tylko w okresie od marca 2023 r. do marca br. niemal sześciokrotnie. Pracownicy wrzucali w chatboty informacje związane z obsługą klienta (ponad 16%), kody źródłowe (niemal 13% przypadków), dane badawczo-rozwojowe (11%), a nawet wrażliwą dokumentację dotyczącą pracowników (4%), czy dane finansowe (ponad 2%)!

Fujitsu PrivateGPT wychodzi naprzeciw temu wyzwaniu. Nasze rozwiązanie działa w zewnętrznym data center lub siedzibie klienta i pozwala w sposób kontrolowany wykorzystywać potencjał własnych zasobów, bez sięgania po dane z niesprawdzonych źródeł, naruszania poufności informacji czy zgodności z lokalnymi regulacjami prawnymi. A jednocześnie nasze rozwiązanie daje możliwość szybkiego wdrożenia i zapewnienia korzyści płynących z zastosowania technologii generatywnej sztucznej inteligencji w organizacji. PrivateGPT to element naszego portfolio, spośród którego produkty dostarczamy jako „solution in a box”.

To także realne wsparcie w różnych obszarach, w wielu branżach. Przykładowo, AI w obrębie obsługi klienta dostarczy dokładne, kontekstowe odpowiedzi na zapytania użytkowników, stworzone na bazie historycznych danych dostępnych w firmie. Pozwala to na automatyzację odpowiedzi, poprawę czasu reakcji, zwiększenie produktywności pracowników oraz podniesienie satysfakcji klientów.

Rozwiązanie sprawdzi się świetnie jako asystent dla pracowników działów wsparcia czy operacji, dostarczając aktualnych i rzetelnych odpowiedzi na zapytania wewnętrznych interesariuszy. Narzędzie może wspierać pracowników w pracy na dużej bazie dokumentów, zarówno jako zaawansowana wyszukiwarka, ale także jako wsparcie w przygotowywaniu różnych dokumentów i materiałów.

Niewątpliwie branżą, która może zyskać na wdrożeniu własnego rozwiązania generatywnej sztucznej inteligencji, jest system opieki zdrowotnej. Jako jeden z najbardziej wrażliwych obszarów pod kątem ewentualnych wycieków danych osobowych, wymaga on od podmiotu wdrażającego szczególnej dbałości w zapewnieniu bezpieczeństwa danych.

W tym zakresie PrivateGPT przynosi rewolucję. Może analizować dokumentację medyczną pacjentów, materiały informacyjne dotyczące leków, automatycznie wyodrębniając informacje o dawkowaniu, efektach ubocznych i przeciwwskazaniach, wspierając personel medyczny na etapie diagnozowania i ustalania planu leczenia. Rozwiązanie działa lokalnie, ułatwiając dostosowanie do wewnętrznych procesów i zapewniając zgodność z przepisami dotyczącymi przetwarzania danych osobowych przez podmioty medyczne.

Podobną wartość PrivateGPT przyniesie w obrębie nauki. Dostarczając wiarygodne wyniki dla zapytań, może istotnie wspomóc proces analizy dużych ilości tekstu, tłumaczenia materiałów czy generowanie podsumowań – a przez to uwolnić czas kadry naukowej i przekierować go na rozwój badań i innowacji. Dydaktycy także zyskają narzędzie ułatwiające tworzenie materiałów edukacyjnych i kursów, dzięki czemu będą mogli więcej czasu poświęcić na kontakt ze studentami i uczniami.

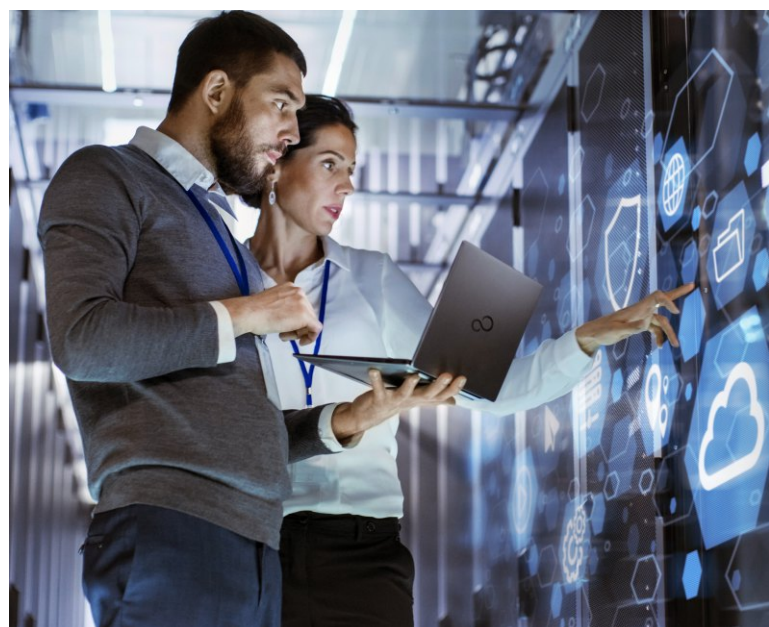
Niezależnie od branży, Fujitsu PrivateGPT otwiera szansę na sprawne wykorzystanie dostępnej wiedzy oraz danych do rozwoju innowacji, konkurencyjności i podniesienia satysfakcji pracowników oraz klientów.

Źródła:

<https://corporate-blog.global.fujitsu.com/fgb/2024-04-23/01/>

<https://www.fujitsu.com/global/about/resources/news/press-releases/2024/0802-01.html>

[https://www.fujitsu.com/global/documents/about/research/article/202312-ai-trust-technologies/EN\\_AI\\_Trust\\_and\\_Fujitsu\\_s\\_AI\\_Trust\\_Technologies\\_in\\_Conversational\\_Generative\\_AI.pdf](https://www.fujitsu.com/global/documents/about/research/article/202312-ai-trust-technologies/EN_AI_Trust_and_Fujitsu_s_AI_Trust_Technologies_in_Conversational_Generative_AI.pdf)





# Biura przyszłości. Trendy, które zmieniają rynek biurowy w Polsce – raport Walter Herz



**G**lobalne przekształcenia gospodarcze wpływają na sposób funkcjonowania firm i projektowania miejsc pracy. Raport „25 trendów, które zmieniają Twoje biuro w 2025 roku”, opracowany przez Walter Herz we współpracy z ekspertami z firm Workplace, ISS Polska, DECISIVE Szmigiel, Papros, Gregorczyk oraz Brill AV Media, opisuje wiodące trendy determinujące kierunek rozwoju rynku biurowego w Polsce.

– Analiza nasświetla główne czynniki zmian zachodzących w sektorze biurowym. Zawarte w raporcie informacje mogą stanowić inspirację do tworzenia efektywnych i optymalnych kosztowo przestrzeni biurowych, które są odpowiedzią na nowy system pracy. Można w nim też znaleźć informacje o innowacjach w projektowaniu i zarządzaniu przestrzenią oraz rozwiązaniach technologicznych wchodzących do biur, a także o nowych zapisach wprowadzanych do umów – mówi Mateusz Strzelecki, Partner/Head of Tenant Representation w Walter Herz.

## RYNEK BIUR

Główne trendy, które kształtują dzisiejszy rynek biurowy, opisuje Jarosław Zdzitowiecki, szef oddziału Walter Herz w Trójmieście: – *Upowszechnienie się pracy hybrydowej sprawia, że nasila się tendencja związana z wyborem przez najemców mniejszych powierzchni oraz koncentrowaniem się firm na budynkach oferujących wysoką jakość, zlokalizowanych w atrakcyjnym otoczeniu, w centralnych częściach miast. Na znaczeniu zyskują wygodne biura, wykorzystujące nowoczesne rozwiązania techniczne i oferujące przyjazne środowisko* – przyznaje Jarosław Zdzitowiecki.

Biura stają się miejscem spotkań, budowania relacji, ducha zespołu i atmosfery w firmie. Przestrzeń, która dzięki odpowiedniej aranżacji, sprzyja integracji zespołowej.

Charakterystyczna dla rynku biurowego jest niska podaż nowej powierzchni. Coraz trudniej o dobry, przyciągający pracowników adres. Popyt na najlepsze powierzchnie w centrach miast przewyższa podaż.

Wyzwaniem dla uczestników rynku są rosnące koszty fit-out’ów i service charges. Utrwała się tendencja do ograniczania kosztów związanych z wykończeniem i aranżacją nowych biur. Rośnie udział renegowacji w strukturze najmu.

Widoczne jest również poszukiwanie przez najemców możliwości kontroli opłat eksploatacyjnych. Optymalizacja powierzchni prowadzi do wzrostu oferty podnajmu biur.

## DESIGN

Mocno zmienia się również biurowy design i profil funkcjonalny miejsc pracy. Główne tendencje w tym obszarze definiuje Bogusz Parzyszek, CEO i założyciel firmy Workplace: – *Wiodący trend w aranżacji biur ma związek z potrzebą budowania kultury firmy i świadomym kształtowaniem społecznych i organizacyjnych aspektów środowiska pracy. Projektowana przestrzeń ma skutecznie animować społeczność pracowniczą, sprzyjać integracji i współpracy* – wyjaśnia Bogusz Parzyszek.

Bazą procesów projektowych staje się eksperymentowanie. Jednym z kierunków jest wdrażanie wytycznych neuronaukowych, co ma służyć regeneracji psychofizycznej poprzez design i zastosowane udogodnienia.

Azymut wyznacza projektantom zmiana narracji. Miejsca pracy dostosowuje się do potrzeb osób, które regularnie



korzystają z biur, a zarzucane są próby przyciągnięcia do nich wszystkich pracowników.

– *Do optymalizacji przestrzeni biurowych i poprawy ich efektywności operacyjnej wykorzystywane są technologie oparte na analityce danych i modelach obliczeniowych. Inteligentne zarządzanie miejscami pracy, z udziałem np. systemów rezerwacyjnych czytających rzeczywiste wykorzystanie powierzchni, redukuje marnotrawstwo zasobów* – informuje **Bogusz Parzyszek**.

Produktywna innowacyjność jest z kolei trendem opartym na przekonaniu, że zaprojektowana przestrzeń powinna sprzyjać osiągnięciu stanu umysłu określanego jako produktywno-innowacyjny.

### FIT-OUT AND BUILD

Alicja Muszalska, architektka w ISS – wiodącej firmie zajmującej się tworzeniem przyjaznych miejsc pracy i kompleksowym zarządzaniem obiektami – wymienia kluczowe wyznaczniki nowoczesnego fit-outu. Muszalska podkreśla, że nowoczesny fit-out biurowy opiera się między innymi na trwałości, umiarze i użyteczności. Trwałość oznacza projektowanie przestrzeni na długoterminowe umowy najmu z wykorzystaniem wysokiej jakości, trwałych materiałów, w tym pochodzących z recyklingu, zgodnie z zasadami ESG. Umiar to efektywność kosztowa i środowiskowa, obejmująca modyfikację istniejących mebli, recykling materiałów oraz zastosowanie rozwiązań ograniczających zużycie mediów i systemów BMS oraz IoT. Użyteczność kładzie nacisk na różnorodność i inkluzywność, wspierając politykę DEI, która sprzyja budowaniu więzi społecznych. Muszalska zwraca uwagę na to, jak istotne jest zarządzanie paradoksem polegające na balansowaniu między interesami społecznymi a środowiskowymi, np. minimalizując marnotrawstwo przy zapewnieniu różnych typów mleka.

*Spojrzenie na fit-out przez pryzmat długoterminowej inwestycji, nie tylko samej przestrzeni, ale także kultywowania relacji międzyludzkich, jest perspektywą unikalnie skandynawską. Dobrze zaprojektowana i zrealizowana aranżacja w oparciu o trendy w połączeniu z doskonałością usług facility management i zespołu, który dba o dobry stan powierzchni, dopełnia tylko harmonii jej użytkowania przez długi czas.* – dodaje **Jan Pawlik, Workplace Management Director w ISS**.

### TECHNOLOGIA

W planowaniu biur kluczowa jest technologia. Najnowocześniejsze rozwiązania wdrażane w biurach opisuje Cezary Gromko, AV Integrations Account Manager w firmie Brill AV Media. Jego zdaniem, jednym z najszybciej rozwijających się trendów związanych z realizacją projektów w obszarze aranżacji przestrzeni biurowych jest integracja studiów podcastowych. – *Firmy dostrzegają ogromne korzyści płynące z wprowadzenia rozwiązań wykraczających poza tradycyjne zastosowania technologii AV. Studia podcastowe znacznie poprawiają komunikację wewnętrzną w organizacjach, stanowiąc jednocześnie atrakcyjny benefit dla pracowników. Podcasty streamowane zewnętrznie mogą być wykorzystywane jako część strategii content marketingowej firmy* – przyznaje **Cezary Gromko**.

Innym rozwiązaniem wprowadzanym do biur są monitory interaktywne, które pozwalają wizualizować pomysły i podbijają kreatywność pracy projektowej. Technologia USB-C umożliwia zaś połączenie biurowych laptopów, monitorów, zasilania oraz akcesoriów peryferyjnych za pomocą jednego kabla i pozostawienie „czystego stołu”.

Rozwój technologii LED oraz miniaturyzacja urządzeń sprawia, że nowoczesne rozwiązania audio-video są bardziej dyskretne i estetyczne. Innowacyjne miejsca pracy wykorzystują też interaktywne przestrzenie w strefach relaksu, w których pracownicy mogą angażować się w różnorodne, kreatywne formy rozrywki i edukacji.

### ZAPISY PRAWNE UMÓW

O nowych zapisach w umowach mówi w raporcie Andrzej Szmigiel, Partner w spółce prawniczej DECISIVE Szmigiel, Papros, Gregorczyk: – *Nowością w umowach najmu są klauzule dotyczące Service Level Agreement, które zabezpieczają poziom usług świadczonych przez wynajmujących. W umowach najmu coraz częściej pojawiają się również klauzule wymagające od wynajmujących posiadania odpowiednich certyfikatów dla budynków, stosowania energooszczędnych rozwiązań i zielonej energii* – mówi **Andrzej Szmigiel**.

Coraz więcej najemców stara się wprowadzać klauzule umożliwiające negocjowanie indywidualnych umów na dostawę energii oraz zapewnienie technicznych możliwości do samodzielności w tym zakresie. Coraz większą wagę przykładają się też do precyzyjnego zdefiniowania i uwzględniania kwestii siły wyższej. Nowe zapisy umów dotyczą również sankcji wprowadzonych przez USA i Unię Europejską w związku z działaniami reżimów totalitarnych, którymi objęte zostały niektóre podmioty.

Pobierz raport **"25 trendów, które zmienią Twoje biuro w 2025 roku"**



Autorzy raportu, od lewej: **Jarosław Zdzitowiecki, Mateusz Strzelecki** – Walter Herz, **Bogusz Parzyszek** – Workplace, **Alicja Muszalska** – ISS Polska, **Cezary Gromko** – Brill AV Media, **Andrzej Szmigiel** – DECISIVE Szmigiel, Papros, Gregorczyk



# Jak odblokować innowacyjny potencjał polskiej gospodarki?

## Wnioski z najnowszego raportu Ayming Polska i Konfederacji Lewiatan



**AGNIESZKA HRYNKIEWICZ – SUDNIK**  
Dyrektor Konsultingu Ayming Polska

**P**omimo wzrostu nakładów na badania i rozwój w Polsce, nasz kraj wciąż pozostaje daleko za europejskimi liderami innowacji. Barierą dla szybszego rozwoju nie jest brak narzędzi wsparcia, takich jak ulgi podatkowe czy granty, ale niewystarczająca wiedza i zasoby w firmach, które blokują ich efektywne wykorzystanie. Zewnętrzne finansowanie innowacji cieszy się niewielkim zainteresowaniem, szczególnie wśród małych



**PIOTR FRANKOWSKI**  
Dyrektor Zarządzający Ayming Polska

i średnich przedsiębiorstw. Taki obraz wyłania z najnowszego raportu „Z taryfą ulgową. Jak napędzić innowacyjność polskiego biznesu?” autorstwa Ayming Polska i Konfederacji Lewiatan. Autorzy zwracają uwagę na potencjał ulgi B+R oraz zachęcają do wprowadzenia zmian w jej działaniu. Właściwe usprawnienia mogą znacząco przyczynić się do wzrostu innowacyjności w Polsce i poprawy konkurencyjności rodzimych firm.

Choć nakłady na badania i rozwój w Polsce wzrosły trzykrotnie w ciągu ostatniej dekady, udział wydatków B+R w PKB wzrósł jedynie o 0,56 punktu procentowego – z 0,9% w 2012 roku do 1,46% w 2022. W porównaniu do liderów innowacji, takich jak Niemcy (3,13%) czy Szwecja (3,47%), nadal pozostajemy daleko w tyle. Różnica nie tkwi tylko w procentowym udziale wydatków na B+R, ale w samej skali. Niemieckie PKB jest pięciokrotnie większe niż polskie, więc nasi zachodni sąsiedzi przy dwukrotnie większym udziale procentowym, nominalnie wydają na innowacje aż 10 razy więcej.

