

EXECUTIVE — MAGAZINE —

SUSTAINABLE
ECONOMY
SUMMIT
Relacja z XII edycji
konferencji

TRENDY
W ZARZĄDZANIU
ŁAŃCUCHAMI
DOSTAW

WOMEN
ON BOARDS
JAKO PYTANIE
O WARTOŚĆ

POLSKI
EKSPORT:
STARE
I NOWE
RYZYKA

ADAM GRABSKI

PREZES ZARZĄDU MANOR PARK WILANÓW

Luksus ma swój adres

WILANÓW - WARSZAWA



MANOR PARK
WILANÓW

WILANÓW - WARSZAWA



MANOR PARK
Wilanów

LUKSUS WŁASNEGO WYBORU

WIĘCEJ
PRYWATNOŚCI

WIĘCEJ
MOŻLIWOŚCI
I NIEZALEŻNOŚCI

WIĘCEJ
SWOBODY

170m²

PRZESTRZENI
ZAPROJEKTOWANEJ
W HARMONII Z WŁASNYM
STYLEM ŻYCIA



PRYWATNE
OGRODY

14

WYJĄTKOWYCH
REZYDENCJI



MANOR-PARK.PL

Drodzy Czytelnicy!

Przed Państwem trzeci tegoroczny numer *Executive Magazine*. Tym razem przyglądamy się tematowi, który w istotny sposób wpływa na wzrost polskiej gospodarki – handlowi, ekspansji zagranicznej, łańcuchom dostaw oraz przyszłości eksportu. Pytamy o to, jak firmy mogą skutecznie wykorzystywać zmieniające się warunki rynkowe, budować przewagę konkurencyjną i przekuć wyzwania w nowe możliwości rozwoju.

Prezentujemy również nowy dział *Women on Boards*, który jest bezpośrednią kontynuacją dyskusji rozpoczętej podczas majowego *Sustainable Economy Summit*. Uczestnicy panelu *Kod jutra – Women on Boards* dzielą się z nami swoimi doświadczeniami i spojrzeniem na kwestię większej obecności kobiet w zarządach i radach nadzorczych, a także na zmiany, jakie w tym obszarze przynosi europejskie prawodawstwo. Dział otwiera tekst moderatora panelu, Wojciecha Szapiela, CEO, Invention Foundation, stanowiący punkt wyjścia do rozmowy o tym, co naprawdę oznacza różnorodność w procesie podejmowania decyzji i jak przekłada się ona na jakość zarządzania.

Na okładce tego numeru gościmy Adama Grabskiego, Prezesa Zarządu Manor Park Wilanów – wyjątkowej, kameralnej inwestycji mieszkaniowej na warszawskim Wilanowie. To projekt, który łączy prestiżową lokalizację, wysoką jakość architektury, prywatność oraz najwyższy standard przestrzeni do życia.

Nie zabraknie również rozmów z liderami polskiego biznesu, którzy z różnych perspektyw spoglądają na najważniejsze kierunki zmian i rozwoju gospodarki. W dziale *Wywiad* znajdzie Państwo rozmowy poświęcone zarówno wyzwaniom stojącym dziś przed przedsiębiorstwami, jak i szansom, jakie niesie ze sobą dynamicznie zmieniające się otoczenie biznesowe.

W sekcji *Handel i Rynki zagraniczne* przyglądamy się możliwościom dalszej ekspansji polskich firm i kapitału. Piszemy o nowych kierunkach rozwoju, zdobywaniu zagranicznych rynków i zwiększaniu sprzedaży. Z kolei dział *Łańcuch dostaw* poświęcamy najnowszemu trendowi w zarządzaniu logistyką i zapasami. Analizujemy rozwój automatyzacji magazynów i pokazujemy, dlaczego sprawna technologia wymaga odpowiednio przygotowanej infrastruktury. Przyglądamy się również zmianom zachodzącym w e-commerce, w tym przenoszeniu produkcji bliżej europejskich rynków i konsekwencjom tych procesów dla całych łańcuchów dostaw.

Nie mogło zabraknąć również działu *Okiem Eksperta*, w którym tradycyjnie zebraliśmy dla Państwa najważniejsze komentarze i analizy. Karol Żelazowski z Klüh Facility Services odpowiada na pytanie, czy troska o pracowników może być fundamentem długofalowego sukcesu organizacji. Ekspertki z San Markos przybliżają temat rosnącego znaczenia personal branding i pokazują, jak marki osobiste liderów oraz specjalistów mogą budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Z kolei Marzena Cybulska-Jagła z CRIF Polska wyjaśnia, o co tak naprawdę chodzi w AML i dlaczego skuteczne przeciwdziałanie praniu pieniędzy jest dziś jednym z fundamentów bezpieczeństwa biznesu i finansów.

Na ostatnich stronach numeru znajdzie Państwo obszerne sprawozdanie z majowego *Sustainable Economy Summit*, a także fotorelację i podsumowanie czerwcowego spotkania członków Executive Club – *Golf Summer Party* – wydarzenia, które połączyło sportową rywalizację, biznesowy networking i możliwość nawiązania wartościowych relacji w wyjątkowej atmosferze.

Zapraszamy do lektury!

Anastazja Lach
Redaktorka naczelna



www.executivemagazine.pl

EXECUTIVE
— MAGAZINE —

Numer: 3/2026

ISSN 2720-4499

Wydawca

Executive Club sp. z o.o.
ul. Krucza 16/22 (V piętro),
00-526 Warszawa

redakcja@executivemagazine.pl

Redaktorka naczelna

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

Redaktor

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

Grafika

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

Druk

Poligrafiks Group

EXECUTIVE
— CLUB —

Partnerstwo przy wydarzeniach

Aleksandra Tysiak
aleksandra.tysiak@executiveclub.pl
tel.: (+48) 504 296 185

Członkostwo w Klubie

Weronika Wilk
veronika.wilk@executiveclub.pl
tel.: (+48) 516 188 118

WOMEN ON BOARDS

- 06 Wojciech Szapiel**
CEO, Invenity Foundation
- 08 Justyna Trzeciak**
Kierowniczka Zespołu Różnorodności i Wizerunku Pracodawcy, Totalizator Sportowy
- 12 Magdalena Zagrodnik**
Co-owner, Board Member, Walter Herz
- 16 Ewelina Mikuła-Musioł**
Kierownik Zespołu ESG, TAURON Polska Energia
- 20 dr Paweł Bukowski**
Associate Professor of Economics, University College London oraz Polska Akademia Nauk
- 24 Anna Panek**
Prezes Fundacji Soonly

Wywiad

- 30 Dominika Zająchkowska**
Dyrektor Zarządzająca EVVA Polska
- 35 Karolina Szmidt**
Prezesa Henkel Polska, Dyrektorka HR North East Cluster
- 36 prof. dr Claudia Kemfert**
Dyrektorka Departamentu Energii, Transportu i Środowiska, Niemiecki Instytut Badań Ekonomicznych
- 40 Renat Heuberger**
CEO, Terra Impact Ventures
- 43 Paweł Mazurek**
Prezes Zarządu Mennica Mazovia
- 46 Ryszard Szefer**
Dyrektor Safety Business Line w Lyreco Intersafe
- 49 Jonasz Wiercioch**
Kierownik Działu Kreacji Marketingowej OKNOPLAST
- 52 Janusz Komurkiewicz**
Członek Zarządu ds. Marketingu FAKRO
- 54 Piotr Wójtowicz**
Adwokat, Partner, Allegra LAW
- 55 Andrzej Kozłowski**
Członek Zarządu Rohlig SUUS Logistics
- 58 Anna Dębicka-rasiak**
Członkini Zarządu ds. Personalnych, Lidl Polska
Aleksandra Robaszkiewicz
Dyrektorka ds. Relacji Korporacyjnych, Lidl Polska
- 60 Amelia Bień**
Dyrektorka Departamentu Windykacji w KUKE
- 62 Andrzej Grzymała**
Wiceprezes i Dyrektor Zarządzający RLG w Polsce oraz Lider Projektu ReDress

HANDEL I RYNKI ZAGRANICZNE

66 TARGI BRANŻOWE, EKSPANSJA RYNKÓW, ZWIĘKSZENIE SPRZEDAŻY. JAK ZMIEŃĆ KOSZT W INWESTYCJĘ?



- 68** Od eksportowych okazji do świadomej strategii wzrostu
- 70** Klient B2B chce kupować jak konsument. To zmienia sprzedaż w przemyśle
- 72** Tereny poprzemysłowe w obrocie gospodarczym – znaczenie badań środowiskowych gruntów

ŁAŃCUCH DOSTAW

- 74** Co zamiast globalizacji?
Trendy w zarządzaniu łańcuchami dostaw
- 76** Zautomatyzowany magazyn to sprawniejsza logistyka, ale bez odpowiedniego przygotowania budynku nie ma automatyki
- 78** Wiele twarzy local content
- 80** Najemcy przyspieszają, a dostępność powierzchni maleje. Mocne półrocze na rynku powierzchni przemysłowo-logistycznych

82 JAK ZMIENIAJĄ SIĘ GLOBALNE ŁAŃCUCHY DOSTAW W BRANŻY LIFE SCIENCES



84 E-COMMERCE PRZENOSI ZAPASY DO EUROPY



PRODUKCJA & INNOWACJE



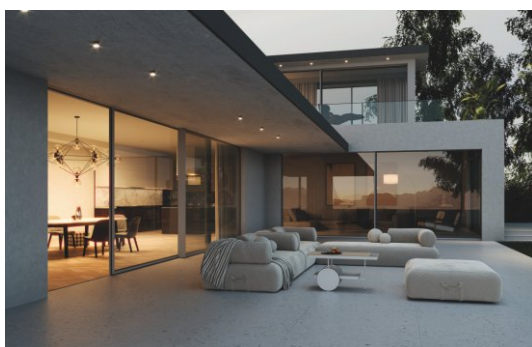
87 Brutalna arytmetyka AI: 95% płaci, 1% zarabia

88 WYGRYWA NIE NAJTAŃSZA LOKALIZACJA, LECZ TA, KTÓRA POZWALA URUCHOMIĆ INWESTYCJĘ NA CZAS



92 Od wsparcia do inteligencji przemysłowej:
tworzenie sztucznej inteligencji,
która rozumie rzeczywisty świat

94 NIEWIDZIALNA ARCHITEKTURA W PRAKTYCE. UKRYTE RAMY, SMUKŁE PROFILE I CZYSTE KADRY



OKIEM EKSPERTA



97 Firma ma więcej niż jeden głos. Jak marki osobiste
liderów i ekspertów budują przewagę biznesową?

98 Inwestycje przyspieszają. Dla firm wyzwaniem
będzie sfinansowanie wzrostu

101 ZDROWIE PRACOWNIKÓW ZACZYNA SIĘ OD REALNYCH POTRZEB. JAK FIRMY POWINNY DZIŚ MYŚLEĆ O OPIECE MEDYCZNEJ?



102 Czysty biznes, bezpieczne finanse. Wszystko,
co musisz wiedzieć o AML i prześwietlaniu firm

106 Klient nie jest najważniejszy.
Najważniejszy jest pracownik

Relacja

108 Golf Summer Party 2026 –
dzień pełen sportowych emocji
i biznesowych relacji

112 TRANSFORMACJA NIE OSŁABIA ODPORNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI GOSPODARKI – WAŻNE PYTANIA I ODPOWIEDZI PODCZAS XII EDYCJI „SUSTAINABLE ECONOMY SUMMIT”



OD „ILE” DO „JAK”. WOMEN ON BOARDS JAKO PYTANIE O WARTOŚĆ



WOJCIECH SZAPIEL
CEO, Inentity Foundation

Moderując panel „Kod jutra – Women on Boards” podczas XII Sustainable Economy Summit, wyszedłem z jednym przekonaniem: spór o liczbę mamy za sobą. Zaczyna się rozmowa trudniejsza – o egzekucji i o wartości, którą firmy zostawiają na stole.

Ten tekst wypada mi pisać w symbolicznym momencie. Unijny termin dla implementacji „Women on Boards” – 30 czerwca 2026 – właśnie minął. Polska ustawę wdrażającą dyrektywę 2022/2381 uchwaliła w Sejmie 3 lipca, już po terminie. Czekają na Senacie i podpis Prezydenta. Wybraliśmy

wariant szerszy: około 33 procent udziału płci niedostatecznie reprezentowanej łącznie w zarządach i radach nadzorczych.

A stan faktyczny? Na koniec 2025 roku kobiety stanowiły niespełna jedną piątą władz 140 największych spółek z GPW. Komplet wymogów spełniała garstka, a do unijnego minimum brakowało ponad 250 kobiet.

Z tych liczb łatwo stworzyć akt oskarżenia. Nie o to mi jednak chodzi. Kwestia etyczna – czy kobiety mają prawo do połowy miejsc przy stole, przy którym zapadają decyzje – jest dawno rozstrzygnięta i nie wymaga kolejnego panelu. Ciekawie zaczyna się piętro wyżej. Jako moderator wprowadziłem do dyskusji perspektywę, którą na sali słyszał było rzadziej niż język społecznej odpowiedzialności: spojrzenie właściciela i inwestora. Z tej perspektywy niedoreprezentacja kobiet w organach nie jest przede wszystkim problemem sprawiedliwości. Jest sygnałem, że pulę kandydatów do najważniejszych decyzji w firmie zawężamy do połowy populacji – i płacimy za to jakością decyzji, a więc także wynikiem.

OD „ILE” DO „JAK”

To jest właściwa zmiana ram dyskusji. Dyrektywa odpowiada na pytanie „ile”. Pytanie, które pozostaje bez odpowiedzi, brzmi „jak” – i jest znacznie trudniejsze, bo nie da się go rozwiązać uchwałą walnego zgromadzenia.

Podczas panelu wracało pytanie, czy różnorodność w zarządach realnie przekłada się na efektywność, czy jest raczej ozdobą firm, które i tak są dobrze zarządzane. To uczciwe pytanie i nie należy uciekać od jego trudnej wersji. Korelacja między różnorodnością władz a wynikami jest dobrze udokumentowana. Z przyczynowości trzeba być ostrożniejszym, bo różnorodność bywa skutkiem dojrzałego ładu, a nie tylko jego przyczyną. Dla właściciela to rozróżnienie ma jednak mniej, niż się wydaje, ponieważ mechanizm działa w obie strony: zarząd zbudowany z ludzi o podobnych doświadczeniach, podobnej ścieżce zawodowej i podobnym postrzeganiu ryzyka decyduje szybciej i pewniej – ale częściej się myli, bo nikt przy stole nie kwestionuje założeń. Różnorodność płci, doświadczeń zawodowych i temperamentów – jest w istocie mechanizmem ograniczającym myślenie grupowe. To nie argument tożsamościowy, lecz argument dotyczący jakości decyzji zarządczych, a więc o zarządzaniu ryzykiem i o zwrocie z zainwestowanego kapitału.

Dlatego najciekawsze pytania z dyskusji nie dotyczyły liczby kobiet, lecz konkretnej korzyści: w jakiej sytuacji różnorodność zespołu przełożyła się na lepszą decyzję lub bardziej odporne rozwiązanie? To pytanie właściciel powinien zadawać zarządowi nie dlatego, że wymaga tego regulator, lecz dlatego, że odpowiedź mówi coś o jakości procesu decyzyjnego w firmie.

GDZIE NAPRAWDĘ ZOSTAWIAMY WARTOŚĆ

Jeśli przyjmiemy tę perspektywę, największe ryzyko nie leży w niespełnieniu prognozy 33 procent. Leży w spełnieniu go pozornie.

Podczas panelu padło słowo w tej rozmowie najważniejsze: tokenizm. Można dopisać kobietę do rady nadzorczej i zaraportować zgodność, nie zmieniając niczego w tym, kto realnie wpływa na decyzje. Koszt regulacyjny poniesiony, wartość nieodebrana.

Prawdziwa bariera leży głębiej i pokazano ją na sali bardzo konkretnie. Szklany sufit jest najsilniejszy nie w komunikacji czy HR, lecz w obszarach technicznych – tam, gdzie prowadzi się projekty inwestycyjne i gdzie są duże pieniądze. Czyli dokładnie tam, gdzie firma zostawia najwięcej wartości na stole. Różnorodność w miejscu, w którym nie zapadają kluczowe decyzje kapitałowe, jest kosmetyką. Różnorodność w pionie inwestycyjnym jest dźwignią.

Padł też przykład mechanizmu, który odróżnia deklarację od realnego działania: wpisanie rozwoju kobiet do celów premiowych KPI zarządów i dyrektorów, na poziomie grupy i spółek zależnych. To różnica między polityką różnorodności wywieszoną na stronie a różnorodnością, za którą ktoś osobiście odpowiada wynikiem. Tu leży odpowiedź na powracające pytanie: jak sprawić, by różnorodność przestała być pozycją w raporcie ESG, a stała się częścią strategii. Jest ona niewygodnie prosta – dopóki nie ma właściciela celu i konsekwencji za jego niedowieszenie, każda inicjatywa różnorodnościowa pozostaje kosztem komunikacyjnym, a nie inwestycją.

PERSPEKTYWA WŁAŚCICIELA I FIRMY RODZINNEJ

W moim segmencie – średnich i dużych firmach, często rodzinnych, będących w fazie wzrostu, sukcesji albo transformacji – ta rozmowa wygląda inaczej niż w spółce z WIG20, a bywa ważniejsza. Firma rodzinna rzadko ma problem z „parytetem” w sensie regulacyjnym. Dyrektywa najczęściej jej nie dotyczy. Ma za to problem realny: profesjonalizację organów i sukcesję. Pytanie o różnorodność w zarządzie jest w niej w gruncie rzeczy pytaniem o to, czy właściciel potrafi zbudować radę i zarząd z ludzi mądrzejszych od siebie w swoich obszarach – także spoza rodziny, innej płci; także o innym profilu ryzyka. To ten sam mechanizm redukcji myślenia grupowego, tyle że zastosowany tam, gdzie stawką jest ciągłość firmy przez pokolenia.

Dla właściciela różnorodność organu nie jest więc kwestią zgodności ani wizerunku. Jest testem dojrzałości ładu korporacyjnego – a ład jest jednym z niewielu czynników, które realnie podnoszą mnożnik wyceny w momencie transakcji czy wejścia inwestora. Kto traktuje skład rady jako obowiązek raportowy, płaci za to dyskontem przy sprzedaży. Kto traktuje go jako narzędzie jakości decyzji, buduje wartość, którą kupujący potrafi wycenić.

CO ZOSTAWIA ŚLAD

Zostaje pytanie najbardziej praktyczne: co w horyzoncie trzech lat, faktycznie zmienia obraz, a nie tylko statystykę na koniec roku.

Na panelu wybrzmiało rozróżnienie, które warto zapamiętać: mentoring zwiększa widoczność, ale to sponsoring realnie otwiera drzwi. Mentor doradza, sponsor ryzykuje własnym kapitałem reputacyjnym, rekomendując kogoś do awansu. Programów mentoringowych mamy w Polsce wiele, sponsoringu – rozumianego jako świadoma decyzja osoby z władzą, by postawić na konkretną kandydatkę – znacznie mniej. Tę lukę wypełnia się nie polityką, lecz osobistą postawą ludzi już zasiadających przy stole. I tu pytanie kieruję nie do kobiet, lecz do mężczyzn na stanowiskach kierowniczych: sponsoring jest ich narzędziem, a jego brak – nie brak ambicji po drugiej stronie – jest dziś realnym wąskim gardłem.

Ślad w trzyletnim horyzoncie zostawiają rzeczy niespektakularne: budowanie zaplecza na poziomie o jeden i dwa szczeble poniżej zarządu, zanim regulator postawi firmę pod ścianą; rotacja w radzie nadzorczej, która wymienia perspektywy, a nie tylko nazwiska; oraz cele, za których realizację ktoś odpowiada premią. Reszta jest raportowaniem.

Dyrektywa doprowadziła nas do linii startu. Dobrze, że powstała. Jednak budowanie wartości – albo jej utrata – zaczyna się dopiero za tą linią. Spór o „ile” mamy za sobą. Rozmowa o „jak” dopiero się zaczyna i to ona zdecyduje, czy różnorodność w organach polskich spółek będzie jedynie kosztem zgodności, czy jednym z niewielu naprawdę niedocenianych czynników budujących wartości, jakie mamy w zasięgu ręki.



RÓŻNORODNOŚĆ TO NARZĘDZIE LEPSZYCH DECYZJI

ROZMOWA Z JUSTYNĄ TRZECIAK, KIEROWNICZKĄ ZESPOŁU RÓŻNORODNOŚCI I WIZERUNKU PRACODAWCY W TOTALIZATORZE SPORTOWYM – O PRZYWÓDZTWIE, RÓŻNORODNOŚCI, ROZWOJU TALENTÓW I PRZYSZŁOŚCI KOBIET WE WŁADZACH SPÓŁEK



JUSTYNA TRZECIAK

Kierowniczka Zespołu Różnorodności
i Wizerunku Pracodawcy, Totalizator Sportowy

Podczas tegorocznego Sustainable Economy Summit panel „Kod jutra – Women on Boards” wzbudził duże zainteresowanie uczestników. Kilka dni po upływie terminu wyznaczonego przez unijną dyrektywę Women on Boards wracamy do najważniejszych wątków tej dyskusji.

W DEBACIE WIELOKROTNIENIE PODKREŚLANO, ŻE RÓŻNORODNOŚĆ NIE JEST WYŁĄCZNIE KWESTIĄ SPOŁECZNĄ, ALE REALNYM CZYNNIKIEM WPŁYWAJĄCYM NA EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI. JAKIE KONKRETNE KORZYŚCI BIZNESOWE OBSERWUJE PANI W SWOJEJ ORGANIZACJI WRAZ Z ROSNĄCĄ REPREZENTACJĄ KOBIET?

Najważniejsza korzyść jest zarazem najmniej efektywna – lepsza jakość decyzji. Gdy przy stole spotykają się różne perspektywy, szybciej dostrzegamy ryzyka i szanse, które w jednorodnym zespole zwykle pozostają niezauważone. W naszej organizacji reprezentacja kobiet jest realna. Mamy prezeskę, członkinię zarządu, kobiety na poziomie dyrektorskim i kierowniczym. Kobiety stanowią blisko trzy czwarte załogi, więc widać to wprost w sposobie, w jaki zarząd myśli i decyduje. Zmienia się agenda. Więcej jest inicjatyw rozwojowych ukierunkowanych na różnorodność, większa jest wręczliwość na równość i na ścieżki kariery, a decyzje strategiczne zapadają po rozważeniu szerszego spektrum argumentów. To nie są deklaracje, lecz realna zmiana priorytetów. Dlatego pewne tematy częściej trafiają na stół i są szybciej procedowane. Widać to zresztą także w twardych liczbach. Z badań McKinsey wynika, że firmy o największej różnorodności płci w zespołach zarządczych mają o 39 proc. wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników finansowych, a przy zróżnicowanych radach nadzorczych ta przewaga sięga 27 proc. Dla mnie różnorodność jest po prostu narzędziem lepszych decyzji, a nie osobnym projektem „o kobietach”.

W TRAKCIE PANELU POJAWIŁ SIĘ TEMAT TOKENIZMU. JAK ORGANIZACJE MOGĄ ZADBAĆ O TO, ABY ZWIĘKSZANIE UDZIAŁU KOBIET W ORGANACH DECYZYJNYCH OZNACZAŁO REALNY WPŁYW NA DECYZJE, A NIE WYŁĄCZNIE SPEŁNIENIE WYMÓGÓW FORMALNYCH?

Tokenizm zaczyna się tam, gdzie kobieta dostaje „fotel”, ale nie dostaje realnych ról, budżetów ani wpływu na najważniejsze projekty. Samo obsadzenie jednego stanowiska niczego nie zmienia. Znaczenie ma dopiero masa krytyczna, bo gdy reprezentacja jest odpowiednio duża, różnorodność faktycznie zaczyna ważyć w decyzjach, zamiast pełnić funkcję symbolu. Ważne jest też to, co właściwie mierzymy. Jeśli patrzymy wyłącznie na odsetek kobiet w organach, łatwo o złudzenie postępu. Więcej mówi odpowiedź na pytanie, kto prowadzi kluczowe inicjatywy i czy głos przeważa, kiedy zapadają decyzje strategiczne. Do tego potrzebne są przejrzyste kryteria awansu, a nie nieformalne układy. Licencja społeczna oczywiście ma znaczenie, ale w mojej ocenie jest wtórna. Najistotniejsze jest to, że przy właściwej



reprezentacji różnorodność realnie kształtuje decyzje i przestaje być wyłącznie kwestią wizerunku.

JAKIE DZIAŁANIA POWINNY PODEJMOWAĆ FIRMY, ABY JUŻ DZIŚ BUDOWAĆ ZAPLECZĘ DLA PRZYSZŁYCH CZŁONKIN ZARZĄDÓW I RAD NADZORCZYCH, ZAMIAST SZUKAĆ KANDYDATEK DOPIERO POD PRESJĄ REGULACJI?

Zaplecza nie zbuduje się w kwartał. Dlatego zaczynamy wcześniej, na poziomach -1 i -2 od zarządu, i pracujemy w perspektywie od trzech do pięciu lat. Podstawą są dobrze przemyślane programy mentoringowe i rozwojowe adresowane do kobiet. Wzmacniają one kompetencje przywódcze i zwiększają widoczność w organizacji. Do tego dochodzi sponsoring, czyli realne wsparcie top managementu w dostępie do kluczowych projektów i ról. Równie ważne są także rotacje między funkcjami. Warto zadbać, żeby kandydatki miały za sobą doświadczenie w operacjach, sprzedaży czy finansach, bo bez przekrojowego doświadczenia nie ma prawdziwej gotowości zarządczej. W Totalizatorze Sportowym stale monitorujemy strukturę zatrudnienia i lukę płacową na kolejnych szczeblach, od kadry menedżerskiej po stanowiska specjalistyczne. Działa u nas również Sieć Kobiet, czyli przestrzeń wzajemnego wsparcia i rozwoju. Najwięcej

daje połączenie tego miękkiego rozwoju z twardym planowaniem sukcesji. Firma, która podejmuje tego typu działania dopiero pod presją przepisów, szuka kandydatek poza własną organizacją, zamiast czerpać z talentów, które mogła wcześniej rozwijać wewnętrznie.

PODZAS PANELU ZWRACANO UWAGĘ, ŻE MENTORING ZWIĘKSZA WIDOCZNOŚĆ, ALE SPONSORING REALNIE OTWIERA DRZWI DO KARIERY. JAKIE SĄ PANI DOŚWIADCZENIA W TYM ZAKRESIE I KTÓRE Z TYCH NARZĘDZI UWAŻA PANI ZA SKUTECZNIEJSZE?

Nie ustawiałabym tego jako wyboru „albo-albo”, bo mentoring i sponsoring działają na różnych etapach. Mentoring buduje gotowość. Daje pewność w środowisku decyzyjnym, zwiększa widoczność i pomaga uzupełnić brakujące kompetencje. Sponsoring zamienia tę gotowość w awans, bo sponsor rekomenduje, powierza ważne projekty i wskazuje kandydatkę tam, gdzie realnie zapadają decyzje personalne. Jeśli mam wskazać narzędzie o najwyższym mierzalnym zwrocie w ciągu trzech lat, to dane wskazują na programy mentoringowe i rozwojowe. Myślę, że dzieje się tak, ponieważ mentoring skraca drogę do gotowości zarządczej. Realną różnicę robi jednak dopiero moment, w którym jedno i drugie spotyka się z konkretną decyzją bizne-

sową. Z tym, komu powierzamy role, budżety i najważniejsze projekty.

CZY KOBIETY WNOSZĄ DO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI INNE KOMPETENCJE I STYLE PRZYWÓDZTWA NIŻ MĘŻCZYŹNI? JEŚLI TAK, KTÓRE Z NICH BĘDĄ SZCZEGÓLNIIE ISTOTNE W ŚWIECIE PEŁNYM NIEPEWNOŚCI I DYNAMICZNYCH ZMIAN?

Jestem ostrożna z dzieleniem kompetencji na „kobiece” i „męskie”, bo dobre przywództwo zależy od człowieka, a nie od płci. Badania rzeczywiście pokazują, że kobiety częściej stawiają na współpracę, komunikację i budowanie zaangażowania zespołu. Właśnie te umiejętności bardzo zyskują na wartości, kiedy otoczenie zmienia się szybciej, niż nadążają za tym procedury. W takich warunkach więcej wnosi ktoś, kto potrafi wysłuchać odmiennych zdań i rozsądnie zważyć ryzyko, niż ktoś, kto po prostu najgłośniej wydaje polecenia. Dla mnie kluczowa jest zresztą sama różnorodność stylów w organie zarządczym. Zespoły złożone z bardzo podobnych do siebie osób decydują szybko, ale częściej nie widzą innych perspektyw. Zespoły zróżnicowane bywają bardziej konfliktowe, za to ich decyzje są zwykle trafniejsze. Nie chodzi więc o to, żeby jeden styl przywództwa zastąpić drugim. Chodzi o to, żeby tworzyć przestrzeń dla różnorodności.

JAK PANI ZDANIEM BĘDZIE WYGLĄDAŁA REPREZENTACJA KOBIET W ZARZĄDACH I RADACH NADZORCZYCH POLSKICH FIRM W 2030 ROKU? CZY UNIJNA DYREKTYWA BĘDZIE KATALIZATOREM NAGŁEJ ZMIANY, CZY POZĄTKIEM DŁUŻSZEGO PROCESU?

Widzę w tym jedno i drugie, czyli solidny punkt zwrotny, który zarazem otwiera dłuższy proces. Najlepiej pokazuje to dystans, jaki mamy do pokonania. Na koniec 2025 roku kobiety zajmowały około 20 proc. miejsc w zarządach i radach nadzorczych polskich spółek giełdowych, a dyrektywa wyznacza próg 33 proc. Takiej luki nie da się zasypać z dnia na dzień, zwłaszcza gdy skład organów zmienia się w rytmie kadencji. Dlatego spodziewam się, że do 2030 roku spółki objęte regulacją wyraźnie zbliżą się do wymaganego progu, ale na trwałą, rzeczywistą równowagę poczekamy

dłużej. Dyrektywa jest katalizatorem, przyspiesza zmianę, która i tak już się dokonywała, tylko zbyt wolno, i zamienia dobre chęci w konkretny, rozliczalny obowiązek. Sam próg to jednak dopiero początek. Prawo potrafi zmienić skład organów w kilka lat, ale to, czy zmiana się utrzyma, zależy od kultury organizacji i od tego, czy za wskaźnikami podąży realny dopływ przygotowanych kandydatek. Jeśli tego zabraknie, zostaniemy z liczbami, za którymi nie stoi prawdziwa zmiana.

GDYBY MOĞŁA PANI WPROWADZĆ JEDNĄ ZMIANĘ SYSTEMOWĄ, KTÓRA NAJBARDZIEJ PRZYSPIESZYŁABY ROZWÓJ KOBIET NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH, CO BY TO BYŁO?

Postawiłabym na przejrzystość i rozliczalność procesu awansu. Gdybym mogła zmie-

nić jedno, sprawiłabym, żeby o nominacjach decydowały jasne, sprawdzalne kryteria oraz zróżnicowane listy kandydatów, a nie nieformalne znajomości i owo trudne do sprecyzowania „dopasowanie”. Brzmi to technicznie, ale ma największą siłę rażenia, bo dotyczy prawdziwego źródła nierówności. Problemem rzadko jest brak kompetentnych kobiet. Problemem są zamknięte mechanizmy selekcji. Gdy proces staje się przejrzysty, kompetencje przestają gubić się po drodze na górę, a firma zyskuje nie tylko lepszy wskaźnik w sprawozdaniu, lecz przede wszystkim lepsze decyzje. I to jest sedno całej tej rozmowy. Różnorodność nie jest ozdobą ani osobnym projektem dla kobiet. Traktuję ją jako sposób na mądrzejsze decyzje, które później widać w wynikach. Dlatego uważam, że to zmiana, z którą naprawdę nie warto zwlekać.

JUSTYNA TRZECIAK

Kierowniczka Zespołu Różnorodności i Wizerunku Pracodawcy w Departamencie Zarządzania Kapitałem Ludzkim Totalizatora Sportowego. Na co dzień zajmuje się budowaniem angażującego środowiska pracy oraz wzmacnianiem marki pracodawcy w oparciu o wartości różnorodności i inkluzywności. W swojej pracy łączy podejście strategiczne z praktycznym wdrażaniem inicjatyw, które wspierają kulturę organizacyjną i doświadczenie pracowników.



Dbamy o Twój majątek

Pomagamy osobom indywidualnym, firmom i rodzinom biznesowym wdrażać skuteczne rozwiązania finansowe. Oferujemy lokalne i globalne możliwości inwestycyjne oraz pomoc wyspecjalizowanych doradców.

CERES | DOM
INWESTYCYJNY

Fundusze inwestycyjne

Doradztwo inwestycyjne

Asset Management

Zagraniczne polisy
ubezpieczeniowe

CERES | FAMILY
OFFICE

Zarządzanie majątkiem

Projekty nieruchomościowe

Wsparcie prawno-podatkowe

Wsparcie transakcyjne (M&A)

Sukcesja

Po więcej informacji zadzwoń: +48 22 390 36 80
lub napisz: kontakt@ceresdi.pl



CERES Dom Inwestycyjny S.A., Pl. Bankowy 1, 00-139 Warszawa, NIP: 209-000-17-47, KRS: 0000348420, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy KRS, wysokość kapitału zakładowego i kapitału wpłaconego: 23 400 000,00 zł. Niniejszy materiał ma charakter wyłącznie informacyjny, w żadnym wypadku nie może być traktowany jako oferta w rozumieniu art. 66 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku Kodeks cywilny. Materiał ten nie stanowi także usługi doradztwa finansowego czy inwestycyjnego oraz udzielania rekomendacji dotyczących instrumentów finansowych lub ich emitentów w rozumieniu ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi, a także nie jest formą świadczenia pomocy prawnej.

DLACZEGO KOBIETY W ZARZĄDACH TO DOBRA DECYZJA BIZNESOWA?

WYWIAD Z MAGDALENĄ ZAGRODNIK, CO-OWNER, BOARD MEMBER, WALTER HERZ



MAGDALENA ZAGRODNIK
Co-owner, Board Member, Walter Herz

Kobiety w biznesie coraz częściej obejmują kluczowe stanowiska i współtworzą strategię największych organizacji, jednak droga do zarządów wciąż nie jest dla nich równie dostępna, co dla mężczyzn. Jakie korzyści przynosi różnorodność, co nadal hamuje rozwój liderki i czy biznes jest gotowy na prawdziwą zmianę? O tym rozmawiamy z Magdaleną Zagrodnik, współzałożycielką Walter Herz, która dzieli się swoim doświadczeniem oraz spojrzeniem na przyszłość nowoczesnego przywództwa.

W DEBACIE „KOD JUTRA – WOMEN ON BOARDS” NA SUSTAINABLE ECONOMY SUMMIT WIELOKROTNIE PODKREŚLANO, ŻE RÓŻNORODNOŚĆ NIE JEST WYŁĄCZNIE KWESTIĄ SPOŁECZNĄ, ALE REALNYM CZYNNIKIEM WPŁYWAJĄCYM NA EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI. JAKIE KONKRETNE KORZYŚCI BIZNESOWE OBSERWUJE PANI W SWOJEJ ORGANIZACJI WRAZ Z ROSNĄCĄ REPREZENTACJĄ KOBIET?

W naszej organizacji kobiety stanowią 52 proc. zespołu, a wiele z nich pełni funkcje kierownicze. Ich wpływ na biznes widzi-

my więc w codziennej pracy: w sposobie zarządzania zespołami i budowania relacji z klientami. Kobiety często wnoszą do organizacji dużą uważność na ludzi. Potrafią słuchać, dostrzegać potrzeby, które nie zawsze są wypowiedziane wprost, i patrzeć na problem nie tylko przez pryzmat liczb, ale także jego konsekwencji dla klienta czy zespołu. W branży doradczej ma to szczególne znaczenie. Nie sprzedajemy gotowego produktu – każdy klient ma inną kulturę organizacyjną, model pracy i wyzwania. Zrozumienie tych niuansów pozwala nam trafniej odpowiadać na rzeczywiste potrzeby klienta. Empatia i inteligencja emocjonalna nie stoją w sprzeczności z twardymi celami. Pomagają prowadzić negocjacje, budować zaufanie, oceniać ryzyko i rozwijać długofalowe relacje. Uważność na komunikację i potrzeby pracowników przekłada się natomiast na stabilniejsze zespoły, mniejszą rotację, niższe koszty rekrutacji. Inwestycja w ludzi nie jest miękkim dodatkiem do biznesu, lecz warunkiem jego trwałego rozwoju. Największą wartość daje jednak połączenie różnych sposobów myślenia. Różnorodność ma sens wtedy, gdy nie kończy się na statystykach, lecz oznacza realny wpływ kobiet

na decyzje. Wtedy prowadzi do lepszych rozwiązań, silniejszych relacji i bardziej odpornej organizacji.