Udział biznesu w wydatkach na B+R, który wynosi 66%, pokazuje, że to firmy odgrywają kluczową rolę w napędzaniu innowacji w Polsce. W ciągu dekady ich inwestycje wzrosły sześciokrotnie, osiągając w 2022 roku 29,5 mld zł – więcej niż całkowite krajowe wydatki na B+R dziesięć lat wcześniej.

*Jeśli chcemy przyspieszyć rozwój innowacji w Polsce, kluczowe będzie znalezienie sposobów na skuteczniejsze wsparcie biznesu w tym obszarze. Przedsiębiorcy często wskazują na bariery finansowe, które blokują ich innowacyjne projekty. Firmy realizujące działania rozwojowe nie muszą polegać wyłącznie na własnych środkach – do ich dyspozycji pozostają narzędzia takie jak ulgi podatkowe, granty rządowe, dotacje unijne czy Polska Strefa Inwestycji. Co więcej, rozwiązania te można łączyć, co pozwala firmom realnie zwiększyć swoje budżety na badania i rozwój. Kluczowe pytanie brzmi: jak sprawić, by biznes chętniej po nie sięgał? Bo to właśnie w pełnym wykorzystaniu tych możliwości tkwi potencjał, który może napędzić prawdziwą transformację innowacyjną polskiej gospodarki* – komentuje **Piotr Frankowski, Dyrektor Zarządzający, Ayming Polska**.

#### **ZEWNĘTRZNE FINANSOWANIE INNOWACJI: SZEROKIE MOŻLIWOŚCI, MAŁE ZAINTERESOWANIE**

Mimo wszystkich zalet zewnętrznego finansowania rozwoju, w ciągu ostatnich trzech lat jedynie 28% firm skorzystało z takiego wsparcia. Najczęściej decydowały się na to największe organizacje, zatrudniające ponad 250 pracowników (44%). Wraz ze zmniejszaniem się wielkości firmy, maleje też zainteresowanie zewnętrznymi źródłami – wśród średnich firm (50-249 pracowników) było to 23%, a w przypadku małych firm (10-49 pracowników) tylko 18%. Stosunkowo niewielka skala wykorzystywania mechanizmów zewnętrznego finansowania działalności innowacyjnej nie jest efektem braku dostępności odpowiednich narzędzi, a niedostatecznej wiedzy na ich temat. Zdecydowana większość badanych firm (88%) jako przyczynę tego stanu rzeczy wskazała brak informacji o szczegółach funkcjonowania dostępnych na rynku instrumentów. Drugim najczęściej wskazywanym wyzwaniem (73%) był brak zasobów kadrowych i czasu, uniemożliwiający firmom samodzielne pozyskiwanie finansowania.

*Brak szczegółowej wiedzy na temat tego, jak w pełni wykorzystać dostępne narzędzia wsparcia, takie jak ulgi podatkowe czy dotacje unijne, jest poważnym hamulcem dla rozwoju innowacji w Polsce. Choć większość firm jest świadoma ich istnienia, niewiele wie, jak efektywnie z nich korzystać. To właśnie tu leży problem – potrzebna jest*

*intensywniejsza edukacja, która pokaże przedsiębiorcom, jak mogą włączyć omawiane instrumenty w swoje strategie biznesowe, by efektywnie wspierać rozwój innowacji i zwiększać konkurencyjność* – tłumaczy **Agnieszka Hrynkiewicz-Sudnik, Dyrektor Konsultingu, Ayming Polska**.

#### **ULGA B+R: FORMALNOŚCI ODSTRASZAJĄ, ALE KORZYŚCI PRZEKONUJĄ**

Jeszcze mniej badanych firm, bo zaledwie 23%, deklaruje korzystanie z ulgi B+R. To zaskakujące, zważywszy, że wszystkie firmy biorące udział w badaniu potwierdziły prowadzenie działań innowacyjnych, takich jak rozwój produktów, usług czy procesów. Dodatkowo – tak jak w przypadku innych mechanizmów – ulga badawczo-rozwojowa jest powszechnie znana. Aż 90% badanych przyznało, że jest świadoma istnienia tego instrumentu podatkowego. Co zatem stoi na przeszkodzie, skoro wiedza o narzędziu pozostaje relatywnie wysoka?

Wielu przedsiębiorców, którzy sięgnęli po ulgę B+R, nie ukrywa frustracji związanej z formalnościami – aż 75% wskazuje na trudności z gromadzeniem dokumentacji, 74% narzeka na skomplikowany proces aplikacyjny, a 78% na zbyt długi czas oczekiwania na wsparcie.

*Pomimo tych trudności, zdecydowana większość firm, które przeszły przez cały proces i skorzystały z ulgi B+R, ocenia ją pozytywnie. Aż 87% przedsiębiorstw wskazuje, że skala uzyskanego wsparcia odpowiada ich realnym potrzebom i stanowi istotne wsparcie w finansowaniu działalności innowacyjnej. To pokazuje, że mimo wyzwań proceduralnych, ulga B+R jest wartościowym narzędziem wspierającym rozwój nowatorskich rozwiązań. Kluczowe na tym etapie wydaje się zatem uproszczenie formalności i przyspieszenie procesów administracyjnych, aby firmy mogły szybciej uzyskać dostęp do środków. Skrócenie tego okresu byłoby szczególnie istotne dla małych i średnich firm, które często nie mogą sobie pozwolić na długie oczekiwanie. W efekcie, takie działania mogłyby zwiększyć ich zaangażowanie w korzystanie z ulgi i wsparłoby realizację innowacyjnych projektów* – komentuje **Agnieszka Hrynkiewicz-Sudnik**.

#### **JAK ULGA B+R WPŁYWA NA INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW**

Zdecydowana większość firm przeznaczają środki pozyskane dzięki uldze B+R na dalsze działania badawczo-rozwojowe (94%) lub inwestuje w rozwój swojego biznesu (93%). To wyraźny sygnał, że instrument ten bezpośrednio napędza rozwój firm, które z niego korzystają. Reinwestowanie środków w kolejne projekty B+R staje się jednym z kluczowych działań wspierających innowacyjność polskich przedsiębiorstw.

Z badania wynika również, że firmy korzystające z ulgi przeznaczają większe środki na badania i rozwój – w 2024 roku aż 68% z nich planuje wydać na ten cel ponad 6% swoich rocznych przychodów, w przeciwieństwie do 31% firm, które nie korzystają z tego instrumentu. Dane te jasno wskazują, że dostępność omawianego mechanizmu sprzyja większym inwestycjom w innowacje. Potwierdza to deklaracja



firm, które zwiększyły budżet innowacyjny. Wszystkie one wskazały bowiem ulgę B+R jako kluczowy czynnik przy podjęciu tej decyzji.

*Ulgę B+R to jeden z kluczowych mechanizmów, który motywuje firmy do inwestowania w coraz bardziej zaawansowane innowacje. W branżach takich jak przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, finanse, IT, energetyka czy handel, wiele firm prowadzi prace rozwojowe niemalże na porządku dziennym. Gdyby wyłączyć te, które w 2022 roku poniosły stratę finansową oraz przedsiębiorstwa korzystające już z Polskiej Strefy Inwestycji, potencjalnie około 27 tysięcy firm mogłoby sięgnąć po ulgę B+R. To wynik dziesięciokrotnie wyższy od stanu obecnego. Biorąc pod uwagę wyliczoną przez nas medianę kosztów kwalifikowanych w małych i dużych firmach oraz fakt, że aż 70% z nich stanowią wynagrodzenia, możemy założyć, że gdyby wszystkie uprawnione firmy skorzystały z ulgi B+R, do gospodarki wróciłyby 4 miliardy złotych, które w 2023 roku mogłyby zostać w pełni zainwestowane w rozwój B+R – tłumaczy Piotr Frankowski.*

W 2022 roku Polska przeznaczyła na badania i rozwój 44,7 mld zł, co stanowiło wzrost o 18% w porównaniu do 2021 roku. Eksperti Ayming twierdzą, że jeśli ten trend utrzymałby się również w 2023 roku, a firmy zainwestowałyby dodatkowe 4 mld zł z ulgi B+R, całkowite wydatki na B+R mogłyby wzrosnąć do 57,2 mld zł. Dodatkowo, przyspieszenie procesu przyznawania dotacji mogłoby przynieść firmom około 0,7 mld zł z programów finansowych na lata

**Z taryfą ulgową**  
**Jak napędzić innowacyjność biznesu?**

ayming

KONFEDERACJA LEWIATAN

IQS THINK FORWARD™

2021-2027, co daje łączną sumę 57,9 mld zł. Wówczas wskaźnik intensywności nakładów na B+R w Polsce mógłby wzrosnąć do 1,7% PKB, co pozwoliłoby Polsce wyprzedzić Grecję, osiągnąć poziom Portugalii i pokonać znaczną część dystansu dzielącego nas od średniej europejskiej (2,3%).

#### PROPOZYCJE ZMIAN W ULDZE B+R W ODPOWIEDZI NA WYZWANIA FIRM

Ulgę B+R bez wątpienia ma ogromny potencjał, mimo że obecnie korzysta z niej relatywnie niewiele firm. W odpowiedzi na ten problem, Ayming Polska oraz Konfederacja Lewiatan wspólnie opracowały konkretne rekomendacje dla rządu. Mają one na celu usunięcie barier, które ograniczają szersze wykorzystanie tego mechanizmu i uczynienie innowacyjności podstawą wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

*Nasze rekomendacje dla rządu mają na celu lepsze dopasowanie ulgi B+R do potrzeb firm. Zaproponowaliśmy wprowadzenie możliwości zwrotu gotówkowego dla przedsiębiorstw, które są na stracie lub nie generują wystarczających dochodów z powodu intensywnych inwestycji w innowacje, które czasowo obciążają ich finanse. Zwrot ten obejmowałby wszystkie podmioty, w szczególności MŚP, w ramach zasad de minimis z limitem 200 000 euro na 3 lata. Rozwiązanie to pozwoliłoby szybciej skorzystać z ulgi firmom, które obecnie nie mogą w pełni wykorzystać jej potencjału. Dodatkowo, proponujemy zwiększenie odliczeń do 200% dla wszystkich kosztów kwalifikowanych, takich jak materiały, usługi doradcze, amortyzacja czy ochrona patentów. Ważnym elementem naszych rekomendacji jest również zniesienie obowiązku współpracy wyłącznie z jednostkami naukowymi, co otworzy drogę do bardziej elastycznego korzystania z ekspertów spoza sektora naukowego. Postulaty zostały przedstawione do wglądu organów ustawodawczych pod koniec 2023 rok. Po spotkaniach z przedstawicielami Ministerstwa Finansów, część z nich jest już przygotowywana do wdrożenia – komentuje Przemysław Pruszyński, Dyrektor Departamentu Podatkowego, Konfederacja Lewiatan.*

Rekomendacje Ayming Polska i Konfederacji Lewiatan nie dotyczą wyłącznie zmian w prawodawstwie, ale także transformacji podejścia firm do finansowania innowacji. W raporcie znalazły się konkretne wskazówki skierowane do biznesu. Obok oczywistej sugestii szerszego korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania innowacji, pojawiają się inne istotne postulaty. Jednym z nich jest dokładniejsza analiza wydatków na B+R, umożliwiająca firmom lepsze zarządzanie budżetem na innowacje. Proces rozliczania ulgi B+R dostarcza pełnego obrazu alokacji środków na badania i rozwój, wspierając bardziej efektywne planowanie inwestycji.

Kolejna rekomendacja dotyczy zacieśnienia współpracy z zewnętrznymi ekspertami, którzy mogą pomóc firmom lepiej poruszać się w złożonym ekosystemie narzędzi finansowania, przyspieszając realizację ambitnych projektów badawczo-rozwojowych.

# TAURON NOWA energia



Energia  
z odnawialnych  
źródeł TAURONA  
z certyfikatem



Zagwarantuj swojej firmie  
cenę prądu na lata

Wejdź na [tauron.pl/nowaenergia-firma](https://tauron.pl/nowaenergia-firma)

**Sprawdź ofertę**



# Odkrywanie pełnego potencjału AI: Zarządzanie danymi podstawą powodzenia we wdrożeniach AI



**PAWEŁ EKK-CIERNIAKOWSKI**  
Leader of Data Science at SoftwareOne

**R**ok 2023 był przełomowy dla sztucznej inteligencji. Chat GPT i inne platformy stały się jednymi z najszybciej rozwijających się technologii użytkowych w ostatnich latach. Mimo że kadra zarządzająca uznaje AI i Gen AI za priorytet technologiczny, wielu managerów wciąż oswaja się z dynamicznym rozwojem tej dziedziny. Aby sprostać temu wyzwaniu, należy oddzielić fakty od szumu medialnego i skupić się na realnych korzyściach. Tymczasem wśród wielu czynników, takich jak ryzyko, koszty i złożoność globalnych regulacji, często gubi się kluczowy element: znaczenie solidnego przetwarzania danych.

W świecie, w którym firmy dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki AI, zarządzanie danymi może wy-

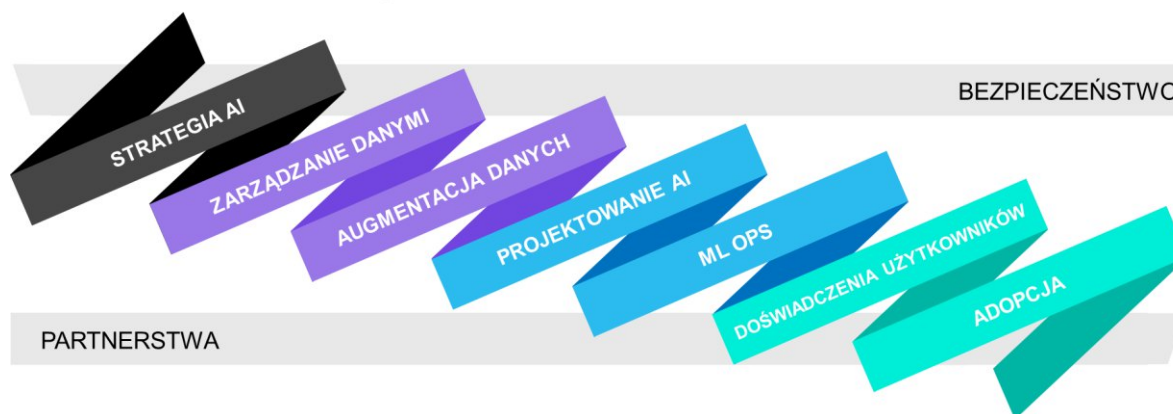


**KRZYSZTOF BOGUCKI**  
Data&AI Delivery Unit Lead at SoftwareOne

dawać się skomplikowanym zagadnieniem, ale jego wartość jest nie do przecenienia. Aby czerpać korzyści biznesowe z innowacji wykorzystujących sztuczną inteligencję, takich jak przyspieszenie wprowadzania produktów na rynek, lepsze decyzje oparte na danych, zwiększenie efektywności i produktywności, personalizacja obsługi klienta i wiele innych, firmy muszą sprawnie zarządzać różnorodnymi źródłami danych, często nieustrukturyzowanymi i heterogenicznymi.

Chociaż firmy zdają sobie sprawę z konieczności opracowania planu wdrożenia AI, potrzebne jest również metodyczne podejście do zarządzania danymi, z jasno określonymi właścicielami, aby sprostać wyzwaniom projektowym, ale również etycznym.

## SoftwareOne Intelligence Fabric



### OD WYZWANIA BIZNESOWEGO DO WYBORU NARZĘDZI

Przetwarzanie danych wymaga od specjalistów zajmujących się zaawansowaną analizą danych (Data Scientists) elastyczności i dostosowania metod do specyfiki projektu. Eksperti pracujący z danymi muszą rozumieć ich znaczenie oraz biznesowy cel realizowanego przedsięwzięcia. Może to być osiągnięte na dwa sposoby. Pierwszym jest budowanie wiedzy biznesowej samych Data Scientists. Nie jest to jednak warunek konieczny, gdyż podobne wyniki można osiągnąć również przez ich ścisłą współpracę ze specjalistami z danego obszaru biznesowego (SME). Kolejnym istotnym aspektem tworzenia rozwiązania opartego na sztucznej inteligencji jest definicja wyzwania technicznego. W tym przypadku, w zależności od projektu, może wystąpić potrzeba użycia modeli pretrenowanych (duże modele językowe, modele wizji komputerowej) lub też wytrenowania własnego modelu. Niezależnie od wybranej ścieżki rozwiązania, istotny jest aspekt związany ze wstępną analizą oraz przetwarzaniem danych.

W przypadku rozwiązań produkcyjnych jednym z wyzwań jest zarządzanie "dryfem danych", czyli zmianami w rozkładzie danych po utworzeniu modelu, co może obniżyć dokładność modelu. Aby temu zaradzić, eksperci muszą regularnie monitorować swoje rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję oraz ponownie trenować modele z nowymi danymi, co pozwoli im dostosować się do częstych zmian w rozkładzie danych.

Organizacje powinny również przeprowadzać regularne wewnętrzne warsztaty i zacieśniać współpracę między specjalistami AI oraz SME, w celu utrzymania wysokiej jakości wdrożonych modeli.

### TECHNIKI PRZETWARZANIA DANYCH DLA POPRAWY WYDAJNOŚCI MODELI AI

Przetwarzanie danych jest kluczowym krokiem w tworzeniu skutecznych modeli uczenia maszynowego (ML), a ta sama zasada powinna dotyczyć modeli AI. Większość obecnych rozwiązań AI opiera się na modelach głębokiego uczenia (LLM, computer vision).

Aby osiągnąć najlepsze wyniki, sztuczna inteligencja powinna być traktowana jako narzędzie, a nie magiczna techno-

logia. Na podstawie zrozumienia danych i analizy eksploracyjnej można wprowadzić odpowiednie kroki przetwarzania i czyszczenia danych.

Efektywne czyszczenie i przetwarzanie, przy jednoczesnym spełnieniu wymagań obliczeniowych, potrzebuje starannie zaplanowanej strategii. Często trudno jest przewidzieć, które techniki będą najbardziej skuteczne, dlatego ważne jest eksperymentowanie z różnymi podejściami i monitorowanie ich pod kątem dokładności, kosztów i czasu. Wykorzystanie zasobów obliczeniowych w chmurze może być kluczowe dla przetwarzania dużych zbiorów danych, dzięki jej skalowalnej infrastrukturze.

### ETYKA DANYCH: ODPOWIEDZIALNE PODEJŚCIE BUDUJE ZAUFANIE

Aby spełnić wymagania etyczne, należy przestrzegać kilku niezbędnych zasad. Przede wszystkim, AI jest zależne od danych, na których zostało wytrenowane, dlatego należy udostępniać tylko niezbędne dane. Firmy powinny edukować użytkowników AI, aby unikać udostępniania danych osobowych, takich jak imiona, numery i adresy. W większości przypadków trenowanie modeli nie będzie niosło za sobą konieczności użycia takich danych.

Ponadto, w przypadku rozwiązań opartych o sztuczną inteligencję, takich jak chatboty, można skorzystać z narzędzi wspomagających filtrowanie pytań i odpowiedzi, które mogłyby naruszać przepisy dotyczące prywatności danych, mowy nienawiści lub dyskryminacji. Należy również pamiętać, że tak jak w przypadku każdego narzędzia, sztuczna inteligencja może być używana zarówno do dobrych, jak i złych celów. Na przykład, model uczenia maszynowego, który odkrywa nowe substancje chemiczne, może być wykorzystywany zarówno do opracowywania skutecznych leków, jak i trucizn.

Aby zapewnić bezpieczeństwo, należy wprowadzić odpowiednie środki bezpieczeństwa, takie jak kontrola dostępu, szyfrowanie danych i regularne audyty bezpieczeństwa. Firmy muszą również skupić się na edukacji pracowników, aby lepiej rozumieli, jak algorytmy sztucznej inteligencji podejmują decyzje, co jest kluczowe dla budowania zaufania i akceptacji dla inwestycji w technologię cyfrową.



## SoftwareOne Intelligence Fabric



### PATRZĄC W PRZYSZŁOŚĆ

Przyszłość przetwarzania danych w budowaniu modeli AI można rozpatrywać z dwóch perspektyw. Po pierwsze, jeśli uznamy wstępne przetwarzanie za przygotowanie danych do wykorzystania przez algorytmy, w celu zmaksymalizowania szansy na sukces, to prawdopodobnie metody stosowane obecnie nie zmienią się znacząco, chyba że pojawią się nowe algorytmy. Konkretnie algorytmy często wymagają dostosowania kroków wstępnego przetwarzania, a bez znaczących postępów w badaniach matematycznych lub statystycznych metody te prawdopodobnie pozostaną niezmienione.

Jeśli jednak podejmiemy do wstępnego przetwarzania z perspektywy wysiłku użytkownika włożonego w przygotowywanie danych w celu uzyskania znaczących wyników, to już poczyniliśmy znaczny postęp i możemy zobaczyć jeszcze większe postępy w przyszłości. Dawniej wdrażanie potoków wstępnego przetwarzania wymagało wiedzy technicznej i wysiłku. Teraz, dzięki postępom w przetwarzaniu języka naturalnego i technologiach sztucznej inteligencji, coraz bardziej możliwe staje się osiągnięcie zna-

czących wyników przy użyciu mniej skomplikowanych technik. Na przykład zamiast skomplikowanego programowania potoków wstępnego przetwarzania danych, użytkownicy mają obecnie do dyspozycji wiele narzędzi używających podejścia drag and drop lub języka naturalnego, co znacznie zwiększa adopcję AI i demokratyzację.

### PODSUMOWANIE

W miarę jak podejmujemy kolejne kroki w świecie napędzanym przez sztuczną inteligencję, warto powtórzyć, że udana implementacja będzie wymagała metodycznego podejścia, które jest w stanie poradzić sobie ze złożonością i niuansami przetwarzania danych. Nie możemy po prostu działać w ciemno bez planu. Musimy sprostać wyzwaniom związanym z obsługą niezliczonych źródeł danych, braniem pod uwagę kwestii etycznych i zapewnianiem prywatności danych. Ostatecznie, jaki jest sens w szybkim marszu do przodu bez zaufania i zaangażowania klientów i pracowników? Dzięki współpracy między specjalistami AI a Twoją firmą, prowadzeniu regularnych warsztatów i szkoleń oraz korzystaniu z najnowszych technik przetwarzania danych, firmy będą przygotowane do pełnego wykorzystania AI.





# Rynek potrzebuje standardów – nowe narzędzie w obszarze zrównoważonych finansów



**P**latforma ESG BIK ma szansę zrewolucjonizować wymianę danych ESG pomiędzy podmiotami zobowiązanymi do ujawnień niefinansowych, a sektorem finansowym w Polsce. To jednolity standard raportowania oraz innowacyjne przedsięwzięcie.

BIK podjął wyzwanie, jakie pojawiło się przed rynkiem finansowym, i wspólnie z bankami rozpoczął prace nad odpowiednimi standardami dotyczącymi informacji w zakresie raportowania działań związanych z ESG. Problemem była ciągła ewolucja regulacji, przy jednoczesnym braku standardu, który by je uporządkował.

W odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku oraz rosnące oczekiwania inwestorów powstała Platforma ESG BIK.

## NA CZYM POLEGA INNOWACYJNOŚĆ PLATFORMY ESG BIK?

To narzędzie integruje dane dotychczas rozproszone na rynku. W jednym miejscu gromadzi wysokiej jakości ustrukturyzowane informacje, umożliwiając dostęp do nich instytucjom finansowym.

W pierwszej kolejności z narzędzia skorzystają banki – w wypełnianiu własnych obowiązków raportowych i rozwoju zrównoważonego finansowania.

Z perspektywy spółek, współdzielenie ich sprawozdań na jednej platformie pomoże im w procesach ubiegania się o finansowanie. Docelowo z Platformy ESG BIK będą mogły korzystać wszystkie firmy, także te, które obecnie nie są zobligowane do raportowania.

BIK stworzył Platformę ESG, aby pomóc firmom i instytucjom finansowym w Polsce w spełnianiu nowych regulacji

unijnych, dotyczących zrównoważonego rozwoju oraz raportowania działań w zakresie ochrony środowiska i odpowiedzialności społecznej. Narzędzie ma zwiększyć przejrzystość działań firm pod kątem ESG, a równocześnie ułatwić alokację kapitału w kierunku tych podmiotów, w oparciu o możliwie najszersze spektrum informacji, co jest istotne dla inwestorów i interesariuszy.

## JAK TO DZIAŁA?

Zdecydowana większość przedsiębiorców wskazuje, że dostęp do finansowania jest jedną z największych barier w transformacji. Im więcej danych będzie dostępnych na Platformie ESG, tym łatwiejsza będzie relacja firm z bankiem w obliczu nowych europejskich wymogów ESG. Banki będą mogły lepiej ocenić i docenić inwestycje swoich klientów, nie tylko pod kątem ryzyka finansowego, ale także wpływu na czynniki ESG.

Platforma ESG BIK ma nie tylko ułatwić firmom agregację i aktualizację danych z własnych sprawozdań ESG, co znacząco pomoże przyciągnąć inwestorów poszukujących zrównoważonych inwestycji. Rozwiązanie to spełnia także inne zadanie. Dodatkowo bowiem wspomaga właściwe zarządzanie czynnikami ESG, otwierając tym samym firmom szansę na lepszą identyfikację i rozpoznanie rodzajów ryzyk, jakie przed nimi stoją (np. dotyczących działalności, regulacyjnych, reputacyjnych, operacyjnych), a które łącznie znacząco wpływają na ich wiarygodność finansową.

Obecnie Platforma ESG BIK zgromadziła i ujęła dane z raportów 165 podmiotów objętych obowiązkiem raportowania za 2022 rok. Zakończył się również proces uzupełniania bazy danymi za rok 2023.



# Wdrażanie strategii cyfrowej: Od wewnętrznych problemów do globalnych szans

**MARTA SIEDLECKA**

Operational Excellence Manager

**T**ransformacja cyfrowa jest nie tylko odpowiedzią na wyzwania współczesnego biznesu, ale także narzędziem umożliwiającym wzrost efektywności operacyjnej oraz poprawę zrównoważonego rozwoju. Firmy, które nie wdrażają zaawansowanych technologii, mogą nie tylko utracić swoją przewagę konkurencyjną, ale także zmagać się z trudnościami w adaptacji do wymogów regulacyjnych oraz oczekiwań klientów. W tym artykule eksperci Britenet omówią trzy główne problemy, z którymi mierzą się firmy podczas wdrażania cyfryzacji, oraz przedstawią, jak odpowiednie podejście do transformacji może przynieść korzyści na wielu poziomach działalności.

## **AUTOMATYZACJA PROCESÓW A MINIMALIZACJA RYZYKA BŁĘDÓW**

Jednym z głównych wyzwań firm, które jeszcze nie wdrożyły narzędzi automatyzacyjnych, jest ryzyko wystąpienia kosztownych błędów operacyjnych, wynikających z ludzkiej omyłności. Szczególnie w takich obszarach, jak zarządzanie danymi, procesowanie transakcji, a także analiza ryzyka, nawet niewielka pomyłka może prowadzić do poważnych konsekwencji finansowych oraz operacyjnych. Zastosowanie rozwiązań automatyzujących, które eliminują ręczne wykonywanie powtarzalnych zadań, pozwala na znaczne zmniejszenie liczby błędów, a co za tym idzie, redukcję kosztów związanych z ich korektą.

Automatyzacja procesów operacyjnych z wykorzystaniem zaawansowanych technologii, takich jak sztuczna inteligencja (AI) i uczenie maszynowe (ML), umożliwia firmom nie tylko poprawę efektywności i dokładności działań, ale również wprowadza nowy poziom przewidywalności. Narzędzia te

**ROBERT KWAPISZEWSKI**

Data Engineer Director

mogą analizować ogromne ilości danych w czasie rzeczywistym, identyfikując wzorce, które dla człowieka byłyby trudne do wychwycenia. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą podejmować lepiej uzasadnione decyzje strategiczne, bazując na dokładniejszych i bardziej spersonalizowanych prognozach rynkowych, co w dłuższej perspektywie przekłada się na większą elastyczność i odporność na zmiany rynkowe.

## **CYFROWA TRANSFORMACJA JAKO SPOSÓB NA ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI OPERACYJNEJ**

Technologie, takie jak Robotic Process Automation (RPA), odgrywają kluczową rolę w procesie transformacji cyfrowej firm. Zautomatyzowanie powtarzalnych zadań operacyjnych umożliwia bardziej strategiczne wykorzystanie zasobów ludzkich, co przekłada się na wzrost innowacyjności i elastyczności organizacyjnej. RPA wspomaga także optymalizację procesów wewnętrznych, umożliwiając szybsze reagowanie na zmiany rynkowe, a także na poprawę dokładności procesów biznesowych. Dzięki eliminacji czynnika ludzkiego w zadaniach, takich jak wprowadzanie danych, przetwarzanie dokumentów czy generowanie raportów, firmy mogą liczyć na wyższą precyzję operacyjną. Automatyzacja umożliwia również skalowanie działalności bez potrzeby zwiększania liczby pracowników, co jest szczególnie istotne w przypadku dynamicznego wzrostu lub wchodzenia na nowe rynki. W perspektywie długoterminowej, RPA staje się narzędziem, które pomaga firmom nie tylko utrzymać konkurencyjność, ale również zdobywać nowe obszary działalności, dzięki zwiększonej efektywności operacyjnej i możliwościom optymalizacji kosztów.



– Wdrożenie *Robotic Process Automation (RPA)* to nie tylko krok w kierunku wydajności, ale także kluczowy element cyfrowej transformacji firmy. Rozwiązania te nie tylko redukują koszty i czas potrzebny na wykonanie rutynowych zadań, ale także pozwalają na kreatywne wykorzystanie zasobów ludzkich w bardziej strategicznych obszarach. Zrozumienie idei RPA otwiera drzwi do nowych możliwości i innowacji w projektowaniu systemów – **Marta Siedlecka, Operational Excellence Manager.**

### ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ A CYFRYZACJA – SYNERGICZNE CELE?

Strategie zrównoważonego rozwoju stają się coraz bardziej integralnym elementem planów rozwoju firm na całym świecie. Firmy, które nie uwzględniają kwestii zrównoważonego rozwoju w swoich planach, mogą napotkać problemy związane z utratą reputacji, trudnościami w pozyskiwaniu kapitału oraz obniżoną odpornością na kryzysy rynkowe. Współczesne wyzwania biznesowe, takie jak dostosowanie do wymogów środowiskowych i społecznych (ESG), wymagają zaangażowania w transparentność działań i optymalizację zasobów.

Cyfryzacja, szczególnie z wykorzystaniem technologii chmurowych i zaawansowanej analityki, może wspierać raportowanie ESG, jednocześnie minimalizując negatywny wpływ na środowisko i zwiększając efektywność operacyjną. Wdrożenie odpowiednich rozwiązań IT wspiera także lepszą integrację danych, co pozwala na generowanie dokładniejszych i bardziej wiarygodnych raportów ESG.

### ELASTYCZNOŚĆ JAKO KLUCZ DO PRZETRWANIA W ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKACH RYNKOWYCH

Obecne tempo zmian w technologii i w potrzebach konsumentów wymusza na firmach gotowość do natychmiastowej adaptacji. Wdrażanie elastycznych rozwiązań, takich jak mikroserwisy, umożliwia firmom tworzenie bardziej skalowalnych i modułowych systemów IT. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą szybciej dostosowywać swoje działania do zmieniających się warunków rynkowych i lepiej reagować na oczekiwania klientów.

Elastyczne rozwiązania pozwalają firmom na bieżąco reagować na zmiany, zarówno te technologiczne, jak i wynikające z dynamicznego otoczenia biznesowego. Skalowalność systemów IT umożliwia firmom zwiększanie mocy obliczeniowej, wprowadzanie nowych funkcji i dostosowywanie zasobów w zależności od bieżących potrzeb – bez

konieczności gruntownej przebudowy infrastruktury. Takie podejście pozwala nie tylko oszczędzać czas i zasoby, ale również skuteczniej odpowiadać na rosnące potrzeby klientów oraz nowe trendy rynkowe. Co więcej, organizacje, które stawiają na elastyczne technologie, są w stanie łatwiej wprowadzać innowacje i eksperymentować z nowymi produktami lub usługami, co przekłada się na ich długofalową konkurencyjność.

### ZNACZENIE PARTNERSTWA IT DLA EFEKTYWNEJ TRANSFORMACJI CYFROWEJ

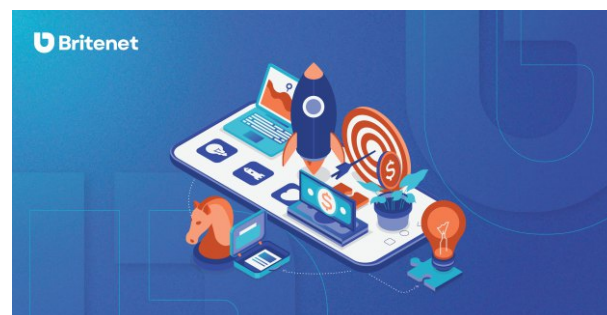
Współpraca z doświadczonym partnerem technologicznym odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu sukcesu transformacji cyfrowej. Firmy, które współpracują z kompetentnym partnerem IT, mogą liczyć na elastyczne podejście do zarządzania projektami, co umożliwi dynamiczne reagowanie na zmiany rynkowe oraz optymalizację kosztów wdrożeń technologicznych. Wybór odpowiedniego partnera może być kluczowym elementem sukcesu w długoterminowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

– W dobie cyfrowej transformacji, podejście oparte na mikrousługach pozwala firmom na tworzenie systemów, które są zarówno modułowe, jak i elastyczne. Poszczególne mikrousługi mogą być rozwijane i wdrażane niezależnie od siebie, co umożliwia szybsze dostosowanie się do zmian w środowisku biznesowym. To podejście zwiększa możliwości skalowania i sprzyja innowacyjności. Jednak firmy muszą również zmierzyć się z wyzwaniami związanymi z komunikacją między tymi usługami oraz zapewnieniem spójności danych. Dlatego kluczowe jest, aby wybrać partnera technologicznego o odpowiedniej wiedzy i doświadczeniu, który będzie w stanie skutecznie zarządzać tymi rozwiązaniami – **Robert Kwapiszewski, Data Engineer Director.**

### PODSUMOWANIE

Transformacja cyfrowa stawia przed firmami liczne wyzwania, ale także otwiera drogę do rozwoju i zwiększenia konkurencyjności. Odpowiednie wsparcie technologiczne, optymalizacja procesów oraz strategiczne podejście do zrównoważonego rozwoju mogą znacząco wpłynąć na sukces przedsiębiorstwa na dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się rynku. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa współpraca z elastycznym i doświadczonym partnerem IT, który umożliwi firmom skuteczne dostosowanie się do zmieniających się realiów biznesowych.