UNIJNA DYREKTYWA DOTYCZĄCA RÓWNOWAGI PŁCI BUDZI WIELE EMOCJI. CZY POSTRZEGA JĄ PANI PRZED WSZYSTKIM JAKO NARZĘDZIE PRZYSPIESZAJĄCE JUŻ ZACHODZĄCĄ ZMIANĘ, CZY RACZEJ JAKO KONIECZNY IMPULS DO ROZWIĄZANIA PROBLEMU, Z KTÓRYM RYNEK SAM SOBIE NIE RADZI?

Postrzegam ją przede wszystkim jako potrzebny impuls, który przyspiesza zmianę już zachodzącą na rynku. Świadomość biznesowej wartości różnorodności jest dziś większa niż kilka lat temu, ale nie przekłada się automatycznie na odpowiednie tempo zmian. Potencjał kobiet jest coraz częściej dostrzegany, jednak droga od stanowisk menedżerskich do zarządów nadal bywa zbyt długa. Kobiety kierują dziś zespołami i całymi obszarami organizacji, zwłaszcza w sprzedaży, marketingu, HR czy komunikacji. Przy wyborze członków zarządu częściej sięga się jednak po osoby wywodzące się z finansów, prawa lub obszarów technicznych. Kompetencje związane z zarządzaniem ludźmi, rozwojem talentów, kulturą organizacyjną czy rozumieniem klienta nadal bywają uznawane za mniej strategiczne. Tymczasem to one coraz częściej decydują o zdolności firmy do wzrostu. Tak zwane miękkie kompetencje prowadzą do twardych rezultatów: wpływają na retencję, efektywność, sprzedaż, ROI i zdolność organizacji do przechodzenia przez zmianę.

Dyrektywa jest impulsem nie tylko dla rynku i samych organizacji, ale również dla kobiet, które nadal stosunkowo rzadko same zgłaszają swoją kandydaturę na najwyższe stanowiska. Nie powinna jednak zastępować oceny kompetencji – to one powinny pozostać podstawowym kryterium wyboru, niezależnie od płci. Może jednak skłonić firmy do poszerzenia perspektywy, lepszego planowania i stworzenia warunków, w których utalentowane kobiety rzeczywiście mają równy dostęp do odpowiedzialności, wpływu i decyzji. Równy dostęp sam w sobie nie gwarantuje większej obecności kobiet w zarządach. Otwiera jednak drzwi i tworzy realne możliwości. Kolejny krok należy już do samych kobiet. I tu potrzebne są: inicjatywa, gotowość do sięgania po odpowiedzialność i odwaga, by zgłosić swoją kandydaturę.

CO JEST DZIŚ NAJWIĘKSZĄ PRZESZKODĄ NA DRODZE KOBIEC DO NAJWYŻSZYCH STANOWISK MENEDŻERSKICH: STEREOTYPY SPOŁECZNE, KULTURA ORGANIZA-

CYJNA, BRAK ODPOWIEDNICH WZORCÓW, A MOŻE COŚ ZUPEŁNIE INNEGO?

Nie ma jednej bariery, ale za najbardziej niedocenianą uważam sposób, w jaki wiele kobiet ocenia własną gotowość do objęcia najwyższych stanowisk. Często mają kompetencje, doświadczenie i wyniki, a mimo to zastanawiają się, czy są już wystarczająco przygotowane. Mężczyźni częściej zgłaszają się do nowych ról, nawet jeśli nie spełniają wszystkich oczekiwań.

Ten rozdźwięk między realnymi kompetencjami a oceną własnych możliwości zaczyna się znacznie wcześniej niż na rynku pracy. Wyniki międzynarodowego badania HBSC, realizowanego we współpracy ze Światową Organizacją Zdrowia, pokazują, że polskie nastolatki znajdują się w grupie dziewcząt o szczególnie niskiej samoocenie. To ważny kontekst, ponieważ późniejsza ostrożność w mówieniu o własnych osiągnięciach, komunikowaniu ambicji czy zgłaszaniu się do awansu często wynika ze wzorców i przekonań budowanych już w okresie dorastania. Jednocześnie młode Polki są bardzo dobrze wykształcone. Według danych OECD wyższe wykształcenie ma w Polsce 56 proc. kobiet i 37 proc. mężczyzn w wieku 25–34 lat. Mamy więc wiedzę, kwalifikacje i potencjał, ale wielu kobietom nadal trudniej przychodzi mówienie dużymi literami o swoich sukcesach i sięganie po role, do których są obiektywnie przygotowane. Nie jest to jednak wyłącznie problem wynikający z postawy samych kobiet. Niższa pewność siebie czy syndrom oszustki są efektem wychowania, kulturowych oczekiwań i wzorców promujących skromność oraz ostrożność. W młodszych pokoleniach widać zmianę, ale wiele kobiet gotowych dziś do zasiadania w zarządach dorastało jeszcze w innym modelu społecznym i kulturowym.

Barierę wzmacnia również sposób, w jaki organizacje wyłaniają liderów. Awans częściej otrzymują osoby, które same wyraźnie komunikują swoje ambicje. Jeżeli do procesu zgłasza się kilku mężczyzn, zarząd zazwyczaj wybiera spośród dostępnych kandydatów. Rzadziej zadaje sobie pytanie, czy w firmie jest również kompetentna kobieta, która nie wystąpiła z własną inicjatywą. Dlatego dobre zarządzanie talentami nie może polegać wyłącznie na czekaniu, aż ktoś sam upomni się o awans. Organizacje powinny aktywnie identyfikować potencjał, rozwijać liderki i liderów oraz przygotowywać ich do większej odpowiedzialności. Znaczenie mają także wzorce pokazujące, że przywództwo nie ma jednego stylu. Największą przeszkodą jest więc połączenie utrwala-

nych schematów, zbyt ostrożnej samooceny kobiet i organizacyjnej bierności. Nie wystarczy mówić kobietom, by były odważniejsze. Trzeba tworzyć system, który potrafi dostrzec ich potencjał, zanim same nauczą się o niego głośno upominać.

JAKIE DOŚWIADCZENIE Z WŁASNEJ ŚCIEŻKI ZAWODOWEJ NAJMOCNIEJ WPŁYNĘŁO NA PANI PODEJŚCIE DO PRZYWÓDZTWA I ROZWOJU TALENTÓW?

Największy wpływ miały nie pojedyncze stanowiska, lecz relacje z ludźmi. Od początku pracy zawodowej wiele uczyłam się przez obserwację, rozmowę i uważne słuchanie. Z każdego spotkania staram się wyciągnąć wniosek, niezależnie od tego, czy rozmawiam z osobą bardziej doświadczoną, młodszą, czy reprezentującą zupełnie inną perspektywę. Studia, książki i szkolenia dają potrzebne podstawy, ale dopiero praktyka pokazuje, jak ludzie reagują na odpowiedzialność, zmianę, presję czy informację zwrotną. Dzięki temu coraz większą wagę zaczęłam przywiązywać nie tylko do kompetencji, lecz także do motywacji, sposobu komunikacji i potencjału, który nie zawsze jest od razu widoczny.

Znaczenie miało również wychowanie. Moja mama od najmłodszych lat zachęcała mnie do samodzielności, podejmowania wyzwań i wychodzenia poza strefę komfortu. Czasem lekko popychała mnie w stronę zadań, na które sama nie czułam się jeszcze gotowa. Dziś widzę, że takie doświadczenia budują odwagę potrzebną do podejmowania kolejnych ról i odpowiedzialności.

Na wcześniejszych etapach kariery często byłam najmłodszą osobą w gronie liderów i pracowałam z ludźmi bardziej doświadczonymi oraz silniejszymi merytorycznie w swoich specjalizacjach. To nauczyło mnie, że lider nie musi być najlepszym ekspertem w każdym obszarze. Jego rolą jest budowanie różnorodnego zespołu, którego kompetencje wzajemnie się uzupełniają, a także motywowanie ludzi i tworzenie warunków do dobrej pracy oraz dalszego rozwoju. Dlatego w rozwoju talentów nie patrzę wyłącznie na CV, staż czy formalne kwalifikacje. Ważne są dla mnie ciekawość, odpowiedzialność, gotowość do uczenia się, umiejętność budowania relacji i wysoka inteligencja emocjonalna. Osoby o dużym potencjale nie zawsze najgłośniej mówią o swoich ambicjach. Rolą lidera jest więc także dostrzeganie potencjału i zachęcanie ludzi do wyzwań, po które sami być może jeszcze by nie sięgnęli.



W WIELU BRANŻACH, TAKICH JAK ENERGITYKA, FINANSY CZY NIERUCHOMOŚCI, KOBIECY WCIĄŻ SĄ NIEDOSTATECZNIE REPREZENTOWANE NA NAJWYŻSZYCH STANOWISKACH. JAK ZACHĘCIĆ WIĘCEJ KOBIEC DO ROZWOJU KARIERY WŁAŚNIE W TYCH SEKTORACH?

Nie sądzę, że kobiety trzeba dziś przekonywać do pracy w finansach czy nieruchomościach. W wielu obszarach są już licznie reprezentowane jako ekspertki, menedżerki projektów i doradczynie. Wyzwanie zaczyna się później, przy przejściu z roli specjalistycznej do stanowiska dającego realny wpływ na strategię i decyzje całej organizacji.

Dobrym przykładem są finanse. Kobiety często pełnią funkcje księgowych, głównych księgowych, kontrolerek czy liderów zespołów, ale stanowiska dyrektorów finansowych i miejsca w zarządach nadal częściej zajmują mężczyźni. Potrzebujemy więc nie tyle zachęcania kobiet do wejścia do tych sektorów, ile świadomego wspierania ich

w przechodzeniu na kolejne poziomy odpowiedzialności.

Nieruchomości komercyjne są pod tym względem szczególnie ciekawe. Z zewnątrz mogą wydawać się branżą techniczną, zdominowaną przez liczby, negocjacje i twarde parametry. W rzeczywistości nie pracujemy wyłącznie nad metrami kwadratowymi czy warunkami umowy. Tworzymy środowiska pracy, które muszą odpowiadać kulturze organizacji, potrzebom zespołów i sposobowi, w jaki ludzie chcą funkcjonować. Podobnie jest na rynku mieszkaniowym. Doradca uczestniczy w decyzjach dotyczących miejsca, w którym ktoś będzie żył, wychowywał dzieci lub budował poczucie bezpieczeństwa. Potrzebne są więc nie tylko wiedza rynkowa i kompetencje transakcyjne, lecz także empatia, uważność, wyczuwanie estetyczne i umiejętność rozumienia potrzeb, których klient nie zawsze potrafi nazwać wprost. Dlatego nieruchomości oferują kobietom bardzo szerokie możliwości rozwoju. Łącząc analitykę z relacjami, strategię z psy-

chologią, a decyzje biznesowe z realnym wpływem na ludzi. To branża znacznie bardziej wielowymiarowa niż może się wydawać. Aby więcej kobiet dochodziło w niej do najwyższych stanowisk, potrzebne są dwie równoległe zmiany. Kobiety powinny odważniej komunikować aspiracje i sięgać po odpowiedzialność, zanim poczują się przygotowane w stu procentach. Organizacje muszą natomiast aktywnie otwierać im drogę do ról zarządczych, identyfikować talenty i tworzyć realne ścieżki awansu. Kobiety są już obecne w tych branżach. Dziś najważniejsze jest to, aby mogły również współdecydować o ich kierunku rozwoju. Jestem przekonana, że biznes może bardzo dużo zyskać na różnorodności. Warto budować zespoły zarządcze, sięgając po najlepsze talenty i nieoczywistych kandydatów, zamiast wybierać wyłącznie spośród osób, które już od lat zasiadają przy tym samym stole. To właśnie wyjście poza utrwalone schematy może wnieść do organizacji nową perspektywę i realną wartość.

MAGDALENA ZAGRODNIK

Współwłaścicielka i Członkini Zarządu Walter Herz, jednej z wiodących polskich firm doradczych na rynku nieruchomości komercyjnych. Koncentruje się na tworzeniu biur, które wspierają ludzi i biznes, traktując przestrzeń pracy jako inwestycję w komfort, efektywność i rozwój organizacji.

ALUPROF
LET'S BUILD A BETTER PLACE

OKNA I DRZWI I FASADY I OSŁONY PRZECIWSŁONECZNE I PERGOLE

AMBASADOR

Szymon Marciniak

Granice?

Tylko te, które sam wyznaczasz.
To Twój wybór.

Panoramyczne drzwi przesuwne **MB-Skyline Type S**



KOBIETY W ZARZĄDACH TO NIE KWESTIA STATYSTYK

*EWELINA MIKUŁA-MUSIOŁ, KIEROWNIK ZESPOŁU ESG,
TAURON POLSKA ENERGIA, O DRODZE PRZYSZŁYCH LIDEREK*



EWELINA MIKUŁA-MUSIOŁ
Kierownik Zespołu ESG, TAURON Polska Energia

Różnorodność w biznesie coraz częściej przestaje być wyłącznie kwestią wizerunkową czy regulacyjnym obowiązkiem. Skład zarządów i rad nadzorczych ma znaczenie nie tylko dla kultury organizacyjnej, ale również dla jakości podejmowanych decyzji i długofalowej wartości przedsiębiorstwa. O tych wyzwaniach, w tym o ryzyku tokenizmu i potrzebie realnego wpływu kobiet na decyzje, Ewelina Mikuła-Musioł mówiła również podczas panelu „Women on Boards” na Sustainable Economy Summit. Do tych tematów wracamy w rozmowie, pytając, jak organizacje mogą skutecznie budować zaplecze przyszłych liderów i wykorzystywać różnorodność jako realne narzędzie biznesowe.

W TRAKCIE PANELU POJAWIŁ SIĘ TEMAT TOKENIZMU. JAK ORGANIZACJE MOGĄ ZADBAĆ O TO, ABY ZWIĘKSZANIE UDZIAŁU KOBIET W ORGANACH DECYZYJNYCH OZNACZAŁO REALNY WPŁYW NA DECYZJE, A NIE WYŁĄCZNIE SPEŁNIENIE WYMOGÓW FORMALNYCH?

Obecność jednej kobiety w zarządzie lub radzie nadzorczej często sprowadza się do roli „reprezentantki płci”. Realna zmiana kultury, a nie zwiększanie liczby kobiet jako „odhaczenie wymagań regulacyjnych”, nastąpi dopiero, kiedy spełnione zostaną trzy warunki. Po pierwsze, osiągnięcie rzeczywistego wpływu na decyzje zarządcze, zazwyczaj min. 30% udziału w organach decyzyjnych. Najgorsza może być sytuacja, w której jedna kobieta siedzi w wieloosobowym gremium i wszyscy mają poczucie, że temat jest już załatwiony. To nie jest rozwiązanie. Jedna osoba, nawet bardzo kompetentna, łatwo zostaje w takim gronie na marginesie dyskusji, bo jej głos jest odosobniony. Co ważne, udział kobiet jest istotny nie tylko na czele zarządu grupy kapitałowej, ale również w poszczególnych spółkach zależnych oraz na stanowiskach n-1 czy n-2. Druga sprawa, która moim zdaniem naprawdę odróżnia zaangażowanie od PR-u, to realny wpływ polegający na powierzeniu kobietom strategicznych obszarów biznesowych – nadzoru nad operacjami, technologią, finansami oraz odpowiedzialności za wynik finansowy, bo tam zapadają decyzje kształtujące przyszłość firmy. I trzecia rzecz, czyli sama rekrutacja. Włączenie kobiet do władz spółki nie może być jednorazową decyzją motywowaną presją zewnętrzną. Konieczne jest stworzenie transparentnych ścieżek awansu i programów sukcesji, które identyfikują i przygotowują liderki na lata przed nominacją. Przejrzyste kryteria wyboru oparte na kompetencjach i osiągnięciach eliminują zarzuty o faworyzowanie i budują silne autorytety wewnątrz organizacji.

Tokenizm ma miejsce wtedy, gdy różnorodność traktuje się jako cel sam w sobie lub wymóg PR-owy. Dojrzałe organizacje rozumieją, że różnorodność w organach decyzyjnych to narzędzie do podejmowania lepszych decyzji biznesowych, skutecznego zarządzania ryzykiem i budowania długofalowej wartości spółki.

JAKIE DZIAŁANIA POWINNY PODEJMOWAĆ FIRMY, ABY JUŻ DZIŚ BUDOWAĆ ZAPLECZE DLA PRZYSZŁYCH CZŁONKIŃ ZARZĄDÓW I RAD NADZORCZYCH, ZAMIAST SZUKAĆ KANDYDA TEK DOPIERO POD PRESJĄ REGULACJI?

Uważam, że to musi zacząć się dużo wcześniej niż na etapie rekrutacji do zarządu. Od budowania odwagi u dziewczynek już



od wczesnych lat szkolnych, przez wybór kierunków studiów, aż po pierwsze lata kariery zawodowej. Przygotowanie przyszłych liderek to proces, który wymaga czasu. Organizacje, które zaczynają budować to zaplecze już dziś, traktują różnorodność nie jako wymóg prawny do spełnienia, ale jako element zarządzania ryzykiem i budowania przewagi konkurencyjnej na przyszłość. W TAURON pracujemy na kilku poziomach jednocześnie. Na wejściu do organizacji mamy programy stażowe w obszarach technicznych i specjalistycznych, które wspierają różnorodność kompetencyjną. To ważne, bo właśnie w rolach technicznych kobiety wciąż są mniejszością. Wewnątrz organizacji rozwijamy Klub Kobiet TAURONOVA, jako przestrzeń mentoringu, wymiany doświadczeń i budowania sieci kontaktów, otwartą dla wszystkich pracowników Grupy, z realnym wsparciem zarządu i rady nadzorczej. W tym roku uruchomiliśmy też roczny cykl warsztatów menedżerskich, który traktujemy jako prawdziwą „kuźnię” przyszłych liderek i liderów. To systematyczne budowanie kompetencji przywódczych, a nie jednorazowe szkolenie na potrzeby jednego rekrutacyjnego wyzwania.

Dodatkowo systematycznie współpracujemy ze środowiskiem szkolnym i akade-

mickim. Prowadzimy zdefiniowaną politykę staży i praktyk, szeroki zakres inicjatyw rozwojowych oraz atrakcyjny system motywacyjny, co zostało docenione między innymi nagrodami „Friendly Workplace”, „HR Quality Award” czy „Odpowiedzialny Pracodawca – Lider HR”.

CZY MOŻE PANI WSKAZAĆ PRZYKŁAD SYTUACJI, W KTÓREJ RÓŻNORODNOŚĆ ZESPOŁU PRZEŁOŻYŁA SIĘ NA LEPSZĄ DECYZJĘ BIZNESOWĄ LUB BARDZIEJ INNOWACYJNE ROZWIĄZANIE?

Mam tu bardzo świeży i wiarygodny przykład, bo sama byłam jego opiekunką: udział naszych pracowników w UN Global Compact SDGI Accelerator – międzynarodowym programie wspierającym innowacyjne projekty realizujące cele zrównoważonego rozwoju. Zespół był różnicowany pod względem kompetencji i doświadczenia i właśnie ze starcia różnych perspektyw powstał pomysł, który wykraczał poza typowe koncepcje kampanii edukacyjnych. Efektem był pomysł na wdrożenie dodatkowych funkcji w aplikacji mobilnej, złożony z trzech modułów: platformy grywalizacyjnej, „lokalnej dywidendy” z odnawialnych źródeł energii oraz ścieżki certyfikacji „eko-ambasadora” dla najbardziej zaangażowanych klientów.

To, co mnie w tym projekcie najbardziej przekonało, to fakt, że żaden z tych trzech elementów osobno nie byłby aż tak interesujący. Dopiero połączenie różnych sposobów myślenia dało spójną i gotową koncepcję. Dodam też, że projekt jako jedyny w Polsce został nominowany do globalnego etapu programu, w którym zespoły z krajów całego świata prezentowały swoje innowacje. Dla mnie to najlepszy dowód na to, że różnorodność zespołu, nie tylko płciowa, ale też pokoleniowa i kompetencyjna, nie jest dodatkiem do procesu innowacyjnego, tylko jego realnym paliwem.

W WIELU BRANŻACH, TAKICH JAK ENERGIA, FINANSY CZY NIERUCHOMOŚCI, KOBIECY WCIĄŻ SĄ NIEDOSTATECZNIE REPREZENTOWANE NA NAJWYŻSZYCH STANOWISKACH. JAK ZACHĘCIĆ WIĘCEJ KOBIET DO ROZWOJU KARIERY WŁAŚNIE W TYCH SEKTORACH?

Dane z naszej Grupy wskazują, że kobiety stanowią połowę pracowników spółki-matki, natomiast w całej Grupie Kapitałowej ich udział wynosi około 27%. Różnica ta wynika z dużego udziału stanowisk technicznych i operacyjnych w obszarach takich jak dystrybucja, wytwarzanie czy ciepłownictwo. Jednocześnie obserwujemy stopniowe zwiększanie



zainteresowania kobiet zawodami technicznymi, co stwarza szansę na dalsze wzmocnianie różnorodności w branży.

Myślę, że jedną z rzeczy, o których w tej dyskusji rzadko się mówi, jest to, jak trudno pogodzić pracę zmianową czy terenową w działach technicznych z życiem rodzinnym. I tu akurat widzę spory potencjał dla całej branży: elastyczne formy czasu pracy, możliwość pracy zdalnej wszędzie tam, gdzie charakter stanowiska w ogóle na to pozwala, czy chociażby konkretne wsparcie dla kobiet w ciąży, np. skrócony czas pracy z zachowaniem pełnego wynagrodzenia, zachęcanie mężczyzn do korzystania z urlopów rodzicielskich. To są rzeczy, które nie wymagają rewolucji organizacyjnej, a realnie wpływają na to, czy kobieta w ogóle rozważy dla siebie ścieżkę w dziale technicznym, a nie tylko biurowym.

Ważne jest też pokazywanie kobiet, które już dziś pracują w zawodach technicznych, jako punktu odniesienia dla młodszych

koleżanek, a nie wyjątku, o którym się mówi przy okazji Dnia Kobiet. Mentoring ze strony inżynierek czy techniczek z dłuższym stażem robi więcej niż niejedna kampania rekrutacyjna. Pokazywanie historii sukcesu kobiet kierujących dużymi projektami inwestycyjnymi, technologicznymi czy transakcyjnymi buduje przekonanie, że jest to naturalna przestrzeń dla ich rozwoju.

CORAZ CZĘŚCIEJ KWESTIE RÓZNORODNOŚCI SĄ ELEMENTEM STRATEGII ESG. JAK SPRAWIĆ, ABY NIE BYŁY ONE TRAKTOWANE WYŁĄCZNIE JAKO OBOWIĄZEK RAPORTOWY, ALE STAŁY SIĘ INTEGRALNĄ CZĘŚCIĄ STRATEGII BIZNESOWEJ?

Dla mnie sprawdzianem tego, czy różnorodność jest częścią strategii, a nie tylko dobrym PR-em, jest to, czy ma znaczenie poza samą firmą. Inwestorzy i agencje ratingowe, oceniając ład korporacyjny spółek, patrzą też na skład organów decyzyjnych. W firmach, w których rating inwestycyjny ma wpływ na koszt finan-

sowania dużych programów inwestycyjnych, różnorodność w zarządzie czy radzie nadzorczej przestaje więc być tematem czysto wizerunkowym, a ma bardzo konkretne przełożenie finansowe.

Jest jeszcze druga strona tej samej sprawy, mianowicie ryzyko sukcesji. Firmy, które przechodzą duże, wieloletnie programy inwestycyjne czy to w OZE, czy w modernizację infrastruktury, potrzebują stabilnego, kompetentnego kierownictwa na wiele lat do przodu. Jeśli zaplecze przywódcze buduje się tylko w jednej, wąskiej grupie kandydatów, ryzyko, że w kluczowym momencie zabraknie odpowiednich ludzi, po prostu rośnie. Szersza baza kandydatek i kandydatów do stanowisk kierowniczych to więc dla mnie nie kwestia sprawiedliwości społecznej, tylko zwykłego zarządzania ryzykiem w organizacji, która się dynamicznie zmienia. I to jest język, który do zarządów i rad nadzorczych przemawia dużo skuteczniej niż same względy etyczne.

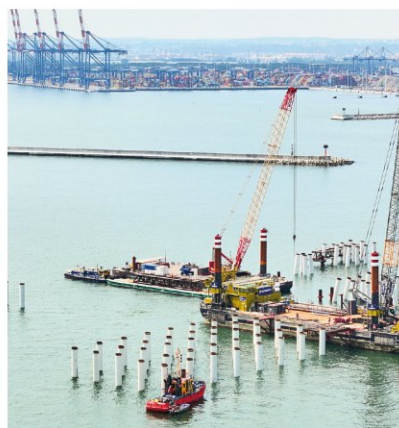
EWELINA MIKUŁA-MUSIOŁ

Ma 20-letnie doświadczenie na stanowiskach menadżerskich związanych z zarządzaniem strategicznym i procesowym, zarządzaniem projektami, organizacją i wartością firmy. Bogate i praktyczne doświadczenie w tworzeniu i wdrażaniu strategii biznesowej, strategii zrównoważonego rozwoju (ESG) oraz doświadczenie w raportowaniu kwestii zrównoważonego rozwoju, w oparciu o międzynarodowe standardy i wymogi prawne.

DROGI
MOSTY
INFRASTRUKTURA
HYDROTECHNIKA



Budujemy
infrastrukturę,
**która łączy
ludzi i regiony**



DROGI
I INFRASTRUKTURA



OBIEKTY
INŻYNIERSKIE



HYDROTECHNIKA



DOŚWIADCZENIE
I PROFESJONALIZM

OD 2016 ROKU
REALIZUJEMY INWESTYCJE
W CAŁEJ POLSCE



www.fabepolska.pl

PARYTETY POMAGAJĄ PRZERWAĆ „BŁĘDNE KOŁO”

O RÓWNOŚCI SZANS KOBIEC ROZMAWIAMY Z DR. PAWŁEM BUKOWSKIM, ASSOCIATE PROFESSOR OF ECONOMICS, UNIVERSITY COLLEGE LONDON ORAZ POLSKA AKADEMIA NAUK



dr PAWEŁ BUKOWSKI

Associate Professor of Economics, University College London oraz Polska Akademia Nauk

W TRAKCIE WYSTĄPIENIA PODCZAS SUSTAINABLE ECONOMY SUMMIT MÓWIŁ PAN O TYM, ŻE RÓWNOŚĆ SZANS NIE JEST KWESTIĄ WYŁĄCZNIE SPOŁECZNĄ, ALE PRZED E WSZYSTKIM GOSPODARCZĄ. DLACZEGO POMIMO WYNIKÓW BADAŃ, POTWIERDZAJĄCYCH EKONOMICZNE KORZYŚCI PŁYNĄCE Z RÓŻNORODNOŚCI, TEMAT TEN WCIAŻ BYWA PRZEZ BIZNES TRAKTOWANY JAKO WYŁĄCZNIE WIZERUNKOWY?

To nie jest problem dotyczący wyłącznie środowiska biznesowego. Mamy do czynienia ze znacznie szerszym zjawiskiem – ten temat w zasadzie nie funkcjonuje w świadomości społecznej. Nie ma jednej prostej przyczyny takiego stanu rzeczy, jest ich przynajmniej kilka.

W naszym polskim kontekście największą barierą jest głęboko zakorzenione przekonanie, że Polska to kraj równych szans. Wydaje nam się, że nierówności to domena Ameryki z jej miliardami, Wielkiej Brytanii podzielonej na klasy czy dynamicznie rozwijających się krajów zachodnich. U nas, z racji historycznego doświadczenia komunizmu, panuje przeświadczenie, że wszyscy startują z tego samego poziomu. Skoro każdy może dziś założyć firmę, to według wielu osób problem nie istnieje i nie ma sensu go dążyć. Takie głosy słyszę nie tylko w codziennych rozmowach, lecz także w dyskusjach z publicystami. Rzecz w tym, że to potoczne przekonanie bardzo łatwo można zweryfikować za pomocą twardych danych.

Doskonale obrazują to badania przeprowadzone niedawno przez OECD. Analizowano w nich zależność między wykształceniem rodziców a wykształceniem ich dzieci oraz szanse na to, że osoba pochodząca z ubogiej rodziny trafi do najwyższej grupy dochodowej. Okazuje się, że pod względem tak rozumianej równości szans Polska wypada najgorzej w całym zestawieniu. Jesteśmy najmniej egalitarnym państwem spośród wszystkich krajów OECD – wyprzedzając pod tym względem nawet takie gospodarki jak USA, Kanada, Wielka Brytania czy Kolumbia. To zatrważający wynik.

Innymi słowy Polska jest krajem, w którym o sukcesie życiowym i edukacyjnym w ogromnym stopniu decyduje pochodzenie, będące kluczowym czynnikiem kształtującym naszą przyszłość. To, co osiągnęliśmy własną pracą okazuje się nie mieć wielkiego wpływu. Ta wiedza wciąż nie jest w naszym społeczeństwie powszechna.

Tymczasem socjologowie zwracali na to uwagę już od lat 80. Nie mówimy więc o nowym zjawisku, lecz o problemie o charakterze strukturalnym, obecnym w naszym kraju od dekad. Mimo to świadomość tej sytuacji jest znikoma, nawet wśród osób zajmujących się tą tematyką na co dzień.

W konsekwencji wiele firm traktuje kwestię równości szans jako zewnętrzny wymóg lub sztuczny konstrukt, który wdraża się jedynie po to, by dobrze wypaść wizerunkowo. Postrzegają to jako chwyt marketingowy, nie zdając sobie sprawy, że Polska mierzy się z realnym wyzwaniem, wpływającym bezpośrednio na ograniczenie siły naszej gospodarki i potencjału rozwojowego.

To prowadzi do drugiego kluczowego argumentu. Jest nim sprowadzanie tej kwestii do poziomu indywidualnych opinii. Wiele osób uważa, że równość szans to po prostu ładne hasło, które nikogo realnie nie dotyczy, a decyzja o jego poparciu zależy wyłącznie od osobistych preferencji, systemu etycznego czy światopoglądu.

Moje stanowisko znajduje pełne oparcie w ekonomii, która jednoznacznie wskazuje, że równość szans to nie jest jedynie kwestia etyki czy światopoglądu. To fundamentalny czynnik gospodarczy, determinujący optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów. Gdy mówimy o nierówności szans, mamy na myśli sytuację, w której ktoś mógłby zostać świetnym menedżerem lub pracownikiem, ale tak się nie dzieje, ponieważ urodził się kobietą, pochodzi z mniejszości etnicznej lub wychował się w ubogiej rodzinie. W ten sposób bezpowrotnie marnujemy potencjał ludzki, będący przecież

najcenniejszym fundamentem nowoczesnego rynku. W ekonomii zjawisko to nazywamy błędną alokacją zasobów (ang. *misallocation*). Tracimy na tym wszyscy: zarówno cała gospodarka, jak i poszczególne firmy, które z tego powodu notują niższe zyski.

Argument dotyczący właściwej alokacji talentów jest dziś dla Polski kluczowy. Trzydzieści lat temu nasz kraj potrzebował przede wszystkim dróg, kolei, fabryk i szeroko pojętej miejskiej infrastruktury. Obecnie jednak nasz rozwój zależy głównie od ludzi, ich unikalnych umiejętności oraz kapitału ludzkiego opartego na wiedzy i innowacjach.

Aby iść naprzód, nie wystarczy budować kolejnych lotnisk. Musimy przejść z etapu konkurencji tanią siłą roboczą do modelu gospodarki napędzanej przez wykształcone kadry, kreatywność i innowacje. Znaczenie problemu nierówności szans rośnie proporcjonalnie do naszego rozwoju. Jeśli gospodarczo aspirujemy do roli kolejnych Niemiec czy Szwajcarii, a nie chcemy na zawsze pozostać jedynie „Chinami Europy”, musimy zacząć efektywnie zarządzać potencjałem wszystkich obywateli.

CZY PANA ZDANIEM UNIJNA DYREKTYWA WOMEN ON BOARDS ORAZ INNE ROZWIĄZANIA PARYTETOWE MAJĄ SZANSĘ REALNIE ZMNIJSZYĆ WSPOMNIANE NIERÓWNOŚCI, CZY JEST TO JEDYNIENIE POWIERZCHOWNE „PUDROWANIE PROBLEMU”, KTÓRE NIE SIĘGA DO SAMEGO SEDNA I JEGO GŁĘBOKICH PRZYCZYN?

Odpowiadając krótko: tak, te rozwiązania mają szansę przynieść znaczącą poprawę, choć diabeł jak zwykle tkwi w szczegółach. Zmiana strukturalna nie nastąpi automatycznie. W Polsce ewidentnie widać, że na stanowiskach decyzyjnych wciąż brakuje liderów. O ile na niższych szczeblach organizacji różnice w zatrudnieniu ze względu na płeć są stosunkowo niewielkie – a nawet niskie, na tle średniej europejskiej – o tyle wyższy management oraz rady nadzorcze wciąż zmagają się z silną niedoreprezentacją kobiet, będącą jawnym wyrazem barier strukturalnych na naszym rynku. Z tego względu ogórne regulowanie parytetów na najwyższych szczeblach hierarchii korporacyjnej jest całkowicie uzasadnione.

Oczywiście same kwoty nie zmieniają dnia na dzień realiów rynkowych w idealny świat równego traktowania. Wiąże się z nimi realne ryzyko zjawiska określanego w socjologii biznesu jako tokenizm. Chodzi o sytuację, w której kobiety zasiadające w organach nadzorczych i zarządczych przestają być postrzegane przez pryzmat swoich kompetencji merytorycznych, a za-

czynają być traktowane wyłącznie jako realizacja ustawowego wymogu. Istnieje obawa, że takie osoby będą ignorowane lub szufladkowane jako tzw. *minority hires* (pracownicy zatrudnieni dla spełnienia wymogów różnorodności), co rykoszetem mogłoby uderzyć we wszystkie menedżerki – również te, które objęły stanowiska bez wsparcia mechanizmów kwotowych. O ile w krótkim okresie takie obawy mogą się pojawiać, o tyle ich długofalowy wpływ na rynek pozostaje pytaniem otwartym.

Warto w tym miejscu przywołać literaturę przedmiotu. Słynne badania przeprowadzone w Norwegii wykazały, że bezpośrednio po wprowadzeniu kwot wycena giełdowa spółek objętych nowym prawem rzeczywiście przejściowo spadła. Ten negatywny efekt nie wynikał jednak z merytorycznego przygotowania kobiet – nie wpłynęły one przecież destrukcyjnie na bieżące operacje firm. Wynikał on ze zmiany filozofii zarządzania: nowo powołane menedżerki wykazywały znacznie mniejszą skłonność do masowych zwolnień pracowników w obliczu kryzysu. Akcjonariusze w krótkim horyzoncie czasowym niżej ocenili zyskowność spółek, lecz w dłuższej perspektywie zabezpieczenie wykwalifikowanych kadr i budowanie kapitału relacyjnego może okazać się dla przedsiębiorstw wysoce zyskowne.

Norwegia to zresztą odosobniony przykład przejściowych wahań. Analizy z innych rynków przynoszą znacznie bardziej optymistyczne wnioski. Globalne badania potwierdzają, że dywersyfikacja władz spółek – zarówno pod kątem płci, jak i mniejszości etnicznych – przekłada się na lepsze wyniki finansowe. Zwiększenie różnorodności stymuluje innowacyjność, podnosi produktywność oraz optymalizuje style zarządzania. To w pełni logiczne: wprowadzając do dyskusji odmienne punkty widzenia, poszerzamy spektrum pomysłów, co dla biznesu jest jednoznacznie korzystne. Podsumowując wskazałbym, że ogórne regulacje to właściwy kierunek. Ostateczny rezultat będzie zależał od kultury organizacyjnej konkretnej firmy, ale całociowy bilans zmian z pewnością okaże się dodatni.

WSPOMNIAŁ PAN, ŻE JUŻ TERAZ NAWAŻNIEJSZE DLA POLSKI JEST OPTYMALNE WYKORZYSTANIE KOMPETENCJI I TALENTÓW. SPÓJRZMY JEDNAK W DALSZĄ PRZYSZŁOŚĆ, POWIEDZMY NA ROK 2050-2060. MUSIMY MIERZYĆ SIĘ Z POWAŻNYM KRYZYSEM DEMOGRAFICZNYM, A POPULACJA NASZEGO KRAJU WEDŁUG PESYMISTYCZNYCH SCENARIUSZY SPADA DO ZALEDWIE 28 MILIONÓW. JAK ISTOTNE STAJE SIĘ W TYM KONTEKŚCIE NATYCHMIASTOWE WŁĄCZANIE KOBIET W STRU-



KTURY KIEROWNICZE NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA, SKORO NIEDOBÓR KADR DOTKNIĘ DOCELOWO KAŻDEGO POZIOMU ORGANIZACJI?

W tej kwestii kluczowych jest kilka argumentów. Pierwszym z nich jest wspomniany przez Pana nieuchronny niedobór kadr. W obliczu kurczących się zasobów ludzkich szerokie włączanie kobiet do rynku pracy stanie się koniecznością dyktowaną przez sytuację gospodarczą. Kobiety stanowią naturalny, wciąż nie w pełni wykorzystany filar krajowej gospodarki na każdym szczeblu organizacyjnej hierarchii.