Chcesz wiedzieć więcej? Skontaktuj się z ekspertami Britenet, pisząc na [info@brittenet.eu](mailto:info@brittenet.eu).





# Transakcje M&A w sektorze AI



**JAKUB PIETRASIŁ**

Radca prawny, szef praktyki IP&TMT  
kancelarii Wolf Theiss w Polsce

**S**ztuczna inteligencja (AI) podbija rynki, a branża AI zyskuje na znaczeniu w kontekście transakcji M&A. Spółki tworzące rozwiązania AI lub oparte na systemach AI są przedmiotem ogromnego zainteresowania inwestorów z całego świata. Na co zatem należy zwrócić uwagę planując transakcję dotyczącą spółki zajmującej się sztuczną inteligencją?

## WYMOGI REGULACYJNE

Jedną z pierwszych kwestii weryfikowanych przez inwestora wchodzącego do spółki działającej w sektorze regulowanym, jest kwestia zgodności targetu z regulacjami. Do niedawna sektor AI nie podlegał szczegółowym wymogom prawnym, lecz od momentu uchwalenia unijnego Aktu ws. Sztucznej Inteligencji (AI Act) zgodność regulacyjna jest kluczowym elementem wpływającym na wartość biznesu w tej branży.

AI Act kategoryzuje systemy AI w zależności od poziomu ryzyka, jakie prezentują dla osoby poddanej działaniu systemu. Wyróżnia on:

- systemy zakazane, tj. zbyt groźne dla użytkowników i prezentujące ryzyko nieakceptowalne z perspektywy ochrony podstawowych praw i wolności jednostki (np. systemy stosujące techniki podprogowe lub manipulacyjne, systemy wykorzystujące scoring społeczny, systemy rozpoznawania emocji, systemy kategoryzacji biometrycznej);
- systemy wysokiego ryzyka, tj. takie, które prezentują ryzyko istotne, ale – przy spełnieniu określonych wymogów – akceptowalne (np. wyroby medyczne oparte na AI, systemy z obszaru edukacji lub HR, systemy przeznaczone do oceny zdolności kredytowej);
- systemy i modele AI ogólnego przeznaczenia, mające wiele różnych zastosowań i wykorzystywane jako samodzielny produkt lub komponent w innych produktach lub aplikacjach niższego szczebla.

AI Act wprowadza różne kategorie podmiotów wykorzystujących systemy AI, w tym przede wszystkim dostawców (tj. podmioty budujące i komercjalizujące systemy AI) oraz podmioty stosujące systemy (tj. wykorzystujące w swojej działalności systemy AI dostarczane przez podmioty zewnętrzne).

W zależności od rodzaju systemu i kategorii podmiotu, który z niego korzysta, AI Act wprowadza szczegółowe wymogi i obowiązki – które są najbardziej rozbudowane dla dostawców i systemów jako takich, oraz mniejsze (ale wciąż bardzo istotne) dla podmiotów jedynie stosujących "zewnętrzne" systemy AI. Zakres wymogów regulacyjnych może być różny, niemniej w każdym przypadku będzie on doniosły prawnie – kary za nieprzestrzeganie AI Act w skrajnych przypadkach mogą dochodzić nawet 35 mln euro lub 7% rocznego światowego obrotu. Odpowiednie zrozumienie systemu pod kątem technologicznym i prawnym jest więc niezbędne dla inwestora i stanowi punkt wyjścia przy analizie danej transakcji.

## WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA

Obok kwestii stricte regulacyjnych, kluczową rolę odgrywają prawa własności intelektualnej (prawa IP). W pierwszej kolejności należy zweryfikować czy target posiada prawa do systemu jako takiego. Konieczne jest więc odpowiednie zweryfikowanie targetu na poziomie umów i tego, czy spełniają one specyficzne wymogi warunkujące pełne i skuteczne nabycie praw autorskich. Z drugiej strony, posiadanie praw do systemu AI może polegać również na zabezpieczeniu odpowiednich licencji na korzystanie z systemów dostarczanych przez podmioty trzecie – co będzie kluczowe dla spółek stosujących w swoich rozwiązaniach systemy zewnętrzne.

Prawa IP są ważne w kontekście praw do materiałów służących do trenowania modeli będących podstawą działania

systemu AI. W zależności od rodzaju narzędzia AI, konieczna może być np. weryfikacja uprawnień do korzystania z danych pozyskiwanych ze źródeł publicznie dostępnych i stanowiących materiał do nauki systemu, zwłaszcza w kontekście obecnych sporów sądowych oraz wątpliwości prawnych i faktycznych związanych z możliwością nieograniczonego pozyskiwania i zwielokrotniania takich materiałów.

I na koniec, prawa IP należy analizować również na poziomie treści wprowadzanych do systemu i treści generowanych przez system AI. W zależności od rodzaju biznesu, może mieć to kluczowe znaczenie – np. w agencji marketingowej, gdzie pełnia praw do sprzedawanych klientom materiałów jest istotna dla biznesu. Przykładem mogą być też spółki technologiczne, dla których ochrona praw własności przemysłowej lub chociażby unikalnego know-how jest często najważniejszym assetem. Wprowadzenie wysoce poufnych materiałów lub opisów rozwiązań technologicznych do narzędzi AI może pozbawiać ich waloru nowości i wiązać się z niekontrolowanym rozpowszechnieniem informacji wrażliwych, a w efekcie negatywnie wpływać na wartość technologii wytwarzanej przez spółkę oraz na wycenę i warunki transakcji.

#### DANE OSOBOWE

Sekcja "dane osobowe" to kolejny niezbędny zakres w badaniu prawnym targetu z branży technologicznej, zwłaszcza gdy dane rozwiązanie AI samo w sobie przetwarza dane osobowe.

Należy pamiętać, że uregulowanie systemów sztucznej inteligencji w AI Act nie zwalnia ze stosowania wymogów wynikających z RODO. Każdorazowo konieczne jest spełnienie wymogów związanych z danymi osobowymi, w tym np. przetwarzanie danych osobowych wyłącznie w oparciu o ważną i skuteczną podstawę prawną, spełnienie obowiązków informacyjnych wobec osób fizycznych czy przestrzeganie maksymalnych okresów przetwarzania danych.

Dochowanie powyższych wymogów może być problematyczne, zarówno na etapie trenowania modeli i systemów AI, jak również ich stosowania w praktyce. W zależności od rodzaju targetu, problematyka danych osobowych może istotnie wpłynąć na warunki transakcji.

#### DUE DILIGENCE I DOKUMENTACJA TRANSAKCYJNA

Transakcja na targacie AI wymaga specyficznego podejścia nie tylko na poziomie prawa spółek, ale również na poziomie szeroko rozumianego prawa IP i nowych technologii. Specyfika tego typu transakcji wymaga chociażby zadania odpowiednich pytań na etapie procesu due diligence oraz skoordynowania badania prawnego z badaniem technologicznym, jak również zweryfikowania odpowiedzi z perspektywy regulacyjno-prawnej i czysto praktycznej/technologicznej. Istotną rolę odgrywa tutaj wewnętrzna organizacja targetu pod kątem tworzenia lub używania narzędzi AI – weryfikacji wymagają nowe obszary działalności targetu, dotyczące np. wewnętrznych procedur związanych z AI, czy też umów licencyjnych z podmiotami zewnętrznymi.

Co istotne, w badaniach prawnych targetów AI kluczową rolę odgrywa samo zrozumienie z jakiego rodzaju systemem mamy do czynienia oraz jaką rolę pełni dany podmiot z perspektywy wymogów regulacyjnych. Rola ta może być przy tym różna, w zależności od konkretnego rozwiązania AI, a samych rozwiązań w targacie może być wiele, zaczynając od głównego produktu AI, będącego istotą jego biznesu, a kończąc na systemach pobocznych.

Wszystkie wymienione powyżej zagadnienia wpływają oczywiście na zakres dokumentacji transakcyjnej, zwłaszcza w kontekście ryzyk, jakie należy zaadresować i zabezpieczyć na poziomie umowy sprzedaży. To z kolei wprost przekłada się na wartość transakcji.

#### NOWE PODEJŚCIE

Aby transakcja na podmiocie działającym w branży AI zakończyła się sukcesem, standardowe metody stosowane w transakcjach technologicznych wymagają odpowiedniego dostosowania, a czasem nawet zrewidowania. Należy też pamiętać, że branża AI jest regulowana od strony technologicznej, a nie konkretnego segmentu rynku – wymogi prawne i specyfika regulacyjna dotycząca AI zależą bowiem od faktycznego stosowania danego produktu lub narzędzia AI, co może mieć miejsce zarówno w tradycyjnie regulowanej branży finansowej lub ubezpieczeniowej, jak też w działalności pozornie nieregulowanej, jak np. działalność HR.



Fundusze Europejskie  
dla Nowoczesnej GospodarkiRzeczpospolita  
PolskaDofinansowane przez  
Unię Europejską**NCBR**  
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

# Fundusze Europejskie na rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw

**K**ażdy przedsiębiorca, który ma pomysł na innowację – nowy produkt, technologię, usługę czy proces – może zgłosić się po środki z Funduszy Europejskich, którymi dysponuje Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR).

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, jako agencja rządowa łącząca świat nauki i biznesu, tworzy odpowiednie warunki do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych. Poprzez współfinansowanie procesów B+R wspiera rodzimych przedsiębiorców, istotnie zmniejszając ich ryzyko biznesowe towarzyszące wdrażaniu przełomowych projektów badawczych. Misją NCBR jest realizacja zadań służących społecznemu i gospodarczemu rozwojowi Polski oraz rozwiązywanie konkretnych cywilizacyjnych problemów jej mieszkańców. Przez 17 lat działalności Centrum wsparło kilkanaście tysięcy tego typu projektów kwotą blisko 80 miliardów złotych.

NCBR jest Instytucją Pośredniczącą m. in. w programie Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG) na lata 2021-2027. Jest to największy krajowy program wspierania innowacyjności. Za jego pośrednictwem do polskich firm trafi łącznie 7,9 mld euro. FENG jest w dużej mierze kontynuacją Programu Inteligentny Rozwój, ale cechuje się nowym, kompleksowym podejściem do potrzeb przedsiębiorcy dotyczących prowadzenia prac badawczo-rozwojowych i wdrożenia ich wyników. Wdrażane projekty mają wzmocnić polską gospodarkę i przestawić ją na jeszcze wyższy poziom zaawansowania technologicznego i proekologicznego. Łączna kwota na wszystkie działania realizowane przez NCBR w ramach FENG wynosi 2,5 mld euro, czyli około 12 miliardów złotych. Budżet Centrum stanowi więc ponad 30% całego budżetu programu.

*- Program Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki daje wiele możliwości rozwoju polskim przedsiębiorstwom. Tworzenie nowych produktów, usprawnianie procesów czy transformacja firmy w kierunku zrównoważonego rozwoju to tylko kilka z wielu korzyści, jakie przedsiębiorcy mogą uzyskać otrzymując dofinansowanie. Warto więc zapoznać się z zasadami konkursu Ścieżka SMART i modułami rozszerzającymi projekty, by dostosować je indywidualnie pod swoje potrzeby - powiedział prof. dr hab. inż. Jerzy Małachowski, dyrektor Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.*

## KOMPLEKSOWE WSPARCIE

Ofertę największego konkursu w ramach programu FENG – Ścieżki SMART – w zależności od naboru NCBR kieruje do dużych firm, ich konsorcjów wraz z MŚP, organizacjami badawczymi lub organizacjami pozarządowymi oraz konsorcjów MŚP z MŚP, organizacjami badawczymi lub organizacjami pozarządowymi. W konkursie nie ma ograniczeń tematycznych, ale każdy zgłoszony projekt musi wpisywać się w przynajmniej jedną Krajową Inteligentną Specjalizację. Modułowa formuła konkursu sprawia, że Ścieżka SMART jest szyta na miarę zróżnicowanych potrzeb przedsiębiorców. Moduły dzielą się na obowiązkowe i fakultatywne. Konkurs gwarantuje więc kompleksowe, elastyczne i indywidualne podejście do prowadzenia prac B+R oraz wdrożenia ich wyników. W przypadku wsparcia, którego udziela NCBR, wniosek o dofinansowanie musi obejmować obligatoryjnie moduł B+R, który ma na celu doprowadzenie do opracowania innowacji produktowej lub innowacji w procesie biznesowym.

Każdy przedsiębiorca może również wybrać dodatkowy moduł lub kilka modułów rozszerzających projekt:

- moduł wdrożenie innowacji, czyli dofinansowanie na wdrożenie wypracowanej innowacji w formie produktów lub procesów biznesowych w zakresie produkcji wyrobów lub usług,
- moduł infrastruktura B+R – dofinansowanie na infrastrukturę niezbędną do tworzenia innowacji,
- moduł cyfryzacja – inwestycje związane z zastosowaniem rozwiązań cyfrowych w przedsiębiorstwie, zmierzających do cyfryzacji produkcji, procesów, jak i produktów, usług, modelu biznesowego oraz zapewnienia cyberbezpieczeństwa,
- moduł zazielenienie przedsiębiorstw – transformacja przedsiębiorstwa w kierunku zrównoważonego rozwoju oraz gospodarki w obiegu zamkniętym,
- moduł internacjonalizacja – promocja zagraniczna produktów (wyrobów lub usług) lub uzyskanie ochrony praw własności przemysłowej oraz ich obrony w przypadku naruszenia,
- moduł kompetencje – doskonalenie i zdobywanie kwalifikacji, umiejętności oraz wiedzy zespołu projektowego.

### USPRAWNIONY PROCES OCENY WNIOSKÓW

Nowością w tym roku dla konkursów w formule Ścieżki SMART jest udoskonalony proces oceny wniosków o dofinansowanie. Ocena projektów została podzielona na dwa etapy. W pierwszym, oceny dokonuje dwóch ekspertów na podstawie informacji zawartych we wniosku (nie ma w tym etapie spotkania z wnioskodawcą). Jeśli projekt nie spełni kryteriów oceny wskazanych dla tego etapu – zostaje odrzucony. Pozostałe przechodzą do etapu drugiego, podczas którego wnioskodawca zostanie zaproszony na spotkanie z ekspertami, czyli tzw. panel oraz może zostać wezwany do poprawy lub uzupełnienia wniosku. Podstawą oceny jest wniosek o dofinansowanie, informacje udzielone przez wnioskodawcę w trakcie panelu oraz wyjaśnienia dotyczące poprawy wniosku. Drugi etap kończy publikacja listy rankingowej, zawierającej projekty wybrane oraz niewybrane do dofinansowania.

W tym roku Narodowe Centrum Badań i Rozwoju zaplanowało uruchomienie naboru Ścieżki SMART dla konsorcjów. Te będą mogły ubiegać się o łącznie 1,3 miliarda złotych dofinansowania. Nabór wniosków o dofinansowanie zaplanowany jest na okres od 10 stycznia do 28 marca 2025 roku. Ścieżka SMART jest instrumentem

realizującym Priorytet I – Wsparcie dla przedsiębiorców programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki.

### WIĘCEJ NIŻ PIENIĄDZE

Fundusze Europejskie często są postrzegane jedynie w wymiarze środków finansowych. Jednakże niosą za sobą dużo więcej. To przede wszystkim szansa na rozwój i zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku europejskim czy światowym. Również od strony marketingowej, marka Fundusze Europejskie to najlepszy widoczny znak, że dany podmiot chce się rozwijać i korzysta w tym celu z dostępnych form wsparcia. To często dodatkowa szansa na promocję swojego projektu, co jest bardzo ważne, bo buduje lub wzmacnia jego świadomość wśród potencjalnych kontrahentów czy odbiorców docelowych danego produktu czy usługi.

To również możliwość wypracowania rozwiązań na rzecz społeczeństwa, klimatu czy chociażby osób ze szczególnymi potrzebami. Już od dwudziestu lat Fundusze Europejskie zmieniają naszą rzeczywistość, pomagają polepszyć jakość życia i przyczyniają się do rozwoju naszej gospodarki. Korzystamy na tym wszyscy. To impuls do działania na rzecz obecnych, ale i kolejnych pokoleń.





# 30 lat innowacji

30 | YEARS  
EXPANDING  
OKNOPLAST



**3** października 2024 roku firma OKNOPLAST, czołowy europejski producent stolarki otworowej, świętowała swoje 30-lecie. Jubileuszowa gala w Krakowie zgromadziła partnerów handlowych z Polski oraz innych krajów europejskich. Była to nie tylko okazja do podsumowania dotychczasowych osiągnięć i wyzwań, ale także do spojrzenia w przyszłość i zapowiedzi dalszego rozwoju oraz nowych projektów.

## PODRÓŻ DO PRZESZŁOŚCI

OKNOPLAST od samego początku stawiał na jakość i estetykę swoich produktów. W latach 90-tych, gdy rynek dopiero zaczynał poznawać nowoczesne technologie, firma wprowadzała innowacyjne rozwiązania, które szybko zdobyły zaufanie klientów.

Podczas jubileuszowej gali prezes Mikołaj Placek podsumował ostatnie lata działalności firmy, zwracając uwagę na wyzwania, z którymi mierzył się sektor stolarki okiennej. Globalna pandemia, zakłócenia w łańcuchach dostaw oraz sytuacja geopolityczna postawiły przed branżą nowe próby. OKNOPLAST jednak nie tylko utrzymał stabilność produkcji, ale także osiągnął znaczący wzrost sprzedaży.

## NOWOŚCI NA HORYZONCIE

Sensacją wieczoru okazała się jednak informacja o poszerzeniu działalności OKNOPLAST.

*„Do naszego portfolio dołącza ekskluzywna marka top-premium stolarki drewnianej i drewniano-aluminiowej: Hrachowina. Ten austriacki producent okien i drzwi to marka luksusowa, która od ponad 100 lat dostarcza produkty najwyższej jakości dla najbardziej wymagających klientów. To także nowe możliwości biznesowe dla Państwa, które pomogą Wam otworzyć się na kolejny segment klientów*

*premium i rozwijać w sektorze produktów luksusowych” – mówił Mikołaj Placek do zgromadzonych partnerów handlowych.*

Dołączenie producenta i marki Hrachowina to kluczowy krok w strategii rozwoju Grupy OKNOPLAST, umożliwiający wprowadzenie innowacyjnych i ekskluzywnych rozwiązań na międzynarodowe rynki oraz umocnienie pozycji firmy jako dostawcy kompleksowych rozwiązań premium.

## NIE MOGŁO ZABRAKNAĆ... SZTUKI!

Obchody 30-lecia OKNOPLAST, firmy znanej nie tylko z doskonałej jakości okien, ale i swego zaangażowania w mecenat sztuki, uświetnił wyjątkowy program artystyczny, inspirowany kampanią „Światy”. Tancerze, przy akompaniamencie wiolonczelisty, zinterpretowali jej przesłanie, ukazując różne wymiary i przestrzenie, jakie OKNOPLAST tworzy dla swoich klientów. Podczas gali zaproszeni goście mieli okazję również podejrzeć, jak powstaje sztuka „na żywo”, dzięki Justynie Smoleń.

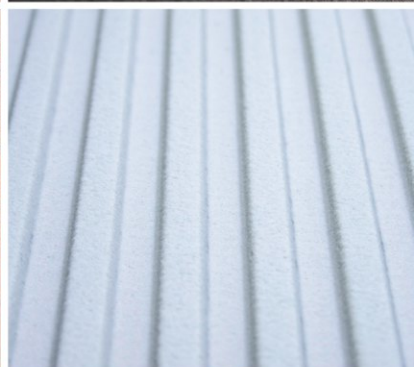
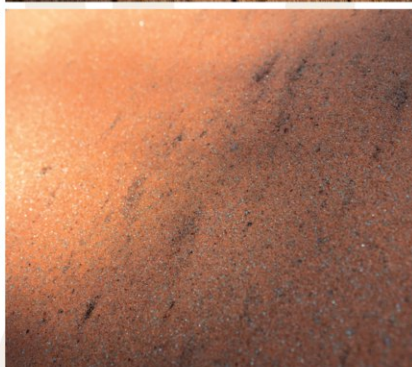
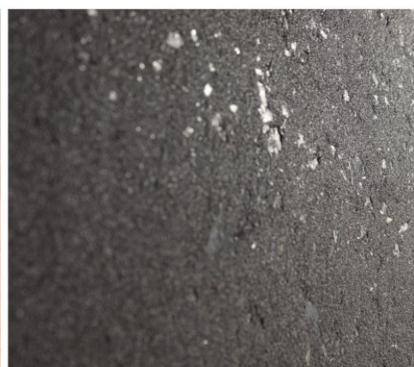
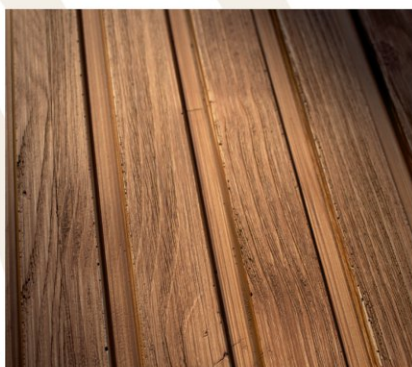
## JEST CO ŚWIĘTOWAĆ

Rok 2024 był dla OKNOPLAST pełen wyjątkowych wydarzeń i aktywności. Już w czerwcu firma zorganizowała „Hello OKNOPLAST” – event dla dziennikarzy, podczas którego odbyła się premiera nowoczesnego magazynu wysokiego składowania, zaprojektowanego z myślą o zwiększeniu efektywności operacyjnej i logistycznej. Kolejnym punktem programu obchodów 30-lecia były uroczystości dla pracowników. Zwieńczeniem jubileuszu była październikowa gala, której niezwykle program artystyczny i ciepła, przyjazna atmosfera podkreśliły wieloletnie, pozytywne relacje z partnerami biznesowymi z całej Europy.



**BOLIX**<sup>®</sup>  
— DESIGN  
collection

**BOGACTWO TYNKÓW  
I PANELI DEKORACYJNYCH**



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

# W kierunku gospodarki generatywnej, która daje więcej niż bierze



**IRENEUSZ BOROWSKI**

Country Manager Poland, Dassault Systèmes

**O**cieplenie klimatu, powódzie, susze, spadek bioróżnorodności – negatywne konsekwencje wzrostu gospodarczego stają się coraz bardziej widoczne. Model gospodarczy oparty na konsumpcji i utylizacji nie może być zrównoważony. Odpowiedzią na nowe wyzwania jest wdrożenie zasad zrównoważonej gospodarki generatywnej, która daje więcej niż bierze. Jak sprawić, by ta "metamorfoza" była możliwa?

Różnicę między gospodarką tradycyjną a generatywną najlepiej wyjaśnić na przykładzie ogrodu warzywnego. Tradycyjna gospodarka to ogród, w którym kładzie się nacisk na maksymalizację plonów, w wyniku czego gleba z czasem staje się coraz mniej urodzajna i trzeba szukać nowego miejsca pod uprawy.

W modelu gospodarki generatywnej rolnik „współpracuje” z ziemią, zamiast ją wyniszczać. Inwestuje czas i wysiłek w badanie różnych gatunków roślin, eksperymentuje z innowacyjnymi technikami rolniczymi i dzieli się

wiedzą z innymi. W rezultacie ogród warzywny staje się źródłem ciągłego wzrostu.

## TO NIE SCIENCE FICTION

Na tym właśnie polega gospodarka generatywna, która tworzy więcej wartości niż konsumuje, z pozytywnym wpływem netto na społeczeństwo i środowisko. Współpracując i eksperymentując w dziedzinie innowacji, możemy na przykład tworzyć materiały, które same się naprawiają. Możemy też tworzyć produkty, których nie wytwarzamy, ale które same rosną.

Science fiction? Wręcz przeciwnie, widzimy już wiele przykładów takiego działania. Badania przeprowadzone przez TU Delft doprowadziły do powstania betonu, który może samodzielnie naprawiać małe pęknięcia. Jest to możliwe dzięki bakteriom, które wytwarzają wapień w kontakcie z wodą i tlenem, a proces ten jest aktywowany, gdy tylko w betonie pojawią się pęknięcia. Nie tylko wydłuża to żywotność kon-

struktury budowlanych, ale także zmniejsza potrzebę konserwacji i wymiany, co skutkuje mniejszym zapotrzebowaniem na surowce.

Innym przykładem są materiały opakowaniowe wykonane z grzybni. Ten naturalny surowiec może zastąpić plastik i inne nieprzyjemne dla środowiska materiały. Po użyciu opakowanie z grzybni kompostuje się w naturze. Grzybnia może być także wykorzystywana do wytwarzania materiałów skóropodobnych, które same się naprawiają, lub materiałów budowlanych, takich jak materiały izolacyjne i ściany wewnętrzne.

A co z generowaniem zrównoważonej energii za pomocą alg? Mikroorganizmy te mogą wytwarzać biomasę w procesie fotosyntezy, która jest następnie przekształcana w biopaliwa. Na przykład, obecnie na rynku dostępne są szklane panele z mikroalgami, które mogą zasilać budynki w energię. Ponadto algi mogą wychwytywać CO<sub>2</sub> z powietrza lub emisji przemysłowych, przyczyniając się w ten sposób do redukcji gazów cieplarnianych.

### W TEN SPOSÓB ZAPEWNIAMY ZMIANĘ

Gospodarka generatywna obiecuje zrównoważony rozwój i innowacje, przynosząc korzyści takie jak zmniejszenie śladu ekologicznego, wzrost gospodarczy dzięki nowym technologiom i zdrowsze środowisko życia. Ten model ekonomiczny przedkłada długoterminową wartość ponad krótkoterminowy zysk, prowadząc do bardziej stabilnej, sprawiedliwej i dostatniej przyszłości, w której ludzkie działania i produkty są w harmonii ze środowiskiem.

Celem jest przejście od gospodarki tradycyjnej do gospodarki generatywnej do 2040 roku. Metamorfoza ta nie nastąpi jednak automatycznie. Aby to osiągnąć, przez kolejne 15 lat powinniśmy skupić się na następujących tematach:

#### MAGIA ŻYCIA

U podstaw gospodarki generatywnej leży "magia życia" – głębokie zrozumienie tego, jak działa natura, metamorfoza, która przekształca atomy w komórki, minerały w organy i odpady w energię. Te naturalne procesy rozkładu i rekompozycji, które generują własną energię, są źródłem inspiracji dla naszej przyszłej gospodarki.

Jak pokazują innowacje, takie jak samonaprawiający się beton i generujące energię algi, podejście do "metamorfozy" ma kluczowe znaczenie. Włączenie jej do procesów produkcyjnych wymaga również zmiany całego przemysłowego łańcucha wartości, innego sposobu myślenia oraz woli współpracy i innowacji.

#### CYKL ŻYCIA

Gospodarka generatywna polega na łączeniu etapów całego cyklu życia produktu, od wyboru materiałów po projektowanie, produkcję, użytkowanie i ostatecznie recykling. Aby zapewnić optymalny recykling, podczas proje-

ktowania należy wziąć pod uwagę kolejne przeznaczenie odpadów, które przekształcają się w surowce dla nowych produktów. Mówimy wtedy o "projektowaniu odpadów".

Fakt, że odpady są ponownie wykorzystywane nie jest niczym nowym. Na przykład fusy z kawy są obecnie zbierane i przetwarzane na biopaliwa, a porzucone sieci rybackie są wyciągane z oceanów, przetwarzane na nylon i wykorzystywane do produkcji płytek dywanowych. Grzybnia, używana do produkcji materiałów opakowaniowych, również w rzeczywistości jest odpadem. Zarządzanie cyklem życia produktu nowej generacji zapewnia wgląd w to, jakie są możliwości, gdy spojrzysz się poza własne granice.

#### PEŁNY OBRAZ

Jeśli chodzi o generatywność, wszystko wpływa na siebie nawzajem. Trzeba zacząć myśleć holistycznie. Jeśli chcesz wdrożyć nową usługę w mieście, musisz zrozumieć miasto jako całość. Mobilność to nie tylko urządzenia, ale całe środowisko, które obejmuje również pieszych, pojazdy, budynki, a nawet jakość powietrza. A jeśli chcemy leczyć dolegliwości zdrowotne, takie jak nowotwory, musimy zrozumieć wpływ procesu organicznego w danym środowisku.

Dzisiaj symulujemy i analizujemy fizyczne produkty i systemy za pomocą wirtualnych bliźniaków. Technologia ta jest obecnie wykorzystywana w różnych sektorach w celu optymalizacji procesów, poprawy projektowania i wydajności produktów oraz obniżenia kosztów. Na przykład wszystkie działy techniczne w BMW Group pracują z wirtualnym bliźniakiem każdego modelu pojazdu, w tym z różnymi wariantami, oraz ze zintegrowanymi danymi w czasie rzeczywistym. Pozwala to zespołom na bardziej efektywne, ponowne wykorzystanie komponentów, zarządzanie złożonością wariantów modeli i skrócenie czasu rozwoju.

Praktyczne zastosowania cyfrowych bliźniaków stanowią solidną podstawę dla przejścia na gospodarkę generatywną. Symulując i analizując złożone systemy i procesy, firmy mogą opracowywać innowacyjne rozwiązania, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju i wzrostu gospodarczego. Jednak aby dokonać metamorfozy gospodarki, musimy wykorzystać wirtualne bliźniaki na jeszcze większą skalę, tak by modelować "kompletny obraz".

#### NOWY HORYZONT

Firmy posiadają klucz do zrównoważonego rozwoju – poprzez pracę nad zrównoważonymi innowacjami i dawanie więcej niż biorą. Wymaga to jednak głębokiej integracji wirtualnych środowisk. Dzięki temu możemy ulepszyć świat rzeczywisty.

Wirtualizacja oznacza znacznie więcej niż digitalizacja istniejącego: uwalnia wyobraźnię do modelowania możliwych środowisk, pozwalając nam dokonywać lepszych wyborów i współpracować bardziej efektywnie. To toruje drogę do przyszłości, w której wszyscy generujemy, a nie tylko czerpiemy z istniejących zasobów.

# Ład Korporacyjny a ESG



**MARIUSZ WITKUN**  
Owner, Trebbi Polska

**L**itera G ze słynnego akronimu ESG to nic innego, jak zarządzanie. Zarządzanie na poziomie operacyjnym, w konsekwencji sformalizowane w kierunku polityki zarządczej. To aspekt, który łączy w jednolitą spójną całość wszystkie starania związane ze zrównoważonym rozwojem. Klamra, spinająca formułowane w Strategii Zrównoważonego Rozwoju firmy działania, mające na celu transformację biznesu tak, aby nie wyrządzał szkód i wspierał realne działania na rzecz poprawy naszego środowiska, naszych społeczności i naszego życia.

Patrząc na dane obrazujące zrozumienie dla ESG wśród firm, nie można się oprzeć wrażeniu, że to, co firmy winny robić, jeszcze długo nie będzie realizowane. Mając doświadczenie w relacjach z firmami z sektora MŚP widzimy, że świadomość nadchodzących wyzwań i regulacji jest bardzo niska.

## KULTURA KORPORACYJNA

To podstawa wszelkich działań. Regulacje wewnętrzne biznesu, opisujące ramy jego prowadzenia, wpływ naszych decyzji na rzeczywistość, powinny być podstawą dobrze przygotowanej Strategii Zrównoważonego Rozwoju.

Do elementów kultury korporacyjnej należą zarówno kodeksy etyki i postępowania w biznesie, jak i polityki dotyczące identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Nie należy przy tym zapominać, że te dokumenty powinny ukazywać sposoby zarządzania tymi oddziaływaniami, sposoby sprawdzania możliwości z nimi związanych oraz pokazania działań remediacyjnych dla poszczególnych przypadków.

## OCHRONA SYGNALISTÓW

Wątek praktycznie nieznaną wśród mniejszych organizacji, niepopularny, a już wymagany prawem europejskim i zaimplementowany do prawa polskiego.

Aby skutecznie chronić sygnalistów, organizacje powinny wdrożyć kilka kluczowych elementów. Podstawą jest anonimowość zgłoszeń. Umożliwienie zgłaszania nieprawidłowości w sposób anonimowy to wyzwanie w organizacjach, które dotąd tego nie realizowały. Może to być realizowane przez dedykowane platformy internetowe lub infolinie, które gwarantują poufność. Niestety, poziom zaufania jest różny i na ogół to, co jest organizowane przez firmy bywa mało skuteczne. Warto też opracować procedury zgłaszania, które jasno opisują, jak zgłaszać nieprawidłowości, co powinno być zgłaszane oraz jakie kroki będą podjęte w odpowiedzi na zgłoszenia.

Kolejnym elementem są szkolenia dla pracowników. Pracownicy powinni być świadomi swoich praw oraz dostępnych środków.

Wśród polityki ochrony sygnalistów musi też znaleźć się ochrona przed odwetem. Na ogół są to przepisy i polityki, które jasno określają, że żadne działania odwetowe wobec sygnalistów nie będą tolerowane. Powinny być również ustanowione procedury zgłaszania przypadków odwetowych.

To wszystko musi być mierzalne. Regularne monitorowanie zgłoszeń oraz raportowanie wyników do zarządu jest podstawą, aby zapewnić, że procesy są skuteczne, i że sygnaliści są odpowiednio chronieni.