Badania wyraźnie pokazują, że obecność liderki na stanowiskach decyzyjnych przynosi największe korzyści przedsiębiorstwu o wysokim ogólnym poziomie feminizacji kadr. Mamy tu do czynienia z efektem sprzężenia zwrotnego: w organizacjach zatrudniających więcej kobiet na niższych szczeblach przywództwo kobiet na samym szczycie okazuje się wyjątkowo efektywne. Skoro trendy demograficzne i tak zmuszą nas do zwiększania aktywności zawodowej kobiet, musimy równolegle otwierać przed nimi ścieżki awansu, aby w pełni uwolnić ich potencjał, stanowiący potężny motor napędowy nowoczesnego biznesu.

Drugi argument dotyczy pytania, czy musimy beczynnienie poddawać się kryzysowi, czy też możemy spróbować odwrócić niekorzystne trendy. Słabsza pozycja ekonomiczna kobiet – zarówno w Polsce, jak i globalnie – w ogromnym stopniu wynika z okresu macierzyństwa. Luka płacowa pomiędzy kobietami a mężczyznami uwiadamia się drastycznie dopiero w momencie narodzin dziecka, co w literaturze ekonomicznej określa się mianem kary za macierzyństwo (ang. *child penalty*). Podczas gdy trajektoria zarobków ojca pozostaje stabilna, dochody matki gwałtownie spadają. Co istotne ten negatywny efekt ma charakter długofalowy i nie znika automatycznie wraz z dorastaniem dziecka.

Według analityków to właśnie trwały spadek przychodów po porodzie jest głównym źródłem asymetrii dochodowej. Konsekwencje są oczywiste: obawa przed degradacją finansową zniechęca kobiety do macierzyństwa. Choć motywacje do posiadania dzieci są złożone, perspektywa długotrwałego pogorszenia sytuacji materialnej działa jako silny hamulec demograficzny. Najwyższy czas wdrożyć rozwiązania systemowe redukujące to zjawisko.

Kluczem do sukcesu jest głębokie uelastycznienie rynku pracy. Kobiety wycho-

wujące dzieci potrzebują łatwiejszego dostępu do zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin. Eksperti z Instytutu Badań Strukturalnych (IBS) od lat alarmują, że deficyt takich rozwiązań stanowi w Polsce barierę strukturalną, niespotykaną na taką skalę w wielu innych krajach rozwiniętych. Równie istotne jest promowanie partnerskiego podziału obowiązków domowych, co wymaga odpowiedniego konstruowania urlopów ojcowskich, zachęcającego mężczyzn do realnego korzystania z przysługujących im praw. Niezbędna jest także dalsza rozbudowa sieci bezpłatnych żłobków i przedszkoli, umożliwiająca matkom płynny powrót do aktywności zawodowej.

Państwo musi stworzyć warunki, w których decyzja o powiększeniu rodziny nie wiąże się dla kobiety z drastycznymi kosztami ekonomicznymi. Konkludując ten wątek: gospodarka bezwzględnie potrzebuje kapitału kobiet, a pełne wykorzystanie ich kompetencji wymaga otwarcia przed nimi drzwi do gabinetów zarządów. Musimy likwidować ekonomiczne bariery macierzyństwa poprzez przemyślaną politykę rodzicielską i rozwój infrastruktury opiekuńczej, wykraczając daleko poza ramy pojedynczych przedsiębiorstw.

PRZEJDŹMY DO KONKRETNÝCH BARIER, JAKIE KOBIETY NAPOTYKAJĄ NA DRODZE DO NAJWYŻSZYCH STANOWISK KIEROWNICZYCH. WSPOMNIAŁ PAN JUŻ O UWARUNKOWANIACH KULTUROWYCH, SPOŁECZNYCH I MENTALNOŚCIOWYCH. JAKIE INNE KLUCZOWE PRZESZKODY, WPŁYWAJĄCE BEZPOŚREDNIO NA DYNAMIKĘ TYCH ZMIAN, OPÓŹNIAJĄ PROCES OSIĄGANIA PEŁNEJ RÓWNOŚCI?

Z literatury przedmiotu wynika, że jedna z istotnych barier dla kobiet jest rzadsze podejmowanie negocjacji dotyczących własnego stanowiska oraz wynagrodzenia. Kobiety rzadziej proszą o awans lub podwyżkę, mimo że mają do tego pełne prawo i odpowiednie kompetencje. Co więcej, jeśli już decydują się na taki krok, robią to statystycznie później niż mężczyźni. Mężczyzna potrafi ubiegać się o wyższe stanowisko po trzech latach pracy, podczas gdy kobieta o porównywalnych kwalifikacjach czeka cztery lub pięć lat.

Zjawisko to wynika częściowo z barier kulturowych, ale również ze specyfiki atmosfery w miejscu pracy oraz struktury przywództwa. Kluczowym problemem jest deficyt menterek. Ponieważ w radach nadzorczych i zarządach zasiada wciąż niewiele kobiet, brakuje wzorców do naśladowania (ang. *role models*). Młode pracownice nie otrzymują od doświadczonych koleżanek bezcennego wsparcia meryto-

rycznego – wskazówek, jak budować swoją ścieżkę awansu i kiedy złożyć wnioski o promocję. Tworzy to negatywne sprzężenie zwrotne: niska reprezentacja kobiet na szczycie ogranicza transfer wiedzy biznesowej na niższe szczeble, stanowiąc barierę dla rozwoju talentów wewnątrz organizacji.

Właśnie dlatego wprowadzenie odrębnych kwot i parytetów ma tak głęboki sens. Pozwala ono skutecznie przerwać to „błędne koło” i wyjść ze stanu niekorzystnej równowagi rynkowej, w której jeden negatywny czynnik napędza kolejny. Nawet jeśli proces ten byłby przez sceptyków uznawany za wymuszony, w dłuższej perspektywie doprowadzi do wykreowania stabilnej grupy liderki. W przyszłości ich obecność na najwyższych szczeblach wygeneruje tak silną sieć mentoringową, że dodatkowe regulacje prawne być może staną się całkowicie zbędne.

Odrębną kwestią pozostaje zjawisko jawnej dyskryminacji. Polskie prawo pracy chroni przed takimi praktykami, jednak kluczowym wyzwaniem pozostaje skuteczniejsze egzekwowanie istniejących przepisów. Kolejną barierą, wymagającą głębszej analizy na poziomie systemowym, są wybory edukacyjne. Pomimo świetnych wyników osiąganych w szkołach średnich kobiety wciąż rzadziej wybierają kierunki studiów ułatwiające późniejszy awans na najwyższe stanowiska zarządcze. To wypadkowa zakorzenionych norm społecznych oraz barier informacyjnych, które plasują kobiety na starcie kariery w trudniejszym położeniu rynkowym.

WIĘKSZOŚĆ Z NAS CHCE WSPIERAĆ ORGANIZACJE AKTYWNIE DZIAŁAJĄCE NA RZECZ ROZWOJU ZAWODOWEGO KOBIET. JAK MOŻEMY ODRÓŻNIĆ FIRMY MAJĄCE TE WARTOŚCI WPISANE W SVOJĄ KULTURĘ, REALIZUJĄCE AUTENTYCZNE PROGRAMY ROZWOJOWE, OD PODMIOTÓW SKUPIAJĄCYCH SIĘ WYŁĄCZNIE NA FORMALNYM SPEŁNIANIU WYMOGÓW PARYTETOWYCH I ZMIERZAJĄCYCH W STRONĘ WSPOMNIANEGO TOKENIZMU?

W mojej opinii kluczowe są dwa aspekty. Pierwszym z nich jest wdrożenie rzetelnego, kompleksowego monitoringu sytuacji kobiet w przedsiębiorstwach. Sama liczba kobiet w radach nadzorczych to wskaźnik, który stosunkowo łatwo określić na podstawie publicznych raportów i statystyk. Wiemy jednak znacznie mniej o tym, co dzieje się wewnątrz firm na poszczególnych szczeblach organizacji. Widzimy sam szczyt hierarchii, ale nie dostrzegamy, jak działają mechanizmy awansu, będące kluczową windą dla talentów. Interesujące rozwiązania w tym zakresie wdraża już Wielka Brytania.

Wprowadzono tam obowiązek raportowania luki płacowej dla przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż 250 pracowników. Każda taka firma musi publikować dokument wykazujący ogólną lukę płacową pomiędzy kobietami a mężczyznami oraz poziom reprezentacji kobiet na poszczególnych szczeblach hierarchii – od stanowisk podstawowych, przez średni szczebel menedżerski, aż po najwyższe kierownictwo. Dzięki temu zyskujemy pełny obraz sytuacji. Badania potwierdzają, że sam wymóg transparentności stymuluje zmiany. Konieczność upublicznienia tych danych motywuje zarządy do podjęcia realnych działań naprawczych, pozwalając jednocześnie zweryfikować,

czy deklaracje o wspieraniu różnorodności przekładają się na codzienne praktyki, czy są jedynie wizerunkowym zabiegiem.

Drugim istotnym elementem jest audyt wewnętrznych praktyk HR, oceniający przejrzystość rekrutacji. Warto zbadać, czy procedury te są w odpowiednim stopniu zanonimizowane oraz czy rozmowy kwalifikacyjne mają charakter ustrukturyzowany. Przemysłane wywiady rekrutacyjne minimalizują ryzyko nieświadomych uprzedzeń (ang. *unconscious bias*), wyrównując szanse pomiędzy kobietami a mężczyznami. Z literatury zarządzania wynika jasno, że wdrożenie takich standardów na poziomie operacyjnym przynosi

wymierne rezultaty. Poza samą analityką danych musimy zatem badać codzienne praktyki organizacyjne, na przykład dostęp do sformalizowanych programów mentoringowych.

Warto dążyć do stworzenia niezależnych instytucji, prowadzących pogłębione audyty i przyznających wyróżnienia na wzór brytyjskiego programu *Athena SWAN*. Tego typu wyróżnienia stanowią dla firm silny bodziec wizerunkowy, jednak sam obowiązek raportowania danych powinien być standardem niezależnym od chęci zdobycia laurów. Transparentność w tym obszarze z pewnością przyniesie korzyści całemu społeczeństwu.

dr PAWEŁ BUKOWSKI

Jest wykładowcą ekonomii na University College London oraz w Polskiej Akademii Nauk. Jest również afiliowany przy London School of Economics. Jest współdyrektorem Centrum Badań nad Miejscami, Tożsamościami i Pamięcią (PIMS) na UCL. Jego badania koncentrują się na nierównościach społeczno-ekonomicznych oraz ekonomii pracy. Zdobył wiele międzynarodowych grantów badawczych, założył grupę ekspercką „Dobrobyt na Pokolenia” i jest członkiem Concilium Civitas – grupy wpływowych polskich naukowców społecznych pracujących za granicą. Jego książka „Nierówności po polsku” otrzymała nagrodę Puls Biznesu dla Naukowej Ekonomicznej Książki Roku 2024 oraz Nagrodę im. Marcina Króla 2025, przyznaną za znaczący wkład w humanistykę i nauki społeczne.



MIEJSCE W ZARZĄDZIE ZDOBYWA SIĘ KOMPETENCJAMI, NIE STEREOTYPAMI

ROZMOWA Z ANNA PANEK, PREZES FUNDACJI SOONLY



ANNA PANEK
Prezes Fundacji Soonly

Jeszcze kilka lat temu dyskusja o obecności kobiet w zarządach koncentrowała się głównie wokół parytetów i społecznej odpowiedzialności biznesu. Dziś coraz wyraźniej widać, że różnorodność jest przede wszystkim elementem skutecznego zarządzania i budowania przewagi konkurencyjnej. O tym, jak różne perspektywy wpływają na jakość decyzji, dlaczego tokenizm nie rozwiązuje problemu oraz jakie kompetencje będą definiować liderów przyszłości, rozmawiamy z Anną Panek, członkiem zarządu Soonly Finance, odpowiedzialną za HR i Administrację, oraz prezes Fundacji Soonly.

PODZAS DEBATY „KOD JUTRA – WOMEN ON BOARDS” W TRAKCIE TEGOROCZNEGO SUSTAINABLE ECONOMY SUMMIT WIELOKROTNIE PODKREŚLANO, ŻE RÓŻNORODNOŚĆ NIE JEST WYŁĄCZNIE KWESTIĄ SPOŁECZNĄ, ALE REALNYM CZYNNIKIEM WPŁYWAJĄCYM NA EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI. JAKIE KONKRETNE KORZYŚCI BIZNESOWE OBSERWUJE PANI W SWOJEJ ORGANIZACJI WRAZ Z ROSNĄCĄ REPREZENTACJĄ KOBIET?

To pytanie pada często i rozumiem, dlaczego. Łatwo o odpowiedź czysto deklaracyjną, typu: „różnorodność jest

ważna”. Ja wolę mówić o konkretach z perspektywy naszego podwórka.

Po pierwsze – jakość decyzji kredytowych. W Soonly Finance zajmujemy się segmentami rynku, którym tradycyjne banki nie poświęcają wiele uwagi. Nasze modele ryzyka muszą zatem uwzględniać punkty widzenia, które łatwo przeoczyć, gdy członkowie zarządu myślą jednakowo. Zauważyłam, że przy różnorodnym zarządzie dyskusje o nowych produktach kredytowych trwają dłużej, ale decyzje są bardziej odporne – bo ktoś zawsze zada pytanie typu „a co z klientką, która ma nieregularny dochód, bo prowadzi jednoosobową działalność i wychowuje dzieci”? I to nie z pobudek czysto empatycznych, lecz również w celu opracowania dokładnego modelu oceny ryzyka. Kobiety częściej zadają pytania, które wydłużają dyskusję o kilka minut, ale oszczędzają organizacji kilka miesięcy błędnych decyzji. W biznesie przyszłości przewagę będą miały nie firmy, które podejmują decyzje najszybciej, ale te, które robią to najtrafniej.

Po drugie – retencja talentów. Odkąd mamy realną, a nie fasadową różnorodność na górze, jesteśmy firmą w 100% polską, a także nie podlegamy pod czasochłonne i nieefektywne

procesy narzucane z „centrali” – obserwujemy w danych HR niższą rotację wśród kobiet na stanowiskach menedżerskich średniego szczebla. Pracownicy mają ścieżkę awansu, która rzeczywiście istnieje, a nie jest tylko sloganem na stronie.

Po trzecie – i to jest może najbardziej namacalne – tempo podejmowania decyzji w kryzysie. Przy naszej strukturze zarządu unikamy myślenia grupowego, bo różnorodne doświadczenia życiowe przekładają się na różne założenia na temat tego, co jest „oczywiste”. A w fintechu, gdzie ryzyko materializuje się szybko, brak grupowego myślenia to nie jest miły dodatek, to jest przewaga konkurencyjna.

Najciekawsze jest to, że korzyści wynikające z większej reprezentacji kobiet bardzo rzadko pojawiają się tam, gdzie początkowo ich szukamy. Nie chodzi wyłącznie o lepsze wyniki finansowe czy większą innowacyjność – choć dane pokazują, że te zależności istnieją. W praktyce największą zauważalną zmianą jest **jakość procesu podejmowania decyzji**. Zauważam, że bardziej zróżnicowane zespoły rzadziej wpadają w pułapkę „organizacyjnej jednomyślności”.

Drugą korzyścią jest większa **odporność organizacji na zmianę**. Kobiety wnoszą do zespołów zarządzających inne doświadczenia, a tym samym poszerzają perspektywę patrzenia na klienta, pracownika czy rynek. W efekcie firma staje się bliższa rzeczywistości, w której funkcjonuje. To szczególnie ważne dziś, gdy większość decyzji biznesowych podejmowana jest w warunkach niepewności.

Jest jeszcze jeden aspekt, o którym mówi się zdecydowanie za rzadko – reprezentacja kobiet wpływa na ambicje całej organizacji. Kiedy ludzie widzą, że awans rzeczywiście zależy od kompetencji, a nie od utartych schematów, rośnie poziom zaangażowania i poczucie sprawczości. To bardzo konkretny kapitał biznesowy.

Niemniej jednak jestem zdania, że finalnie to kompetencje, doświadczenie i zaangażowanie odgrywają kluczową rolę, a nie płeć.

JAK PANI ZDANIEM BĘDZIE WYGLĄDAŁA REPREZENTACJA KOBIET W ZARZĄDACH I RADACH NADZORCZYCH POLSKICH FIRM W 2030 ROKU? CZY UNIJNA DYREKTYWA BĘDZIE KATALIZATOREM NAGŁEJ ZMIANY, CZY POCZĄTKIEM DŁUŻSZEGO PROCESU?

Myślę, że w 2030 roku będziemy już prowadzić zupełnie inną rozmowę. Nie o tym, czy kobiety powinny być obecne w zarządach,

ale o tym, dlaczego tak długo traktowaliśmy różnorodność jako projekt społeczny, a nie element strategii biznesowej.

Nie spodziewam się jednak rewolucji. Historia zmian organizacyjnych pokazuje, że najbardziej trwale transformacje zachodzą etapami. Unijna dyrektywa nie sprawi, że z dnia na dzień pojawi się więcej kobiet gotowych objąć najwyższe stanowiska. Sprawi natomiast coś równie ważnego – zmusi organizacje do zadania sobie pytania, dlaczego wcześniej ich tam nie było.

Do 2030 roku zobaczymy wyraźny wzrost reprezentacji kobiet w radach nadzorczych, ponieważ to obszar, w którym zmiana następuje szybciej. Zarządy będą ewoluować wolniej, ponieważ wymagają budowania sukcesji i rozwijania talentów przez wiele lat.

Jestem przekonana, że dyrektywa stanie się początkiem dłuższego procesu, który zmieni nie tylko statystyki, ale również definicję przywództwa. Coraz częściej będziemy doceniać liderów za zdolność integrowania różnych perspektyw, a nie za utrwalanie jednego, historycznie dominującego modelu zarządzania.

UNIJNA DYREKTYWA DOTYCZĄCA RÓWNO- WAGI PŁCI BUDZI WIELE EMOCJI. CZY POSTRZEGA JĄ PANI PRZEDĘ WSZYSTKIM JAKO NARZĘDZIE PRZYSPIESZAJĄCE JUŻ ZACHODZĄCĄ ZMIANĘ, CZY RACZEJ JAKO KONIECZNY IMPULS DO ROZWIĄZANIA PROBLEMU, Z KTÓRYM RYNEK SAM SOBIE NIERADZI?

Uważam, że prawda leży gdzieś pośrodku. Rynek zmieniał się już wcześniej, ale zmieniał się zdecydowanie wolniej niż chcielibyśmy przyznać. Biznes ma tendencję do optymalizowania tego, co zna. Jeżeli przez dekady określony model przywództwa był uznawany za standard, organizacje naturalnie go reprodukują. Nie wynika to ze złej woli, ale z przyzwyczajenia i mechanizmów, które trudno dostrzec, gdy jest się ich częścią.

Dyrektywa działa więc jak akcelerator. Nie tworzy kompetencji, ale sprawia, że zaczynamy ich aktywnie szukać w miejscach, które wcześniej pozostawały poza głównym nurtem uwagi. To bardzo istotna różnica. Myślę też, że za kilka lat będziemy oceniać tę regulację nie przez pryzmat liczby kobiet w zarządach, ale przez odpowiedź pytanie: czy dzięki niej organizacje nauczyły się budować bardziej świadome procesy sukcesji i awansów? Jeśli tak się stanie, będzie to jedna z ważniejszych zmian kulturowych ostatnich lat.

W TRAKCIE PANELU POJAWIŁ SIĘ TEMAT TOKENIZMU. JAK ORGANIZACJE MOGĄ ZADBAĆ O TO, ABY ZWIĘKSZANIE UDZIAŁU KOBIET W ORGANACH DECYZYJNYCH OZNACZAŁO REALNY WPŁYW NA DECYZJE, A NIE WYŁĄCZNIIE SPEŁNIENIE WYMOGÓW FORMALNYCH?

Tokenizm zaczyna się w momencie, w którym organizacja traktuje obecność kobiet jako cel sam w sobie. Tymczasem celem powinno być zwiększenie jakości decyzji i skuteczności przywództwa. Największym błędem jest zaproszenie kobiet do stołu, przy którym wszystkie zasady zostały już wcześniej ustalone.

I wiem co mówię. Miałam kiedyś możliwość uczestniczenia w procesie rekrutacyjnym na Członka Zarządu HR jednego z międzynarodowych gigantów spożywczych. W mojej ocenie pojawił się tam ewidentny nakaz z centrali, że ma to być kobieta. W czasie bardzo wyczerpującego assessment center odniosłam silne wrażenie, że komisja złożona z samych panów nie była przekonana do tej decyzji i dobitnie próbowała mi to pokazać na różne sposoby. Szczegóły zostawię dla siebie, ale często o tym myślałam i zastanawiałam się jak ten proces wyglądałby, gdyby w tej grupie rekrutującej była choć jedna kobieta. Ale nie żałuję, doskonale doświadczenie, za które z perspektywy czasu jestem bardzo wdzięczna i dzięki temu wiem czego i jak nie robić.

Realny wpływ na decyzje biznesowe pojawia się dopiero wtedy, gdy kobiety mają możliwość współtworzenia agendy, uczestniczenia w kluczowych dyskusjach i ponoszenia odpowiedzialności za strategiczne obszary biznesu. Soonly ma zarząd złożony w 50% z kobiet. Odpowiadam za HR i administrację. Ktoś może powiedzieć: no jasne, kobieta z HR, dać ją do zarządu, niech będzie klasyczną „paprotką” w ramach spełnienia dyrektywy. To trochę leniwe myślenie, prawda? Bo nikt nie zakłada, że mężczyzna odpowiedzialny za finanse w zarządzie nie rozumie ludzi czy kultury organizacyjnej. A dlaczego kobieta odpowiedzialna za HR miałaby automatycznie nie rozumieć finansów czy ryzyka? Jestem w tej organizacji 11 lat – widziałam każdy kryzys płynności, każdą rundę finansowania, każdą trudną decyzję o redukcji kosztów. Znam tę firmę od podszewki, nie z prezentacji na Slack'u.

Co więcej, jako HR-ówka mam realny wpływ na decyzje biznesowe i dokładnie z taką samą otwartością przyjmuję feedbacki kolegów z ryzyka, marketingu czy



finansów co do kwestii personalnych, czyli tych z mojego koszyka odpowiedzialności, bo wiem jak bardzo nam wszystkim zależy. Więc jeśli parytet 50/50 ma dla kogoś oznaczać: kobieta = miękkie kompetencje, mężczyzna = twarde liczby – to ten podział dawno przestał być prawdziwy. Może nigdy nie był.

Warto też pamiętać, że tokenizm nie jest problemem jednej osoby, ale całego systemu. Dlatego organizacje powinny inwestować nie tylko w zwiększanie reprezentacji, ale także w kulturę dialogu. Prawdziwa różnorodność zaczyna się wtedy, gdy odmienne zdanie nie jest postrzegane jako zakłócenie procesu, ale jako wartość dodana.

JAKIE KOMPETENCJE BĘDĄ NAJBARDZIEJ POŻĄDANE U LIDEREK W PERSPEKTYWIE NAJBLIŻSZYCH DZIESIĘCIU LAT?

Jeśli miałabym wskazać jedną kompetencję, która zdecyduje o tym, kto będzie liderką za dziesięć lat, to byłaby to umiejętność podejmowania decyzji w warunkach niepewności, przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedzialności za ludzi. Brzmi ogólnie, więc rozbiję to na trzy konkretne obszary.

Po pierwsze – biegłość technologiczna, ale nie w sensie „umiem obsługiwać Excela”. Mówię o rozumieniu tego, jak sztuczna inteligencja zmienia modele ryzyka, procesy kredytowe, obsługę klienta. Na tyle, żeby zadawać właściwe pytania zespołom technicznym, nawet nie będąc programistką. W fintechu liderka, która boi się rozmawiać o algorytmach, będzie za dziesięć lat liderką drugiej kategorii.

Po drugie – odporność regulacyjna i etyczna jednocześnie. Będziemy działać w coraz bardziej złożonym środowisku regulacyjnym – AI Act, dyrektywy o różnorodności, ESG, ochrona konsumenta. Liderki, które będą potrafiły poruszać się w tym gąszczu bez traktowania compliance jako przeszkody, tylko jako część strategii, będą miały przewagę.

Po trzecie – i to jest może najmniej oczywiste – odwaga do mówienia: „nie wiem, ale się dowiem” i szybkiego uczenia się publicznie, na oczach zespołu. Świat zmienia się szybciej niż nasze CV. Liderka, która udaje, że zna wszystkie odpowiedzi, przegra z liderką, która potrafi przyznać niepewność i mimo to poprowadzić zespół przez zmianę.

I dodam jeszcze jedno, bardziej osobiste spostrzeżenie. Będąc wystarczająco długo, w tej samej organizacji widzę, że najbardziej cenioną kompetencją stanie się umiejętność łączenia perspektyw. Liderka nie musi być ekspertką od wszystkiego – musi umieć rozmawiać z ekspertami od finansów, technologii i ludzi oraz dokonywać syntezy tych informacji w celu podjęcia właściwej decyzji. To jest różnica między menedżerką, a liderką.

JAKĄ RADĘ DAŁABY DZIŚ PANI MŁODEJ KOBIECIE ROZPOCZYNAJĄCEJ KARIERĘ ZAWODOWĄ, KTÓRA ZA KILKANAŚCIE LAT CHCIAŁABY ZASIADAĆ W ZARZĄDZIE DUŻEJ ORGANIZACJI?

Powiedziałabym jej trzy rzeczy, które sama chciałabym usłyszeć piętnaście lat temu.

Po pierwsze – nie wybieraj ścieżki kariery tylko dlatego, że wydaje się „bezpieczna”, „przyszłościowa”, albo „oczywista” dla kobiety. Ja zaczynałam w HR i szczerze mówiąc, na początku sama nieświadomie wpisywałam się w schemat. Myślałam, że moja rola to „miękka strona biznesu”, a finanse i ryzyko to nie moja

bajka. Największa zmiana w mojej karierze nastąpiła, kiedy przestałam się trzymać tego podziału i zaczęłam uczestniczyć w spotkaniach, gdzie mówiono o P&L, marżach, ryzyku kredytowym – nawet jeśli nikt mnie tam nie zapraszał wprost.

Po drugie – zostać w jednym miejscu na tyle długo, żeby naprawdę zrozumieć biznes od środka. Jestem w Soonly 11 lat i to nie jest przypadek, ani brak ambicji – to świadoma decyzja. Bo do zarządu nie dochodzi się przez znajomość buzzwordów z konferencji. Dzieje się to dzięki temu, że ludzie w organizacji wiedzą, że rozumiesz to, jak firma naprawdę zarabia

pieniądze i gdzie są jej realne ryzyka. Tego nie da się przeskoczyć CV pełnym trzyletnich epizodów w różnych firmach.

Po trzecie – nauczyć się zadawać niewygodne pytania na głos, w sali, przy innych. Nie w kuluarach, nie po spotkaniu, tylko wtedy, kiedy decyzja jeszcze się zapadła. To jest kompetencja, której nikt cię formalnie nie nauczy, a która najbardziej odróżnia osoby, które są „w zarządzie”, od tych, które są „przy stole”.

I na koniec – nie czekaj na to, aż ktoś cię zaprosi do rozmowy o strategii czy ryzyku. Zaproś się sama, przygotuj się lepiej niż inni i pokaż wartość, zanim

ktokolwiek zapyta. Bo miejsce w zarządzie za kilkanaście lat nie przyjdzie z tytułu na wizytówce – przyjdzie z reputacji, którą budujesz dziś, w każdej rozmowie, którą prowadzisz.

Jednocześnie jestem optymistką. Po raz pierwszy od wielu lat mamy do czynienia z sytuacją, w której zmieniają się jednocześnie oczekiwania społeczne, regulacje i potrzeby biznesu. To właśnie na styku tych trzech obszarów powstają najbardziej trwale zmiany. I mam nadzieję, że kolejne pokolenie liderów będzie traktowało pytanie o swoją obecność w zarządzie nie jako wyzwanie, ale jako coś całkowicie naturalnego.

ANNA PANEK

Członek zarządu Soonly Finance, odpowiedzialna za HR i Administrację, prezes Fundacji Soonly. Posiada ponad 20 lat doświadczenia w obszarze HR zdobytego w branży finansowej, farmaceutycznej i FMCG. Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie na kierunku Zarządzanie Zasobami Ludzkimi oraz doktorantka Akademii Leona Koźmińskiego specjalizująca się w kierunku Zarządzania Talentami. Pasjonatka autentycznego przywództwa w organizacji oraz uwalniania energii społecznej. Koncepcje te w praktyce realizuje w ramach Fundacji Soonly, której głównym celem jest wsparcie inicjatyw pracowników oraz edukacja ekonomiczna. Z racji swojego zawodu, ale i osobistych zainteresowań, żywo śledzi wpływ AI oraz kompetencji przyszłości na rynek pracy w Polsce.





subtelna ekskluzywność

WIDOCZNA
W JAKOŚCI I PROPORCJACH



ZAUFANIE DO PRECYZYJNEJ JAKOŚCI: KOBIECA TWARZ ZARZĄDZANIA W MĘSKIM ŚWIECIE TECHNOLOGII

WYWIAD Z DOMINIKĄ ZAJĄCZKOWSKĄ, DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCĄ EVVA POLSKA,
O WYZWANIACH W BRANŻY SECURITY I BUDOWNICTWIE, SZTUCE BUDOWANIA
AUTORYTETU, SILE RÓŻNORODNOŚCI ORAZ LEKCJACH PŁYNĄCYCH ZE SPORTU



DOMINIKA ZAJĄCZKOWSKA
Dyrektor Zarządzająca EVVA Polska

OD PONAD DWUDZIESTU LAT Z SUKCESEM ZARZĄDZA PANI PROJEKTAMI W BRANŻACH UZNAWANYCH ZA WYBITNE TECHNICZNE I „MĘSKIE” – BUDOWNICTWIE ORAZ SYSTEMACH ZABEZPIECZEŃ. JAK TECHNICZNE PRZYGOTOWANIE WPŁYWA NA PANI STYL PRZYWÓDZTWA I W JAKI SPOSÓB BUDUJE PANI AUTORYTET W OCZACH PARTNERÓW BIZNESOWYCH?

Wykształcenie techniczne daje mi ogromną swobodę – pozwala naturalnie i głęboko rozumieć projektowy oraz

technologiczny wymiar inwestycji, co w segmencie rozwiązań premium jest absolutnym fundamentem. W codziennym przywództwie stawiam na merytorykę, precyzję i odpowiedzialność, a są to także wartości, na których opiera się cała inżynieria. Wiarygodność w biznesie buduje się poprzez rzetelność i eksperckie, drobiazgowo rozumienie procesów, a nie przez płęć. Łączę specjalistyczną wiedzę z podejściem bardzo mocno skoncentrowanym na człowieku. Z moich doświadczeń wynika, że kobiety w branżach technologicznych wnoszą wyjątkową

wartość: często wykazują się nadzwyczajną skrupulatnością i dociekliwością, co pozwala im niezwykle skutecznie zarządzać i realizować nawet najtrudniejsze projekty.

ZARZĄDZA PANI EVVA POLSKA OD SIERPNIA 2021 ROKU. KTÓRE Z PANI DOTYCHCZASOWYCH DOŚWIADCZEŃ ZAWODOWYCH, SZCZEGÓLNIE TYCH WNIIESIONYCH Z SEKTORA BUDOWLANEGO, OKAZAŁY SIĘ NAJBARDZIEJ KLUCZOWE PRZY REORGANIZACJI FIRMY?

Ponad 20-letnia praca w branży budowlanej nauczyła mnie, że długofalowy sukces nigdy nie opiera się wyłącznie na samym produkcie – jego prawdziwym fundamentem są relacje z ludźmi. Przejmując zarządzanie EVVA Polska, skoncentrowałam się na strategicznej reorganizacji działu sprzedaży oraz rozszerzeniu skali naszej działalności na całą Polskę.

Największy nacisk położyłam na kompleksową opiekę przed- i posprzedażową. Klienci z segmentu premium oczekują znacznie więcej niż standardowej transakcji handlowej. Szukają autentycznego partnerstwa, głębokiego wsparcia oraz elastyczności. Naszym priorytetem stało się doradztwo techniczne na każdym etapie współpracy, dostarczanie w pełni spersonalizowanych rozwiązań oraz błyskawiczna reakcja na potrzeby użytkowników. Taka profesjonalna obsługa posprzedażowa – od wsparcia technicznego po proaktywny serwis – buduje zaufanie i lojalność, które napędzają nasz rozwój.

EVVA TO AUSTRIACKA FIRMA RODZINNA O PONAD STULETNIJ HISTORII. W JAKI SPOSÓB TA WIELOPOKOLENIOWA TRADYCJA WPŁYWA NA KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ I JAKĄ ROLĘ ODGRYWAJĄ W NIEJ KOBIETY NA STANOWISKACH LIDERÓW?

Tradycja jest dla nas wielkim zobowiązaniem i fundamentem. Filozofia zapoczątkowana w Wiedniu w 1919 roku, wraz z powstaniem zakładu badawczo-testowo-analitycznego EVVA, towarzyszy nam każdego dnia. Od początku samodzielnie prowadzimy badania, rozwijamy i produkujemy innowacyjne systemy zamknięte oraz kontroli dostępu, kierując się niezmiennie pasją do doskonałości, odpowiedzialnością za każdy detal oraz głębokim szacunkiem dla tradycji. Jako firma rodzinna zarządzana przez kolejne pokolenia, czujemy obowiązek utrzymywania tych najwyższych standardów. W tym procesie kobiety na stanowiskach zarządczych odgrywają unikalną rolę. W organizacjach o tak silnie zakorzenionej historii i strukturze, kobiety liderki działają często jako katalizatory zmian. Skutecznie łączymy konieczną ciągłość operacyjną z dynamicznymi i ela-

stycznymi adaptacjami do zmieniającego się rynku. Kompetencja nie ma płci, a w centrum każdego nowoczesnego systemu zarządzania po prostu musi stać człowiek.

ZARZĄDZA PANI MARKĄ PREMIUM, KTÓRA Z ZAŁOŻENIA NIE KONKURUJE CENĄ, LECZ NAJWYŻSZĄ JAKOŚCIĄ. W DOBIE MASOWEJ PRODUKCJI I PRESJI NA MINIMALIZACJĘ KOSZTÓW, JAK UDAJE SIĘ PANI PRZEKONAĆ RYNEK DO ODRZUCENIA KOMPROMISÓW?

Prawdziwa jakość to określona filozofia życia – opiera się na długowieczności, staranności wykonania oraz bezkompromisowym doborze najlepszych surowców. To całkowite przeciwieństwo wszechobecnego konsumpcjonizmu i masowej produkcji tanich, nietrwałych rzeczy, które niszczą się tuż po upływie gwarancji. W EVVA naszą strategią jest systematyczna „praca u podstaw”. Edukujemy architektów, deweloperów oraz inwestorów, pokazując im nie tylko „co” oferujemy, ale przede wszystkim tłumacząc, „dlaczego” dane rozwiązanie buduje realną wartość w perspektywie kolejnych dekad. Podobnie jak w przypadku ikon luksusu, takich jak Chanel czy Patek Philippe, gdzie perfekcyjne szwy, fasony oraz mechanizmy o finezyjnej konstrukcji gwarantują odporność na czas, tak samo w branży zabezpieczeń każdy detal musi być dopracowany do perfekcji. Inwestorzy coraz częściej dostrzegają, że pozorne oszczędności na etapie budowy generują drastycznie wyższe koszty w eksploatacji. Dostarczamy systemy tak trwałe, że klienci powracają do nas po uzupełnieniu mechanizmów użytkowanych przez 30, 40, a nawet ponad 60 lat! To fundament zaufania, którego nie da się kupić niską ceną.

DZISIEJSZĄ RZECZYWISTOŚĆ BIZNESOWĄ OKREŚLA SIĘ MIANEM ŚWIATA BANI – PEŁNEGO NIEPOKOJU I NIELINIOWOŚCI. JAK W TAKICH REALIACH UDAJE SIĘ PANI INTEGROWAĆ TRADYCYJNE, MECHANICZNE BEZPIECZEŃSTWO Z CYFROWĄ TRANSFORMACJĄ, AI I SMARTFONAMI?

Nowe technologie nie są zagrożeniem dla tradycji, ale jej naturalną i fascynującą ewolucją. Przyszłość bez wątpienia należy do rozwiązań hybrydowych i mechatronicznych, które łączą niemal niezniszczalną trwałość fizyczną z elastycznością zarządzania dostępem w czasie rzeczywistym. W świecie BANI kluczem do przetrwania i wzrostu jest sprawna komunikacja oraz elastyczność. O odchodzących od sztywnych, wieloletnich planów na rzecz zwinnego podejścia „agile”, pozwalającego błyskawicznie reagować na kryzysy. Projektujemy fizyczne zabezpieczenia z myślą o dekadach, ale wyposażamy je w cyfrowy interfejs, który można nieustannie aktualizować.

Dzięki integracji z aplikacjami mobilnymi użytkownicy mogą w ułamku sekundy nadawać, modyfikować i cofać uprawnienia dostępu bez konieczności kosztownej wymiany fizycznych kluczy czy wkładek.

Co niezwykle ciekawe z perspektywy kobiecego stylu zarządzania, kobiety są wysoce otwarte na nowe technologie, ponieważ instynktownie szukają rozwiązań optymalizujących codzienne zadania i maksymalizujących efektywność procesów.