Wiele organizacji, które wdrożyły systemy ochrony sygnalistów, doświadczyło pozytywnych zmian w kulturze organizacyjnej. Przykładowo, firmy z sektora finansowego, które przyjęły takie polityki, zauważyły wzrost liczby zgłoszeń dotyczących nieprawidłowości, co pozwoliło na szybsze ich rozwiązywanie i poprawę standardów etycznych.

Ochrona sygnalistów jest niezbędnym elementem etyki w biznesie oraz zrównoważonego zarządzania. Firmy, które aktywnie wspierają sygnalistów, nie tylko chronią swoje interesy, ale także przyczyniają się do budowy bardziej przejrzystego i odpowiedzialnego środowiska pracy. Wdrożenie skutecznych polityk ochrony sygnalistów powinno być priorytetem dla każdej organizacji dążącej do zrównoważonego rozwoju i etycznego postępowania.

## ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z DOSTAWCAMI

Zarządzanie relacjami z dostawcami jest kluczowym aspektem strategii biznesowej, który ma znaczący wpływ na sukces organizacji. W dzisiejszym złożonym świecie biznesu, firmy muszą podejść do tego zagadnienia holistycznie, uwzględniając nie tylko czynniki ekonomiczne, ale również społeczne i środowiskowe.

Firmy powinny oceniać dostawców pod kątem ich wpływu na środowisko. Na przykład, dostawcy, którzy stosują równo-

ważone praktyki produkcyjne, takie jak wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii czy ograniczanie odpadów, są bardziej pożądanymi. Przykładowo, firma IKEA współpracuje z dostawcami, którzy stosują materiały pochodzące z recyklingu oraz prowadzą odpowiedzialne zarządzanie lasami.

Zamawiający usługi czy produkty powinni też kłaść silny nacisk na to, jak dostawcy traktują swoich pracowników oraz jakie stosują praktyki w zakresie różnorodności i włączenia społecznego. Przykładem mogą być duże firmy z obszaru FMCG, które w swoich kryteriach wyboru dostawców zwracają uwagę na warunki pracy oraz przestrzeganie praw człowieka.

Przejrzystość i etyka w zarządzaniu to kluczowe aspekty, które powinny być monitorowane. Firmy powinny wybierać dostawców, którzy stosują dobre praktyki zarządzania, takie jak odpowiednie raportowanie finansowe i przestrzeganie przepisów prawnych. Przekłada się to m.in. na polityki płatnicze, transparentność procesów czy jednoznaczne procedury zamówień, współpracy i rozliczeń. Niestety, z rynku płynnie dużo przykładów niestosownych zachowań, braku poszanowania mniejszych partnerów i pomijania zaprojektowanych procedur.

Firmy mogą wprowadzić zasady, które nakładają obowiązek płatności dostawcom w określonym terminie, na przykład w ciągu 30 dni od daty wystawienia faktury. Dodatkowo, w przypadku wcześniejszej płatności, mogą oferować rabaty, co zachęca dostawców do szybszego dostarczania towarów i usług. Ważny element to również transparentność procesu – wdrożenie systemu, który pozwala dostawcom na śledzenie statusu płatności może pomóc w budowaniu zaufania i przejrzystości.

## ZAANGAŻOWANIE W WYWIERANIE WPLYWU POLITYCZNEGO, W TYM LOBBING

W tym przypadku regulator wprowadził wymóg ujednolicenia i wskazania relacji, jakie firmy mają ze światem polityki. Jest to temat delikatny, który według nowych standardów powinien być bardziej transparentny i czytelny. Ustrukturyzowanie takiej relacji powinno pokazywać jednolitość przekazu dostarczanego do polityków. Nacisk musi być położony na jednoznaczne i jasne zasady, jakie mają być stosowane wobec podmiotów zewnętrznych.

## ZAPEWNIENIE DOBROSTANU ZWIERZĄT

Niektóre organizacje wymagają wprowadzenia dodatkowej polityki związanej z dobrostanem zwierząt. Wytyczne taksonomiczne wymagają, aby produkcja zwierzęca odbywała się w poszanowaniu etycznych wartości wobec zwierząt i dlatego jest to też koniecznym elementem polityki zarządczej niektórych firm sektorowych.

## UNIKANIE ŁAPOWNICTWA I KORUPCJI

Unikanie łapownictwa i korupcji jest kluczowym elementem strategii etycznego zarządzania w każdej organizacji. Wprowadzenie skutecznych polityk zapobiegających tym zja-

wiskom wymaga systematycznego podejścia oraz zaangażowania wszystkich pracowników.

Pierwszym krokiem w zapobieganiu korupcji jest skuteczna komunikacja polityk antykorupcyjnych w organizacji. Właściwe grupy pracowników, w tym menedżerowie, zespoły sprzedażowe oraz dział zakupów, powinny być regularnie informowane o obowiązujących zasadach i procedurach. Szkolenia dotyczące etyki i zapobiegania korupcji powinny być integralną częścią programu rozwoju zawodowego. Pracownicy powinni znać konsekwencje nieprzestrzegania polityki oraz być świadomi, jak zgłaszać podejrzane sytuacje.

Organizacje powinny regularnie analizować, które obszary działalności są najbardziej narażone na ryzyko. Dzięki temu można zidentyfikować potencjalne punkty krytyczne i wdrożyć odpowiednie środki zaradcze.

Ważnym elementem systemu przeciwdziałania korupcji jest powołanie niezależnej komisji, która będzie odpowiedzialna za badanie wszelkich zarzutów lub incydentów. Tego rodzaju komisja powinna składać się z osób, które nie mają bezpośredniego związku z badanymi sprawami, co zapewnia obiektywizm i przejrzystość działań. Taka komisja powinna mieć uprawnienia do prowadzenia dochodzeń oraz rekomendowania działań naprawczych.

Ostatnim, ale nie mniej ważnym krokiem, jest raportowanie wyników dochodzeń wewnętrznych do odpowiednich organów spółki. Regularne raportowanie wyników dochodzeń i analiz dotyczących korupcji jest kluczowe dla skuteczności wprowadzonych polityk oraz zapewnienia, że zarząd jest świadomy aktualnych zagrożeń. Takie działania nie tylko zwiększają przejrzystość, ale także budują zaufanie wśród pracowników i interesariuszy.

### **PRAKTYKI SPÓŁEK NOTOWANYCH – KODEKS CORPORATE GOVERNANCE**

Dobre Praktyki Spółek Notowanych to zbiór zasad dotyczących ładu korporacyjnego, który ma na celu zapewnienie wysokich standardów zarządzania w spółkach notowanych na Głównym Rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Kodeks jest redagowany przez Komitet ds. Ładu Korporacyjnego i uchwalany przez Radę Giełdy, co nadaje mu formalnego charakter i wzmacnia jego wiarygodność.

Spółki notowane na GPW nie są zobowiązane do bezwzględnego stosowania zasad zawartych w Kodeksie. Zamiast tego, wprowadza się zasadę "comply or explain", która wymaga od spółek ujawnienia, które zasady nie są stosowane, zarówno w przypadku trwałych, jak i incydentalnych odstępstw. Wymaga to od zarządów i rad nadzorczych nie tylko zrozumienia zasad, ale także odpowiedzialności za ich implementację. Gdy spółka zdecyduje się na odstępstwo od którejś z zasad, musi dostarczyć wyjaśnienie przyczyn takiej decyzji, co zwiększa transparentność i pozwala inwestorom na dokonanie świadomego wyboru.

Od momentu wprowadzenia pierwszej wersji Dobrych Praktyk w 2002 roku, zasady te były systematycznie

aktualizowane, aby dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych oraz oczekiwań inwestorów. W 2021 roku w życie weszły nowe Dobre Praktyki, które po raz pierwszy wprowadziły termin „ESG” (Environmental, Social, Governance) do polskiego ładu korporacyjnego. To znaczące posunięcie uwzględnia rosnącą potrzebę firm do integracji kwestii środowiskowych, społecznych i zarządczych w swojej strategii. Kluczowe zmiany wprowadzone w 2021 roku obejmują:

- Zobowiązanie spółek do identyfikacji i zarządzania ryzykiem związanym z ESG, co ma na celu minimalizowanie negatywnego wpływu na otoczenie oraz społeczeństwo.
- Obowiązek raportowania swoich działań związanych z ESG w sposób przejrzysty, co umożliwia inwestorom oraz interesariuszom lepsze zrozumienie wpływu ich działalności na środowisko i społeczność.
- Zachęcanie spółek do angażowania się w dialog z interesariuszami, co sprzyja lepszemu zrozumieniu ich potrzeb oraz oczekiwań.
- Wprowadzanie zasad dotyczących zrównoważonego rozwoju do strategii firm, co przyczynia się do długofalowego wzrostu i odpowiedzialnego zarządzania zasobami.

Zmiany z 2021 roku odzwierciedlają rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju w strategiach biznesowych. Dzięki zasadzie "comply or explain", spółki mają możliwość dostosowania się do najlepszych praktyk, jednocześnie pozostając odpowiedzialne wobec swoich interesariuszy.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że rosnące wymogi stawiają nowe wyzwania przed zarządami firm. Jednocześnie daje to przestrzeń do zbudowania przewagi konkurencyjnej. Będzie to milowy krok w kierunku nowych, istotnych zasad ładu korporacyjnego w bardziej zrównoważonym świecie. Podstawowe wyzwanie na dziś to chęć wykonania tej pracy i zaimplementowania do swoich organizacji powyższych wytycznych. Jest to o tyle istotne, że nawet ci, którzy by chcieli pominąć ten zakres działalności, spotkają się wkrótce z brakiem możliwości ominięcia tych regulacji.



# Nie olewaj, zlewaj!

## Olejomaty od Emka Oil odpowiedzią na problem z recyklingiem UCO



**MAŁGORZATA RDEST**  
Wiceprezes EMKA SA

### CZYM JEST UCO?

Wylewanie zużytego oleju spożywczego i tłuszczu roślinnych (**Used Cooking Oil – UCO, czyli zużyty olej spożywczy**) do kanalizacji jest powszechnym zjawiskiem, które może mieć poważnie negatywne skutki dla środowiska i infrastruktury. Tymczasem wiele osób nie zdaje sobie sprawy z potencjalnych konsekwencji wylewania i innych nieodpowiednich sposobów ich usuwania. UCO, czyli m.in. olej i masło po smażeniu, olej z sałatek, puszek i konserw, generowany w gospodarstwach domowych jest produktem ubocznym, który powstaje podczas gotowania i smażenia.

### SKUTKI ZANIECZYSZCZENIA WÓD PRZEZ ZUŻYTY OLEJ SPOŻYWCZY

Zużyty olej spożywczy stanowi zagrożenie dla różnorodności biologicznej wodnych ekosystemów. Tłuste substancje obecne w oleju mogą pokrywać powierzchnię wody, utrudniając wymianę gazową i utlenianie wód. To z kolei wpływa na procesy fotosyntezy i tlenowej degradacji substancji organicznych, które są niezbędne dla organizmów wodnych.

Zużyty olej spożywczy zawiera także substancje szkodliwe dla życia wodnego. Toksyczne składniki UCO, takie jak tłuszcze nasycone, pozostałości pokarmowe i substancje chemiczne używane podczas smażenia, mogą powodować uszkodzenia narządów wewnętrznych, zaburzenia rozrodu i wzrostu organizmów wodnych. Może to prowadzić do zmniejszenia populacji ryb i innych organizmów, co ma negatywny wpływ na całą sieć ekologiczną.

### JAK ZMINIMALIZOWAĆ ZANIECZYSZCZENIE?

Najlepszym sposobem minimalizowania zanieczyszczenia wód przez UCO jest **recykling**. Zużyty olej spożywczy może być przetwarzany na biopaliwa, mydła, kosmetyki czy nawozy. Wiele lokalnych punktów recyklingu lub firm specjalizujących się w przetwarzaniu UCO (jak np. EMKA S.A.) oferuje możliwość oddania zużytego oleju, który zostanie poddany odpowiedniemu przetworzeniu.

Ważne jest również zwiększanie świadomości społecznej na temat zagrożeń związanych z nieodpowiednim zagospodarowaniem UCO. Poprzez edukację na temat korzyści

recyklingu i szkodliwości wylewania UCO do kanalizacji, możemy wspólnie działać na rzecz ochrony naszych wód.

### KORZYŚCI Z RECYKLINGU UCO

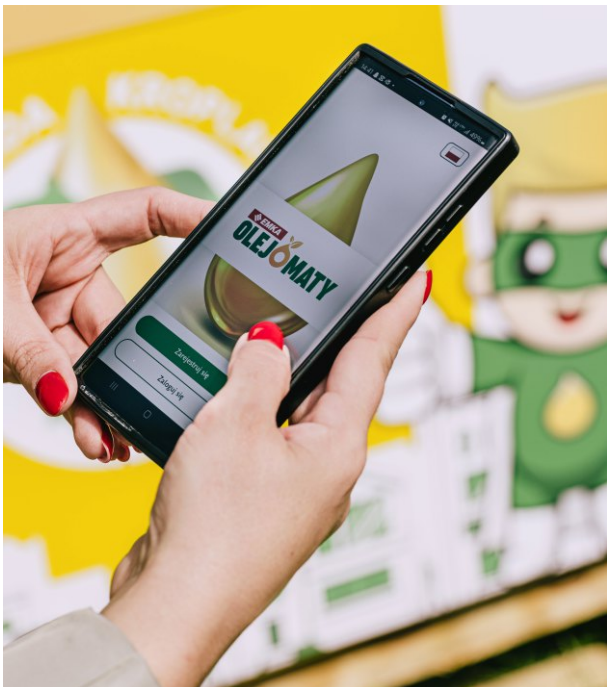
Wbrew pozorom, istnieje szereg zastosowań dla zużytego oleju spożywczego, uznawanego powszechnie za odpad. Mając na uwadze wysoką zawartość trójglicerydów w przetworzonym tłuszczu, wykorzystuje się go bardzo często jako biokomponent w procesie produkcji eko diesla lub innych eko paliw. To jednak nie jedyna możliwość – oczyszczony, przetworzony olej może być także zastosowany w piecach olejowych, jako swoiste paliwo, zapewniając energię cieplną. Ponadto, w przemyśle chemicznym tego rodzaju oczyszczone już odpady znajdują dodatkowe zastosowanie przy produkcji różnego rodzaju tworzyw syntetycznych. Wówczas oczyszczony olej poddaje się dalszej obróbce wraz z innymi substancjami.

### CO ZROBIĆ Z UCO? – NIE OLEWAJ, ZLEWAJ!

Zużyty olej kuchenny to nie tylko problem gospodarczy, ale także ekologiczny. Dbając o właściwe postępowanie ze użytym olejem spożywczym, możemy pomóc w ochronie naszego środowiska. Pamiętajmy, że nasze codzienne działania mają wpływ na przyszłe pokolenia, dlatego warto poświęcić trochę czasu na przemyślenie, jak możemy działać bardziej odpowiedzialnie.

#### 1. Zbieraj zużyty olej:

Po skończonym gotowaniu, zamiast wylewać olej do zlewu, odłóż go do specjalnego pojemnika. Może to być np. stara butelka po napoju, która już nie ma zastosowania, lub specjalna butelka zoptymalizowana pod kątem zdawania oleju, którą można otrzymać rejestrując się w aplikacji



Aplikacja Olejomat



Olejomat

„Olejomaty” i pobierając ją z najbliższego Olejomatu. W ten sposób unikniesz zanieczyszczania kanalizacji i ochronisz swoje rury przed zatykaniem.

#### 2. Oddawaj do recyklingu:

Sprawdź, czy w Twojej okolicy istnieją punkty zbiórki zużytego oleju kuchennego, oraz czy jest dostępna możliwość przekazania go do Olejomatów. Ten zebrany olej może posłużyć jako surowiec do produkcji biopaliw czy kosmetyków, co pomaga zminimalizować wpływ na środowisko.

#### 3. Zdawaj olej i zyskuj więcej korzyści dla siebie i środowiska!

Za oddany olej otrzymasz punkty, które możesz wymienić na nagrodę. Jedną z nagród może być np. sadzonka drzewka, co pozwoli Ci nie tylko wspierać środowisko, ale także mieć bezpośredni wpływ na jego ochronę i może upiększyć Twoje podwórko lub gminę.

### WCZORAJ REDZIKOWO, DZIŚ ŻYRARDÓW, JUTRO CAŁY ŚWIAT!

EMKA Oil jest częścią firmy EMKA, posiadającej blisko trzydziestoletnie doświadczenie na rynku logistyki, odbiorów i przetwarzania odpadów medycznych, lidera w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań ekologicznych. Firma wychodzi naprzeciw zmieniającym się potrzebom społeczeństwa, wytyczając nowe szlaki i angażując się w stosowanie nowoczesnych technologii. Celem EMKA jest zrewolucjonizowanie sposobu, w jaki ludzie postrzegają UCO tak, aby tworzyć pozytywny i trwały wpływ na środowisko naturalne, poprzez innowacyjny system Ogólnopolskiej Zbiórki Zużytego Oleju Spożywczego. Innowacyjne rozwiązanie, jakim są OLEJOMATY, sukcesywnie będzie trafiać do samorządów w całym kraju.