EKOLOGIA I ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ TO DLA WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻEREK KLUCZOWE TEMATY. BRANŻA BUDOWLANA MA TU JEDNAK SPORE WYZWANIA. JAK EVVA ODPOWIADA NA EKOLOGICZNE POTRZEBY RYNKOWE?

Sektor budowlany odpowiada za znaczącą część globalnej emisji CO₂, dlatego zrównoważony rozwój przestał być wizerunkowym wyborem, a stał się absolutną koniecznością. W EVVA dbamy o to, aby ekologia była wpisana w cały cykl życia produktu. Stosujemy wyłącznie wysokiej jakości materiały nadające się do recyklingu oraz wdrażamy procesy minimalizujące odpady produkcyjne. Kluczowy jest jednak sam zamiar projektowy: nasze systemy są tworzone z myślą o długowieczności. Produkt, który służy przez pokolenia, drastycznie ogranicza konieczność częstych wymian, a to realnie i znacząco zmniejsza ślad węglowy inwestycji. Nasze konsekwentne, wieloletnie działania proekologiczne i dbałość o efektywność energetyczną produkcji potwierdzają liczne prestiżowe nagrody oraz certyfikaty, z których jesteśmy niezwykle dumni.

W EVVA POLSKA ZARZĄDZA PANI ZRÓŻNICOWANYM ZESPOŁEM. JAK BUDOWAĆ ZAANGAŻOWANIE I STYMULOWAĆ INNOWACYJNOŚĆ W WYMAGAJĄCYM, TECHNICZNYM ŚRODOWISKU, UWZGLĘDNIAJĄC PRZY TYM GŁOS NOWEGO POKOLENIA?

Kluczem jest inkluzywne zarządzanie, współpraca zespołowa i wspieranie indywidualnego rozwoju talentów. Pomagam moim pracownikom odkrywać ich mocne strony i predyspozycje. W środowiskach zdominowanych przez mężczyzn takie otwarte, humanistyczne podejście przynosi znakomite rezultaty. Z dużym entuzjazmem obserwuję także nowe pokolenia wchodzące na rynek pracy. Wnoszą one świeże spojrzenie na nowoczesne technologie. Moim celem nie jest jedynie budowanie zespołu nastawionego na realizację planów sprzedażowych. Chcę, aby moi ludzie byli autentyczni, dumni ambasadorami filozofii naszej marki, dzielącymi pasję do doskonałości i bezkompromisowej jakości.

NA KONIEC MUSZĘ ZAPYTAĆ O PANI NIEZWYKŁE PASJE POZAZAWODOWE. TRENUJE PANI BOKS ORAZ GRA W GOLFA. TO DWIE ZUPEŁNIE SKRAJNE DYSCYPLINY SPORTU. W JAKI SPOSÓB WPŁYWAJĄ ONE NA PANI CODZIENNY STYL PROWADZENIA BIZNESU?

Choć na pierwszy rzut oka to dwa zupełnie różne światy, oba doskonale odzwierciedlają zasady, którymi się kieruję. Boks to dla mnie synonim strategii,

błyskawicznego refleksu i niezwyklej wytrwałości. Uczy kluczowej w biznesie prawdy: nieważne, jak wiele razy upadniesz lub z jakim kryzysem się mierzysz, najważniejsze to wstać, chłodno przeanalizować sytuację i walczyć dalej. Daje mi on ogromną siłę mentalną oraz odporność na stres i nagłe zmiany. Golf z kolei to wspa-
niała lekcja precyzji, ogromnej cierpliwości, konsekwencji i długofalowego myślenia. W tym sporcie sukces buduje się krok

po kroku – każde pojedyncze uderzenie ma znaczenie. To uczy strategicznej pokory i cierpliwości w dążeniu do ambitnych celów, nawet gdy droga wymaga korekt.

Połączenie tych dwóch energii – bokerskiej odporności z golfowym spokojem i precyzją – pozwala mi skutecznie zarządzać organizacją, budować zgrany zespół i podejmować najtrudniejsze decyzje biznesowe z pełnym skupieniem.

DOMINIKA ZAJĄCZKOWSKA

45 lat, inżynier z ponad 22-letnim doświadczeniem w branży budowlanej. Od lat związana z rynkiem materiałów budowlanych klasy premium oraz realizacją wymagających inwestycji budowlanych. Absolwentka inżynierii lądowej i środowiska na Uniwersytecie Zielonogórskim, studiów Executive MBA oraz studiów podyplomowych z zakresu zarządzania sprzedażą oraz BHP na Uniwersytecie Warszawskim. Energię do działania czerpie ze sportu – łączy boks z golfem, bo jak mówi, obie dyscypliny uczą koncentracji, precyzji i cierpliwości. Najlepiej odpoczywa w podróży, zwłaszcza tej dalekiej. Bliższe wyprawy zostawia na później.



Klienci z UE już pytają o ślad węglowy Twoich produktów. Masz na to odpowiedź?

Rosnące wymagania odbiorców i partnerów biznesowych zmieniają zasady gry w eksporcie i łańcuchu dostaw.

Atmoterm360 pozwala policzyć i raportować ślad węglowy produktu zgodnie z uznanymi międzynarodowymi standardami – zanim zapyta o to klient lub audytor.

Ślad węglowy w Atmoterm360 to:

Odpowiedź na wymagania klientów i partnerów

Dane o śladzie węglowym produktu gotowe do przekazania odbiorcom w UE

Jedna spójna metodyka obliczeń

Powtarzalne obliczenia zamiast arkuszy kalkulacyjnych i jednorazowych analiz

Dane gotowe na audyt od ręki

Uporządkowane wyliczenia gotowe do weryfikacji przez klientów i audytorów

Skontaktuj się z naszym ekspertem i sprawdź, jak obliczyć ślad węglowy produktu w Twojej firmie

Bartosz Pacholski
Kierownik ds. Sprzedaży
e-mail: pacholski@atmoterm.pl
tel: +48 696 403 892



Od 45 lat partner w zarządzaniu ochroną środowiska

Twój biznes przekracza granice?

**Rozwijasz eksport,
zwiększasz moce produkcyjne
lub zdobywasz nowe rynki?**

Oferujemy finansowanie i refinansowanie
dopasowane do potrzeb Twojej firmy.

Sprawdź ofertę na

velobank.pl/msp-i-korporacje

lub porozmawiaj z VeloDoradcą
Business Banking **+48 608 019 700**

(Infolinia dla Klientów firmowych dostępna jest od poniedziałku do piątku
w godzinach 8:00 - 20:00. Opłata za połączenie wg taryfy operatora).

Udzielenie i wysokość kredytu zależą od wyniku badania
i oceny zdolności kredytowej.

Materiał został stworzony z wykorzystaniem sztucznej inteligencji.



ODPORNOŚĆ, INKLUZJA I ZAUFANIE. JAK BUDOWAĆ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ, KTÓRA TWORZY BIZNES NA POKOLENIA

Henkel obchodzi 150-lecie działalności na świecie. O tym, jak budować organizację gotową na przyszłość, rozwijać kompetencje jutra i tworzyć kulturę opartą na zaufaniu, rozmawiamy z Karoliną Szmidt, prezeską Henkel Polska i dyrektorką HR North East Cluster.



150 LAT HISTORII TO IMPONUJĄCY JUBILEUSZ. CO SPRAWIA, ŻE FIRMA JEST W STANIE NIE TYLKO PRZETRWAĆ, ALE TAKŻE ROZWIJAĆ SIĘ PRZEZ PÓŁTORA WIEKU?

Myślę, że odpowiedź kryje się w dwóch słowach: ludzie i wartości. Przez 150 lat zmieniało się nie tylko otoczenie biznesowe, ale również sam Henkel. Firma wielokrotnie przechodziła transformacje, rozwijała nowe obszary działalności, dostosowywała się do oczekiwań klientów i realiów rynkowych. To, co pozostawało niezmiennie, to przekonanie, że długoterminowy sukces buduje się na odpowiedzialności, przedsiębiorczości i zaufaniu. Dzięki temu potrafimy nie tylko reagować na zmiany, ale często je wyprzedzać. Myślę, że właśnie w tym tkwi sekret organizacji, która chce tworzyć biznes na pokolenia.

ZNACZENIE DOŚWIADCZENIA USTĘPUJE DZIŚ ZDOLNOŚCI DO UCZENIA SIĘ. CZY TO NAJWAŻNIEJSZA KOMPETENCJA PRZYSZŁOŚCI?

Zdecydowanie tak. Według raportów Światowego Forum Ekonomicznego w najbliższych latach aż 40% kluczowych umiejętności zawodowych ulegnie zmianie, a w czołówce najbardziej poszukiwanych kompetencji znajdują się elastyczność i gotowość do ciągłego uczenia się. W Henkle już dziś rozwijamy podejście AHEAD i budujemy organizację opartą na umiejętnościach, a nie wyłącznie na stanowiskach. Największe znaczenie mają obecnie, i będą miały w kolejnych latach, zdolność uczenia się, elastyczność, współpraca, cyfrowa dojrzałość oraz odpowiedzialne korzystanie z nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji. AI postrzegamy jako narzędzie wspierające ludzi i uwalniające przestrzeń na kreatywność, myślenie

strategiczne oraz budowanie relacji. W świecie ciągłej transformacji równie ważna staje się rezyliencja – umiejętność adaptacji i zachowania gotowości do rozwoju.

WYPALENIE ZAWODOWE I ROSNĄCY POZIOM STRESU TO DZIŚ WAŻNE WYZWANIA. JAK BUDOWAĆ ODPORNOŚĆ ORGANIZACYJNĄ I KULTURĘ, KTÓRA WSPIERA LUDZI?

To nie są abstrakcyjne wyzwania, ale rzeczywistość, z którą wszyscy mierzymy się każdego dnia. Wyniki raportu Human Power „Stresoodporni?” pokazują, że blisko 80% pracowników doświadcza silnego stresu i trudnych do opanowania stanów lękowych. Odpowiedzialny pracodawca po prostu nie może zamykać na to oczu.

Dla mnie odporność organizacyjna to zdolność do sprawnego przechodzenia przez zmiany, bez utraty jasnego kierunku, wartości i energii zespołu. Ale nie buduje się jej w czasie kryzysu. Buduje się ją każdego dnia poprzez kulturę opartą na zaufaniu, bezpieczeństwie psychicznym i realnym wsparciu ludzi. W Henkle patrzymy na pracownika przede wszystkim jak na człowieka – z jego różnymi rolami i wyzwaniami. Dlatego już od lat podchodzimy do dobrostanu bardzo konkretnie: uruchomiliśmy program wsparcia „Możesz na nas liczyć”, czyli bezpłatną i w pełni anonimową infolinię, gdzie nasi pracownicy oraz ich bliscy mogą uzyskać poradę psychologa, prawnika czy doradcy finansowego. Prowadzimy również nasz autorski Program Rezyliencji, pomagający budować indywidualną odporność na stres.

DLACZEGO INKLUZJA JEST DZIŚ FILAREM BIZNESU I JAKĄ ROLĘ ODGRYWAJĄ W TYM LIDERZY?

Jednym z największych wyzwań dla liderów jest dziś umiejętność łączenia różnych perspektyw. W jednej organizacji pracują osoby z wielu pokoleń, o odmiennych doświadczeniach, kompetencjach i oczekiwaniach. Jeśli potraktujemy tę różnorodność jako wartość, zyskujemy lepsze decyzje, większą innowacyjność i organizację, która potrafi szybciej dostosowywać się do zmian. Dlatego liderzy nie powinni szukać ludzi, którzy myślą tak samo. Ich rolą jest stworzenie kultury zaufania, w której każdy czuje, że może zabrać głos i wnieść swoją perspektywę. To właśnie z różnorodności rodzą się najlepsze pomysły.

GDYBY MIAŁA PANI WSKAZAĆ JEDNĄ LEKCJĘ ZE 150 LAT HISTORII FIRMY NA PRZYSZŁOŚĆ, CO BY TO BYŁO?

Technologie i modele biznesowe będą się zmieniać, ale fundamentem trwałej organizacji zawsze pozostaną ludzie. Jest takie powiedzenie „Jeśli chcesz iść szybko – idź sam. Jeśli chcesz iść daleko – idź z kimś”. Półtora wieku naszej historii to najlepszy dowód na to, że w biznesie chodzi o to, by iść daleko. A taką drogę można pokonać wyłącznie razem.

BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE PRZYSZŁOŚCI OZNACZA MNIEJSZĄ ZALEŻNOŚĆ OD IMPORTOWANYCH PALIW KOPALNYCH

WYWIAD Z PROF. DR CLAUDIĄ KEMFERT, NIEMIECKĄ EKONOMISTKĄ
SPECJALIZUJĄCĄ SIĘ W GOSPODARCE ENERGETYCZNEJ,
POLITYCE ENERGETYCZNEJ I ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU



prof. dr CLAUDIA KEMFERT

Dyrektorka Departamentu Energii, Transportu i Środowiska, Niemiecki Instytut Badań Ekonomicznych

Zielona transformacja może być dla Europy nie tylko odpowiedzią na kryzys klimatyczny, ale także szansą na wzmocnienie konkurencyjności, bezpieczeństwa energetycznego i technologicznej niezależności. O tym, jakie wyzwania stoją dziś przed Europą, czego inne kraje mogą nauczyć się z doświadczeń Niemiec oraz dlaczego opóźnienie inwestycji w transformację może być większym ryzykiem niż sama transformacja, rozmawiamy z prof. dr Claudią Kemfert, kierującą Departamentem Energii, Transportu i Środowiska w Niemieckim Instytucie Badań Ekonomicznych.

KTÓRE DOWODY EMPIRYCZNE W NAJBARDZIEJ PRZEKONUJĄCY SPOSÓB WSKAZUJĄ, ŻE TRANSFORMACJA EKOLOGICZNA MOŻE WZMOCNIĆ KONKURENCYJNOŚĆ EUROPY, A NIE JĄ OSŁABIĆ?

Najsilniejszym dowodem jest fakt, że czyste technologie w coraz większym stopniu obniżają koszty operacyjne, zależność od importu oraz narażenie na wahania cen paliw kopalnych. Energia elektryczna z odnawialnych źródeł należy obecnie do najbardziej opłacalnych sposobów wytwarzania energii, a elektryfikacja poprawia wydajność w przemyśle, budynkach i transporcie. Pompy ciepła, pojazdy elektryczne

oraz wiele elektrycznych procesów przemysłowych wymagają znacznie mniej energii pierwotnej niż alternatywne rozwiązania oparte na paliwach kopalnych. Kraje i przedsiębiorstwa, które zainwestują wcześniej, zyskają również przewagę technologiczną, możliwości eksportowe oraz bardziej odporne łańcuchy dostaw.

Europa dysponuje już znacznym doświadczeniem w zakresie sieci energetycznych, efektywności energetycznej, inżynierii przemysłowej, morskiej energetyki wiatrowej, pomp ciepła oraz gospodarki o obiegu zamkniętym. Są to rynki wzrostowe, a nie niszwowe sektory związane z ochroną środowiska. Prawdziwym zagrożeniem dla konkurencyjności nie jest zatem sama polityka klimatyczna, lecz opóźnienia w inwestycjach. Przedsiębiorstwa, które pozostają uzależnione od drogiej energii pochodzącej z paliw kopalnych, muszą liczyć się z wyższymi kosztami, większą zmiennością cen oraz ryzykiem utraty rynków na rzecz konkurentów, którzy szybciej się modernizują. Zieloną transformację nie należy postrzegać jako dodatkowego obciążenia dla starej gospodarki. Jest to strategia modernizacji, dzięki której Europa może poprawić swoją wydajność, odporność i suwerenność technologiczną.

NIEMIECKA TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA JEST CZĘSTO OPISYWANA ZARÓWNO JAKO WZÓR DO NAŚLADOWANIA, JAK I PRZESTROGA. CO WEDŁUG PANI SPRAWDZIŁO SIĘ W TYM PROCESIE, A JAKICH BŁĘDÓW SYSTEMOWYCH INNE KRAJE POWINNY UNIKAĆ?

Niemcy udowodniły, że wysoce uprzemysłowiona gospodarka może szybko rozwijać energię odnawialną, utrzymywać jeden z najbardziej niezawodnych systemów elektroenergetycznych na świecie oraz mobilizować szerokie grono uczestników poprzez gminne przedsiębiorstwa energetyczne, spółdzielnie i inicjatywy obywatelskie. Energia wiatrowa i słoneczna stały się głównymi filarami systemu elektroenergetycznego. Rozwój odnawialnych źródeł energii w znacznym stopniu zrekompensował utratę mocy wytwórczej spowodowaną wycofaniem się z energii jądrowej. Wbrew powszechnemu przekonaniu energia jądrowa nie została po prostu zastąpiona węglem.

Głównymi niedociągnięciami nie były zatem braki w zakresie wytwarzania energii odnawialnej, ale niewystarczająca modernizacja całego systemu energetycznego. Niemcy zbyt wolno rozwijały infrastrukturę cyfrową, inteligentne sieci, magazynowanie energii, elastyczność po-

stronie popytu oraz inteligentne rynki energii elektrycznej. Planowanie sieci i procesy uzyskiwania pozwoleń pozostawały trudne, a sektory energii elektrycznej, ciepłownictwa, transportu i przemysłu nie zostały zintegrowane wystarczająco szybko. Kolejnym poważnym błędem była długotrwała zależność od rzekomo taniego rosyjskiego gazu. Systematycznie nie doceniano związanych z nim zagrożeń geopolitycznych i gospodarczych. Polityka oparta na ciągłych wahaniach oraz częste zmiany regulacyjne osłabiły również inwestycje i zaufanie społeczne. Inne kraje powinny unikać traktowania transformacji jako zwykłej zamiany jednego źródła energii na inne. Należy ją zaprojektować jako zintegrowany, cyfrowy i elastyczny system, w którym wytwarzanie energii odnawialnej, sieci, magazynowanie energii i konsumenci współdziałają w inteligentny sposób. Niezbędne są stabilne przepisy, nowoczesna infrastruktura oraz konsekwentne zmniejszanie zależności od paliw kopalnych.

CENY ENERGII STAŁY SIĘ WAŻNYM TEMATEM POLITYCZNYM W CAŁEJ EUROPIE. W JAKI SPOSÓB RZĄDY MOGĄ CHRONIĆ GOSPODARSTWA DOMOWE I PRZEMYSŁ PRZED WAHANIAMI CEN, JEDNOCZEŚNIE WYSYŁAJĄC WŁAŚCIWE SYGNAŁY RYNKOWE SPRZYJAJĄCE DEKARBONIZACJI?

Rządy powinny chronić obywateli i inwestycje produkcyjne, a nie zużycie paliw kopalnych. Szerokie limity cenowe, ulgi paliwowe i nieukierunkowane dotacje są kosztowne, źle adresowane społecznie i osłabiają motywację do oszczędzania energii lub inwestowania w czyste alternatywy. Największe korzyści z takich środków czerpią często gospodarstwa domowe o wyższych dochodach, które zazwyczaj zużywają więcej energii. Lepszym podejściem jest bezpośrednie wsparcie gospodarstw domowych o niskich i średnich dochodach, taryfy socjalne na podstawowe zużycie energii oraz ukierunkowane programy dotyczące docieplania, pomp ciepła, energooszczędnych urządzeń i przystępnej cenowo mobilności elektrycznej. Środki takie pozwalają trwale obniżyć rachunki, zamiast subsydiować kolejny zakup paliw kopalnych.

W przypadku przemysłu tymczasowe wsparcie powinno być powiązane z jasnymi planami transformacji, poprawą efektywności energetycznej oraz inwestycjami w produkcję neutralną dla klimatu. Długoterminowe umowy na zakup energii odnawialnej, kontrakty na różnicę cen oraz gwarancje publiczne mogą zmniejszyć ryzyko inwestycyjne bez utrwalania nieefektywnych struktur. Należy również

ponownie rozważyć podatki i opłaty od energii elektrycznej, ponieważ elektryfikacja ma kluczowe znaczenie dla dekarbonizacji. Nadrzędną zasadą powinno być łagodzenie trudności społecznych, stabilizacja przyszłościowych inwestycji oraz podtrzymywanie sygnału, że energia pochodząca z paliw kopalnych jest ryzykowna i będzie stopniowo tracić swoją przewagę ekonomiczną.

**ZAWSZE BYŁA PANI GORĄCĄ ZWOLEN-
NICZKĄ ENERGII ODNAWIALNEJ W MIEJ-
SCIE ENERGII JĄDROWEJ I PALIW KOPAL-
NYCH. JAKIE SĄ NAJBARDZIEJ UPORCZY-
WE MITY DOTYCZĄCE OZE, KTÓRE WCIAŻ
ZNIEKSZTAŁCAJĄ DEBATĘ PUBLICZNĄ?**

Najbardziej uporczywym mitem jest przekonanie, że odnawialne źródła energii są z natury rzeczy niestabilne. W rzeczywistości nowoczesne systemy elektroenergetyczne równoważą zmienną produkcję energii dzięki połączonym sieciom, magazynowaniu energii, reagowaniu na zapotrzebowanie, elastycznemu zużyciu, energii wodnej, zrównoważonej bioenergii oraz regionalnej wymianie energii. Zmienność stanowi wyzwanie, którym należy zarządzać, a nie powód do odrzucania energii odnawialnej.

Kolejnym mitem jest twierdzenie, że odnawialne źródła energii są przyczyną wysokich cen energii elektrycznej. Energia wiatrowa i słoneczna zazwyczaj obniżają ceny na rynku hurtowym, ponieważ nie wiążą się z kosztami paliwa. Wyższe ceny paliw kopalnych, przeciążenia sieci, podatki, przestarzałe struktury rynkowe oraz opóźnienia w inwestycjach infrastrukturalnych są często ważniejszymi czynnikami wpływającymi na koszty.

Trzecim mitem jest twierdzenie, że każda jednostka mocy odnawialnej wymaga równoważnej elektrowni rezerwowej opartej na paliwach kopalnych lub energii jądrowej. Potrzebny jest nie podwójny system elektroenergetyczny, lecz system elastyczny, w którym wytwarzanie, zużycie, magazynowanie i sieci współdziałają w inteligentny sposób.

Wreszcie, krytycy często przedstawiają transformację energetyczną jako trwający eksperyment technologiczny. Większość niezbędnych technologii już istnieje. Głównymi barierami są powolne procesy wydawania zezwoleń, niedostosowane sieci, niepewność regulacyjna oraz zorganizowane grupy interesów broniące dotychczasowych modeli biznesowych. Odnawialne źródła energii nie są słabym ogniwem. Tym słabym ogniwem jest opóźniona reforma systemu.

ZALEŻNOŚĆ EUROPY OD IMPORTOWANYCH PALIW KOPALNYCH UJAWNIA STRATEGICZNE SŁABE PUNKTY. JAK NALEŻY NA NOWO ZDEFINIOWAĆ BEZPIECZEŃSTWO ENERGETYCZNE W GOSPODARCE NEUTRALNEJ POD WZGLĘDEM EMISJI DWUTLENKU WĘGLA?

Bezpieczeństwo energetyczne nie powinno już oznaczać pozyskiwania coraz większych ilości ropy i gazu od stale zmieniającej się grupy dostawców. Dywersyfikacja importu paliw kopalnych może wprawdzie zmniejszyć zależność od jednego kraju, ale nie eliminuje narażenia na konflikty geopolityczne, zakłócenia w transporcie morskim, globalne wstrząsy cenowe ani presję ze strony dostawców. W gospodarce neutralnej klimatycznie bezpieczeństwo oznacza pełne wyeliminowanie zapotrzebowania na importowane paliwa. Taki system opiera się na krajowej energii odnawialnej, energooszczędnych budynkach i przemyśle, zelektryfikowanym transporcie, magazynowaniu energii, odpornych sieciach energetycznych oraz elastycznym popycie. Jest on bardziej zdecentralizowany, a zatem mniej podatny na awarie poszczególnych rurociągów, terminali lub dostawców.

Europa będzie nadal prowadzić handel energią, technologiami i surowcami. Jednak strategiczny nacisk musi się przesunąć z pozyskiwania paliw kopalnych na dywersyfikację łańcuchów dostaw czystych technologii i minerałów krytycznych, poprawę recyklingu oraz rozwój europejskiej gospodarki o obiegu zamkniętym. Cyberbezpieczeństwo, stabilność sieci, pojemność magazynowa oraz silniejsza koordynacja transgraniczna również staną się kluczowymi elementami bezpieczeństwa energetycznego.

Najbezpieczniejsza jednostka energii to ta, której nie musimy importować. Każda turbina wiatrowa, instalacja słoneczna, odnowiony budynek i pojazd elektryczny zmniejszają zarówno emisję gazów cieplarnianych, jak i wrażliwość strategiczną.

TAKSONOMIA UE WYWOŁAŁA GORĄCE DYSKUSJE. JAKIE ZAGROŻENIA DOSTRZEGASZ W KLASYFIKOWANIU GAZU I ENERGII JĄDROWEJ JAKO INWESTYCJI „ZRÓWNOWAŻONYCH”?

Głównym zagrożeniem jest, że oznaczenie to zaciera kluczowe rozróżnienie między technologiami i działaniami rzeczywiście zrównoważonymi a tymi, które mają charakter przejściowy, budzą kontrowersje lub są niezgodne z długoterminową neutralnością klimatyczną.

Gaz jest paliwem kopalnym. Nowa infrastruktura gazowa może prowadzić do „uwięzienia węgłowego”, powstania aktywów osieroconych oraz utrzymującej się zależności od paliw importowanych. Nawet tam, gdzie obiecuje się przyszłą konwersję, termin „gotowość na wodór” często opiera się na niepewnych założeniach dotyczących technologii, infrastruktury, dostępności paliwa i kosztów. Może to stać się wygodnym uzasadnieniem dla budowy obiektów, które przez dziesięciolecia będą nadal wykorzystywać gaz kopalny.

Energia jądrowa generuje stosunkowo niskie emisje dwutlenku węgla podczas eksploatacji, ale nowe projekty są zazwyczaj kosztowne, ich budowa przebiega powoli i wiąże się z nierozwiązanymi kwestiami dotyczącymi odpadów radioaktywnych, bezpieczeństwa, finansowania oraz likwidacji obiektów. Długie terminy budowy są szczególnie problematyczne w sytuacji, gdy konieczne jest szybkie ograniczenie emisji.

Nazywanie zarówno energii gazowej, jak i jądrowej zrównoważoną może spowodować przekierowanie ograniczonego kapitału z dala od odnawialnych źródeł energii, sieci energetycznych, magazynowania, efektywności energetycznej i rozwiązań po stronie popytu, gdzie redukcja emisji często może być osiągnięta szybciej i taniej. Rynki finansowe wymagają jasności. Działania przejściowe mogą wymagać określonych warunków, ale nie powinny otrzymywać tego samego „zielonego” oznaczenia, co rozwiązania wyraźnie zgodne z systemem opartym na odnawialnych źródłach energii i neutralnym klimacie.

TRANSPORT POZOSTAJE W EUROPIE JEDNĄ Z BRANŻ, W KTÓRYCH DEKARBONIZACJA JEST NAJTRUDNIEJSZA. JAKIE DZIAŁANIA POLITYCZNE MOGĘBY W KOŃCU PRZEŁAMAĆ NASZĄ ZALEŻNOŚĆ OD SILNIKÓW SPALINOWYCH?

Europa potrzebuje jasnej i wiarygodnej ścieżki wycofywania nowych samochodów z silnikami spalinowymi. Ciągłe podważanie uzgodnionych celów powoduje niepewność wśród konsumentów i producentów oraz grozi tym, że europejski przemysł motoryzacyjny pozostanie w tyle za konkurentami, którzy już teraz intensywnie inwestują w mobilność elektryczną. Wycofywaniu tych pojazdów musi towarzyszyć niezawodna infrastruktura ładowania, wzmocniona kolej i transport publiczny, bezpieczniejsze sieci ścieżek rowerowych i tras pieszych oraz

planowanie urbanistyczne ograniczające potrzebę długich podróży. Mobilność elektryczna musi również stać się społecznie dostępna. Społeczne programy leasingowe, ukierunkowana pomoc dla gospodarstw domowych o niższych dochodach oraz dobrze funkcjonujący rynek samochodów używanych mogą zapobiec sytuacji, w której transformacja stanie się przywilejem osób o wysokich dochodach.

Jednocześnie należy zreformować opodatkowanie samochodów służbowych oraz inne dotacje faworyzujące duże, ciężkie lub napędzane paliwami kopalnymi pojazdy. Producenci potrzebują zachęt, by oferować mniejsze, oszczędne pod względem zużycia zasobów i przystępne cenowo samochody elektryczne, zamiast skupiać się przede wszystkim na modelach klasy premium. W transporcie towarowym swój wkład mogą wnieść kolej, ciężarówki z napędem akumulatorowo-elektrycznym, korytarze ładowania oraz, w wybranych przypadkach, zelektryfikowane drogi. Paliwa zrównoważone pozostaną ważne dla lotnictwa i żegluga, ale nie powinny służyć jako pretekst do opóźniania elektryfikacji transportu drogowego. Celem nie jest po prostu zastąpienie każdego samochodu spalinowego samochodem elektrycznym. Europa potrzebuje bardziej wydajnego, przystępnego cenowo i mniej uzależnionego od samochodów systemu mobilności.

PRZEMYSŁ OBAWIA SIĘ UTRATY KONKURENCYJNOŚCI W WYNIKU WPROWADZENIA REGULACJI KLIMATYCZNYCH. W JAKI SPOSÓB EUROPA MOŻE KSZTAŁTOWAĆ POLITYKĘ KLIMATYCZNĄ, KTÓRA BĘDZIE WSPIERAĆ INNOWACJE, A NIE DELOKALIZACJĘ?

Europa powinna połączyć wiarygodne długoterminowe standardy z ukierunkowanym wsparciem dla inwestycji. Przemysł potrzebuje pewności, że produkcja neutralna klimatycznie będzie wynagradzana, a polityka nie zmieni kierunku po tym, jak przedsiębiorstwa zainwestują znaczny kapitał. Kontrakty na różnicę emisji dwutlenku węgla, zielone rynki wiodące, szybsze wydawanie zezwoleń, nowoczesne sieci elektroenergetyczne oraz dostęp do przystępnej cenowo energii odnawialnej mogą wspierać inwestycje w czystą stal, chemikalia, cement i inne sektory energochłonne.

Wsparcie publiczne powinno być uzależnione od wymiernej transformacji, efektywności energetycznej, tworzenia dobrych miejsc pracy oraz kontynuacji produkcji w Europie. Powinno ono

finansować modernizację, a nie bezterminowo rekompensować przedsiębiorstwom korzystanie z energii pochodzącej z paliw kopalnych. Mechanizm korekty węglowej na granicach może zmniejszyć ryzyko przeniesienia produkcji do krajów o słabszych przepisach klimatycznych. Normy produktowe, etykietowanie i zamówienia publiczne

mogą jednocześnie stworzyć stabilny popyt na materiały niskoemisyjne. Rządy europejskie powinny również ściślej koordynować swoje instrumenty wsparcia, aby uniknąć wyścigu dotacji na jednolitym rynku.

Konkurencyjność nie wynika z ciągłego dotowania zużycia energii ani

z utrzymywania przestarzałych technologii. Wynika ona z innowacji, wydajności, wykwalifikowanych pracowników, niezawodnej infrastruktury i odporności. Strategicznym celem Europy powinno być stanie się najlepszym miejscem do opracowywania, produkcji i wdrażania na szeroką skalę technologii gospodarki neutralnej klimatycznie.

prof. dr CLAUDIA KEMFERT

Niemiecka ekonomistka specjalizująca się w gospodarce energetycznej, polityce energetycznej i zrównoważonym rozwoju. Od 2004 r. kieruje Departamentem Energii, Transportu i Środowiska w Niemieckim Instytucie Badań Ekonomicznych (DIW Berlin). Jest profesorem ekonomii energii i polityki energetycznej na Uniwersytecie Leuphana. Doradzała Komisji Europejskiej i instytucjom publicznym, a od 2016 r. jest członkinią i współprzewodniczącą niemieckiej Rady Ekspertów ds. Środowiska. Jest również członkinią kierownictwa Club of Rome.



EUROPA NIE MUSI NAŚLADOWAĆ DOLINY KRZEMOWEJ

Z RENATEM HEUBERGEREM, CEO, TERRA IMPACT VENTURES, ROZMAWIAMY NA TEMAT PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KLIMATYCZNEJ JAKO NOWEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ EUROPY



RENAT HEUBERGER
CEO, Terra Impact Ventures

W SWOIM WYSTĄPIENIU PODCZAS „SUSTAINABLE ECONOMY SUMMIT” W WARSZAWIE ARGUMENTOWAŁ PAN, ŻE DZIAŁANIA NA RZECZ KLIMATU I ROZWÓJ GOSPODARCZY NIE SĄ CELAMI KONKURUJĄCYMI ZE SOBĄ, LECZ CZYNNIKAMI WZAJEMNIE SIĘ WZMACNIAJĄCYMI. DLACZEGO, PANA ZDANIEM, TA TEZA WCIĄŻ NIE ZYSKUJE SZERSZEJ AKCEPTACJI ZARÓWNO WŚRÓD DECYDENTÓW POLITYCZNYCH, JAK I LIDERÓW BIZNESU?

Od dziesięcioleci w debacie publicznej działania na rzecz klimatu postrzegane były przede wszystkim jako koszt. Przyzwyczailiśmy się do mówienia o poświęceniach, ograniczeniach

i kompromisach. Chociaż niektóre koszty transformacji są nieuniknione, taka narracja pomija znacznie szerszy kontekst.

Na przestrzeni dziejów każda znacząca transformacja technologiczna ostatecznie przysparzała więcej korzyści niż powodowała strat. Wierzę, że przejście na gospodarkę niskoemisyjną nie będzie wyjątkiem. Firmy, które nauczą się produkować stal, cement, żywność, chemikalia czy energię elektryczną przy znacznie niższych emisjach, nie tylko staną się bardziej ekologiczne – staną się również bardziej konkurencyjne.

Europa dysponuje już wieloma elementami niezbędnymi do przeprowadzenia tej transformacji: światowej klasy inżynierią, znakomitymi uczelniami, silnymi instytucjami oraz wysoko wykwalifikowaną kadrą pracowników. Innowacje klimatyczne pozwalają nam łączyć te atuty.

Problem często leży nie w technologii, ale w psychologii. Ludzie z natury skupiają się na kosztach krótkoterminowych, jednocześnie nie doceniając długofalowych możliwości. Cykle polityczne wzmacniają to nastawienie. Jako przedsiębiorcy jesteśmy jednak uczuleni, by patrzeć dalej niż dzisiejsze nagłówki gazet i dostrzegać potencjalne rynki jutra.

Działania na rzecz klimatu nie powinny zatem być postrzegane jako obowiązek środowiskowy. Stanowią one jedną z największych szans dla przemysłu w XXI wieku.

EUROPA JEST CZĘSTO CHWALONA ZA SWOJE AMBICJE KLIMATYCZNE, ALE JEDNOCZEŚNIE KRYTYKOWANA ZA TO, ŻE POZOSTAJE W TYLE ZA STANAMI ZJEDNOCZONYMI I CHINAMI POD WZGLĘDEM SKALOWANIA INNOWACJI. JAKIE SĄ, PANA ZDANIEM, TRZY NAJWAŻNIEJSZE ZMIANY, KTÓRE EUROPA MUSI WPROWADZIĆ, ABY PRZEKSZTAŁCIĆ PRZYWÓDZTWO KLIMATYCZNE W PRZYWÓDZTWO GOSPODARCZE?

Po pierwsze, Europa musi znacznie poprawić swoje umiejętności w zakresie skalowania przedsiębiorstw. Tworzymy wybitne projekty naukowe i doskonale start-upy, ale zbyt wiele z nich albo przenosi się za granicę, albo boryka się z trudnościami w uzyskaniu kapitału na rozwój. Potrzebujemy głębszych rynków kapitałowych i większej skłonności do podejmowania ryzyka inwestycyjnego.

Po drugie, regulacje powinny w coraz większym stopniu nagradzać wyniki, a nie narzucać procesy. Europa słusznie utrzymuje wysokie standardy środowiskowe, ale powinniśmy dać przedsiębiorcom większą elastyczność w poszukiwaniu innowacyjnych sposobów ich osiągnięcia.

Po trzecie, potrzebujemy zmiany kulturowej. W wielu krajach europejskich porażka wciąż wiąże się ze zbyt dużym napiętnowaniem. Innowacje nieuchronnie wiążą się z eksperymentowaniem, a eksperymentowanie z porażkami. Powinniśmy doceniać przedsiębiorców, którzy próbują realizować ambitne pomysły, nawet jeśli nie odnoszą sukcesu za pierwszym razem.

Europa nie musi naśladować Doliny Krzemowej ani Shenzhen. Powinna opierać się na swoich własnych atutach: jakości,

zaufaniu, dobrze funkcjonującym systemie prawnym, doskonałości inżynieryjnej i długoterminowym myśleniu. W połączeniu z innowacjami w dziedzinie klimatu te atuty mogą stać się potężną przewagą konkurencyjną.