EMKA  
**OLEJOMATY**

Pobierz w  
App Store

POBIERZ Z  
Google Play

### POBIERZ OLEJOMATY I ZGARNIAJ NAGRODY

Za każdą oddaną butelkę otrzymasz punkty na swoje konto. Po zgromadzeniu odpowiedniej liczby punktów, będziesz mógł je wymienić na nagrody.



Wylanie zużytego oleju i tłuszczu roślinnych (Used Cooking Oil – UCO, czyli zużyty olej spożywczy) do kanalizacji jest powszechnym zjawiskiem, które może mieć poważne negatywne skutki dla środowiska i kanalizacji. Tymczasem wiele osób nie zdaje sobie sprawy z potencjalnych skutków wylania UCO do kanalizacji lub innych nieodpowiednich sposobów usuwania go. UCO, czyli m.in. olej i masło po smażeniu, olej z sałatek, puszek i konserw generowany w gospodarstwach domowych jest produktem ubocznym, który powstaje podczas gotowania i smażenia, a jego nieodpowiednie postępowanie z nim stanowi zagrożenie dla wód powierzchniowych, gleby, wody pitnej i infrastruktury kanalizacyjnej.

UCO to nie tylko problem gospodarczy, ale także ekologiczny. Dbając o właściwe postępowanie z UCO, możemy pomóc w ochronie naszego środowiska. Przyjęcie nawyku recyklingu oleju to mały krok dla każdego z nas, ale ogromny krok dla naszej planety.

**Zapytaj o szczegóły i zgłoś swoją gminę!**

 662 621 025

 p.retmaniak@emkaoil.pl

Wejdź na [www.olejomaty.pl](http://www.olejomaty.pl) i zgłoś swoją gminę!

# Ekologię zaczynamy od siebie



**W** firmie Layher doskonale rozumiemy, jak duże znaczenie ma poszanowanie środowiska, dlatego działamy ze świadomością i dbałością o zrównoważony rozwój ekonomiczny i ekologiczny, zarówno w przypadku naszych produktów, jak i procesów. Skupiamy się na naszej odpowiedzialności społecznej wobec pracowników, klientów i całego społeczeństwa. Jako solidny pracodawca stawiamy na ekonomiczne wykorzystanie wyposażenia produkcyjnego i procesy produkcyjne chroniące zasoby naturalne, co oznacza, że nasze zakłady produkcyjne budowane są w zrównoważony sposób.

Ziemia to nasze wspólne dziedzictwo, które każdego dnia narażane jest na różne zagrożenia ekonomiczne i środowiskowe. My – ludzie – powinniśmy zrobić wszystko, żeby je likwidować lub przynajmniej zmniejszać częstotliwość ich występowania. W Layher dążymy do optymalizacji procesów produkcyjnych, racjonalnego wykorzystywania sprzętu oraz zmniejszania naszego śladu węglowego. Dzięki starannie dobranym lokalizacjom naszych zakładów produkcyjnych, krótkimi odległościami między nimi oraz planowaniu produkcji z dbałością o każdy szczegół,

zmniejszamy emisję CO<sub>2</sub>. Bardzo rygorystycznie podchodzimy też do wyboru i pozyskiwania surowców. Tylko ci dostawcy, którzy posiadają certyfikaty ISO, mogą z nami współpracować.

Zakłady produkcyjne Layher również budujemy zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju. W budynkach wykorzystywane są systemy zazieleniania dachów oraz wysokowydajne instalacje fotowoltaiczne. Standardem dla nowych budynków jest klasa efektywności energetycznej wynosząca KfW 55 (wg niemieckich regulacji). Wykorzystujemy nowe technologie i skuteczne procesy w produkcji, które zapewniają ochronę zasobów i oczywiście najwyższą jakość produktu. Posiadamy innowacyjny system ogrzewania, połączony z systemem odzyskiwania ciepła z procesów produkcyjnych do zrównoważonej regulacji temperatury w różnych częściach budynku.

Layher wdraża elementy zrównoważonego rozwoju także w warstwie operacyjnej. Zwracamy dużą uwagę na redukcję zużycia energii. Stale modernizujemy swoje obiekty, w tym między innymi wymieniając bramy rolowane

na szybsze i bardziej innowacyjne, dzięki czemu zapobiegamy niepotrzebnym stratom ciepła. Dbamy o sprzęt, który pomaga naszym pracownikom w codziennej pracy, aby miał możliwie jak najmniejszy negatywny wpływ na środowisko. Stare, napędzane silnikami wysokoprężnymi wózki widłowe są zastępowane nowymi – elektrycznymi. Zwracamy także dużą uwagę na recykling. Dbamy o to, żeby generować jak najmniej śmieci, prawidłowo je segregować oraz ponownie wykorzystywać. Drewniane odpady wygenerowane podczas produkcji krawężników są wykorzystywane w tym samym procesie produkcyjnym jako źródło energii w komorze suszenia. Świadomie i celowo eliminujemy papier w naszych biurach. Prowadzimy neutralną pod względem emisji CO<sub>2</sub> produkcję wszystkich mediów drukowanych, broszur i cenników.

Także w kwestiach produkcyjnych dokładamy wszelkich starań, aby nasz rozwój był zrównoważony. Posiadamy zintegrowane systemy, dzięki którym nowe komponenty mogą być łączone i wykorzystywane z istniejącymi produktami. Wiąże się z tym także trwała wartość naszych produktów, dzięki długiemu cyklowi ich życia. Stale ulepszamy nasze produkty w trosce o środowisko. Stworzyliśmy system Layher Lightweight, który pozwala na bardziej optymalne wykorzystanie ładowności ciężarówek, zmniejszając emisję CO<sub>2</sub>.

Użycie wyższej jakości stali pozwoliło nam zmniejszyć wagę elementów rusztowań. Nasze produkty znajdują wiele zastosowań. Można je wielokrotnie wykorzystywać, na różne sposoby, w zależności od potrzeb naszych klientów. W swoim bardzo bogatym asortymencie produktowym posiadamy systemy ochronne, które mogą służyć zarówno jako zabezpieczenie placu budowy, jak i obudowa konstrukcji rusztowania. Dzięki uniwersalności tych produktów unikamy korzystania z mało estetycznych planek i ich utylizacji po spełnieniu swojej funkcji.

Wszystkie powyższe działania, podjęte przez nas, zostały zwieńczone uzyskaniem dwóch certyfikatów: ISO 50001 i ISO 14001. ISO 50001 jest potwierdzeniem wprowadzenia działań z zakresu poprawy efektywności energetycznej i efektywnego zarządzania energią, zaś ISO 14001 potwierdza naszą aktywność w zakresie systematycznej ochrony środowiska i reagowania na zmieniające się warunki środowiskowe.

Layher w pełni świadomie i w sposób planowany działa na rzecz ochrony naszego środowiska naturalnego. Jesteśmy na bieżąco z aktualnymi wymogami międzynarodowymi i ciągle udoskonalamy nasze działania w tym zakresie. Zrównoważony rozwój mamy we krwi.



# Mniej emisji w transporcie. Pierwszy krok – intermodal



**O**graniczenie emisji staje się istotnym czynnikiem przy wyborze rozwiązań logistycznych. Jednak dla firm ważna pozostaje efektywność przewozu, w tym czas czy koszty. W związku z tym, na znaczeniu i popularności zyskuje transport intermodalny.

Transport intermodalny to rozwiązanie, w którym cały łańcuch dostaw obsługuje różne frachty – kolejowy, drogowy czy morski – a zarazem wykorzystuje się jedną jednostkę ładunkową – kontener lub naczepę intermodalną. To pozwala na odpowiednią optymalizację przewozu, m.in. poprzez dobór odpowiednich środków transportu na danym etapie trasy, a także efektywny przeładunek między nimi. Dlatego w serwisie lądowym, na najdłuższym odcinku, wybierany jest pociąg. Z jednej strony jest to najbardziej zielona opcja, a z drugiej pozwala również na przewóz dużych wolumenów i dużych gabarytów jednocześnie, co ma szczególne znaczenie w sektorach takich jak budownictwo czy przemysł meblowy.

– *Potrzeba redukcji śladu węglowego jest jednym z kluczowych powodów, dla których klienci wybierają serwis intermodalny. Daje on możliwość efektywnego wykorzystania kolei w przewozach kontynentalnych. Najczęściej jest to opcja dla odbiorów towarów z portów morskich. Coraz popularniejsze staje się jednak wykorzystanie frachtu kolejowego na najdłuższym odcinku w transporcie po Europie, a opcji drogowej na pierwszej i ostatniej mili, gdzie także, pod względem efektywności operacji, przy stałych połączeniach można zastosować ciężarówki elektryczne* – mówi **Łukasz Rother, Intermodal Product Manager, Rohlig SUUS Logistics.**

Ponadto, ta opcja przewozowa umożliwia również optymalizację łańcuchów dostaw. Wykorzystanie jednej jednostki

ładunkowej w całym przewozie znacznie ogranicza liczbę przeładunków, co eliminuje konieczność rozformowania i ponownej konsolidacji na terminalu. Zwiększa to również bezpieczeństwo towarów i ogranicza możliwość ich uszkodzenia.

– *W SUUSie obserwujemy rosnącą liczbę klientów wybierających ten serwis. Dla jednej z firm prowadzimy projekt, w którym intermodalnie, z wykorzystaniem kolei oraz samochodów ciężarowych na pierwszej i ostatniej mili, przewozimy sprzęt i akcesoria sportowe z fabryki w Polsce do jego magazynów na terenie całych Włoch. Po roku współpracy wolumen przewożonego towaru zwiększył się dwukrotnie, co jest najlepszą recenzją dla nas* – mówi **Łukasz Rother.** – *Duże znaczenie dla efektywności serwisu intermodalnego ma odpowiednia infrastruktura transportowa. I dokładnie tak jest w przypadku wspomnianej współpracy. Włochy słyną z rozwiniętej sieci linii kolejowych oraz terminali przeładunkowych, co pozwala na efektywny przewóz intermodalny na terenie całego kraju* – dodaje.

Poza Półwyspem Apenińskim SUUS przewozi intermodalnie również na innych europejskich kierunkach, w tym do Niemiec, Holandii, a także Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Portugalii, gdzie poza transportem drogowym i kolejowym często wykorzystywany jest także fracht morski.





Syn**esgy**

**Sprawdź, jak zgodna  
z ESG jest Twoja firma!**



[synesgy.pl](https://synesgy.pl)

Rozwiązanie



# Droga do zrównoważonej logistyki



**ANNA CZYŻEWSKA**

Business Development Manager w HOPI Poland

**W** firmie HOPI biznes łączy się z odpowiedzialnością i zrównoważonym rozwojem. Oprócz wyjątkowej jakości naszych usług, szczerzymy się również wysokimi standardami etycznymi i dbałością o środowisko. Wierzymy, że w ten sposób przyczyniamy się do budowania lepszej przyszłości dla nas wszystkich.

HOPI Logistics jest pionierem w zastosowaniu elektrycznych samochodów ciężarowych Mercedes-Benz eActros 600 z długą przyczepą do transportu drogowego. To pierwszy taki test w Europie. W ramach szerszego programu eActrosa 600 European Testing Tour 2024, współpraca obejmuje testowanie zdolności samochodu do przewożenia ciężkich ładunków na długich dystansach. eActros 600 połączony został z przyczepą pociągu drogowego wraz z ładunkiem 51 palet, przecierając szlaki pod przyszły elektryczny długodystansowy transport towarowy. Wyposażony w akumulator o pojemności 600 kWh pojazd udowodnił, że może osiągnąć zasięg ponad 500 kilometrów na jednym ładowaniu.

Udział HOPI EU Logistics w przedsięwzięciu ma kluczowe znaczenie, ponieważ pomaga ocenić rzeczywiste możliwości samochodu ciężarowego w wymagających warunkach, w tym osiągi elektrycznej osi napędowej i wy-

dajność akumulatora w zróżnicowanym terenie. Inicjatywa ta jest postrzegana jako krok naprzód dla branży logistycznej, udowadniając, że elektryczne samochody ciężarowe mogą obsługiwać trasy zwykle zdominowane przez floty z silnikami wysokoprężnymi.



Testujemy z rozwagą i nadzieją nowe rozwiązania, aby móc wykorzystywać potencjał innowacji, a jednocześnie dbać o środowisko. Małe kroki są etapem tej wielkiej podróży w kierunku zrównoważonej logistyki. Możemy do nich zaliczyć nie tylko wprowadzanie do floty ciężarówek elektrycznych, ale także redukcję emisji CO<sub>2</sub> w lokalizacjach magazynowych. W ramach naszego portfolio, obejmującego łączną powierzchnię magazynową ponad 517 000 m<sup>2</sup>, z czego ponad 34 600 m<sup>2</sup> to magazyny chłodnicze i mroźnie, osiągnęliśmy redukcję emisji CO<sub>2</sub> o 13,18% w porównaniu do 2021 roku.

Zapewniamy pełne wsparcie logistyczne, od zaawansowanych rozwiązań magazynowych, po wydajny transport i e-commerce, ale każdego dnia kładziemy także nacisk na ochronę środowiska. To podstawa naszej filozofii działania i odzwierciedla poczucie odpowiedzialności za przyszłość. Wracając do małych kroków, warto podkreślić, że posadziliśmy kolejne drzewa blisko naszej lokalizacji w Modleticach, w Czechach, a już wiosną planujemy sadzenie drzew w sąsiedztwie głównej polskiej lokalizacji w Mszczonowie. Kontynuacja takich działań ma umożliwić zmniejszanie śladu węglowego, co jest dla nas kluczowym celem. Nie chcemy także ustawać w poszukiwaniu dalszych optymalizacji, które mają realny wpływ na ochronę środowiska.



SOLUTIONS FOR EVENTS

MORE  
THAN  
GOOD

IMPEL GROUP

Zorganizujemy  
Twój event  
kompleksowo.

- eventy firmowe
- koncerty i festiwale
- ceremonie i uroczyste gale
- konferencje i kongresy
- innowacje eventowe

M

Więcej niż możesz sobie wyobrazić!

+48 510 015 021  
kontakt@morethangood.pl

WWW.MORETHANGOOD.PL

f @ in ▶

# RELACJA Z XIII EDYCJI KONFERENCJI GREEN INDUSTRY SUMMIT



22 października 2024 roku, w klimatycznej przestrzeni Starej Zajezdni Kraków odbyła się XIII edycja konferencji „Green Industry Summit”. Uczestnicy konferencji mieli okazję wysłuchać czterech dyskusji panelowych oraz dwóch prezentacji eksperckich. Podczas konferencji poruszone zostały między innymi tematy neutralności klimatycznej przemysłu, wykorzystania zielonej energii, nowych modeli zagospodarowania odpadów, a także przyszłości polskiego sektora przemysłowego. Kulminacyjnym punktem wydarzenia była wieczorna gala wręczenia nagród, „Diamentów Zielonego Przemysłu”, w trakcie której uhonorowane zostały spółki i przedsiębiorcy, którzy wyróżniają się na tle branżowej konkurencji, a w swojej strategii uwzględniają realizację celów zrównoważonego rozwoju.

Zgromadzonych w historycznym gmachu Starej Zajezdni Kraków gości, z niecierpliwością oczekujących na rozpoczęcie konferencji, na wstępie przywitała Pani Beata Radomska, CEO Executive Club oraz Pan Paweł Ścigalski, Pełnomocnik Prezydenta Miasta Krakowa ds. Jakości Powietrza, reprezentujący Urząd Miasta Krakowa.

Przedstawiciel miasta-gospodarza wydarzenia wyraził zadowolenie, że konferencja o tej tematyce odbywa się właśnie w Krakowie, który w ostatnich latach poczynił ogromny postęp w walce o czystość środowiska.

Następnie goście wysłuchali wystąpienia Pana Bartosza Osiadło, Doradcy Zarządu, Broker Consulting Partners Polska, który wygłosił prezentację „Przestój działalności po szkodzie – jak się zabezpieczyć?”.

Prelegent zaznaczył, że ubezpieczenie przestoju działalności, które stało się już standardem w wielu krajach, w Polsce wciąż znajduje się jedynie w co ósmej polisie dla przedsiębiorstw. Nie pomaga nazewnictwo stosowane przez krajowych ubezpieczycieli, którzy oferują ubezpieczenie „od utraty zysku”, co często skutkuje brakiem świadomości możliwości objęcia ubezpieczeniem znacznie szerszego zakresu szkód, w tym właśnie przestoju w działalności. Tymczasem taka klauzula może uchronić firmę przed milionowymi stratami.

Po tej prezentacji przyszedł czas na pierwszy panel dyskusyjny, pod nazwą „Neutralność klimatyczna w produkcji i logistyce”. Moderowania debaty podjął się Pan dr inż. Marcin Chelkowski, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Członek Zarządu Krajowej Izby Gospodarki Odpadami. W panelu udział wzięli: Wojciech Homik, Członek Zarządu, Layher, Tomasz Jeleń, Chief Commercial Officer, Röhlig SUUS Logistics, Łukasz Marcinkiewicz, Country Manager Poland, Hill International, Paweł Nowak, Prezes, Goodvalley, Bogdan Pilch, Dyrektor Generalny, Izba Gospodarcza Energetyki i Ochrony Środowiska oraz Marcin Ujejski, Prezes Zarządu, BeLeaf.