OPISAŁ PAN PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KLIMATYCZNĄ JAKO JEDNĄ Z KLUCZOWYCH SZANS NASZYCH CZASÓW. CZYM WYRÓŻNIAJĄ SIĘ ODNOSZĄCY SUKCESY PRZEDSIĘBIORCY KLIMATYCZNI NA TLE ZAŁOŻYCIELI TRADYCYJNYCH FIRM I JAKIE UMIEJĘTNOŚCI BĘDĄ NAJCENNIERZE W NADCHODZĄCEJ DEKADZIE?

Najlepsi przedsiębiorcy klimatyczni to przede wszystkim znakomici menedżerowie. Klienci kupują produkty głównie dlatego, że są one lepsze, tańsze lub wygodniejsze – a nie dlatego, że są zrównoważone.

To, co sprawia, że przedsiębiorczość klimatyczna jest wyjątkowa, to jej złożoność. Wiele firm działających w tej dziedzinie funkcjonuje na styku technologii, finansów, regulacji prawnych i nauki. Przedsiębiorcy muszą zatem łączyć ze sobą bardzo różne światy.

Potrzebują również niezwyklej odporności. Technologie klimatyczne często wiążą się z dłuższymi cyklami rozwoju, inwestycjami w infrastrukturę i uzyskiwaniem zezwoleń, zanim osiągną skalę komercyjną. Wymaga to cierpliwości i wytrwałości.

Wreszcie, odnoszący sukcesy założyciele coraz częściej myślą w kategoriach systemów, a nie pojedynczych produktów. Rozwiązanie problemu zmian klimatycznych polega na przeprojektowaniu całych łańcuchów wartości – od rolnictwa i produkcji po finanse i infrastrukturę cyfrową. Ci, którzy rozumieją te wzajemnie powiązane systemy, zbudują firmy, które będą definiować nadchodzącą dekadę.

W RAMACH TERRA IMPACT VENTURES ŚCIŚLE WSPÓŁPRACUJESZ Z FIRMAMI OPRACOWUJĄCYMI ROZWIĄZANIA W TAKICH DZIEDZINACH, JAK CZYSTA ENERGIA, ROLNICTWO REGENERACYJNE, USUWANIE DWUTLENKU WĘGLA ORAZ OPTIMALIZACJA CYFROWA. KTÓRE TECHNOLOGIE KLIMATYCZNE SĄ TWOIM ZDANIEM OBECNIE NIEDOCENIANE PRZEZ INWESTORÓW I DECYDENTÓW?

Wyróżniłbym tu trzy obszary.

Pierwszym z nich jest rolnictwo regeneracyjne. Zdrowe gleby zwiększają wydajność, wzmacniają odporność na susze i powodzie, wspierają różnorodność biologiczną oraz magazynują znaczne ilości dwutlenku węgla. Rolnicy mogą stać się klu-

czowymi dostawcami rozwiązań klimatycznych, jednocześnie poprawiając własne warunki życia.

Drugim jest biowęgiel. Przetwarzanie odpadów rolniczych w biowęgiel tworzy jednocześnie długoterminowy pochłaniacz dwutlenku węgla, poprawia żyzność gleby i może generować energię odnawialną podczas produkcji. Niewiele technologii oferuje tak przekonujące połączenie korzyści środowiskowych i ekonomicznych.

Trzecim obszarem jest optymalizacja cyfrowa. Innowacje klimatyczne często kojarzymy z dużymi projektami przemysłowymi, ale oprogramowanie, sztuczna inteligencja i lepsze dane mogą zmniejszyć emisje w istniejących gałęziach przemysłu znacznie szybciej, niż wielu ludziom się wydaje. Usprawnienie logistyki, zarządzania energią lub procesów przemysłowych nawet o kilka punktów procentowych daje ogromny skumulowany efekt.

Ogólnie rzecz biorąc, uważam, że powinniśmy wyjść poza poszukiwanie jednego cudownego panaceum. Zmiany klimatyczne to zbyt poważny problem, by mogła go rozwiązać jedna technologia. Potrzebujemy zestawu uzupełniających się rozwiązań, które będą ze sobą współdziałać.

SZTUCZNA INTELIGENCJA SZYBKO ZMIENIA OBLICZE WSZYSTKICH SEKTORÓW GOSPODARKI. JAK WEDŁUG PANA BĘDZIE EWOLUOWAĆ ZWIĄZEK MIĘDZY SZTUCZNĄ INTELIGENCJĄ A ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM?

Sztuczna inteligencja jest prawdopodobnie najpotężniejszą technologią ogólnego przeznaczenia od czasów internetu. Jak każda wpływowa technologia, może ona zarówno przyspieszać powstawanie problemów, jak i pomagać w ich rozwiązywaniu.

Jestem optymistą, ponieważ możliwości są ogromne. Sztuczna inteligencja może zoptymalizować sieci energetyczne, poprawić wydajność przemysłową, przyspieszyć odkrycia naukowe, udoskonalić modelowanie klimatu, ograniczyć marnotrawstwo żywności oraz pomóc rolnikom w bardziej efektywnym wykorzystaniu wody i nawozów.

Oczywiście sama sztuczna inteligencja zużywa energię. Celem nie powinno być zatem po prostu szersze jej stosowanie, ale lepsza jakość wykorzystania – zasilanie w coraz większym stopniu czystą energią elektryczną i wykorzystywanie tam, gdzie tworzy znaczącą wartość społeczną.

Największa szansa tkwi w połączeniu cyfrowej inteligencji z innowacjami fizycz-



nymi. Wyobraźmy sobie sztuczną inteligencję zarządzającą zdecentralizowanymi systemami energetycznymi, optymalizującą produkcję biowęgla, monitorującą lasy lub projektującą zupełnie nowe materiały niskoemisyjne. To właśnie w tych obszarach zobaczymy przełomowe korzyści.

EUROPA STOI W OBLICZU CAŁEGO SZEREGU ZŁOŻONYCH WYZWAŃ: WYSOKICH KOSZTÓW ENERGII, NIEPEWNOŚCI GEOPOLITYCZNEJ, PRESJI DEMOGRAFICZNEJ ORAZ ROSNĄCEJ GLOBALNEJ KONKURENCJI. MIMO TO POZOSTAJE PAN OPTYMISTĄ CO DO JEJ PRZYSZŁOŚCI. SKĄD CZERPIE PAN PEWNOŚĆ, ŻE EUROPA BĘDZIE W STANIE UTRZYMAĆ SVOJĄ KONKURENCYJNOŚĆ W NADCHODZĄCYCH DZIESIĘCIOLECIACH?

Europa z pewnością boryka się z poważnymi trudnościami. Jednak każda fundamentalna transformacja niesie ze sobą nie tylko wyzwania, ale i nowe możliwości.

Dostrzegam cztery trwałe atuty Europy.

Po pierwsze, Europa pozostaje jednym z najbardziej innowacyjnych regionów świata pod względem naukowym.

Po drugie, nasze systemy prawne zapewniają stabilność i przewidywalność – cechy, które inwestorzy coraz bardziej cenią w niepewnych czasach.

Po trzecie, Europa przez pokolenia zgromadziła niezwykłą wiedzę branżową. Transformacja branż takich jak przemysł chemiczny, produkcyjny czy transportowy stwarza ogromne możliwości dla innowacji.

Wreszcie, Europa wielokrotnie wykazała się zdolnością do współpracy ponad podziałami. Żadne państwo nie jest w stanie samodzielnie rozwiązać problemu zmian klimatycznych ani konkurować na arenie międzynarodowej, ale wspólny rynek europejski pozostaje jednym z największych bloków gospodarczych na świecie.

Konkurencyjność nie powinna być mierzona tym, kto dziś wytwarza najtańsze produkty, lecz tym, kto buduje branże, które będą dominować jutro.

JAK, PANA ZDANIEM, MOŻE WYGLĄDAĆ GOSPODARKA EUROPY W 2035 ROKU, JEŚLI UDA SIĘ POŁĄCZYĆ INNOWACJE KLIMATYCZNE, TRANSFORMACJĘ CYFROWĄ I PRZYWÓDZTWO BIZNESOWE?

Uważam, że Europa może stać się wiodącą na świecie gospodarką, o wysokiej wartości dodanej i niskiej emisji dwutlenku węgla.

Przemysł przetwórczy stanie się bardziej ekologiczny, zachowując jednocześnie globalną konkurencyjność. Rolnictwo będzie

w coraz większym stopniu przyczyniać się do regeneracji ekosystemów, a nie do ich degradacji. Budynki będą wytwarzać więcej energii niż zużywają. Modele biznesowe oparte na obiegu zamkniętym radykalnie ograniczą ilość odpadów. Węgiel stanie się kolejnym zasobem podlegającym zarządzaniu, a nie tylko niepożądaną emisją.

Sztuczna inteligencja będzie optymalizować systemy energetyczne, logistykę i produkcję przemysłową w czasie rzeczywistym. Start-upy zajmujące się klimatem, założone dzisiaj, wyrosną na światowych liderów rynku.

Co najważniejsze, Europa może pokazać, że dobrobyt i zrównoważony rozwój wzajemnie się wzmacniają. Stworzyłoby to alternatywny model rozwoju – taki, który wiele innych regionów mogłoby dostosować do własnych uwarunkowań.

Przemiana ta nie będzie przebiegać linowo i nie będzie łatwa. Pozostaje jednak głęboko optymistyczny. Historia ludzkości obfituje w przykłady, w których innowacje rozwiązały problemy uważane niegdyś za niemożliwe do przezwyciężenia. Zmiany klimatyczne są bez wątpienia jednym z największych wyzwań stojących przed naszą cywilizacją. Mogą one jednak stać się również jedną z największych szans na zbudowanie bardziej odpornej, zamożnej i sprzyjającej włączeniu społecznemu gospodarki.

RENAT HEUBERGER

Jest przedsiębiorcą działającym w obszarze zrównoważonego rozwoju i działań na rzecz klimatu oraz prezesem Terra Impact Ventures. Współzałożyciel i dyrektor fundacji myclimate oraz South Pole, a także prezesem eAgronom i MPower. Renat został mianowany Przedsiębiorcą Społecznym przez Fundację Schwab Światowego Forum Ekonomicznego, jest wybranym członkiem Rady ds. Innowacji rządu Szwajcarii, laureatem nagrody YPO Global Impact Award i finalistą konkursu EY Przedsiębiorca Roku. Zasiada w różnych zarządach. Uzyskał tytuł magistra nauk o środowisku na Szwajcarskim Federalnym Instytucie Technologii oraz ukończył programy kształcenia menedżerskiego w INSEAD i Harvard Kennedy School.

ZŁOTO TO NIE PRODUKT. TO SPOSÓB NA OCHRONĘ TEGO, NA CO PRACUJEMY LATAMI

WYWIAD Z PAWŁEM MAZUREKIEM, PREZESEM ZARZĄDU
MENNICY MAZOVIA



PAWEŁ MAZUREK

Prezes Zarządu Mennicy Mazovia,
oferującej Gold Plan – subskrypcyjny model zakupu złota.

PAMIĘTA PAN TEN KONKRETNY MOMENT, W KTÓRYM ZŁOTO PRZESTAŁO BYĆ DLA PANA TYLKO TOWAREM Z ARKUSZA EXCELA CZY POZYCJĄ W TABELI KURSÓW, A STAŁO SIĘ CZYMŚ NAMACALNYM? KIEDY POCZUŁ PAN, ŻE TEN METAL MA W SOBIE TO COŚ, CZEGO NIE MAJĄ AKCJE CZY INNE AKTYWA?

Pamiętam to bardzo dobrze, bo sam na początku podchodziłem do złota z dużym dystansem. Z wykształcenia jestem prawnikiem. Przez wiele lat prowadziłem biznes w zupełnie innej branży i patrzyłem na świat przede wszystkim przez pryzmat liczb, analiz oraz Excela. Kiedy otrzymałem propozycję wejścia w rynek metali szlachetnych, wiedziałem o złocie naprawdę niewiele.

Przełom nastąpił w momencie, kiedy po raz pierwszy wziąłem do ręki złotą sztabkę. Brzmi banalnie, ale tego doświadczenia nie da się porównać z żadnym wykresem czy notowaniem giełdowym. Nagle uświadamiasz sobie, że trzymasz w dłoni coś, co od tysięcy lat jest symbolem wartości. To nie jest zapis w sy-

stemie bankowym ani cyfrowy instrument finansowy. To realny przedmiot, który ma swoją wagę, historię i wartość uznawaną praktycznie na całym świecie.

Później zacząłem coraz głębiej poznawać historię złota. Dowiedziałem się, że każdy jego atom powstał miliardy lat temu w kosmosie, że od starożytności pełniło funkcję pieniądza i że mimo upływu czasu wciąż pozostaje jednym z najbardziej uniwersalnych aktywów. Im więcej czytałem i rozmawiałem z ekspertami, tym bardziej utwierdzałem się w przekonaniu, że złoto nie jest produktem, który się sprzedaje. Jest narzędziem ochrony majątku.

Myszę, że właśnie wtedy przestałem postrzegać je jako towar. Zrozumiałem, że nie oferuję klientom kolejnego produktu inwestycyjnego, ale coś, co daje poczucie bezpieczeństwa i niezależności. To była dla mnie bardzo ważna zmiana.

Do dziś, kiedy przyjeżdżają do nas większe sztabki lub wyjątkowe monety, lubię wziąć je do ręki. Nie fascynuje mnie ich wartość, lecz to, że są jednymi z niewielu rzeczy, które mimo upływu tysięcy lat nie straciły swojego znaczenia. I właśnie tę cechę uważam za największą siłę złota.

CZEGO O TYM RYNKU NIE DOWIEMY SIĘ Z PODRĘCZNIKÓW DO EKONOMII? CZY JEST COŚ, CO ROZUMIE SIĘ DOPIERO WTEDY, GDY CODZIENNIE OBSERWUJE SIĘ GO OD ŚRODKA?

Podręczniki ekonomii świetnie tłumaczą mechanizmy rynku, zależności między stopami procentowymi, inflacją czy kursem walut. Nie pokazują jednak najważniejszego elementu, który każdego dnia obserwujemy w naszej pracy – ludzkich emocji.

Dopiero pracując z tysiącami klientów rozumiałem, że złoto rzadko kupuje się wyłącznie z powodów ekonomicznych. Oczywiście liczby są ważne, ale za każdą decyzją stoi konkretna historia. Jedni właśnie sprzedali firmę i chcą zabezpieczyć dorobek życia. Inni otrzymali spadek, urodzili im się wnukowie albo zaczynają myśleć o przyszłości swoich dzieci. Są też osoby, które pamiętają doświadczenia swoich rodziców i dziadków, dlatego wiedzą, że poczucie bezpieczeństwa ma ogromną wartość.

Drugą rzeczą, której nie znajdziemy w podręcznikach, jest to, jak bardzo rynek złota opiera się na zaufaniu. Mówi się o cenach,

notowaniach i trendach, ale w praktyce klient najpierw wybiera człowieka i firmę, której powierzy swoje oszczędności. Dopiero później przychodzi czas na decyzję „sztabka czy moneta?”. To ogromna odpowiedzialność – teoretycznie nie sprzedajemy produktu pierwszej potrzeby, ale w praktyce pomagamy ludziom podejmować decyzje dotyczące majątku, na który często pracowali przez całe życie.

Jest jeszcze jedna obserwacja. Większość osób interesuje się złotem wtedy, gdy świat staje się nieprzewidywalny. Tymczasem doświadczenie uczy czegoś zupełnie odwrotnego – najlepsze decyzje inwestycyjne podejmuje się wtedy, gdy wokół panuje spokój. Złoto nie jest aktywem, które powinno się kupować pod wpływem emocji. To element długoterminowej strategii, a nie odpowiedź na nagłówki z portali informacyjnych.

Dlatego uważam, że największą lekcją, jaką dał mi ten rynek, jest cierpliwość. Złoto nie nagradza pośpiechu. Nagradza konsekwencję i ludzi, którzy potrafią myśleć o swoim majątku w perspektywie lat, a nie kolejnych dni.

JAK PRZEZ OSTATNIE LATA ZMIENIŁ SIĘ POLSKI INWESTOR? CZY POLACY NAUCZYLI SIĘ JUŻ TRAKTOWAĆ ZŁOTO JAKO STAŁY ELEMENT HIGIENY FINANSOWEJ NA SPOKOJNE CZASY, CZY WCIĄŻ JEST TO DLA NAS RACZEJ EMOCJONALNA UCIECZKA I GĄSZENIE POŻARU, GDY „PALI SIĘ GRUNT POD NOGAMI”?

Myślę, że polski inwestor bardzo dojrzał. Kiedy zaczynaliśmy działalność, wielu klientów przychodziło do nas, gdy o złocie mówili wszyscy, a do głosu dochodziły emocje. Wzrost inflacji, niepokojące informacje z mediów czy gwałtowne wydarzenia na świecie powodowały, że zainteresowanie złotem rosło z dnia na dzień. Złoto było postrzegane przede wszystkim jako bezpieczna przystań na czas kryzysu.

Dzisiaj obserwujemy wyraźną zmianę. Coraz więcej osób traktuje zakup złota nie jako reakcję na nagłe wydarzenia, ale jako naturalny element dywersyfikacji majątku. Klienci nie pytają już „czy warto kupić złoto?”, ale „jaką część swoich oszczędności przeznaczyć na metale szlachetne i jak robić to regularnie?”. Przychodzą do nas z konkretnym planem, który chcą krok po kroku realizować. Bardzo dobrze widać to po rosnącym zainteresowaniu subskrypcyjnymi zakupami złota. Coraz więcej osób odkłada niewielkie kwoty każdego miesiąca, budując swoje rezerwy stopniowo. To jest odpowiedzialne oszczędzanie.

Nie oznacza to jednak, że emocje całkowicie zniknęły. Rynek nadal reaguje na nie-

pewność geopolityczną czy gospodarczą i w takich momentach zainteresowanie złotem wyraźnie rośnie. To naturalne. Różnica polega na tym, że coraz więcej Polaków nie czeka już na kryzys. Zaczynają rozumieć, że bezpieczeństwo finansowe buduje się wtedy, kiedy świat jest spokojny, a nie dopiero wtedy, gdy pojawia się niepokój.

To zresztą podejście, które od lat obserwujemy u najbardziej doświadczonych inwestorów. Oni nie kupują złota dlatego, że wydarzyło się coś nadzwyczajnego. Kupują je, ponieważ chcą mieć w swoim portfelu aktywa, które od wieków pomagają chronić wartość majątku. I mam wrażenie, że właśnie w tym kierunku zmierza dziś również cały polski rynek.

CZY MIT „INWESTORA W ZŁOTYM ZEGARU” ODSZEDŁ JUŻ DO ŁAMUSA? KTO CZĘŚCIEJ PUKA DZIŚ DO PAŃSTWA DRZWI: REKINY BIZNESU SZUKAJĄCE DYWERSYFIKACJI MILIONÓW, CZY „ZWYKLI LUDZIE” – NA PRZYKŁAD MŁODZI RODZICE, KTÓRZY ZAMIAST TRADYCYJNEJ LOKATY WOLĄ KUPIĆ UNCIĘ KRUSZCU NA PRZYSZŁOŚĆ DZIECI?

Myślę, że ten stereotyp już dawno przestał być aktualny. Jeszcze kilkanaście lat temu złoto rzeczywiście kojarzyło się z bardzo zamożnymi inwestorami, sejmami i wielkimi sztabkami znanymi z filmów. Dzisiaj wygląda to zupełnie inaczej.

Oczywiście obsługujemy przedsiębiorców, którzy inwestują miliony złotych po sprzedaży firmy czy nieruchomości i chcą rozsądnie zdywersyfikować swój majątek. Tacy klienci byli, są i będą obecni na rynku. Natomiast największą zmianą jest to, że obok nich pojawiła się ogromna grupa osób, które regularnie kupują niewielkie ilości złota. To nie tylko klienci biznesowi czy osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, które chcą zabezpieczyć część swoich oszczędności.

To także młodzi rodzice, którzy odkładają kapitał dla swoich dzieci – kupują pierwsze sztabki z okazji narodzin dziecka, chrztu czy Pierwszej Komunii Świętej. Zamiast kolejnego gadżetu wybierają prezent, który może realnie zyskać na znaczeniu za kilkanaście czy kilkadziesiąt lat. To nie jest już tylko inwestycja. To również sposób na przekazywanie wartości i budowanie świadomości finansowej kolejnego pokolenia.

Przychodzi też do nas coraz więcej osób przed trzydziestką, które świadomie budują swój majątek i traktują złoto jako jeden z elementów długoterminowego planu finansowego. Co ciekawe, nie kupują złota dlatego, że ktoś im to polecił. Najpierw czytają, porównują, analizują i zadają bardzo konkretne pytania. Są świadomymi klientami.

mi. Chcą zrozumieć, dlaczego banki centralne zwiększają swoje rezerwy złota, jak działa dywersyfikacja i dlaczego fizyczny kruszec od wieków pełni funkcję zabezpieczenia majątku.

Dlatego powiedziałbym, że dziś do Menicy Mazovia przychodzą po prostu ludzie, którzy myślą długoterminowo – niezależnie od tego, czy inwestują kilkaset złotych w jednogramową sztabkę, czy kilka milionów w większy portfel metali szlachetnych. Łączy ich jedno – chcą chronić to, na co ciężko zapracowali.

W ŚWIECIE, W KTÓRYM WSZYSTKO MOŻNA PODROBIĆ, A WIZERUNEK DA SIĘ KUPIĆ REKLAMĄ, JAK BUDUJE SIĘ AUTORYTET W BRANŻY, GDZIE BŁĄD OZNACZA UTRATĘ ZAUFANIA? CO JEST DZIŚ WAŻNIEJSZYM PALIEM DLA ROZWOJU FIRMY: KONKUROWANIE CENĄ, EDUKOWANIE KLIENTA OD ZERA CZY BEZKOMPROMISOWE BEZPIECZENSTWO?

Na rynku metali szlachetnych zaufanie buduje się latami, a stracić je można w jeden dzień. To branża, w której klient często powierza nam oszczędności całego życia. Nie kupuje produktu codziennego użytku. Kupuje poczucie bezpieczeństwa. Dlatego odpowiedzialność jest ogromna.

Nigdy nie chcieliśmy być firmą, która konkuruje wyłącznie ceną. Oczywiście cena jest ważna, ale złoto jest towarem notowanym na światowych rynkach. Jeśli ktoś oferuje je zdecydowanie taniej niż wszyscy pozostali, to zamiast się cieszyć, warto zadać sobie pytanie „dlaczego?”. Na rynku złota naprawdę nie ma okazji.

Dlatego od początku postawiliśmy na trzy filary: wiarygodność, edukację i bezpieczeństwo. Współpracujemy wyłącznie z renomowanymi rafineriami posiadającymi akredytację LBMA, jesteśmy wpisani do rejestru działalności kantorowej prowadzonego przez Narodowy Bank Polski i dbamy o to, aby klient rozumiał, co kupuje i dlaczego właśnie taki produkt będzie dla niego najlepszy.

Często zdarza się, że podczas pierwszego spotkania z klientem więcej czasu poświęcamy rozmowie niż samej sprzedaży. Zadajemy pytania, poznajemy jego potrzeby i tłumaczymy różnice między monetami a sztabkami, między inwestowaniem jednorazowym a regularnym. Zależy nam na tym, żeby decyzja była świadoma. Nawet jeśli oznacza to, że klient wróci do nas dopiero za kilka tygodni czy miesięcy.

Wierzę, że właśnie w ten sposób buduje się markę na lata. Reklama może sprawić, że klient przekroczy próg naszego oddziału. Ale tylko rzetelność, transparentność i pro-

fesjonalna obsługa sprawią, że przyjdzie do nas ponownie i poleci nas swoim bliskim. Dla mnie to jest najlepsza definicja sukcesu.

I NA KONIEC: JAKIE TRENDY BĘDĄ ROZDWAJAĆ KARTY NA RYNKU METALI SZLACHETNYCH W NAJBLIŻSZYCH LATACH? CZY W ERZE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI I CYFRYZACJI ABSOLUTNIE WSZYSTKIEGO, KAWAŁEK METALU WYKOPANY Z ZIEMI WCIĄŻ OBRONI SWÓJ STATUS „BEZPIECZNEJ PRZYSTANI”? CZY TECHNOLOGIA ZABIJE MAGIĘ ZŁOTA, CZY WRĘCZ PRZECIWNIE – JESZCZE BARDZIEJ JĄ UWYPUKLI?

Przede wszystkim warto odnieść się do medialnych nagłówków wieszczących koniec złota. To szum informacyjny. Banki centralne na całym świecie systematycznie zwiększają rezerwy złota. Dla inwestorów powinien to być jasny sygnał – kruszec to dziś fundament długoterminowej strategii bezpieczeństwa finansowego.

Co do trendów i technologii, na rynku mamy obecnie ciekawy paradoks. Jeszcze

kilka lat temu wydawało się, że świat będzie zmierzał wyłącznie w kierunku digitalizacji. Dziś sztuczna inteligencja, tokenizacja aktywów czy cyfrowe waluty rozwijają się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. A jednocześnie obserwujemy coś zupełnie odwrotnego – coraz większą potrzebę posiadania rzeczy prawdziwych, namacalnych i niezależnych od technologii.

Widać to nie tylko na rynku inwestycji. Coraz więcej młodych ludzi wraca do papierowych książek, tradycyjnych notatników, płyt winylowych czy mechanicznych zegarków. To nie jest przypadek. W świecie, w którym niemal wszystko istnieje już tylko na ekranie, fizyczne przedmioty odzyskują swoją wartość. Są autentyczne. Nie znikną po rozładowaniu baterii, awarii serwera czy zmianie aplikacji.

Myszę, że dokładnie to samo dzieje się ze złotem. Technologia nie odbierze mu znaczenia. Wręcz przeciwnie – będzie jeszcze mocniej przypominać nam, jak cenne są aktywa, które istnieją niezależnie od sy-

stemów informatycznych, banków czy platform cyfrowych. Oczywiście digitalizacja zmieni sposób, w jaki kupujemy złoto. Już dziś wielu klientów rozpoczyna cały proces online, porównuje produkty, analizuje rynek i korzysta z nowoczesnych narzędzi. Ale w pewnym momencie i tak chce wziąć sztabkę do ręki. Chce poczuć jej ciężar. To doświadczenie, którego nie zastąpi żaden ekran.

Dlatego nie wierzę w świat, w którym technologia zastąpi złoto. Wierzę natomiast, że technologia sprawi, iż jeszcze bardziej docenimy to, czego nie da się skopiować, zhakować ani dodrukować. Im bardziej cyfrowa będzie nasza codzienność, tym większą wartość będą miały aktywa, które można po prostu wziąć do ręki. I być może właśnie dlatego złoto od kilku tysięcy lat pozostaje symbolem trwałości. Zmieniają się cywilizacje, waluty, technologie i systemy finansowe, a ono niezmiennie zachowuje swoją wartość. Myszę, że to najlepsza odpowiedź na pytanie o jego przyszłość.

PAWEŁ MAZUREK

Prawnik, absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz współtwórca Mennicy Mazovia. Od wielu lat związany z rynkiem metali i kamieni szlachetnych. W swojej pracy łączy doświadczenie biznesowe z edukacją finansową, pokazując, w jaki sposób złoto może stanowić element długoterminowej strategii finansowej oraz ochronę kapitału w okresach niepewności gospodarczej i geopolitycznej.



ARCHITEKCI BEZPIECZNEGO BIZNESU

*NOWY STANDARD W DYSTRYBUCJI ARTYKUŁÓW BHP:
RYSZARD SZEFLER O SKALOWANIU BIZNESU I EWOLUCJI LYRECO*



RYSZARD SZEFLER
Dyrektor Safety Business Line w Lyreco Intersafe

Rynek BHP przestaje być wyłącznie rynkiem środków ochrony indywidualnej i odzieży roboczej. Coraz większe znaczenie mają ekspercka wiedza, personalizacja, technologie cyfrowe, automatyzacja oraz kompleksowe zarządzanie bezpieczeństwem pracowników. O ewolucji firmy, nowych standardach bezpieczeństwa pracy, innowacjach oraz ambicji, by marka Lyreco była w przyszłości naturalnie kojarzona ze słowem „safety”, mówi Ryszard Szefler, Dyrektor Safety Business Line w Lyreco Intersafe.

WIELU BIZNESOWYM CZYTELNIKOM LYRECO WCIAŻ KOJARZY SIĘ GŁÓWNIEM Z RYNKIEM ARTYKUŁÓW BIUROWYCH. TYMCZASEM DZIŚ FIRMA JEST JEDNYM Z CZÓŁOWYCH DOSTAWCÓW ROZWIĄZAŃ BHP W POLSCE. JAK UDAŁO SIĘ WAM PRZEJŚĆ TĘ TRANSFORMACJĘ I ZBUDOWAĆ TAK SILNĄ POZYCJĘ?

Dostrzeżliśmy, że świat pracy dynamicznie się zmienia, rosną oczekiwania klientów. Coraz więcej organizacji poszukuje jednego partnera, który pomoże im zarządzać całym środowiskiem pracy – od wyposażenia biura, przez rozwiązania higieniczne, aż po bezpieczeństwo pracowników.

Nasza transformacja nie polegała na dodaniu kolejnej kategorii produktowej do portfolio. Była zmianą sposobu, w jaki definiujemy swoją rolę: z dostawcy produktów na partnera wspierającego klientów w budowaniu bezpiecznego i efektywnego środowiska pracy.

Kluczowym momentem było przejęcie w 2018 roku firmy Intersafe, posiadającej silne kompetencje i wieloletnie doświadczenie w obszarze środków ochrony indywidualnej w regionie Beneluksu. Ta strategiczna decyzja pozwoliła połączyć ekspercką wiedzę i doświadczenie rynkowe Intersafe z globalną skalą, logistyką i możliwościami Lyreco. Właśnie na tej bazie od 2023 roku w kolejnych krajach Grupy rozwijamy Safety Business Lines. Kolejnym elementem było dołączenie do Grupy Lyreco producenta odzieży roboczej i korporacyjnej Groenendijk.

W Polsce dedykowana jednostka Safety Business Line powstała w 2023 roku. Naszą ambicją nie było jedynie zwiększenie dostępności produktów BHP, ale zbudowanie kompetencji pozwalających klientom skuteczniej zarządzać bezpieczeństwem – od wsparcia w doborze odzieży roboczej i środków ochrony indywidualnej, po nadzór codziennych procesów w tym obszarze.

Za tą transformacją stoi również inwestycja w kompetencje zespołu – ekspertów, którzy rozumieją nie tylko produkty,

ale przede wszystkim procesy, ryzyka i wyzwania operacyjne naszych klientów.

Rynek BHP przechodzi dziś fundamentalną zmianę. Jeszcze kilka lat temu bezpieczeństwo było często traktowane głównie jako wymóg regulacyjny. Obecnie coraz więcej firm postrzega je jako element strategii operacyjnej, wpływający na ciągłość działania, produktywność oraz odporność organizacji.

Obserwujemy trzy kluczowe zmiany, które definiują przyszłość rynku BHP. Po pierwsze, rośnie znaczenie wiedzy eksperckiej. Rozwój technologii, materiałów i regulacji sprawia, że sam produkt przestaje być wystarczający. Klienci potrzebują partnera, który pomoże im właściwie ocenić ryzyko i przełożyć wymagania bezpieczeństwa na praktyczne rozwiązania. Po drugie, organizacje upraszczają modele zakupowe, poszukując partnerów zdolnych zapewnić kompleksową obsługę, ograniczyć złożoność procesów oraz zagwarantować ciągłość dostaw. Po trzecie, coraz większą rolę odgrywają usługi. Przyszłość rynku BHP będzie opierać się nie tylko na ofercie produktowej, ale również na zdolności przejęcia odpowiedzialności za cały proces.

Dlatego rozwijamy rozwiązania wykraczające poza tradycyjną dystrybucję: od znakowania i personalizacji odzieży roboczej, poprzez automatyzację wydań PPE z wykorzystaniem rozwiązań vendingowych oraz systemów informatycznych wspierających zarządzanie wyposażeniem pracowników, takich jak cyfrowe kartoteki, aż po wysoko specjalistyczne rozwiązania dopasowane do indywidualnych potrzeb użytkowników. Przykładem są spersonalizowane ochronniki słuchu Elacin, wykonywane na podstawie indywidualnych odlewów kanału słuchowego, okulary ochronne korekcyjne SRX projektowane zgodnie z wymaganiami użytkowników oraz rozwiązania DSE wspierające ochronę wzroku podczas pracy z monitorami ekranowymi.

Równolegle inwestujemy w naszą zdolność operacyjną: logistykę, planowanie dostępności produktów oraz odporność łańcucha dostaw. W branży BHP niezawodność i przewidywalność jest równie ważna jak jakość samego rozwiązania.

Konsekwencją tej strategii jest dynamiczny rozwój naszego biznesu. Od 2022 roku organicznie zwiększyliśmy skalę działalności o ponad 73%, budując pozycję jednego z czołowych graczy na rynku BHP w Polsce. Traktujemy ten sukces nie tylko jako wynik biznesowy, ale

przede wszystkim jako potwierdzenie, że właściwie odczytaliśmy kierunek zmian zachodzących na rynku.

UNIKALNA OFERTA I MODEL OBSŁUGI

RYNEK DOSTAWCÓW BHP POZOSTAJE MOCNO ROZPROSZONY. JAKIE STRATEGICZNE KORZYŚCI DLA FIRM WYNIKAJĄ Z POWIERZENIA TYCH OBSZARÓW JEDNEMU KOMPLEKSOWEMU PARTNEROWI?

Dzisiaj firmy coraz rzadziej poszukują kolejnego dostawcy produktów. Coraz częściej oczekują partnera, który pozwoli im uprościć procesy, ograniczyć ryzyka operacyjne, zwiększyć efektywność zarządzania oraz zapewnić bezpieczeństwo i ciągłość funkcjonowania organizacji. Dlatego Lyreco konsekwentnie rozwija swoją ofertę jako kompleksowy partner wspierający firmy w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy.

Nie dostarczamy wyłącznie środków ochrony indywidualnej, czy odzieży roboczej. Tworzymy rozwiązania obejmujące cały cykl zarządzania wyposażeniem pracownika. Jedną z kluczowych wartości jakie dostarczamy naszym klientom jest zapewnienie ciągłości operacyjnej. Nasz model obsługi różni się od tradycyjnej dystrybucji produktów BHP dzięki własnej infrastrukturze logistycznej obejmującej magazyn centralny oraz 13 regionalnych centrów dystrybucji, a także sieć ponad 130 kurierów, dostarczamy wyposażenie bezpośrednio do wskazanego miejsca pracy. Pozwala nam to skuteczniej zarządzać całym procesem dostaw oraz szybko reagować na potrzeby naszych klientów.

Jednocześnie rozwijamy rozwiązania wykraczające poza standardową sprzedaż produktów. Cyfrowe kartoteki pracowników oraz systemy ESM i SEM wspierają naszych klientów w zarządzaniu wyposażeniem, kontroli wymaganych przeglądów oraz zwiększaniu transparentności procesów związanych z bezpieczeństwem pracy.

Obserwujemy również zmianę oczekiwań pracowników wobec miejsca pracy, rosnące znaczenie komfortu, ergonomii oraz indywidualnego dopasowania wyposażenia. Dlatego rozwijamy rozwiązania personalizujące ochronę pracownika.

Ważnym kierunkiem naszego rozwoju jest także digitalizacja procesów. Na przykład usługa Digital Fit umożliwia wirtualne dopasowanie opravek okularów przed zakupem, zwiększając wygodę użytkownika i efektywność procesu doboru wyposażenia.

Nasza oferta obejmuje również pełny cykl życia produktów od zarządzania odzieżą roboczą, poprzez konfekcję i przygotowanie indywidualnych zestawów wyposażenia dla pracowników po pranie. Dzięki temu klient otrzymuje nie tylko produkt, ale kompletny model obsługi, który pozwala ograniczyć liczbę dostawców, uprościć procesy administracyjne i lepiej kontrolować całkowity koszt zarządzania obszarem BHP.

BUDOWANIE SPOŁECZNOŚCI I TRANSFORMACJA ROLI BHP

OD KILKU LAT ROZWIJAJĄ PAŃSTWO INICJATYWĘ „WEKTORY BHP”. JAKA IDEA PRZYŚWIECAŁA JEJ POWSTANIU I JAK, Z PERSPEKTYWY WSPÓŁCZESNEGO BIZNESU, ZMIEŃ SIĘ ROLA SŁUŻB BHP?

Budowanie nowoczesnego rynku BHP wymaga czegoś więcej niż dostarczania produktów i rozwiązań. Wymaga dialogu, wymiany doświadczeń oraz tworzenia społeczności ludzi, którzy wierzą, że bezpieczeństwo jest fundamentem odpowiedzialnego biznesu. Dlatego stworzyliśmy „Wektory BHP” – inicjatywę, która łączy profesjonalistów, inspirowa do dzielenia się wiedzą i wspólnego wyznaczania nowych standardów bezpieczeństwa.

Dzisiaj „Wektory BHP” to społeczność ponad 7 200 osób oraz 11 edycji wydarzeń. To potwierdzenie, że rynek potrzebuje przestrzeni do merytorycznej dyskusji.

Jestem przekonany, że rola specjalistów i menedżerów ds. bezpieczeństwa będzie dalej ewoluować – od funkcji skoncentrowanej na kontroli i zgodności w kierunku strategicznego partnerstwa biznesowego. Naszą ambicją jest pokazywanie, że nowoczesne BHP może być jednym z istotnych elementów budowania przewagi konkurencyjnej organizacji.

PRAKTYCZNE WDROŻENIE I DORADZTWO

WSPOMINAJĄ PAŃSTWO, ŻE KLUCZOWYM ELEMENTEM WSPÓŁPRACY JEST INDYWIDUALNA DIAGNOZA POTRZEB I RYZYK. JAK W PRAKTYCE WYGLĄDA PIERWSZA FAZA WSPÓŁPRACY LYRECO INTERSAFE Z ORGANIZACJĄ?

Nie zaczynamy od produktu, zaczynamy od zrozumienia biznesu klienta. Skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem pracy wymaga dziś znacznie więcej niż właściwego doboru środków ochrony indywidualnej. Dlatego nasza współpraca rozpoczyna się od diagnozy i identyfikacji zagrożeń występujących na poszczególnych stanowiskach pracy oraz oceny możliwości optymalizacji procesów i kosztów.

Na tej podstawie tworzymy rozwiązania dopasowane do specyfiki organizacji, od standaryzacji wyposażenia i doboru ŚOI, po usługi wspierające, takie jak automatyzacja wydań ŚOI z wykorzystaniem maszyn vendingowych, czy cyfrowe zarządzanie kartotekami pracowników.

Dzięki jednemu z największych w Polsce zespołów ekspertów ds. ŚOI wspieramy zarówno pojedyncze zakłady, jak i organizacje o rozproszonej strukturze,

zapewniając spójne standardy bezpieczeństwa w całej firmie.

INNOWACJE RYNKOWE

OTRZYMALI PAŃSTWO ZŁOTY MEDAL TARGÓW SAWO 2026 ZA INNOWACYJNE OKULARY KOREKCYJNO-OCHRONNE SRX. CO TO WYRÓŻNIENIE MÓWI O PAŃSTWA PODEJŚCIU DO INNOWACJI?

Przede wszystkim patrzymy na innowacje przez pryzmat realnych potrzeb rynku

i użytkowników. W obszarze bezpieczeństwa pracy kluczowe jest, aby rozwiązanie było skuteczne, ergonomiczne i akceptowane przez pracownika. ŚOI są ostatnią linią obrony, dlatego komfort oraz indywidualne dopasowanie mają bezpośredni wpływ na poziom bezpieczeństwa.

Złoty Medal targów SAWO 2026 za okulary korekcyjno-ochronne SRX jest dla nas potwierdzeniem, że kierunek łączenia ochrony, personalizacji i technologii odpowiada na potrzeby współczesnych organizacji.

Dzisiaj klienci oczekują nie tylko produktu, ale kompleksowego rozwiązania. Dlatego oferujemy pełną obsługę, od badań optometrycznych realizowanych bezpośrednio w zakładach pracy, poprzez dobór indywidualnych rozwiązań, aż po sprawną realizację wspieraną przez dedykowaną platformę ESM.

Wykorzystujemy szkła najwyższej jakości produkowane przez Essilor, oferując również zaawansowane rozwiązania, takie jak szkła progresywne. Dzisiaj już kilka tysięcy osób korzysta z tych rozwiązań, pracując bezpieczniej i bardziej komfortowo.

WIZYTA W PRZYSZŁOŚĆ

MÓWIĄ PAŃSTWO OTWARCIE O ROLI „CHALLENGERA” I DĄŻENIU DO TEGO, ABY ZA PIĘĆ LAT SŁOWO „SAFETY” BUDZIŁO AUTOMATYCZNE SKOJARZENIE Z LYRECO. JAKIE SĄ KOLEJNE KROKI NA TEJ DRODZE?

Nasza ambicja jest jasno określona, nie chcemy być jedynie uczestnikiem rynku BHP, ale firmą, która wyznacza jego kierunek i standardy.

Drogę do tego celu budujemy w oparciu o trzy filary: ludzi, kompleksową ofertę i usługi oraz strategiczne partnerstwa z najlepszymi producentami w branży.

Rozwijamy nasze value proposition, łącząc produkty, usługi specjalistyczne i rozwiązania cyfrowe. Inwestujemy w model omnichannel, który pozwala nam skalować biznes i zapewniać klientom spójne doświadczenie.

Jednocześnie budujemy społeczność ekspertów bezpieczeństwa, rozwijając kompetencje naszego zespołu i dzieląc się wiedzą z rynkiem.

Naszym celem jest dalszy, dwucyfrowy wzrost i walka o pozycję lidera rynku BHP w Polsce. Chcemy, aby Lyreco było symbolem nowoczesnego bezpieczeństwa pracy.



RYSZARD SZEFLER

Dyrektor Safety Business Line w Lyreco Intersafe. Ekspert z 25-letnim doświadczeniem w branży BHP z dyplomem MBA. Jako regionalny dyrektor zarządzający kategorią ŚOI w ogólnoeuropejskich korporacjach, z sukcesem odpowiadał za rozwój sprzedaży i strategię produktową na rynkach CEE i Europy Zachodniej. Oficjalny Rzecznik ds. ŚOI, szkoleniowiec kadry PIP, przedstawiciel MF m.in. KAS i Inspekcji Handlowej. Wykładowca WSB Merito, laureat nagrody „Złote Szelki” oraz autor publikacji branżowych.

„PARAMETRY TO ZA MAŁO”. JAK OKNOPLAST ZMIENIA SPOSÓB, W JAKI BRANŻA BUDOWLANA MÓWI DO KLIENTÓW

WYWIAD Z JONASZEM WIERCIOCHEM, KIEROWNIKIEM DZIAŁU KREACJI
MARKETINGOWEJ OKNOPLAST



JONASZ WIERCIOCH

Kierownik Działu Kreacji Marketingowej OKNOPLAST

Od polskiej, rodzinnej firmy do jednej z najbardziej rozpoznawalnych marek stolarki okiennej w Europie. OKNOPLAST od ponad trzech dekad rozwija technologię i design, ale równie konsekwentnie zmienia sposób, w jaki branża mówi o swoich produktach. Zamiast komunikacji opartej wyłącznie na parametrach technicznych marka buduje własne światy, wchodzi w dialog ze sztuką i eksperymentuje z formatami digitalowymi. O tym, dlaczego premiera okna może przypominać launch produktu technologicznego, czym dziś jest premium i dlaczego ekspansja zagraniczna wymaga czegoś więcej niż dobrego produktu, opowiada Jonasz Wiercioch, Kierownik Działu Kreacji Marketingowej OKNOPLAST.

OKNOPLAST DZIAŁA NA RYNKU OD PONAD 30 LAT. JAK WYGLĄDAŁY POCZĄTKI MARKI?

OKNOPLAST powstał w 1994 roku z bardzo konkretną ambicją. W polskich domach dominowały wtedy drewniane okna skrzynkowe – często nieszczelne, trudne w użytkowaniu i wymagające w utrzymaniu. Standardy produktowe były zupeł-

nie inne niż dzisiaj. Adam Placek, założyciel firmy, od początku uważał, że polski konsument zasługuje na lepsze rozwiązania. OKNOPLAST zaczynał więc jako lokalny, rodzinny zakład produkcyjny pod Krakowem, ale już wtedy celem nie było jedynie produkowanie kolejnych okien. Ambicją było zmienianie standardów całej kategorii. Ta potrzeba podnoszenia poprzeczki została z nami do dziś.

JAKIE WARTOŚCI PRZEZ TE LATA NAJMOCNIEJ BUDOWAŁY MARKĘ?

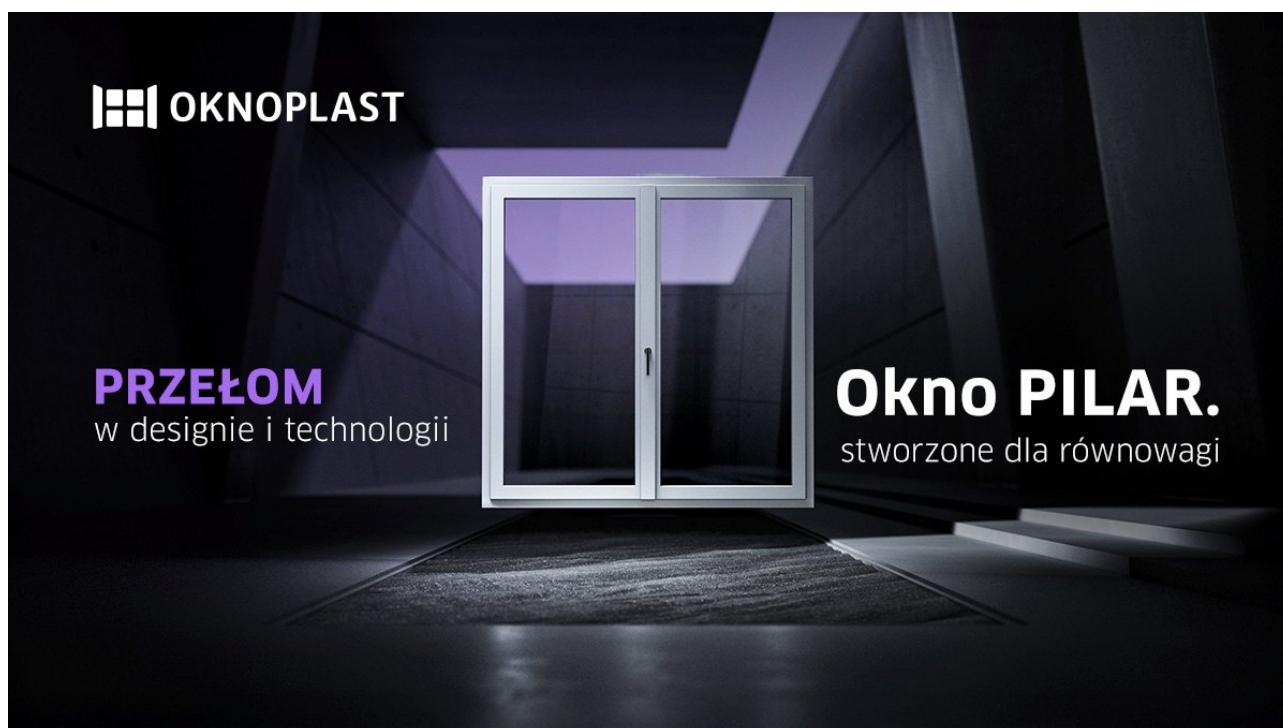
Trzy słowa pojawiają się u nas niezmiennie: innowacja, jakość i kreatywność. Innowacja oznacza oczywiście rozwój produktów i technologii, ale dla nas jest też sposobem myślenia o całym biznesie. Jakość nie kończy się na parametrach stolarki. Dotyczy obsługi, relacji z partnerami, procesu zakupowego i każdego punktu styku klienta z marką. Kreatywność natomiast jest czymś, co szczególnie mocno wyróżnia nas w komunikacji. Branża stolarki przez lata przyzwyczaiła odbiorców do bardzo technicznego języka. My od początku chcieliśmy pokazywać, że można mówić o oknach inaczej.

KIM JEST DZISIEJSZY KLIENT OKNOPLAST?

To świadomy konsument, który nie szuka już po prostu „okna do domu”. Coraz częściej klienci patrzą na stolarkę jak na część architektury, wnętrza i całego doświadczenia mieszkania. Interesuje ich światło, design, komfort cieplny i akustyczny, technologia, możliwość personalizacji oraz to, jak produkt wpisze się w charakter ich domu. Dlatego dla nas okno nie jest jedynie barierą pomiędzy wnętrzem a światem zewnętrznym. Ono wpływa na sposób, w jaki odbieramy przestrzeń, odpoczywamy czy funkcjonujemy na co dzień.

CO W TAKIM RAZIE OZNACZA DZIŚ DLA OKNOPLAST POZYCJONOWANIE W KIERUNKU BYCIA PREMIUM?

Premium nie może sprowadzać się do wysokiej ceny, a nawet wyłącznie dobrego produktu. To za mało. Fundamentem OKNOPLAST jest ambicja dostarczania jakości premium na każdym etapie relacji z klientem. Od technologii i designu, przez komunikację, aż po doświadczenie w salonie i cały proces zakupowy. Doskonale zdajemy sobie sprawę, że budowa czy remont domu to proces wymagający. Klient podejmuje dzie-



siatki decyzji, porównuje rozwiązania, pracuje z wykonawcami i często funkcjonuje pod dużą presją czasu.

Premium to dla nas nie tylko produkt. To poczucie, że marka rozumie potrzeby klienta i potrafi zdjąć z niego część ciężaru decyzji. Branża budowlana nadal uchodzi za dość zachowawczą komunikacyjnie. OKNOPLAST od dawna próbuje ten schemat przełamywać. I właśnie to jest dla nas bardzo atrakcyjne pole do działania. Nie chcemy komunikować się tak, jak stereotypowo powinien komunikować się producent okien. Parametry techniczne pozostają niezwykle ważne, ale konsument nie funkcjonuje na co dzień w świecie współczynników i konstrukcji profili. On funkcjonuje w swoim domu. Dlatego szukamy języka, który potrafi połączyć technologię z designem, emocjami i stylem życia. Chcemy komunikować się jak współczesna marka premium, a nie jak producent materiałów budowlanych.

NAJLEPSZYM PRZYKŁADEM JEST STRATEGIA „ŚWIATY OKNOPLAST”. JAK JĄ ROZWIJACIE?

„Światy OKNOPLAST” to platforma, która pozwoliła nam całkowicie inaczej spojrzeć na komunikację produktów. Zamiast zaczynać od technicznych cech okna, zaczynamy od świata odbiorcy. Od jego estetyki, potrzeb, sposobu życia i emocji. Dzięki temu produkt przestaje być samodzielnym przedmiotem, a staje się częścią większej historii. Ostatnio

pokazaliśmy to przy premierze okna PILAR. To dla nas ważny moment również dlatego, że chcieliśmy, aby sposób wprowadzenia produktu na rynek był równie innowacyjny, jak sam produkt. Stworzyliśmy spójny świat komunikacyjny oparty na minimalizmie, monochromie i równowadze pomiędzy designem a technologią.

Nie ograniczyliśmy się jednak do klasycznego key visuala i kampanii mediowej. Cała premiera została zaprojektowana jako doświadczenie marki – od kreacji i narracji, po innowacyjną stronę internetową, która w nieszablony sposób pozwalała odkrywać nowość produktową.

Chcieliśmy odejść od standardowej karty produktu i pokazać PILAR jak premierę nowoczesnego obiektu designu. Strona, język wizualny i storytelling działały razem, budując świat, do którego użytkownik mógł wejść. To dokładnie pokazuje, czym są dla nas „Światy OKNOPLAST”. Nie tylko kampanią reklamową, ale narzędziem do kreowania całego doświadczenia wokół produktu.

PILAR JEST WIĘC DLA WAS CZYMS WIECEJ NIŻ KOLEJNĄ PREMIERĄ PRODUKTOWĄ?

Zdecydowanie. PILAR bardzo dobrze pokazuje kierunek, w którym rozwija się nie tylko nasza oferta, ale również cała marka. To produkt, w którym minimalistyczna forma spotyka się z zaawansowaną technologią. Smukła, symetryczna konstrukcja, estetyka inspirowana alumi-

nium, duża powierzchnia przeszkleń i bardzo dobre parametry techniczne tworzą balans pomiędzy tym, czego oczekuje użytkownik, a tym, czego oczekuje architekt czy projektant.

Dlatego świat okna PILAR został zbudowany wokół równowagi. Między sztuką i inżynierią, spokojem i dynamiką, minimalizmem i technologicznym zaawansowaniem. Nie chcieliśmy po prostu powiedzieć: „mamy nowe okno”. Chcieliśmy stworzyć dla niego własny język.

Z kolei „OKNOPLAST for Art” pokazuje markę w zupełnie innym kontekście. To projekt, który wyrasta bezpośrednio z naszego zainteresowania designem i kreatywnością. „OKNOPLAST for Art” stworzył przestrzeń dialogu pomiędzy marką, odbiorcami oraz środowiskiem artystycznym. Dzięki temu mogliśmy spojrzeć na produkt i materiał w zupełnie inny sposób oraz pokazać, że marka z branży stolarki może być częścią rozmowy o współczesnej kulturze wizualnej.

Nie chcemy być wyłącznie producentem okien. Chcemy uczestniczyć w dyskusji o tym, jak projektujemy przestrzeń wokół siebie.

A GDZIE W TEJ STRATEGII ZNAJDUJE SIĘ KAMPANIA „TWORZYMY PRZESTRZEŃ DO ZMIAN”?

To projekt o innym charakterze, przede wszystkim kampania CSR skierowana do młodszych pokoleń. Generacje Y, Z i Alpha

są dużo bardziej wrażliwe na kwestie związane ze środowiskiem, odpowiedzialnością biznesu i konsekwencjami decyzji konsumenckich. Widzimy, że oczekują od marek nie tylko deklaracji, ale też realnego zaangażowania. „Tworzymy przestrzeń do zmian” pozwala nam mówić właśnie o tych obszarach: odpowiedzialności za przyszłość, zrównoważonym podejściu i świadomych wyborach. To ważne rozróżnienie. Nasza bieżąca komunikacja produktowa skupia się dziś wokół premiery PILAR, natomiast „Tworzymy przestrzeń do zmian” rozwija społeczny i odpowiedzialny wymiar marki.

JAKICH NARZĘDZI MARKETINGOWYCH UŻYWACIE, ŻEBY SPIĄĆ TAK RÓŻNE OBSZARY?

Stawiamy na połączenie siły kreacji z precyzją danych. Z jednej strony są duże kampanie wizerunkowe, storytelling, design, projekty artystyczne czy niestandardowe doświadczenia digitalowe, takie jak strona przygotowana przy premierze PILAR. Z drugiej strony mamy performance marketing, dane i narzędzia digitalowe, które pozwalają nam prowadzić użytkownika dalej w procesie zakupowym. To szczególnie ważne w naszej kategorii. Okien nie kupuje się impulsywnie. Decyzja może dojrzewać przez wiele tygodni czy miesięcy, dlatego marka musi być obecna zarówno na etapie inspiracji, jak i wtedy, kiedy konsument zaczyna porównywać konkretne rozwiązania.

CO NAJBARDZIEJ WYRÓŻNIA OKNOPLAST NA TLE INNYCH MAREK Z BRANŻY?

Odwaga w nieszablonowym myśleniu zaczyna się u nas od produktu. Pixel, Prismatic, Pava czy PILAR to rozwiązania dostępne wyłącznie w sieci OKNOPLAST, tworzone z myślą o innowacji, designie i personalizacji. Tak charakterystyczne produkty wymagają równie wyrazistej komunikacji. Dlatego nie pokazujemy okna wyłącznie jako elementu technicznego, ale jako część architektury, wnętrza i codziennego doświadczenia.

KTÓRA Z DOTYCHCZASOWYCH KAMPANII JEST PANU NAJBLIŻSZA?

Trudno wskazać jedną, bo każda z nich realizuje inny cel. „Światy OKNOPLAST” stworzyły nam platformę do budowania bardzo charakterystycznych światów produktowych. Premiera PILAR pokazała, jak

daleko możemy ją rozwinąć, od key visuala po całe doświadczenie digitalowe. „OKNOPLAST for Art” stworzył markę na dialog ze sztuką, a „Tworzymy przestrzeń do zmian” pozwoliło nam mówić do młodszych odbiorców o odpowiedzialności. Wszystkie te działania łączy jedna rzecz: wychodzenie poza to, czego można byłoby oczekiwać od producenta okien.

DZISIAJ OKNOPLAST DZIAŁA JUŻ DALEKO POZA POLSKĄ. JAK WAŻNA BYŁA EKSPANSJA W BUDOWANIU MARKI?

To jeden z kluczowych rozdziałów naszej historii. Dziś OKNOPLAST jest obecny w 21 krajach i dysponuje siecią około 3,5 tys. salonów sprzedaży, ale dojście do tej skali wymagało od nas czegoś więcej niż dobrego produktu. Szczególnie ważne były wejścia na tak dojrzałe rynki jak Włochy, Niemcy czy Francja. To wymagało

zrozumienia lokalnych klientów, partnerów i bardzo różnych kultur zakupowych.

Właśnie wtedy zdecydowaliśmy się również na działania, które mocno wyprzedzały standard komunikacji w naszej branży. OKNOPLAST został sponsorem takich klubów jak Inter Mediolan, Borussia Dortmund czy Paris Saint-Germain. Był to z jednej strony sposób na szybkie budowanie świadomości marki na nowych rynkach, ale z drugiej bardzo wyraźny komunikat: polska firma może myśleć globalnie i działać z rozmachem największych europejskich brandów.

Ekspansja nauczyła nas jednej ważnej rzeczy: marka premium nie może być lokalnym konceptem przetłumaczonym na kilka języków. Musi być pozytywnym doświadczeniem klienta na każdym styku z marką i rozumieć jego potrzeby niezależnie od szerokości geograficznej.



OKNO PILAR

PRZEŁOMOWE

Pierwsze na rynku okno łączące tak wysokie parametry termiczne i statyczne z minimalistycznym designem.

JONASZ WIERCIOCH

Z branżą marketingową związany blisko 15 lat. Z marką OKNOPLAST współpracuje od 2019 roku. Autor publikacji z zakresu marketingu, social media i PR. Specjalizuje się w kontekstowych strategiach komunikacji, integrujących różne kanały i opartych na emocjach, zaangażowaniu oraz nieszablonowych pomysłach.

RAZEM GRA SIĘ O WIĘCEJ

WYWIAD Z JANUSZEM KOMURKIEWICZEM, CZŁONKIEM ZARZĄDU DS. MARKETINGU FAKRO



JANUSZ KOMURKIEWICZ
Członek Zarządu ds. Marketingu FAKRO

35 lat rozwoju FAKRO i ponad dwie dekady współpracy z Polskim Związkiem Piłki Nożnej łączy ta sama filozofia: trwałej przewagi nie buduje się krótkoterminowym wynikiem. Buduje się ją konsekwencją, odpowiedzialnością i zaufaniem. O tym jak sport pomaga tworzyć relacje wykraczające poza kontrakty oraz dlaczego polskie pochodzenie może być atutem globalnej marki, mówi Janusz Komurkiewicz, Członek Zarządu ds. Marketingu FAKRO.

FAKRO ŚWIĘTUJE 35-LECIE. PONAD 20 Z TYCH 35 LAT TO TAKŻE WSPÓŁPRACA Z REPREZENTACJĄ POLSKI. CO TAK DŁUGIE PARTNERSTWO MÓWI O FAKRO?

Przed wszystkim pokazuje, jak rozumiemy słowo „razem”. Od początku budujemy FAKRO długofalowo – dotyczy to zarówno produktów, jak i ludzi oraz relacji. Zaufania nie zdobywa się jedną kampanią ani jednym sukcesem. Ono powstaje przez lata, kiedy partnerzy przekonują się, że mogą na sobie polegać również wtedy, gdy warunki stają się trudniejsze. Dlatego „35 lat razem” nie jest dla mnie wyłącznie jubileuszowym hasłem. To sposób, w jaki od początku rozwijamy firmę.

PRZEZ PONAD 20 LAT WSPÓŁPRACY Z PZPN ZMIENIALI SIĘ PREZESI, TRENERZY, PIŁKARZE, BYŁY SUKCESY I ROZCZAROWANIA. DLACZEGO TA RELACJA PRZETRWAŁA?

Bo od początku traktowaliśmy ją jako partnerstwo, a nie sponsoring uzależniony od wyniku najbliższego meczu. Łatwo być razem, kiedy wszystko idzie dobrze. Prawdziwa wartość relacji ujawnia się w trudniejszych momentach. Zmieniają się ludzie i okoliczności, ale pozostają wartości: wzajemny szacunek, odpowiedzialność, konsekwencja i zaufanie. W biznesie jest podobnie. W ciągu 35 lat FAKRO mierzyło się z wieloma zmianami, ale filozofia odpowiedzialnego budowania relacji pozostała niezmienna.

CZY SPORT RZECZYWIŚCIE POMAGA BUDOWAĆ BIZNESOWE ZAUFANIE?

Zdecydowanie. Przekonaliśmy się, że wspólne emocje potrafią zrobić coś, czego czasami nie da się osiągnąć przy stole negocjacyjnym – skracają dystans między ludźmi. Pamiętam spotkania podczas meczów reprezentacji, kiedy rozmowa zaczęła się od piłki nożnej, a kończyła wieloletnią współpracą biznesową. Wspólnie z klientami i partnerami przeżywamy emocje, które zostają w pamięci na długo. Właśnie wtedy najlepiej widać, że wartością takiego partnerstwa nie jest logo czy liczba wyświetleń, lecz relacje.

FAKRO I REPREZENTACJĘ ŁĄCZY TEŻ REPREZENTOWANIE POLSKI NA ŚWIECIE. JAK WAŻNE JEST DZIŚ POLSKIE POCHODZENIE MARKI?

Jesteśmy polską firmą z polskim kapitałem i chcemy pokazywać, że nasze przedsiębiorstwa mogą skutecznie konkurować z największymi światowymi koncernami. Reprezentacja robi to na boisku, my robimy to każdego dnia na globalnym rynku. Nazywamy to gospodarczymi mistrzostwami świata. Globalność nie oznacza rezygnacji z własnych korzeni. Przeciwnie – autentyczność i silna tożsamość budują wiarygodność.

CZEGO BIZNES MOŻE NAUCZYĆ SIĘ OD SPORTU?

Pokory, konsekwencji i pracy zespołowej. Nawet najlepsza drużyna nie wygrywa każdego meczu. Liczy się umiejętność wyciągnięcia wniosków i przygotowania do następnego. W biznesie też nie wystarczy jeden dobry rok czy jeden innowacyjny produkt. Trzeba przez lata utrzymywać wysoką formę, inwestować w ludzi, rozwój i relacje. Sukces nigdy nie jest dziełem jednej osoby.

CO ZATEM PO 35 LATACH JEST NAJWIĘKSZYM KAPITAŁEM FAKRO?

Zaufanie ludzi. Pracowników, klientów, dystrybutorów, dekarzy, architektów i partnerów, z którymi często współpracujemy od kilkunastu czy kilkudziesięciu lat. Technologie można rozwijać, produkty zmieniać, strategie dostosowywać do rynku. Zaufania nie da się jednak zbudować na skróty. Ono potrzebuje czasu i konsekwencji. Dlatego chciałbym, aby za kolejne dziesięć czy dwadzieścia lat nadal można było powiedzieć o FAKRO to samo: że potrafimy być razem nie tylko przy sukcesach. Bo dla mnie właśnie to jest istotą naszego jubileuszu. 35 lat razem oznacza 35 lat budowania zaufania. I zobowiązanie, żeby budować je dalej.

JANUSZ KOMURKIEWICZ

Członek Zarządu ds. Marketingu FAKRO. Związany z firmą od 1994 r., współtwórca firmy i wieloletni ekspert w obszarze marketingu. Obecnie Członek Zarządu FAKRO ds. Marketingu. Od 2008 r. pełni również funkcję Prezesa Zarządu Związku Polskie Okna i Drzwi.

Więcej niż opakowania

Nasze nagradzane rozwiązania opakowaniowe tworzymy w oparciu o lokalne potrzeby i globalne doświadczenia.



Creating the future together.

Paper | Packaging | Solutions



NOWE DROGI DLA POLSKIEGO KAPITAŁU W SZWAJCARII I LIECHTENSTEINIE: INWESTYCJE, BEZPIECZEŃSTWO, PRIVATE CLIENTS

WYWIAD Z PIOTREM WÓJTOWICZEM, SZWAJCARSKIM ADWOKATEM I PARTNEREM ALLEGRA LAW



PIOTR WÓJTOWICZ
Adwokat, Partner, Allegra LAW

POLSKA CORAZ CZĘŚCIEJ PATRZY NA SZWAJCARIĘ I LIECHTENSTEIN NIE TYLKO PRZEZ PRYZMAT BANKOWOŚCI. CO DZIŚ ŁĄCZY TE RYNKI?

Przede wszystkim zaufanie do instytucji, stabilność prawa i długoterminowe myślenie o majątku. Dla polskich przedsiębiorców, rodzin biznesowych i inwestorów prywatnych Szwajcaria oraz Liechtenstein są naturalnym punktem odniesienia: jako miejsca zarządzania aktywami, strukturyzowania sukcesji, inwestowania, ale też prowadzenia sporów o dużej wartości. Polska ma dynamiczny kapitał prywatny, a te jurysdykcje oferują przewidywalne ramy dla jego ochrony i rozwoju.

DLACZEGO PRIVATE CLIENTS SĄ DZIŚ TAK WAŻNYM OBSZAREM?

Bo za dużą częścią biznesu stoją konkretne osoby, rodziny i ich długoterminowe cele. Private clients to nie tylko podatki czy bankowość prywatna. To sukcesja, ład rodzinny, fundacje i trusty, inwestycje międzynarodowe, rezydencja, filantropia. Kluczowe jest holistyczne podejście: zrozumienie struktury majątku, relacji, ryzyk oraz planów.

CZY LIECHTENSTEIN ODGRYWA W TYM UKŁADZIE KONKRETNĄ ROLĘ?

Tak. Liechtenstein jest mały, ale wyspecjalizowany. Dla private clients bywa atrakcyjny w zakresie struktur majątkowych, fundacji prywatnych, planowania sukcesji. Nie chodzi o „egzotykę”, lecz o profesjonalne, transparentne i zgodne z regulacjami rozwiązanie dla majątku, który ma przetrwać zmiany pokoleniowe czy geopolityczne.

A SZWAJCARIA? JAKIE SZANSE WIDZI PAN DLA POLSKICH INWESTORÓW I PRIVATE CLIENTS?

Szwajcaria to dojrzały i innowacyjny rynek, globalnie połączony, z silnymi sektorami, takimi jak technologie medyczne, farmacja, usługi finansowe, przemysł precyzyjny, energetyka, AI i usługi profesjonalne. Dla polskich inwestorów ciekawe mogą być zarówno mniejszościowe wejścia kapitałowe, jak i przejęcia wyspecjalizowanych spółek z know-how, dostępem do rynków globalnych i wysoką kulturą compliance. Dla private clients Szwajcaria i Liechtenstein często się uzupełniają: Liechtenstein oferuje wyspecjalizowane rozwiązania strukturalne i sukcesyjne, a Szwajcaria jest miejscem dla aktywnego zarządzania majątkiem i inwestycjami. W obu przypadkach kluczowe jest dobre przygotowanie prawne, podatkowe i regulacyjne.

A CO Z RYZYKIEM SPORÓW I PRZESTĘPSTW GOSPODARCZYCH?

Inwestycje nigdy nie są wolne od ryzyka, ale w Szwajcarii inwestor ma do dyspozycji mocne instrumenty ochrony. Mam na myśli postępowania cywilne, środki zabezpieczające, roszczenia odszkodowawcze, a w odpowiednich przypadkach także działania w obszarze white collar crime. Ważną rolę odgrywa arbitraż międzynarodowy, zwłaszcza przy sporach transgranicznych, joint ventures czy transakcjach M&A.

JAKĄ RADĘ DAŁBY PAN POLSKIM PRZEDSIĘBIORCOM MYŚLĄCYM O TYCH RYNKACH?

Nie traktować Szwajcarii i Liechtensteinu wyłącznie jako bezpiecznej przystani. To wymagające, profesjonalne rynki. Sukces wymaga przygotowania: jasnej strategii inwestycyjnej, dobrej struktury prawnej i zgodności regulacyjnej. Kto wchodzi tam świadomie, może zyskać bezpieczeństwo oraz dostęp do jakości, partnerów i kapitału – i to w skali globalnej. To kraje, które wzajemnie się uzupełniają.

JAK ALLEGRA LAW, JAKO KANCELARIA Z ZURYCHU I OBECNA W LIECHTENSTEINIE, DORADZA KLIENTOM PRYWATNYM I POLSKIM PRZEDSIĘBIORCOM?

Na terenie Szwajcarii i Liechtensteinu doradzamy w inwestycjach, strukturach majątkowych, relokacji, finansach oraz sporach.

PIOTR WÓJTOWICZ

Szwajcarski adwokat i partner Allegra LAW z wieloletnim doświadczeniem w Zurychu w prawie gospodarczym, finansowym i transgranicznym. Arbiter w sporach finansowych i handlowych w Europie i USA. Doradza klientom z Polski.

BIZNES SZUKA ODPORNOŚCI. ZNAJDZIE JĄ W CEE I AZJI CENTRALNEJ?

WYWIAD Z ANDRZEJEM KOZŁOWSKIM, CZŁONKIEM ZARZĄDU
ROHLIG SUUS LOGISTICS



ANDRZEJ KOZŁOWSKI

Członek Zarządu Rohlig SUUS Logistics

Napięcia geopolityczne, zakłócenia na szlakach transportowych czy rosnący protekcyjizm w handlu międzynarodowym sprawiają, że odporność staje się dziś jedną z najważniejszych przewag konkurencyjnych biznesu. Jak ją budować? Andrzej Kozłowski, członek zarządu Rohlig SUUS Logistics, przekonuje, że kluczowa jest dywersyfikacja – rozwiązań transportowych, ale także rynków działalności. Jako szczególnie perspektywiczny wskazuje region CEECA, czyli Europę Środkowo-Wschodnią i Azję Centralną.

CO W CZASACH PEŁNYCH NAPIĘĆ I ZAWIROWAŃ JEST FUNDAMENTEM ODPORNEGO I EFEKTYWNEGO BIZNESU?

Przede wszystkim dywersyfikacja. Jeśli cały biznes opiera się na jednym rynku, jednej branży czy jednym rodzaju usług, każda zmiana gospodarcza lub geopolityczna może zachwiać jego stabilnością. Dlatego warto rozwijać działalność w różnych kierunkach i nie wkładać „wszystkich jajek do jednego koszyka”.



W SUUSie od lat budujemy biznes własny w oparciu o tę zasadę. Zapewniamy kompleksową obsługę łańcuchów dostaw – od transportu drogowego, morskiego, kolejowego, lotniczego, rozwiązań intermodalnych, przez magazynowanie i obsługę celną, po przewozy ładunków ponadgabarytowych oraz doradztwo logistyczne – Supply Chain Solutions. Równie ważna jest dywersyfikacja klientów i branż. Współpracujemy z firmami z wielu sektorów, m.in. FMCG, automotive, budowlanego, AGD, fashion, farmaceutycznego czy e-commerce. Podobnie podchodzimy do rynków, na których działamy. Jesteśmy obecni w Europie Środkowo-Wschodniej i Azji Centralnej, a jednocześnie zarządzamy lokalnymi i globalnymi łańcuchami dostaw, realizując m.in. przewozy w całej Europie oraz transporty z i do Azji, Ameryki Północnej i Południowej. Dzięki temu spowolnienie w jednym segmencie czy na jednym rynku możemy rekompensować wzrostami w innym.

CZY DYWERSYFIKACJA STAJE SIĘ DZIŚ STANDARDEM RÓWNIEŻ PO STRONIE WASZYCH KLIENTÓW?

Zdecydowanie tak. Coraz więcej firm traktuje dywersyfikację nie jako reakcję na kryzys, lecz jako trwały element swojej strategii biznesowej. Dobrym przykładem jest sytuacja na Morzu Czerwonym. Zakłócenia na tym szlaku sprawiły, że niektóre z firm przeniosły część wolumenów z transportu morskiego na kolej. I choć biznes zdążył już dostosować swoje procesy produkcyjne i dystrybucyjne do dłuższego czasu transportu drogą morską z Azji, wiele

przedsiębiorstw nie zrezygnowało z kolei i nadal wysyła część wolumenu tą opcją. Zamiast wybierać jedno rozwiązanie, korzystają dziś z kilku równoległe, budując większą odporność swoich łańcuchów dostaw.

To podejście widać również w rosnącej popularności transportu intermodalnego. Dla wielu firm stanowi on uzupełnienie transportu drogowego. Przenosząc część wolumenów do intermodalu, zwiększają odporność swoich łańcuchów dostaw, jednocześnie ograniczając emisję CO₂ i zmniejszając wpływ wyzwań, z którymi mierzy się transport drogowy, takich jak rosnące koszty czy niedobór kierowców.

Rozwiązania transportowe to jednak nie wszystko. Firmy coraz częściej dywersyfikują również kierunki sprzedaży, produkcji i zaopatrzenia, szukając nowych możliwości rozwoju.

ZATRZYMAJMY SIĘ PRZY DYWERSYFIKACJI RYNKOWEJ. GDZIE DZIŚ WIDĄC NAJWIĘKSZY POTENCJAŁ?

W SUUSie postrzegamy region CEECA – Europę Środkowo-Wschodnią i Azję Centralną – jako jeden z najbardziej perspektywicznych kierunków rozwoju. Firmy coraz częściej szukają nowych rynków zbytu, lokalizacji produkcji i alternatywnych szlaków handlowych, a ten region bardzo dobrze odpowiada na te potrzeby. Widzimy, że wraz z postępującymi zmianami geopolitycznymi i przebudową globalnych łańcuchów dostaw jego znaczenie będzie

systematycznie rosło. Dlatego konsekwentnie budujemy most logistyczny między Europą Środkowo-Wschodnią a Azją Centralną.