Moderator rozpoczął dyskusję od podkreślenia, że uczestnicy, reprezentując różne branże, mają wspólny cel – odejście od gospodarki linearnej na rzecz GOZ. Na wstępie dyskutanci przedstawili, jak cel ten jest realizowany w ich organizacjach. Zwracali uwagę przede wszystkim na konieczność optymalizacji procesów produkcyjnych – poprzez ograniczenie zużycia zasobów, produkcji odpadów, a także postępującą automatyzację i digitalizację. Dążenie do klimatycznej neutralności rozpoczyna się bowiem już w fazie koncepcyjnej. Filozofia produktu wpływa na wykorzystane technologie i model produkcji. Musimy projektować produkty z myślą o ograniczeniu zużycia zasobów i energii oraz zastosowaniu najnowszych rozwiązań technologicznych w całym cyklu ich życia.

Prelegenci podkreślali, że w każdej branży podstawą działania powinna być maksymalna efektywność wykorzystania energii i zasobów przy obecnie stosowanych technologiach i modelach. Dopiero później możemy myśleć o nowych, bardziej przełomowych rozwiązaniach. Istotna jest także pełna współpraca przy implementowaniu zrównoważonych rozwiązań w całym łańcuchu wartości. Działania odcinkowe nigdy nie będą długookresowo skuteczne.

Dyskutujący eksperci wskazali także kilka wyzwań na drodze do neutralności klimatycznej. Wyrazili niepokój, że publiczni partnerzy rzadko biorą pod uwagę optymalizację projektów czy logistyki. Wskazali także na brak szerszego planu rozwoju OZE czy energetyki jądrowej po stronie administracji.

Po krótkiej przerwie networkingowej swoje wystąpienie zaprezentował **Pan Michał Sosiński**, Head of Marketing, SmartLunch. Nosiło ono tytuł „**Oszczędności i ekologia w fabryce. Efektywność procesu żywienia poprzez wdrożenie naczyń wielokrotnego użytku**”.

Prelegent, mówiąc o śladzie węglowym generowanym w działalności gastronomicznej, podzielił proces dostarczania żywności na trzy etapy – produkcję żywności i opakowań, dystrybucję posiłków oraz recykling resztek i zużytych pojemników. Zwrócił uwagę, że w Polsce jedynie 10% plastiku podlega recyklingowi. Rozwiązaniem może być innowacyjny zamknięty obieg wielorazowych naczyń, wprowadzony przez SmartLunch, gdzie utensylia odbierane są przy dostawie kolejnego posiłku.

Następnie przyszła kolej na panel drugi, zatytułowany „**Zielona energia dla przemysłu**”. Moderatorem został **Pan prof. dr hab. inż. Waldemar Kamrat**, Dyrektor Centrum Energetyki Jądrowej, Katedra Elektroenergetyki, Wydział Elektrotechniki i Automatyki, Politechnika Gdańska. Udział w dyskusji wzięli: **Tomasz Burzyński**, Prezes Zarządu, Ekoenergia, **Grzegorz Dabiach**, Dyrektor ds. sprzedaży, Apator Rector, **Dariusz Jasak**, Prezes Zarządu, SEEN Technologie, **Michał Orłowski**, Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Majątkiem i Rozwoju, TAURON Polska Energia, **Piotr Ostaszewski**, Prezes Zarządu, Ekovoltis, **Katarzyna Pluta**, Dyrektor ds. Marketingu i PR, Armatura Kraków.

Myślą przewodnią zaprezentowaną przez prelegentów była konieczność przemyślanego inwestowania w zieloną energetykę. Nie powinien być to chaotyczny i nieskoordynowany proces, którego efektem niejednokrotnie jest nieopłacalność produkcji energii z OZE. Zdaniem mówców nie można stronić od profesjonalnego doradztwa, które powinno

stanowić podstawę każdej prawidłowej inwestycji w OZE. Dotyczy to zarówno strony technicznej, jak i finansowej.

Niezwykle istotne dla efektywnego wykorzystania OZE jest także odpowiednie monitorowanie i zbieranie danych o tym, gdzie, kiedy i ile energii zużywamy. Prawidłowa optymalizacja procesów powinna opierać się na tych informacjach.

Prelegenci podkreślili także istotność dywersyfikacji źródeł energii oraz ich charakterystyki. Np. niedoceniany często biogaz jest atrakcyjny ze względu na ogromną liczbę potencjalnych wytwórców oraz gwarancję dostępu do tej energii. Oprócz fotowoltaiki i energii wiatrowej, w tym offshore, warto też pamiętać o potencjale gazu ziemnego, jako paliwa przejściowego, wspomnianego biogazu, biomasy oraz wodoru. Istotnym czynnikiem jest także rozbudowa magazynów energii.

Jako wyzwanie na najbliższe lata dyskutanci wskazali uporządkowanie otoczenia regulacyjnego i zintensyfikowanie działań ustawodawcy nad nowymi zmianami prawnymi.

Po przerwie lunchowej nadszedł czas na panel dyskusyjny wyjątkowo rozpalający emocje wśród firm produkcyjnych – „**Rozszerzona Odpowiedzialność Producenta**”. Moderatorką dyskusji została **Pani Małgorzata Greszta**, Partnerka Zarządzająca, CSR Consulting. W debacie wzięli udział: **Damian Michalak**, Doradca Zarządu, Emka, **Michał Mikołajczyk**, Prokurent, Dyrektor ds. sprzedaży i relacji zewnętrznych, Rekopol Organizacja Odzysku Opakowań, **Bartosz Osiadło**, Doradca Zarządu, Broker Consulting Partners Polska, **Łukasz Sadowski**, Global Business Development Manager, Greiner Packaging, **dr inż. Beata Waszczyłko-Milkowska**, Kierownik Zakładu Monitoringu i Prognozowania w Gospodarce Odpadami, IOŚ-PIB.

Rozważając kwestię odpowiedzialności producenta za odpady opakowaniowe, prelegenci zwrócili uwagę, że dobór opakowania nie zawsze jest kwestią wyboru jednego tylko podmiotu z łańcucha wartości. Producent opakowania związany jest koniecznością dopasowania do oczekiwań i specyfiki klienta – może doradzać w kwestii doboru odpowiedniego materiału czy formy, ale ostateczna decyzja nie należy do niego. Z drugiej strony, klient końcowy również ma niewielki wybór. Może wybrać konkurencyjny produkt, ale opakowania zazwyczaj niewiele się różnią. Odpowiedni kształt ROP musi być więc wspólnym wysiłkiem wszystkich uczestników cyklu życia produktu i jasno dzielić ich kompetencje.

Droga do wdrożenia nowego systemu jest jednak, zdaniem części prelegentów reprezentujących prywatne przedsiębiorstwa i organizacje odzysku, jeszcze daleka. Zwracali oni uwagę na brak odpowiedniej legislacji, zakonserwowanie szarej strefy i brak zachęt do innowacyjności ze strony publicznej. Obecne działania ustawodawcy ocenili zaś jako chaotyczne i nieprzemyślane.

Odmienne zdanie prezentowali przedstawiciele instytucji publicznych. Nie kwestionowali potrzeby szybkiego stworzenia odpowiednich ram legislacyjnych oraz współpracy wszystkich zainteresowanych podmiotów, jednak podkreślali konieczność aktywniejszej postawy ze strony producentów już teraz.

Na koniec konferencji zaplanowany został **Okrągły Stół Polskiego Przemysłu – Debata Liderów Branży**. Moderowania dyskusji podjął się **Pan Michał Brzozowski**,

CEO, Metroplan Polska. W debacie udział wzięli: **Ireneusz Borowski**, Country Manager Poland, Dassault Systèmes, **Krzysztof Busz**, Pełnomocnik Zarządu ds. ESG, Dyrektor ESG i Compliance, Grupa IMPEL, **Janusz Komurkiewicz**, Członek Zarządu ds. Marketingu, FAKRO, **Monika Krupa-Leończyk**, Zastępca Dyrektora, Departament Analiz Gospodarczych, Ministerstwo Rozwoju i Technologii, **Piotr Maciak**, Prezes Zarządu, Nordkalk, Członek Zarządu Grupy Nordkalk odpowiedzialny za Region Centralnej Europy.

Wśród prelegentów oceniających stan transformacji polskiego przemysłu panował konsensus co do tego, że choć firmy wciąż są niechętne wprowadzaniu nowych rozwiązań technologicznych i cyfrowych, to drzemie w nich ogromny, niewykorzystany jeszcze potencjał innowacyjności. Konieczna jest stopniowa budowa dojrzałości cyfrowej przedsiębiorstw,

która zwiększy ich konkurencyjność na globalnym rynku oraz możliwości i szybkość reakcji na ewentualne kryzysy.

Dyskutanci zwrócili również uwagę na konieczność odejścia od strategii dostosowywania się i reagowania na pojawiające się regulacje na rzecz kreowania i innowacji w obszarze zrównoważonego działania. Dziś gwałtownie tracimy dawne przewagi konkurencyjne, takie jak tania energia, surowce czy siła robocza, i musimy zastąpić je innowacyjnością, digitalizacją i neutralnością klimatyczną.

Mówcy przestrzegali jednak, że w tym celu ponadnarodowe regulacje środowiskowe powinny być fair. Tymczasem UE nakłada klimatyczne ograniczenia na własnych producentów, niwelując ich konkurencyjność wobec zdecydowanie mniej zrównoważonych konkurentów np. z Białorusi czy Chin.

Autor: Krzysztof Kotlarski, redaktor Executive Magazine  
Zdjęcia: Bartek Dziedzic

## PARTNERZY KONFERENCJI

ORGANIZATOR



PATRON HONOROWY



PATRON HONOROWY



PATRON HONOROWY



PATRON HONOROWY



PARTNER STRATEGICZNY

PARTNER GŁÓWNY

PARTNER ZŁOTY

PARTNERZY

PARTNERZY



PARTNERZY



PARTNER GALI

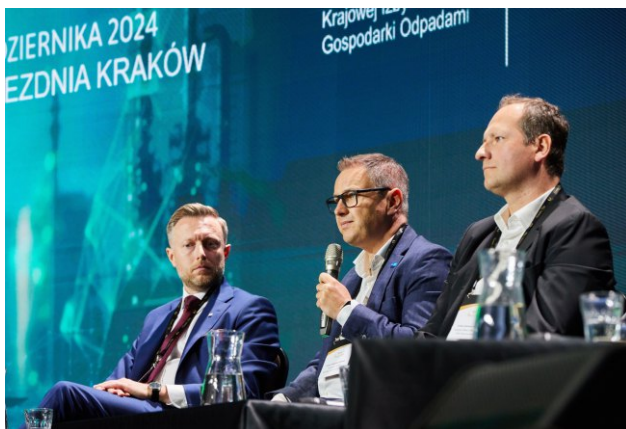


PATRONI SPOLECZNI

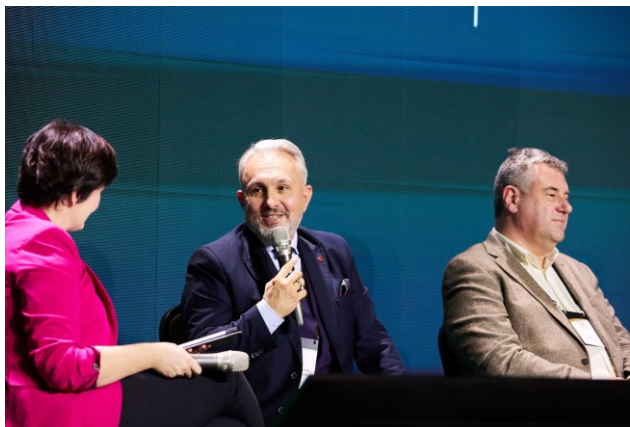


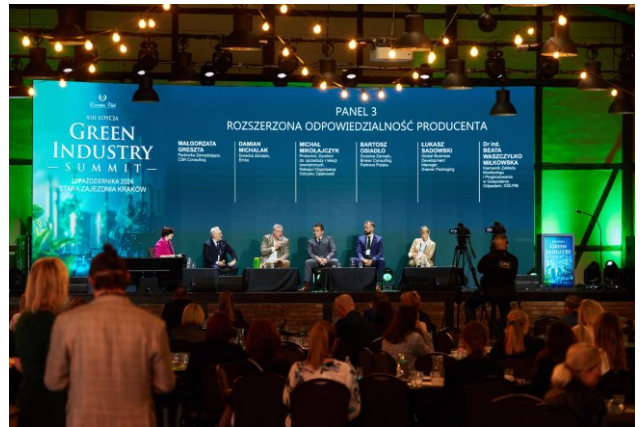
GŁÓWNI PATRONI MEDIALNI











# DIAMENTY ZIEŁONEGO PRZEMYSŁU 2024 WRĘCZONE!

Kulminacyjnym momentem konferencji „Green Industry Summit” była wieczorna ceremonia wręczenia nagród – „Diamentów Zielonego Przemysłu”. Zgromadzonych gości uroczyście powitali: **Beata Radomska** – CEO Executive Club oraz **prof. dr hab. inż. Andrzej Szarata** – Rektor Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki oraz członek Kapituły Konkursu „Diamentów Zielonego Przemysłu”.

Nominowane zostały podmioty, które prowadząc prace badawczo-rozwojowe, wprowadzając innowacyjne produkty

i rozwiązania, a także realizując inwestycje mają na uwadze najwyższe standardy środowiskowe. Kapituła Konkursu dokonała wyboru w dziewięciu kategoriach konkursowych, przyznając ostatecznie 9 nagród oraz 4 wyróżnienia, jak również jedną nagrodę specjalną.

Ceremonię zakończyła kolacja połączona z wieczorem networkingowym. Atmosferę wydarzenia dodatkowo wzbogaciły występy saksofonisty i DJ-a, tworząc niezapomnianą oprawę muzyczną.



## WŚRÓD LAUREATÓW KONKURSU ZNALEŻLI SIĘ:

- **Lider Zielonej Technologii**  
Elemental Group
- **Lider Zielonego Budownictwa Przemysłowego**  
Mostostal Kraków
- **Lider Zrównoważonej Logistyki**  
Röhlig Suus Logistics  
Wyróżnienie: Raben Transport
- **Lider Zrównoważonej Produkcji**  
Goodvalley Polska  
Wyróżnienie: FAKRO
- **Lider Zielonej Energii**  
TAURON Polska Energia  
Wyróżnienie: OX2
- **Lider Zielonego Finansowania**  
mBank
- **Zrównoważona Fabryka Roku**  
Fabryka Mercedes-Benz Manufacturing Poland w Jaworze
- **CEO Roku**  
**Dariusz Jasak**, Prezes Zarządu, SEEN Technologie  
Wyróżnienie: **Magdalena Tokarczyk-Cyran**, Prezes Zarządu, Armatura Kraków
- **Business Charity Award**  
Hegelmann Transporte
- **Nagroda Specjalna**  
**ks. Andrzej Stanisław Augustyński**, Przewodniczący Zarządu, Stowarzyszenie SIEMACHA











PREZES ZARZĄDU SEEN TECHNOLOGIE

# DARIUSZ JASAK

UHONOROWANY TYTUŁEM  
**CEO ROKU**

We wtorek, 22 października br., podczas wieczornej gali XIII edycji Green Industry Summit ogłoszono wyniki prestiżowego konkursu Diamenty Zielonego Przemysłu, który wyróżnia przedsiębiorstwa oraz liderów za wyjątkowe osiągnięcia w dziedzinie zrównoważonego rozwoju i innowacji proekologicznych. Kluczowym momentem tego wydarzenia było przyznanie tytułu CEO Roku, który w tym roku otrzymał Dariusz Jasak, Prezes Zarządu SEEN Technologie Sp. z o.o.

*– Należy szczególnie podkreślić, że osiągnięcie tytułu CEO Roku nie byłoby możliwe bez skupienia wokół siebie wykwalifikowanej kadry pracowników firmy SEEN Technologie, która nieustannie wykazuje się zaangażowaniem, innowacyjnością i profesjonalizmem. To właśnie dzięki ich wiedzy i umiejętnościom spółka realizuje ambitne projekty oraz dostarcza zaawansowane rozwiązania technologiczne, które zmieniają oblicze branży.*

*– wspomina Dariusz Jasak*

## SEEN Technologie Sp. z o.o.

### SIEDZIBA FIRMY

ul. Dziekońskiego 3  
00-728 Warszawa  
tel. +48 725 553 333  
seen@seen.pl

### O. KRAKÓW

ul. Balicka 95  
30-149 Kraków  
tel. +48 783 920 011  
krakow@seen.pl

### O. GLIWICE

ul. Toszecka 102  
44-117 Gliwice  
tel. +48 609 000 129  
gliwice@seen.pl



YouTube

Zachęcamy do obejrzenia relacji filmowej z gali wręczenia nagrody, podczas której padły szczególne podziękowania dla całego zespołu SEEN Technologie.



ZESKANUJ KOD QR



XVI EDYCJA

# INFRASTRUKTURA POLSKA I BUDOWNICTWO

18 MARCA 2025  
AIRPORT HOTEL OKĘCIE