CZYM CHARAKTERYZUJĄ SIĘ POSZCZEGÓLNE Z POWYŻSZYCH RYNKÓW?

Europa Środkowo-Wschodnia należy dziś do najbardziej atrakcyjnych kierunków inwestycyjnych dla globalnego biznesu. Sprzyja temu m.in. trend nearshoringu, w ramach którego międzynarodowe firmy coraz częściej lokują tu zakłady produkcyjne i centra dystrybucyjne obsługujące całą Europę. Nie jest to przypadek – region ma wiele atutów: dogodne położenie w sercu kontynentu, konkurencyjne koszty prowadzenia działalności, dobrze rozwiniętą infrastrukturę oraz dostęp do wykwalifikowanych pracowników.

Jednocześnie przedsiębiorstwa z Europy Środkowo-Wschodniej coraz śміiej realizują własną ekspansję zagraniczną. Bliskość geograficzna i podobieństwo rynków sprawiają, że naturalnym pierwszym kierunkiem rozwoju są kraje regionu. Taką drogę rozwoju przeszliśmy również jako SUUS – ekspansję zagraniczną rozpoczęliśmy od regionu CEE.

DUŻO MÓWI SIĘ DZIŚ O UKRAINIE. JAKĄ ROLĘ ODEGRA TEN RYNEK?

Odbudowa Ukrainy i jej długofalowy rozwój będą jednym z kluczowych elementów dalszego rozwoju regionu CEECA. To przede wszystkim duża szansa dla naszego

kraju, którą powinniśmy wykorzystać. Polska, dzięki swojemu położeniu, rozwiniętej infrastrukturze i doświadczeniu, ma wszelkie atuty, by umacniać swoją pozycję jako hub logistyczny łączący Ukrainę z rynkami światowymi. Potwierdza to rosnąca rola polskich portów morskich. Już dziś przez Baltic Hub przechodzi znacząca część ukraińskiego transportu kontenerowego, a odbudowa kraju jeszcze bardziej zwiększy znaczenie tego kierunku.

W SUUSie widzimy rosnące zainteresowanie rynkiem ukraińskim, zarówno ze strony firm międzynarodowych, jak i polskich przedsiębiorstw. Obsługujemy transporty m.in. dla branży budowlanej oraz producentów elektroniki i AGD, co pokazuje, że odbudowa ukraińskiej gospodarki już trwa. Obserwujemy ten proces z bliska – od lat jesteśmy obecni na rynku ukraińskim, realizując operacje logistyczne obejmujące m.in. transport drogowy, kolejowy oraz obsługę celną. W ubiegłym roku uruchomiliśmy własną spółkę w Kijowie, dostarczając naszym klientom kompleksowe rozwiązania logistyczne.

A CO SPRAWIA, ŻE AZJA CENTRALNA STAJE SIĘ CORAZ CIEKAWSZYM KIERUNKIEM DLA BIZNESU?

Azja Centralna pod wieloma względami przypomina dziś Europę Środkowo-Wschodnią sprzed trzech dekad. Szczególnie w Kazachstanie i Uzbekistanie – dwóch najbardziej rozwiniętych gospodarkach regionu – obserwujemy dynamiczne przemiany gospodarcze, napływ zagranicznych inwestycji, modernizację infrastruktury

transportowej i mieszkaniowej oraz rozwój chłonnego rynku konsumenckiego.

To także region o ogromnym potencjale demograficznym. Azję Centralną zamieszkuje ponad 80 mln ludzi, z czego ponad 38 mln przypada na Uzbekistan – kraj liczniejszy od Polski. Co więcej, to jedno z najmłodszych społeczeństw w tej części świata – mediana wieku wynosi poniżej 30 lat. Młoda i rosnąca populacja oznacza stabilny, długoterminowy popyt.

Dostrzega to już międzynarodowy biznes, w tym również polskie firmy. Dotyczy to wielu branż – od AGD, FMCG i fashion, po budownictwo oraz sektor farmaceutyczny. W obliczu zawirowań geopolitycznych i gospodarczych przedsiębiorstwa poszukują nowych, perspektywicznych rynków zbytu, a Azja Centralna coraz częściej znajduje się w centrum ich zainteresowania. Jestem przekonany, że w najbliższych latach znaczenie tego regionu w globalnym handlu będzie systematycznie rosło. Mając to na uwadze już od trzech lat konsekwentnie budujemy nasze lokalne kompetencje i inwestujemy we własny zespół zarówno

w Kazachstanie, jak i Uzbekistanie. Zapewniamy kompleksową obsługę logistyczną na tych rynkach.

WEJŚCIE NA NOWE RYNKI ZAWSZE WIĄŻE SIĘ Z BARIERAMI. JAK JE POKONAĆ?

Największym wyzwaniem przy wejściu na nowe rynki jest zwykle brak lokalnego know-how – znajomości przepisów, kultury biznesowej czy sposobu prowadzenia działalności. Wyzwaniem jest również budowa własnych struktur, znalezienie zaufanych partnerów oraz sprawne uruchomienie operacji. Dodatkowo wiele przedsiębiorstw planuje dziś ekspansję nie do jednego państwa, lecz do całego regionu – zarówno Europy Środkowo-Wschodniej, jak i Azji Centralnej. Firmy potrzebują więc partnera logistycznego, który zna lokalne realia i zapewni spójną obsługę na kilku rynkach jednocześnie.

To właśnie dlatego zmienia się rola operatorów logistycznych, takich jak SUUS. Coraz częściej jesteśmy strategicznymi doradcami naszych klientów, wspierając ich m.in. w ekspansji na nowe rynki.

ANDRZEJ KOZŁOWSKI

Członek Zarządu Rohlig SUUS Logistics. Od stycznia 2011 roku Członek Zarządu ROHLIG SUUS Logistics odpowiedzialny za zarządzanie i rozwój strategiczny produktu morskiego i lotniczego, a także przewozów intermodalnych, floty i międzynarodowych przewozów całopojazdowych. Nadzoruje również rozwój operacji na kierunku wschodnim oraz ekspansję międzynarodową w Ukrainie czy Azji Centralnej. Ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu w obszarze spedycji międzynarodowej i logistyki kontraktowej. Pracował dla takich firm jak Raben czy DHL. Przez 7 lat pełnił funkcję Dyrektora Zarządzającego spółką Raben w Ukrainie. Biegły władający językiem angielskim i rosyjskim, jest absolwentem warszawskiej SGH.



ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA W PRAKTYCE: RÓWNE PŁACE I ETYCZNY ŁAŃCUCH WARTOŚCI

WYWIAD Z ANNA DĘBICKĄ-RASIAK, CZŁONKINIĄ ZARZĄDU DS. PERSONALNYCH ORAZ
ALEKSANDRĄ ROBASZKIEWICZ, DYREKTORKĄ DS. RELACJI KORPORACYJNYCH, LIDL POLSKA



ANNA DĘBICKA-RASIAK
Członkini Zarządu ds. Personalnych, Lidl Polska



ALEKSANDRA ROBASZKIEWICZ
Dyrektorka ds. Relacji Korporacyjnych, Lidl Polska

W DYSKUSJACH O ESG CORAZ WIĘKSZY NACISK KŁADZIE SIĘ NA FILAR SPOŁECZNY (S). DLACZEGO KWESTIA RÓWNEJ PŁACY I LIKWIDACJI LUKI PŁACOWEJ STAŁA SIĘ DZIŚ JEDNYM Z KLUCZOWYCH WYZWAŃ DLA ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU?

Anna Dębicka-Rasiak: Równość płac to nie tylko kwestia etyki czy deklaracji – to fundamentalny warunek zrówno-

ważonego rozwoju oraz realny motor napędowy całej gospodarki. Jak wynika z raportu McKinsey&Company, zniwelowanie luki płacowej oraz zwiększenie aktywności zawodowej kobiet mogłoby podnieść PKB Polski o blisko 300 mld zł (źródło: <https://www.mckinsey.com/pl/our-insights/win-win-raport>). To potencjał, którego biznes po prostu nie może ignorować.

W Lidl Polska zasada „równe płace za równorzędną pracę” to nie teoria, lecz nasza codzienna praktyka i trwały element kultury organizacyjnej. Wynagrodzenie w naszej firmie jest przypisane ściśle do stanowiska, zakresu odpowiedzialności i kompetencji – nigdy do płci. Tworzymy środowisko, w którym każdy czuje się doceniony, bezpieczny i ma równe szanse na rozwój zawodowy.

WASZE DZIAŁANIA WYKRACZAJĄ JEDNAK DALEKO POZA SAME STRUKTURY LIDL POLSKA. OBECNIE REALIZUJECIE JUŻ 8. EDYCJĘ KONKURSU LIDL FAIR PAY. JAKI JEST CEL TEJ INICJATYWY?

Aleksandra Robaszkiewicz: Chcemy systemowo inspirować polski rynek pracy, w szczególności wspierać mniejsze przedsiębiorstwa, dla których dostęp do wiedzy i dobrych praktyk bywa największym wyzwaniem. Inicjatywę Lidl Fair Pay realizujemy od 2019 roku we współpracy z firmą doradcą Korn Ferry. Celem jest docenienie i promowanie firm (zatrudniających do 1,5 tys. osób), które budują inkluzywną kulturę pracy oraz wdrażają przejrzystą politykę wynagrodzeń opartą na równości płac kobiet i mężczyzn.

AD-R: Inwestycja w różnorodność to najlepsza droga do budowania silnej, zaangażowanej i odpornej organizacji. Tylko pracodawcy, którzy realnie dbają o równe traktowanie, są w stanie przyciągać i zatrzymywać największe talenty. Warto podkreślić, że obok nagród głów-

nych przyznajemy m.in. wyróżnienia ZNAK JAKOŚCI Lidl Fair Pay oraz Best Practice. Partnerują nam w tym wyjątkowe instytucje: UNGC Network Poland, Forbes Women oraz Fundacja Włączeni Plus. Wierzymy, że dzięki tej inicjatywie równość wynagrodzeń stanie się powszechnym standardem, a nie tylko domeną rynkowych liderów.

MÓWIĄC O ESG, NIE SPOSÓB UCIEC OD ODPOWIEDZIALNOŚCI W CAŁYM ŁAŃCUCHU WARTOŚCI. W JAKI SPOSÓB WPROWADZACIE WYSOKIE STANDARDY SPOŁECZNE W RELACJACH ZE SWOIMI DOSTAWCAMI?

AR: Odpowiedzialny biznes musi obejmować cały ekosystem. Współpracujemy z ponad 840 polskimi dostawcami, tworząc dla nich nie tylko stabilne środowisko do rozwoju w kraju, ale i platformę eksportową na rynki europejskie (w samym 2025 roku polskie firmy wyeksportowały z nami towary o wartości ponad 7,2 mld zł).

Zależy nam jednak na tym, aby ten sukces gospodarczy szedł w parze z odpowiedzialnością społeczną. Budujemy relacje z polskimi producentami w oparciu o przejrzyste zasady, partnerstwo i najwyższe standardy etyczne. Poprzez inicjatywy takie jak Lidl Fair Pay zachęcamy również naszych partnerów biznesowych i dostawców do wdrażania równego traktowania u siebie. Promowanie dobrych praktyk pracowniczych w całym łańcuchu dostaw buduje stabilność i wiarygodność polskiego sektora handlu.

CO JEST KLUCZEM DO BUDOWANIA TRWAŁEJ RÓWNOŚCI PŁCI WBIZNESIE?

AD-R: Kluczem jest systemowość i przejście od deklaracji do konkretnych działań. Prawdziwa zmiana zaczyna się od wewnątrz – od jasnych siatek płac, równego dostępu do awansów i budowania poczucia sprawczości wśród kobiet. W Lidlu od lat prowadzimy projekt „Kobieca strona Lidla”, który stawia w centrum potencjał, głos i potrzeby kobiet, łącząc ich rozwój zawodowy z dbałością o zdrowie, równowagę oraz wzajemne wsparcie. Gdy organizacja opiera swój fundament na szacunku i równej wycenie pracy każdego człowieka, zyskuje nie tylko wizerunkowo, ale staje się gotowa na wyzwania przyszłości.

JAK PRZEKONAĆ SCEPTYCZNYCH MENEDŻERÓW, ŻE RÓWNOŚĆ PO PROSTU SIĘ OPŁACA?

AD-R: Sprowadzanie równości płac do „kosztu” to fundamentalny błąd w myśleniu o strategii biznesowej. To inwestycja w odporność, innowacyjność oraz efektywność organizacji. Zespoły, w których panuje poczucie sprawiedliwości i szacunku, osiągają wyższą wydajność, są bardziej zaangażowane, a rotacja pracowników jest w nich niższa. Likwidacja luki płacowej tworzy kulturę organizacyjną opartą na sprawiedliwości, co stanowi dziś fundament nowoczesnego i odpornego biznesu.

ANNA DĘBICKA-RASIAK

Członkini Zarządu ds. Personalnych w Lidl Polska od stycznia 2025 r. Ponad 20-letnie doświadczenie zawodowe zdobyła na stanowiskach kierowniczych w obszarach HR. Absolwentka filologii angielskiej i studiów MBA.

ALEKSANDRA ROBASZKIEWICZ

Z Lidl Polska związana od 2013 r. Jako Dyrektorka ds. Relacji Korporacyjnych odpowiada za koordynowanie działań w obszarze komunikacji, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz public affairs. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu.



POLSKI EKSPORT: STARE I NOWE RYZYKA

WYWIAD Z AMELIĄ BIENIĄ, DYREKTORKĄ DEPARTAMENTU WINDYKACJI W KUKE, O RYZYKU HANDLOWYM W EUROPIE ORAZ POTENCJALE NOWYCH KIERUNKÓW DLA EKSPORTERÓW



AMELIA BIENIĄ

Dyrektorka Departamentu Windykacji w KUKE

Kilka miesięcy temu wiceprezes KUKE Katarzyna Kowalska mówiła na łamach Executive Magazine o niedocenianym przez polskich eksporterów ryzyku niewypłacalności firm w Europie, które „jest często wyższe niż przed pandemią”. Ostatnie dane makroekonomiczne z gospodarek kontynentu przynoszą jednak optymistyczne sygnały ożywienia w kolejnych krajach, również w Niemczech, pogrążonych przez lata w stagnacji. Czy to przekłada się już na polski eksport i przede wszystkim na zmniejszenie ryzyka w relacjach handlowych?

Lepsze wskaźniki koniunktury dają nadzieję, że sytuacja zacznie się z czasem odwracać, ale w procesach gospodarczych mamy do czynienia z inercją, która może trwać kilka kwartałów. Zakładano, że unijne pieniądze z Krajowego Planu Odbudowy pobudzą polskie inwestycje już od początku 2025 r., tymczasem ich efekt widzimy dopiero od niedawna. Wielki pakiet stymulacyjny niemieckiego rządu dotyczący inwestycji w infrastrukturę i obronność zwiększy popyt i stopniowo przyspieszy tamtejszy wzrost gospodarczy, dzięki czemu firmy złapią oddech, zwiększą przychody i odbudują swoje bilanse. Na razie jednak, w II kwartale tego roku liczba upadłości osiągnęła u naszych zachodnich sąsiadów najwyższy poziom od 20 lat! W porównaniu ze średnimi wskaźnikami upadłości z lat 2016–19, czyli okresu sprzed pandemii, obecne wyniki są aż o 75-80% gorsze.

Długotrwała stagnacja wyczerpała rezerwy mniejszych firm i w związku z tym można oczekiwać, że niewypłacalności pozostaną na wysokim poziomie. Co więcej, jak wskazują tamtejsi eksperci, dotyczy to niemal wszystkich branż, co może wskazywać na strukturalną słabość gospodarki. Budownictwo ucierpiało z powodu wyższych stóp procentowych, sektory usługowe ze względu na podwyżki płacy minimalnej, energochłonne gałęzie przemysłu zmagają się z wysokimi kosztami energii, a detaliści ze zmieniającymi się nawykami zakupowymi konsumentów. A do tego dochodzi chińska konkurencja, która wypchnęła niemieckie towary najpierw z azjatyckiego rynku, potem z rynków trzecich i teraz z samych Niemiec. Ale podobnie jest w sąsiadujących Austrii i Szwajcarii, a wysokie ryzyko handlowe dotyczy też Francji, Włoch, Czech, Litwy. Lista jest jeszcze długa...

SKUPMY SIĘ PÓKI CO NA NIEMCZECH, KTÓRE ODBIERAJĄ PONAD 1/4 POLSKIEGO EKSPORTU I NA PEWNO W NAJBLIŻSZYM CZASIE POZOSTANĄ RYNKIEM BEZ ROZSĄDNEJ ALTERNATYWY.

W KUKE mamy do czynienia z niemal czterokrotnym wzrostem liczby spraw windykacyjnych z kontrahentami z Niemiec w porównaniu z okresem sprzed pandemii, co jednak częściowo wynika z rosnącej liczby naszych klientów. Ale, co niepokojące, niestety spadła nam istotnie efektywność w dochodzeniu tych należności. A to już jest efekt dużo gorszej kondycji niemieckich kontrahentów, o czym mówiłam wcześniej – nie mają rezerw czy możliwości poprawienia swojej płynności i gdy przestają płacić to oznacza, że są faktycznymi bankrutami, także bez aktywów.

W ubiegłym roku zanotowaliśmy trzykrotny wzrost wartości wypłaconych odszkodowań w porównaniu z rokiem 2024 i ten negatywny trend utrzymuje się. W pierwszym półroczu br. aż 90% wypłat dotyczyło kontrahentów w stanie upadłości lub restrukturyzacji, gdy w 2018 roku było to zaledwie 2%. W takiej sytuacji trudno o skuteczną windykację. Najwięcej odszkodowań wypłaciliśmy polskim dostawcom dla niemieckich odbiorców z branży tworzyw sztucznych, hutniczej i budownictwa. Prowadzone przez naszą windykację sprawy koncentrują się dziś na sektorach: transportowym, budowlanym i metalowym. Najtrudniej nam dochodzić roszczeń w hutnictwie, poligrafii, branży spożywczej i elektronicznej.

WYMIENIA JUŻ PANI INNE EUROPEJSKIE RYNKI OBARCZONE PODWYŻSZONYM RYZYKIEM.

Mówimy o ryzyku handlowym, czyli niewypłacalności kontrahenta. Pokrywa się to generalnie z mapą słabości makroekonomicznej. Pozytywnie wyróżnia się natomiast Hiszpania, z relatywnie wysokim tempem wzrostu PKB, gdzie choć przybywa nam spraw dotyczących opóźnień w płatnościach, to skuteczność windykacji utrzymuje się na dobrym poziomie. Lokalne firmy mają rezerwy, by uregulować faktury. Dużo gorzej – z perspektywy naszego portfela – oceniamy Włochy, Wielką Brytanię, Francję i, niestety, naszych regionalnych partnerów: Czechy, Słowację, Litwę czy Rumunię.

A JAK SYTUACJA WYGLĄDA W REGIONACH ŚWIATA UZNAWANYCH TRADYCYJNIE ZA OBARCZONE PODWYŻSZONYM RYZYKIEM? KONFLIKT W ZATOCE PERSKIEJ MA PRZECIEŻ IMPLIKACJE DLA GLOBALNEJ GOSPODARKI.

W I półroczu zanotowaliśmy spadek wartości ubezpieczonych transakcji do

naszych największych partnerów w Zatoce Perskiej: do Zjednoczonych Emiratów Arabskich o 1/4, do Arabii Saudyjskiej o ponad 1/3, a także do Kuwejtu. Jednocześnie przybyło spraw windykacyjnych, co nie dziwi, zważywszy na szok dla tych gospodarek wynikający z konfliktu Iranu z USA. I choć analitycy różnią się znacząco w ocenach perspektyw dla regionu, to warto utrzymać na nich swoją obecność, z zastrzeżeniem skorzystania z dobrego zabezpieczenia transakcji również od ryzyka wojennego, które także oferujemy. Mamy je przetestowane od kilku lat w Ukrainie, gdzie angażujemy się coraz mocniej, ubezpieczając zarówno polski eksport, jak i polskie inwestycje. Te ostatnie osiągnęły tylko w tym roku wartość 2 mld zł.

JAK SOBIE RADZICIE Z DOCHODZENIEM NALEŻNOŚCI NA ODLEGŁYCH RYNKACH? POLSKIE KANCELARIE NIE MAJĄ GLOBALNEGO ZASIĘGU.

Skuteczność windykacji opiera się na jak najlepszej znajomości biznesu dłużnika i możliwości dotarcia do niego. Windykacja na własną rękę przez polskiego eksportera jest niepraktyczna i nieoptymalna. My na odległych, np. afrykańskich rynkach, wspieramy się w windykacji miejscowymi agencjami, które wykazują się wysoką znajomością lokalnych uwarunkowań, a dzięki temu wysoką efektywnością. Pomimo że koszty dochodzenia należności są większym wyzwaniem w krajach egzotycznych i wiążą się z wyższymi stawkami, to windykacja dla klienta jest także bezpłatna i świadczymy tę usługę w ramach umowy ubezpieczenia. Ale przede wszystkim stawiamy na jakość analizy ryzyka, by uniknąć pojawienia się negatywnych zdarzeń. I dobrze nam to wychodzi. Jesteśmy otwarci praktycznie na cały świat i co roku w portfelu mamy kontrahentów z ok. 150 państw. Ubezpieczamy np. transakcje eksportowe

do Jemenu, Libii czy Libanu, a polskie firmy uczestniczą w realizacji inwestycji w Wybrzeżu Kości Słoniowej, Ugandzie czy Angoli.

CZY SZTUCZNA INTELIGENCJA ZMIENIA RYNEK WINDYKACJI JEŚLI CHODZI O TRANSAKcje MIĘDZYNARODOWE?

W KUKE korzystamy z możliwości AI w analizie ryzyka. Zresztą Capgemini Research Institute ocenia, że tylko około 10% ubezpieczycieli skutecznie skaluje AI. W windykacji ciągle liczy się człowiek, jego umiejętności perswazyjne. Sztuczna inteligencja pomaga, ale na razie nie wpłynęła diametralnie na nasze usługi.

WRACAJĄC DO POCZĄTKU NASZEJ ROZMOWY, CZY MOŻNA LICZYĆ NA POPRAWĘ WYNIKÓW NASZEGO EKSPORTU? GDZIE SZUKAĆ SZANS?

W Europie widać poprawę otoczenia, więc z pewnym opóźnieniem możemy liczyć na wzrost popytu na nasze towary i usługi, a jednocześnie na ustabilizowanie się kondycji finansowej kontrahentów, co będzie skutkowało mniejszymi opóźnieniami w płatnościach czy niższymi wskaźnikami niewypłacalności odbiorców. Ale Europa wymaga „restrukturyzacji” – podniesienia swojej konkurencyjności, o czym się szeroko mówi. Jednak to jest proces na lata. Musimy więc szybko szukać rynków dalej – część regionów Azji już jest bogatych, choć tam dominują Chiny; niektóre kraje Afryki, czy to północnej czy subsaharyjskiej, są na dobrej drodze do osiągnięcia zrównoważonego wzrostu. Jest Ameryka Południowa, do której „prawa” rości sobie Waszyngton. Wyzwań jest wiele, dlatego polscy przedsiębiorcy powinni nauczyć się korzystać z narzędzi wsparcia, jakie oferują instytucje rozwoju skupione w Team Poland, w tym KUKE.

AMELIA BIEŃ

Absolwentka Prawa oraz Zarządzania i Marketingu na Uniwersytecie Wrocławskim. Od ponad 20 lat pracuje w obszarze windykacji w branży ubezpieczeń należności. Doświadczenie zdobywała m.in. przez kilkanaście lat w międzynarodowych strukturach, a od siedmiu lat jako Dyrektorka Departamentu Windykacji w KUKE wspiera polskich przedsiębiorców w odzyskiwaniu płynności finansowej.



TEKSTYLIA I OPAKOWANIA POD PRESJĄ NOWYCH PRZEPISÓW. FIRMY MUSZĄ PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA ZMIANY

O WYZWANIACH STOJĄCYCH PRZED PRZEDSIĘBIORSTWAMI ROZMAWIAMY Z ANDRZEJEM GRZYMAŁĄ, WICEPREZESEM I DYREKTOREM ZARZĄDZAJĄCYM RLG W POLSCE ORAZ LIDEREM PROJEKTU REDRESS



ANDRZEJ GRZYMAŁA

Wiceprezes i Dyrektor Zarządzający RLG w Polsce oraz Lider Projektu ReDress

Przemysł modowy i branża opakowaniowa przechodzą dziś jedną z największych transformacji regulacyjnych w historii UE. Od 19 lipca 2026 r. największe firmy zostały objęte zakazem niszczenia niesprzedanej odzieży, dodatków i obuwia, wynikającym z rozporządzenia ESPR. Z kolei od 12 sierpnia 2026 r. obowiązują pierwsze wymogi rozporządzenia opakowaniowego PPWR. Na horyzoncie są już kolejne zmiany związane z wdrożeniem Rozszerzonej Odpowiedzialności Producenta (ROP) dla tekstyliów.

PRZYJRZYMY SIĘ NAJPIERW ZAKAZOWI NISZCZENIA NIESPRZEDANEJ ODZIEŻY. CZY OBEJMUJE ON KAŻDĄ FIRMĘ, NIEZALEŻNIE OD JEJ WIELKOŚCI?

Nie. Obowiązek dotyczy obecnie dużych przedsiębiorstw. Mikro i małe firmy zostały z niego wyłączone, natomiast średnie będą musiały się dostosować od 19 lipca 2030 r. Nie oznacza to jednak przyzwolenia na marnowanie zasobów. Komisja Europejska zastrzegła możliwość rozszerzenia regulacji na mniejsze podmioty, jeśli pojawią się próby obchodzenia przepisów.

Co ważne, nowe regulacje obejmują nie tylko produkty zalegające w magazynach, ale również część towarów zwróconych przez klientów. To szczególnie istotne dla sektora e-commerce, gdzie zwroty są codziennością.

JAKIE PRAKTYKI OPERACYJNE KLASYFIKUJĄ SIĘ JAKO „ZNISZCZENIE” W ŚWIELE ROZPORZĄDZENIA ESPR I JAKIE WYJĄTKI PRZEWIDUJE USTAWODAWCA?

Zniszczenie oznacza każde celowe uszkodzenie produktu lub potraktowanie go jako odpadu, np. poprzez spalanie czy składowanie. Jedyną dopuszczalną drogą zagospodarowania nadwyżek jest ich przekazanie do ponownego użycia, w tym odnowienia lub regeneracji.

Wyjątki od zakazu są nieliczne i dotyczą wyłącznie sytuacji nadzwyczajnych, np. gdy produkty stwarzają zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa lub zostały trwale uszkodzone, a ich naprawa jest nieopłacalna.

DLACZEGO WPROWADZENIE TAK RESTRYKCYJNYCH PRZEPISÓW BYŁO NIEUNIKNIONE?

Żyjemy w kulturze konsumpcjonizmu, opartej na zasadzie „kupuję, więc jestem”. Nabywamy coraz więcej i jeszcze szybciej wyrzucamy. Według danych EEA, w 2022 roku w całej UE wygenerowaliśmy prawie 7 milionów ton odpadów tekstylnych, co daje około 16 kilogramów na osobę. Regulacje ESPR, w tym zakaz niszczenia tekstyliów, to element szerszej strategii odejścia od modelu „wyprodukuj, sprzedaj, wyrzuć” na rzecz jak najdłuższego utrzymywania produktów w obiegu. Ma to skłonić firmy do lepszego planowania produkcji i zarządzania zapasami, aby ograniczyć powstawanie nadwyżek już u źródła.

ZAKAZ NISZCZENIA TO DOPIERO POCZĄTEK ZMIAN. CO W PRAKTYCE BĘDZIE OZNACZAŁ NADCHODZĄCY ROP DLA TEKSTYLIOW?

ROP to potężna zmiana myślenia o produkcie w całym cyklu życia. Producenci wprowadzający na rynek odzież, obuwie czy akcesoria, ale też inne tekstylia, m.in. te domowe, takie jak koce, zasłony czy pościel, będą musieli finansować system gospodarowania odpadami po tych produktach. Mówimy tu o pokrywaniu kosztów selektywnej zbiórki, sortowania oraz przygotowania do ponownego użycia i recyklingu. W Polsce wdrożenie przepisów przewidziano do 17 czerwca 2027 r., a uruchomienie systemu na 17 kwietnia 2028 r.

JAK FIRMA POWINNA PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA TE ZMIANY?

W ReDress rekomendujemy, aby już dziś przeanalizować własne procesy. Warto zmapować miejsca powstawania nadwyżek, ocenić skalę zwrotów i sprawdzić, co dzieje się z produktami wycofywanymi z podstawowego obrotu.

Kolejnym krokiem jest stworzenie jasnych ścieżek postępowania dla takich produktów: powrotu do sprzedaży, naprawy, ponownego użycia czy innych form zagospodarowania. Firmy muszą też przygotować się do nowych obowiązków związanych ze zbiórką i przekazywaniem zużytych tekstyliów do dalszego przetwarzania.

To proces wymagający współpracy całego łańcucha wartości. Już dziś widoczne są braki infrastrukturalne, dlatego budowanie partnerstw i odpowiednich rozwiązań warto rozpocząć jak najwcześniej.

PRZEDSIĘBIORCY MUSZĄ DZIŚ ZMIERZYĆ SIĘ TAKŻE Z NOWYMI WYMOGAMI ROZPORZĄDZENIA PPWR. JAKIE SĄ NAJWIĘKSZE BARIERY I WYZWANIA ZWIĄZANE Z TYMI PRZEPISAMI OPAKOWANIOWYMI?

Największą barierą nie jest sam fakt, że opakowania muszą być bardziej przyjazne środowisku. Prawdziwym wyzwaniem jest strona operacyjna, projektowa i dokumentacyjna.

Każde opakowanie wprowadzane na rynek od 12 sierpnia 2026 roku musi posiadać deklarację zgodności, opartą na procedurze oceny zgodności i dokumentacji technicznej. Dla firm oznacza to konieczność posiadania m.in. sprawozdań z badań laboratoryjnych na limity metali ciężkich czy potwierdzenia zakazu stosowania substancji PFAS w opakowaniach przeznaczonych do kontaktu z żywnością. Kolejnym aspektem jest minimalizacja opakowań. PPWR zabrania stosowania

cech konstrukcyjnych mających na celu jedynie optyczne powiększenie objętości produktu, takich jak podwójne ścianki, podwójne dna czy zbędne warstwy.

Biznes nie czuje się gotowy. W maju zapytaliśmy przedsiębiorców o to, jak oceniają przygotowanie do PPWR. Wyniki pokazują, jak długa droga jeszcze przed rynkiem: aż 25,5% przedsiębiorstw oceniło je na 1 w skali od 1 do 6, co wskazywało na brak podjętych działań. Łącznie aż 60,8% respondentów przyznało ocenę 3 lub niższą, a zaledwie 11,3% zadeklarowało pełną gotowość (ocena 6). Wyniki naszej analizy pokazują, że wielu firmom wciąż brakuje jasnych wytycznych dotyczących nowych obowiązków wynikających z PPWR. Dlatego w RePack Organizacji Odzysku Opakowań łączymy działania edukacyjne z indywidualnym wsparciem firm w zakresie zgodności z przepisami. Z tego powodu, w naszej Organizacji kluczową rolę odgrywa dział Compliance, który pomaga partnerom biznesowym bezpiecznie poruszać się w gąszczu regulacji i zapewniać pełną zgodność z wymaganiami środowiskowymi.

W JAKI SPOSÓB RLG POLSKA I PROJEKT REDRESS MOGĄ REALNIE POMÓC PRZEDSIĘBIORCOM PRZEJŚĆ PRZEZ TE PROCESY BEZPIECZNIE?

Naszą misją jest odciążanie przedsiębiorców od obowiązków administracyjnych związanych z ochroną środowiska i ROP. W RLG Polska kompleksowo wspieramy firmy w zakresie rejestracji, logistyki, raportowania i zarządzania danymi. W odpo-

wiedzi na wymagania PPWR stworzyliśmy również Generator Deklaracji Zgodności Opakowań, który automatyzuje przygotowanie dokumentacji zgodnej z unijnymi wymogami.

Z kolei w ramach projektu ReDress dostarczamy rozwiązania dla branży mody i tekstylnej. Działamy jako system kolektywny, gotowy do przejścia pełnej odpowiedzialności za realizację obowiązków ROP w imieniu producentów. Wspieramy marki we wdrażaniu cyrkularnych modeli biznesowych i oferujemy kluczowe na tym etapie narzędzia do obsługi Cyfrowego Paszportu Produktu (DPP). Przyszłość branży tekstylnej będzie zależała nie tylko od tego, jak zagospodarujemy odpady, ale przede wszystkim od tego, jak będziemy zarządzać produktem przez cały jego cykl życia.

JAKA JEST PANA NAJWAŻNIEJSZA RADA DLA PREZESÓW I DYREKTORÓW ZARZĄDZAJĄCYCH NA DRUGĄ POŁOWĘ 2026 ROKU?

Nie czekajcie na ostatnią chwilę. Choć rok 2030 i kolejne kamienie milowe związane z PPWR czy ROP wydają się odległe, to audyt procesów, weryfikacja dostawców i wdrożenie systemów IT do zarządzania danymi o produktach trwają miesiącami. Przewagę na rynku zyskają te firmy, które wykorzystają te regulacje do optymalizacji kosztów, uporządkowania procesów logistycznych i budowania długofalowej wartości swojej marki w oparciu o rzeczywistość, a nie tylko „papierową” cyrkularność.

ANDRZEJ GRZYMAŁA

Od 2015 roku związany z RLG, obecnie na stanowisku dyrektora zarządzającego i wiceprezesa zarządu w spółkach RLG w Polsce oraz projektu ReDress Polska. Od początku kariery zawodowej aktywnie wspiera przedsiębiorców w zakresie szeroko rozumianej ochrony środowiska, również na arenie międzynarodowej. Promuje nowoczesne rozwiązania technologiczne w zarządzaniu gospodarką odpadami, wpisujące się w model gospodarki obiegu zamkniętego.





Przyszłość branży tekstylnej i nowe obowiązki ROP



Zakaz niszczenia i koszty ROP

Co obejmuje zakaz niszczenia i jak uniknąć wyższych opłat dzięki ekomodulacji?



Cyfrowy Paszport Produktu (DPP)



Co zmiana oznacza dla operacyjnej gotowości marek i zarządzania danymi?

Perspektywa konsumenta

Czego oczekują klienci i jak przekształcić nowe obowiązki w realną rynkową przewagę?



ZESKANUJ I POBIERZ ↓

**Zeskanuj kod QR, aby pobrać pełny raport PDF
i umówić się na konsultację z ekspertem**



<https://rev-log.com/pl/rop-w-branzy-tekstylnej-2>

Wygeneruj deklarację zgodności PPWR w kilka minut

Twórz **bezpłatnie** deklaracje zgodne z obowiązującymi wymaganiami PPWR na podstawie oficjalnego wzoru.



Oszczędność czasu

Generowanie wielu deklaracji jednocześnie.



100% zgodności

Dokument zgodny z rozporządzeniem PPWR.



Bezpieczna sprzedaż

Ograniczenie ryzyka błędów i kar.



DEKLARACJA ZGODNOŚCI UE nr RL123456/26/05/2026

Identyfikator opakowania: 123456

DANE WYTWÓRCY

Nazwa firmy: RLG Systemy Polska
Adres: ul. Bemilowa 17, 00-203 Warszawa

OŚWIADCZENIE O ODPOWIEDZIALNOŚCI

Niniejsza deklaracja zgodności wydana zostaje na wyłączną odpowiedzialność twórcy opakowania.

PRZEDMIOT DEKLARACJI

Zgodnie z klasyfikacją określoną w tabeli 1 załącznika II rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2025/40 z dnia 19 grudnia 2024 r. w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych opakowanie zawiera materiały kwalifikujące się do kategorii: 3

ZGODNOŚĆ Z PRZEPISAMI

Przedmiot niniejszej deklaracji spełnia wymagania unijnego prawodawstwa harmonizacyjnego:

- Rozporządzenie (UE) 2025/40 z dnia 19 grudnia 2024 r. w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych
- Dyrektywa (UE) nr 2019/904 z dnia 5 czerwca 2019 r. w sprawie zmniejszenia wpływu niektórych produktów z tworzyw sztucznych na środowisko

NORMY ZHARMONIZOWANE I SPECYFIKACJE

Lp	Dane normy/specyfikacji
1.	Norma 123456

CERTYFIKACJA

Dane jednostki certyfikującej: Jednostka
Opis certyfikacji: Certyfikacja
Numer i data certyfikatu: 123456 2026-05-12
Okres ważności certyfikatu: nie dotyczy

INFORMACJE DODATKOWE

Podpisano w imieniu: RLG Systemy Polska
Imię i nazwisko osoby podpisującej: Jan Kowalski
Stanowisko osoby podpisującej: Specjalista ds. Ochrony środowiska

Warszawa 2026-05-26
[Podpis] i data wydania: [Podpis]

Założ konto i skorzystaj z generatora

**Zeskanuj kod QR
i rozpocznij pracę**

<https://system.rlgsoft.pl/deklaracja>



RLG
by Reconomy

Targi branżowe, ekspansja rynków, zwiększenie sprzedaży. Jak zmienić koszt w inwestycję?



ALAIN KAJ
Prezes Zarządu, Inventage

Targi branżowe są w wielu firmach naturalnym elementem działań sprzedażowych. Jeżeli przedsiębiorstwo chce wejść na nowy rynek, zaprezentować produkt, spotkać się z dystrybutorami, pozyskać kontakty handlowe czy sprawdzić reakcję odbiorców, udział w targach wydaje się oczywistym krokiem. Z perspektywy zarządu to koszt rozwoju sprzedaży, z perspektywy marketingu – promocji, a dla handlowców okazja do budowania relacji. Problem pojawia się wtedy, gdy na tym kończy się cała analiza.

W praktyce udział w targach rzadko ogranicza się do faktury za powierzchnię wystawienniczą. Zazwyczaj obejmuje przygotowanie stoiska, transport, podróże i noclegi zespołu, katalogi, prezentacje, próbki, działania promocyjne, obsługę pozyskanych kontaktów, a czasem również tłumaczenia, certyfikaty, dokumentację produktową czy dostosowanie oferty do danego rynku. Traktowane osobno, to zwykle koszty operacyjne, ale razem mogą tworzyć zorganizowane działanie nastawione na rozwój sprzedaży.

Dlatego targów nie warto analizować wyłącznie po fakcie, jako zbioru wydatków do zaksięgowania. Jeżeli są elementem ekspansji, już na etapie planowania warto określić cel udziału, promowane produkty, rynek docelowy, działania poprzedzające wydarzenie i sposób wykorzystania pozyskanych kontaktów. Dopiero wtedy można ocenić, czy mamy do czynienia wyłącznie z kosztem marketingowym, czy z wydatkiem, który może mieć również znaczenie podatkowe i finansowe.

Jest to szczególnie istotne w kontekście ulg podatkowych związanych z rozwojem sprzedaży i ekspansją. W wielu firmach świadomość takich instrumentów pojawia się zbyt późno. Najpierw podejmowana jest decyzja o wyjeździe, następnie rezerwowane jest stoisko, przygotowywane są materiały, uruchamiane są działania promocyjne, a dopiero po zakończeniu wydarzenia ktoś zadaje pytanie, czy część tych kosztów można było rozliczyć korzystniej. Taki sposób działania często ogranicza możliwość bezpiecznego wykorzystania dostępnych preferencji, ponieważ brakuje wcześniejszego powiązania kosztu z celem sprzedażowym, dokumentacją i logiką całego procesu.

Sama obecność na targach nie oznacza oczywiście automatycznie prawa do ulgi podatkowej. Określone koszty mogą jednak wpisywać się w szerszy katalog działań związanych ze zwiększaniem przychodów, promocją produktów, przygotowaniem dokumentacji sprzedażowej czy wejściem na nowe rynki. **Warunkiem jest ich właściwa identyfikacja, opisanie i powiązanie z konkretną działalnością przedsiębiorstwa. Faktura potwierdza poniesienie kosztu, ale nie pokazuje jeszcze, dlaczego został on poniesiony i jaką rolę pełnił w rozwoju sprzedaży.**

Tu widać różnicę między podejściem reaktywnym a zarządczym. W pierwszym firma najpierw działa, a później próbuje uporządkować skutki podatkowe i finansowe. W drugim udział w targach od początku traktowany jest jako projekt: z określonym celem, budżetem, rynkiem, produktami, dokumentacją działań i analizą możliwych preferencji. Nie chodzi o sztuczne rozbudowywanie dokumentacji, ale o świadome zarządzanie kosztem i jego wartością.

Najwięcej można stracić wtedy, gdy targi są traktowane wyłącznie jako koszt obecności. Firma płaci za stoisko, materiały, przejazdy, noclegi i promocję, a później ocenia wydarzenie jedynie przez pryzmat liczby rozmów czy nowych kontaktów. To ważne wskaźniki, ale nie zawsze pełne. Jeżeli targi były elementem wejścia na nowy rynek, promocji produ-

ktu, budowy kanału dystrybucji czy zwiększania sprzedaży eksportowej, mogą mieć również znaczenie podatkowe oraz wpływać na sposób zarządzania kosztami kolejnych działań.

Szczególnie wyraźnie widać to w firmach produkcyjnych. Targi są tam często konkretnym narzędziem sprzedaży: prezentowany jest określony asortyment, prowadzone są rozmowy z konkretnymi odbiorcami, testowane są reakcje rynku i budowane relacje z dystrybutorami. Jeżeli informacje te pozostają rozproszone pomiędzy sprzedażą, marketingiem i księgowością, firma może nie dostrzec pełnej wartości ponoszonych wydatków.

Dlatego analiza kosztów targowych nie powinna kończyć się na pytaniu, czy wydatek został poprawnie zaksięgowany. Warto również ustalić, jakiemu celowi sprzedażowemu służył, z jakim rynkiem był związany, jakie produkty promował i czy może mieć znaczenie w ramach dostępnych ulg podatkowych.

W Inventage patrzymy na targi właśnie z tej perspektywy, nie jak na pojedyncze wydarzenie marketingowe, lecz możliwy element rozwoju sprzedaży, ekspansji i zarządzania wartością podatkową. Analizujemy rzeczywiste dane przedsiębiorstwa: poniesione koszty, charakter wydarzeń, promowane produkty, rynki, sposób dokumentowania wydatków oraz możliwości ich powiązania z odpowiednimi ulgami. Uwzględniamy również źródła finansowania kosztów, ponieważ nieprawidłowe łączenie różnych instrumentów wsparcia może tworzyć ryzyka zamiast korzyści.

Kluczowe jest połączenie perspektywy podatkowej i biznesowej. Sama wiedza o istnieniu ulg nie wystarcza. Trzeba ustalić, czy w konkretnych kosztach przedsiębiorstwa znajduje się realny, bezpieczny i możliwy do udokumentowania potencjał. Nie chodzi o dopisywanie strategii do każdego wyjazdu targowego, ale o to, aby tam, gdzie targi rzeczywiście wspierają rozwój sprzedaży, nie traktować ich wyłącznie jako bieżącego kosztu promocji.

Jeżeli przedsiębiorstwo regularnie uczestniczy w targach, planuje ekspansję zagraniczną, rozwija sprzedaż eksportową lub ponosi istotne wydatki na promocję produktów, warto sprawdzić, czy obszar ten jest właściwie ułożony również podatkowo i finansowo. Audyt kosztów targowych może pokazać, które wydatki mają wyłącznie charakter operacyjny, a które wymagają dalszej analizy.

W wielu przypadkach nie chodzi o szukanie nowych kosztów, lecz o właściwe rozpoznanie wartości wydatków, które firma już ponosi.

Jeżeli udział w targach generuje znaczące nakłady, a nie ma pewności, czy przedsiębiorstwo wykorzystuje ich pełny potencjał podatkowy i finansowy, zapraszamy do kontaktu z Inventage. Nasi eksperci mogą przeprowadzić wstępną analizę i wskazać, czy istnieją podstawy do bezpiecznego wykorzystania dostępnych ulg lub lepszego uporządkowania kosztów przyszłych działań.

Zapraszamy do kontaktu za pośrednictwem LinkedIn lub Biura Zarządu Inventage.

INVENTAGE | ulga na ekspansję

Targi pomagają zdobyć nowe rynki. Ulgą na ekspansję obniża koszt tego rozwoju.

Stoisko, podróże, noclegi, transport produktów lub maszyn oraz działania promocyjne to realne koszty poniesione przez firmę w ramach ekspansji. Część wydatków, po spełnieniu warunków, może zostać dodatkowo odliczona w ramach ulgi na ekspansję.



Rozwijaj sprzedaż.
Wykorzystuj koszty efektywniej.



Sprawdź, jakie korzyści daje ulga na ekspansję.





inventage

Zwiększamy zysk. Gwarantujemy bezpieczeństwo.

biuro@inventage.pl | +48 512 002 228 | www.inventage.pl




EXECUTIVE
— MAGAZINE —

67

Od eksportowych okazji do świadomej strategii wzrostu



ARTUR STANIEC
Senior Director, Simon-Kucher

Twoja firma sprzedaje do kilku krajów, ale czy oznacza to już prawdziwą ekspansję zagraniczną? Pierwszy zagraniczny klient, udane targi branżowe czy propozycja współpracy od lokalnego dystrybutora potrafią otworzyć drzwi do nowych rynków. Na pierwszy rzut oka wszystko wygląda obiecująco: kolejne kraje pojawiają się na mapie sprzedaży, rośnie liczba kontaktów i zamówień. Z czasem jednak okazuje się, że obecność na wielu rynkach nie zawsze przekłada się na realny wzrost. Częściej oznacza nadmierne rozproszenie zespołu, budżetu marketingowego i uwagi całej organizacji.

Lepszym podejściem jest świadome budowanie swojej pozycji za granicą, czyli koncentracja na ograniczonej liczbie rynków, na których firma ma realną szansę zbudować skalę i trwałą pozycję. Nie powinny o tym jednak decydować wyłącznie wielkość gospodarki czy tempo wzrostu branży. Duży rynek może być zdominowany przez silnych konkurentów, wymagać kosztownych certyfikacji albo opierać się na kanałach, do których trudno uzyskać dostęp. Mniejszy może być natomiast znacznie lepiej dopasowany do oferty, marki i kompetencji przedsiębiorstwa.

Dobrym przykładem jest Oknoplast. Włochy stały się jego największym rynkiem eksportowym nie tylko ze względu na skalę popytu. Firma rozpoznała, że włoscy klienci przywiązują szczególną wagę do designu, kolorystyki i detali, podczas gdy w Polsce większą rolę odgrywa skuteczna termoizolacja. Do tych preferencji dopasowała ofertę, obsługę oraz komunikację marki, wykorzystując między innymi istotny lokalnie sponsoring sportowy. To, co działa na jednym rynku, nie zostało potraktowane jako uniwersalna recepta dla innych.

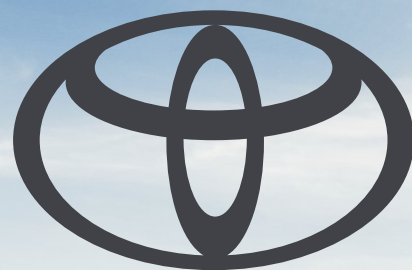
Priorytetyzacja powinna łączyć dwa wymiary: atrakcyjność rynku i dopasowanie firmy. Pierwszy obejmuje skalę popytu, dynamikę, ceny, konkurencję, regulacje i bariery wejścia. Drugi – adekwatność oferty, siłę konkurencyjną, dostęp do kanałów, możliwości lokalizacji, wymagane inwestycje oraz zasoby potrzebne do obsługi klientów. Najbardziej obiecujący rynek to nie zawsze ten największy, lecz ten, na którym potencjał jest jednocześnie atrakcyjny i możliwy do zrealizowania.

Dla wybranych krajów trzeba następnie przygotować odrębną strategię go-to-market: wskazać segmenty docelowe, dopasować propozycję wartości, cenę, kanały oraz sposób budowania wiarygodności. Na jednym rynku najlepsza może być sprzedaż bezpośrednia, na innym lokalny dystrybutor. Gdzie indziej konieczne będą partnerstwa, lokalny serwis albo zmiana sposobu komunikowania korzyści.

Punktem wyjścia powinny być dane: statystyki handlowe, raporty branżowe, informacje o konkurentach, cenach i regulacjach. Rzadko jednak pokazują one rzeczywiste kryteria wyboru dostawcy, siłę relacji handlowych czy oczekiwania wobec obsługi. Dlatego analizę należy uzupełnić wywiadami z klientami, dystrybutorami, ekspertami branżowymi i doświadczonymi menedżerami na danym rynku.

W jednym z projektów Simon-Kucher dla globalnego producenta materiałów budowlanych dostępne raporty przedstawiały rozbieżne szacunki, a w części segmentów danych brakowało. Analizę ponad stu źródeł uzupełniono estymacjami oddolnymi, informacjami z rynków sąsiednich i rozmowami z ekspertami. Pozwoliło to wskazać obszary, w których atrakcyjność rynku najlepiej odpowiadała realnemu potencjałowi klienta, skoncentrować tam dalsze inwestycje i dopasować strategię go-to-market.

Dojrzała strategia ekspansji nie maksymalizuje liczby kierunków. Maksymalizuje szanse powodzenia na tych rynkach, które najlepiej odpowiadają możliwościom firmy.



AUTO
PODLASIE
TOYOTA **ŁÓDŹ**



Klient B2B chce kupować jak konsument. To zmienia sprzedaż w przemyśle



TOMASZ ŁYSON

Full-Stack Marketer, Univio

Przez lata sprzedaż w sektorze przemysłowym opierała się przede wszystkim na bezpośrednich relacjach. Handlowcy budowali wieloletnie kontakty z klientami, zamówienia składano telefonicznie, a regularne wizyty w zakładach produkcyjnych były ważnym elementem współpracy.

Ten model wciąż ma swoje miejsce, jednak coraz wyraźniej widać jego ograniczenia. Zmieniają się procesy zakupowe, oczekiwania klientów oraz technologie wykorzystywane w codziennej pracy. Klienci oczekują dziś większej dostępności informacji, szybszej obsługi i możliwości realizowania części procesu zakupowego online. W efekcie cyfryzacja sprzedaży B2B w przemyśle przestaje być jedynie wdrożeniem nowych narzędzi. Staje się zmianą sposobu organizacji i prowadzenia sprzedaży – od pierwszego kontaktu z klientem, przez obsługę zamówień, aż po dalszą współpracę.

KONSUMERYZACJA KLIENTA B2B ZMIENIA ROLĘ HANDLOWCA

Współczesny dyrektor produkcji czy menedżer sprzedaży działa dziś jednocześnie w dwóch światach. W pracy zamawia komponenty, części czy usługi serwisowe, a poza nią korzysta z e-commerce, aplikacji zakupowych i marketplace. Nic więc dziwnego, że doświadczenia wyniesione z zakupów konsumenckich coraz częściej przekłada na sposób, w jaki chce kupować również w relacjach biznesowych. – *To właśnie konsumeryzacja klienta B2B, czyli zjawisko, w którym klienci biznesowi oczekują od dostawców standardów znanych z rynku B2C. Chcą szybko sprawdzić ceny i dostępność produktów, zobaczyć historię zamówień, pobrać dokumenty czy samodzielnie złożyć zamówienie niezależnie od pory dnia* – wspomina Damian Gierczak, Head of B2B Transformation w Univio.

Według danych Gartnera z 2025 roku aż 61% nabywców B2B preferuje zakup bez bezpośredniego udziału handlowca

na początkowych etapach procesu. Nie oznacza to jednak końca sprzedaży relacyjnej. Zmienia się przede wszystkim rola handlowca. Zamiast odpowiadać na powtarzalne pytania o ceny, dostępność czy status zamówienia, może skupić się na doradztwie technicznym, wsparciu przy złożonych kontraktach i rozwijaniu relacji biznesowych. Dobrym przykładem jest firma AB Bechcicki, która we współpracy z Univio wdrożyła platformę B2B zintegrowaną z systemem ERP. Klienci zyskali możliwość samodzielnego składania zamówień, a zespoły sprzedażowe zostały odciążone od części powtarzalnych zapytań operacyjnych.

– *Transformacja cyfrowa, którą obecnie przechodzimy, to coś więcej niż tylko zmiana narzędzi – to fundamentalna zmiana sposobu, w jaki działamy, współpracujemy z partnerami i odpowiadamy na potrzeby rynku. Dzięki cyfrowej transformacji i wdrożeniu nowej platformy B2B zyskujemy jako firma realną przewagę konkurencyjną w sektorze materiałów budowlanych, który coraz silniej otwiera się na nowoczesne, zautomatyzowane modele współpracy* – podkreśla Marlena Żurawska-Szuter, Dyrektor e-commerce w AB Bechcicki.

PLATFORMA B2B W PRZEMYŚLE NIE JEST JUŻ EKSPERYMENTEM

Zmiany w zachowaniach zakupowych coraz wyraźniej znajdują potwierdzenie w danych rynkowych. Według analiz Gartnera i McKinsey aż 71% firm przemysłowych prowadzi sprzedaż online, a średnio 34% ich przychodów pochodzi z kanałów cyfrowych. Oznacza to, że cyfryzacja sprzedaży B2B w przemyśle przestaje być eksperymentem, a staje się jednym z podstawowych elementów modelu sprzedażowego. Proces zakupowy coraz rzadziej przebiega wyłącznie jednym kanałem. Klient może najpierw sprawdzić produkty i ich dostępność na platformie B2B, następnie skonsultować wybór z handlowcem lub ekspertem technicznym, a finalnie złożyć zamówienie online albo tradycyjnie. Dlatego platforma cyfrowa nie musi zastępować sprzedaży relacyjnej – powinna ją uzupełniać.

W najbliższych latach coraz większe znaczenie będzie miał właśnie hybrydowy model sprzedaży. Prostsze i powtarzalne zakupy klienci będą realizować samodzielnie online, natomiast przy bardziej złożonych projektach nadal będą korzystać ze wsparcia handlowców. W efekcie sposób oceny dostawcy będzie obejmował nie tylko parametry techniczne czy cenę, ale również wygodę, intuicyjność i transparentność całego procesu zakupowego.

CYFROWE ROZWIĄZANIA B2B TO NIE TYLKO SKLEP INTERNETOWY

Jednym z częstszych błędów jest traktowanie platformy B2B jako rozbudowanego sklepu internetowego. W przy-

padku firm przemysłowych jej rola jest znacznie szersza. Platforma może stać się centralnym narzędziem łączącym sprzedaż, logistykę, dane produktowe i obsługę klienta. Dobrze zaprojektowane rozwiązanie B2B może zapewnić m.in.:

- integrację z systemem ERP i innymi systemami wykorzystywanymi w firmie,
- dostęp do aktualnych stanów magazynowych,
- automatyzację obsługi zamówień,
- indywidualne ceny, rabaty i warunki handlowe,
- dostęp do faktur, certyfikatów oraz dokumentacji technicznej.

Dobrym przykładem jest Pneumat, największy w Polsce dystrybutor pneumatyki, którego oferta obejmuje ponad 160 tys. produktów. W ramach projektu wdrożono konfiguratory pozwalające klientom samodzielnie dopasowywać produkty do wymaganych parametrów technicznych. Efekty transformacji pokazują skalę możliwości cyfrowego kanału sprzedaży:

- wzrost współczynnika konwersji o 198%,
- wzrost przychodów online o 125%,
- wzrost liczby transakcji internetowych o 95%.

NOWE SZYBSZE I PROSTSZE PODEJŚCIE DO WDRAŻANIA PLATFORM B2B

Jeszcze kilka lat temu uruchomienie platformy B2B w firmie przemysłowej często oznaczało wielomiesięczny, kosztowny projekt budowany niemal od podstaw. Długi czas realizacji, rozbudowana integracja z istniejącymi systemami i wysoki koszt początkowy sprawiały, że decyzja o digitalizacji wiązała się z dużym ryzykiem. Dziś coraz częściej stosuje się inne podejście. Zamiast rozpoczynać od budowy całego rozwiązania od zera, firmy korzystają z prekonfigurowanych modeli

wdrożeniowych, gotowych komponentów i sprawdzonych integracji. Pozwala to szybciej uruchomić podstawowy kanał sprzedaży, a następnie rozwijać go wraz ze wzrostem potrzeb organizacji.

PRAKTYCZNE PODEJŚCIE DO DIGITALIZACJI SPRZEDAŻY

Przykładem takiego podejścia jest Upsaily.B2B od Univio – model wdrożenia platformy B2B oparty na doświadczeniach z projektów realizowanych dla firm przemysłowych i dystrybucyjnych. Zamiast budować całe rozwiązanie od podstaw, organizacja korzysta z gotowych komponentów, sprawdzonych mechanizmów oraz integracji. Takie podejście przynosi kilka istotnych korzyści.

Co ważne, technologia sama w sobie nie jest celem. Jej zadaniem jest przede wszystkim uproszczenie procesów sprzedażowych i operacyjnych oraz udostępnienie klientom wygodniejszego sposobu współpracy z dostawcą.

DLACZEGO DIGITALIZACJA SPRZEDAŻY B2B STAJE SIĘ KONIECZNOŚCIĄ?

Firmy przemysłowe stoją dziś przed zmianą modelu sprzedaży, a nie tylko przed wyborem kolejnego narzędzia technologicznego. Klienci oczekują większej samodzielności, szybkiego dostępu do informacji produktowych i cenowych oraz możliwości realizowania zakupów wtedy, kiedy jest to dla nich wygodne. Platforma B2B pozwala połączyć te oczekiwania z relacyjnym modelem sprzedaży, który nadal ma duże znaczenie w przemyśle. Platforma automatyzuje powtarzalne procesy, daje klientowi większą niezależność, a handlowcom pozwala koncentrować się na zadaniach, w których ich wiedza i doświadczenie rzeczywiście tworzą wartość. Digitalizacja sprzedaży B2B nie oznacza więc rezygnacji z handlowców. Oznacza zmianę sposobu, w jaki technologia i sprzedaż relacyjna współpracują ze sobą.

Zalety wdrożenia platformy B2B opartej na doświadczeniach z projektów realizowanych dla firm przemysłowych i dystrybucyjnych.



SZYBSZY START.

Gotowa architektura i sprawdzone komponenty pozwalają uruchomić platformę B2B w ciągu kilku miesięcy, zamiast prowadzić wieloletni projekt.



NIŻSZY KOSZT POCZĄTKOWY.

Firma nie musi finansować budowy całej architektury od podstaw. Część elementów jest już przygotowana i zweryfikowana w innych projektach.



ROZWÓJ ETAPOWY.

Najpierw uruchamiane są najważniejsze funkcje sprzedażowe, a kolejne możliwości można dodawać wraz ze wzrostem dojrzałości cyfrowej organizacji.



DECYZJE OPARTE NA DANYCH.

Platforma pozwala analizować zachowania klientów, identyfikować najczęściej kupowane produkty czy lepiej zarządzać polityką cenową. Coraz częściej takie działania wspierają również rozwiązania analityczne i AI.



Tereny poprzemysłowe w obrocie gospodarczym – znaczenie badań środowiskowych gruntów



dr inż. EWA IWANICKA
Dyrektor oddziału badań w REMEA

Tereny poprzemysłowe coraz częściej trafiają do obrotu gospodarczego. Ich lokalizacja, często w dobrze skomunikowanych obszarach miejskich, sprawia, że stanowią atrakcyjne aktywa inwestycyjne. Jednak ich wykorzystanie wiąże się z ryzykiem środowiskowym, które bezpośrednio wpływa na bezpieczeństwo inwestycji oraz rentowność.

W Polsce problem zanieczyszczeń gruntów pozostaje znaczący. Historyczna działalność przemysłowa doprowadziła do skażenia wielu terenów substancjami niebezpiecznymi, takimi jak metale ciężkie, węglowodory ropopochodne czy rozpuszczalniki. Według danych Głównego Inspektoratu Ochrony Środowiska zidentyfikowano ponad 1600 potencjalnie zanieczyszczonych lokalizacji wymagających dalszych analiz.

Dla inwestorów oznacza to konieczność uwzględnienia ryzyka środowiskowego już na etapie due diligence. Badania środowiskowe gruntów stają się nie tylko wymogiem formalnym, ale przede wszystkim narzędziem zarządzania ryzykiem oraz kosztami inwestycji.

Polskie regulacje prawne nakładają obowiązek oceny stanu środowiska przy zmianie przeznaczenia terenu. Kluczowe znaczenie ma analiza ryzyka wystąpienia zanieczyszczeń, która zgodnie z przepisami powinna być wykonana w każdym przypadku.

Proces oceny środowiskowej rozpoczyna się od analizy historycznego użytkowania terenu. Identyfikacja potencjalnych źródeł zanieczyszczeń pozwala określić zakres niezbędnych badań i ograniczyć niepewność inwestycyjną. Coraz częściej stosuje się badania przesiewowe, które umożliwiają szybkie rozpoznanie sytuacji i podjęcie decyzji biznesowych na wczesnym etapie.

Nowoczesne technologie badań in-situ pozwalają na bieżącą detekcję zanieczyszczeń bezpośrednio w gruncie. Ograniczają one konieczność wykonywania kosztownych analiz laboratoryjnych na początkowym etapie projektu, co przekłada się na skrócenie czasu realizacji inwestycji i lepszą kontrolę budżetu.



dr inż. EMIL SOBÓL
Kierownik produkcji w REMEA

Z perspektywy rynku kluczowe znaczenie ma jakość pobierania próbek i wiarygodność wyników. Błędy na tym etapie mogą prowadzić do niewłaściwej wyceny nieruchomości oraz nieprzewidywanych kosztów remediacji. W przypadku potwierdzenia zanieczyszczeń konieczne jest zaplanowanie działań naprawczych, które mogą istotnie wpłynąć na ekonomikę przedsięwzięcia.

W warunkach znacznego wzrostu popytu na atrakcyjne grunty, rzetelna ocena środowiskowa staje się elementem przewagi rynkowej. Pozwala nie tylko ograniczyć ryzyko prawne i finansowe, ale również zwiększa transparentność transakcji i bezpieczeństwo inwestorów.

Tereny poprzemysłowe mają duży potencjał dla rozwoju rynku nieruchomości i inwestycji. Ich efektywne wykorzystanie wymaga jednak świadomego podejścia oraz integracji aspektów środowiskowych z procesem decyzyjnym.

Niewłaściwie dobrana technologia badawcza może prowadzić do błędnych wyników, co w konsekwencji wpłynie na nieprawidłową ocenę stanu gruntu. Dlatego niezwykle istotne jest, aby próbki gruntu, wody czy powietrza gruntowego były pobierane zgodnie z odpowiednimi normami, przez doświadczonych specjalistów. Jeśli analiza historyczna terenu wskazuje na konieczność przeprowadzenia bardziej zaawansowanych badań sozologicznych, ich wyniki stanowią podstawę do przygotowania planu remediacji oraz działań naprawczych. Wówczas niezbędne jest oznaczenie dokładnego stężenia zanieczyszczeń, co najczęściej wymaga badań w akredytowanych laboratoriach. Tereny poprzemysłowe to obszary o ogromnym potencjale inwestycyjnym, jednak kluczowe jest wcześniejsze zrozumienie ryzyk, jakie mogą wynikać z ich przeszłości. Rzetelne badania środowiskowe są fundamentem bezpiecznej i opłacalnej inwestycji. Inwestorzy, którzy odpowiednio wcześniej zwrócą uwagę na ten aspekt, zyskają pewność, że ich projekty nie napotkają niespodziewanych trudności związanych z zanieczyszczeniem środowiska.

Opierając się na nowoczesnych technikach badań środowiskowych, można zminimalizować ryzyko i koszty związane z remediacją terenu, przy jednoczesnym przyspieszeniu procesu inwestycyjnego. Zapraszamy na stronę www.remea.pl.

Zobacz to w innym świetle

M&A Forum 2026

21 października

Więcej informacji
i rejestracja



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

Co zamiast globalizacji? Trendy w zarządzaniu łańcuchami dostaw



ANNA DUTKIEWICZ

Kierownik ds. Strategii na Europę Środkowo-Wschodnią, FIEGE

Choć globalne kryzysy, jak pandemia, wojna w Ukrainie czy blokady szlaków morskich, miały wymusić szybkie zmiany w łańcuchach dostaw, transformacja zachodzi powoli i nierównomiernie. Na kosztowne zwiększanie odporności stać głównie strategiczne, wysokomarżowe branże, takie jak farmacja, obronność i elektronika. Sektory o niskich marżach wciąż balansują na krawędzi, pozostając silnie narażone na zewnętrzne zakłócenia.

Wspomniane zakłócenia dotyczą branżę logistyczną jako konsekwencja globalizacji procesów biznesowych. Korporacje zachłysnęły się globalizacją, kuszone wizją znaczących optymalizacji kosztów, pozostając ślepe i głuche na ryzyka z nią związane. Dzisiaj nikt nie kwestionuje już niepewności związanej z globalnymi modelami biznesowymi, ale także mało kto jest gotów i może pozwolić sobie na całkowitą z nich rezygnację. Firmy muszą zatem

nauczyć się mądrze zarządzać ryzykiem i podejmować działania minimalizujące jego skutki. W tym celu stosują strategię w zakresie przebudowywania łańcuchów dostaw, takie jak:

- dokładne rozpoznanie własnych łańcuchów dostaw i analiza, gdzie faktycznie ulokowani są w nich dostawcy niższych rzędów (end-to-end visibility),
- przenoszenie produkcji bliżej rynków zbytu (nearshoring) oraz uniezależnianie się od jednego lub ograniczonej liczby dostawców (dywersyfikacja),
- wypracowywanie i utrzymywanie w gotowości alternatywnych tras dostaw (multimodalność i elastyczność tras),
- odchodzenie od modelu Just-in-Time (dostarczanie produktów na bieżąco, zgodnie w precyzyjnym grafikiem) do modelu Just-in-Case (utrzymywanie magazynów buforowych na wypadek zakłóceń),
- zastępowanie dużych magazynów regionalnych bardziej rozdrobnioną siecią mniejszych, ulokowanych bliżej klienta docelowego,
- wykorzystanie narzędzi prognostycznych opartych na AI i złożonych algorytmach obliczeniowych (np. cyfrowe bliźniaki) w celu budowania scenariuszy kryzysowych i alternatywnych strategii reagowania na nie.

Wiele z wymienionych strategii prowadzi do skracania łańcucha dostaw, które oznacza zmniejszenie odległości między producentem a odbiorcą. Może ono polegać na skróceniu odległości fizycznej, na skróceniu czasu trwania procesów logistycznych, ale także zmniejszeniu liczby pośredników w procesie dostarczania produktu lub usługi na rynek docelowy. Tak rozumianej kompresji czasu realizacji zamówienia towarzyszy z reguły zwiększenie kontroli nad przepływem towarów i informacji.

Rzeczy na które powinno się zwrócić uwagę w procesie skracania łańcuchów dostaw, to m.in.:

- zdolności produkcyjne partnerów lokalnych – przed przeniesieniem produkcji trzeba upewnić się, że lokalne moce produkcyjne są wystarczające,
- faktyczne miejsce pochodzenia surowców i komponentów, które mimo zawarcia współpracy z lokalnym kooperantem wciąż mogą pochodzić z rynków odległych geograficznie,
- policzenie całkowitego kosztu posiadania i faktycznych korzyści ze skrócenia poszczególnych elementów łańcucha dostaw,
- wpływ wymagań środowiskowych i innych regulacji.

Z perspektywy FIEGE, całkowita deglobalizacja łańcuchów dostaw nie nastąpi. Stoi temu na przeszkodzie brak lokalnych surowców, ograniczenia cenowe i wysokie koszty relokacji.

W zamian rozwijać się będą modele hybrydowe. Część procesów zostanie przesunięta bliżej rynków docelowych, a produkcja zagraniczna ulegnie dywersyfikacji geograficznej. Całość uzupełni bieżący przegląd operacji oraz wdrażanie mechanizmów zwiększających elastyczność i odporność na nagłe zakłócenia.

O FIEGE:

Grupa FIEGE z siedzibą w Greven to jedna z najbardziej innowacyjnych firm logistycznych w Europie. Zatrudnia 21000 osób w 131 lokalizacjach w 15 krajach i działa globalnie. To rodzinne przedsiębiorstwo, oferujące rozwiązania w logistyce, usługach cyfrowych i nieruchomościach. W 2025 r. osiągnęła 2,1 mld euro obrotu, zarządzając jednocześnie ponad 4,3 miliona m² powierzchni logistycznej.





FIEGE

FIEGE - TWÓJ PARTNER W GLOBALNEJ LOGISTYCE

NAJWYŻSZA JAKOŚĆ, NIEZAWODNE ROZWIĄZANIA

LOKALIZACJE MAGAZYNOWE 12	PUNKTY PRZELADUNKOWE 9	PRACOWNICY >7 000	POWIERZCHNIA LOGISTYCZNA >630 000	BRANŻE FASHION, E-COMMERCE, RETAIL, FMCG, CONSUMER GOODS, TIRES
---	--	--	--	--

Więcej informacji: fiege.com/pl | mail: sales@fiege.pl



Zautomatyzowany magazyn to sprawniejsza logistyka, ale bez odpowiedniego przygotowania budynku nie ma automatyki



PIOTR ZACHARIASZ

Kierownik Handlowy ds. Instalacji, BREMER

Jeszcze kilka lat temu najpierw powstawał budynek, a dopiero później podejmowano decyzje dotyczące technologii automatyzacji. Obecnie większość magazynów realizowanych jest w formule build-to-suit, czyli zgodnie z wymaganiami najemcy i jego procesów operacyjnych, co oznacza, że najpierw definiowany jest proces logistyczny i technologia, a dopiero na tej podstawie projektowany obiekt.

Wybór konkretnego rozwiązania automatycznego składowania i kompletacji wpływa na niemal każdy parametr budynku i jego instalacji. Określenie rodzaju towaru i jego warunków przechowywania, jeszcze na etapie koncepcji, pozwala optymalnie dobrać technologię i odpowiednio zaprojektować magazyn. Ogranicza to ryzyko późniejszych zmian, błędów wykonawczych i nieprzewidzianych kosztów.

TECHNOLOGIA PRZED BUDYNKIEM

Punktem wyjścia zawsze powinien być proces logistyczny i określenie asortymentu – jego masy, gabarytów, sposobu pakowania, podatności na uszkodzenia oraz wymagań dotyczących przechowywania, takich jak temperatura i wilgotność. Innych parametrów będzie wymagał magazyn wykorzystujący **VNA (Very Narrow Aisle)**, innych **shuttle**, a jeszcze innych **AutoStore**, **AS/RS (miniload)**, **pick tower** czy **Goods-to-Man**. Od wyboru technologii automatyzacji zależy konstrukcja, siatka słupów, wysokości obiektu, nośność i dokładność wykonania posadzki, ochrona przeciwpożarowa, infrastruktura techniczna, a także zapotrzebowanie na energię elektryczną.

Przykładem obiektu, w którym wybór technologii zdeterminował projekt budynku, jest zrealizowane przez BREMER centrum logistyczne Żabki w Małopolu pod Warszawą. Obiekt o powierzchni około 60 tys. m² wyposażono w automatyczny magazyn **High Bay** o wysokości około 40 metrów, systemy automatycznego transportu wewnętrznego oraz **pallet bins**. Ponadto wewnątrz znajdują się strefy chłodnicze i mroźnicze, a projektowana przepustowość wynosi około 5 tys. m³ towarów na dobę. Wysokość obiektu, jego konstrukcja, posadzki, instalacje i systemy bezpieczeństwa od początku projektowano z myślą o zastosowaniu tych właśnie rozwiązań.

WIĘCEJ TOWARU NA MNIJSZEJ POWIERZCHNI

Jeszcze kilka lat temu standardem były obiekty o wysokości 10–12 metrów. Obecnie coraz powszechniejsze są hale o wy-

sokości 14–15 metrów, a nawet 18 m, natomiast **High Bay** umożliwia budowę magazynów sięgających aż kilkudziesięciu metrów.

Większa wysokość oznacza większe zdolności magazynowe i efektywne wykorzystanie kubatury. To jednak wymaga automatyzacji, a tym samym konieczności uwzględnienia pracy automatycznych układnic i przenośników, spełnienia konkretnych wymagań konstrukcyjnych, przeciwpożarowych, instalacyjnych i energetycznych. Automatyzacja zwiększa efektywność bez powiększania powierzchni zabudowy i zajmowania dodatkowych terenów inwestycyjnych, co ma ogromne znaczenie w kontekście wysokich cen gruntów i ograniczonej dostępności atrakcyjnych lokalizacji.

POSADZKA, SŁUPY I TRYSKACZE – TECHNOLOGIA WPŁYWA NA KAŻDY ELEMENT

W magazynach z automatycznymi systemami transportowymi, układnicami czy robotami mobilnymi nawet niewielkie odchylenia parametrów posadzki mogą wpływać na bezpieczeństwo, niezawodność i precyzję pracy urządzeń. Dlatego jej wykonanie musi spełniać rygorystyczne standardy jakości. Kluczowe znaczenie mają także grubość i nośność, które określają możliwości zastosowania poszczególnych technologii oraz dopuszczalne obciążenia.

Równie ważna jest konstrukcja obiektu. Rodzaj systemu, wysokość składowania i masa towarów determinują obciążenia, a rozstaw słupów powinien odpowiadać przyjętym rozwiązaniom technologicznym. Te same czynniki wpływają na dobór instalacji tryskaczowych, hydrantowych, pianowych i innych systemów ochrony przeciwpożarowej.

AUTOMATYZACJA WYMAGA ENERGII

Wraz ze wzrostem automatyzacji rośnie liczba urządzeń – układnic, przenośników, sorterów, robotów mobilnych oraz systemów sterowania i monitoringu. Infrastruktura energetyczna musi zapewnić moc i stabilne warunki pracy. Jeżeli proces wymaga określonej temperatury i wilgotności, system HVAC musi odpowiadać sposobowi użytkowania hali. Warunki wewnętrzne wpływają na bezpieczeństwo, jakość produktów, niezawodność urządzeń i koszty eksploatacji. Analizę zapotrzebowania na energię elektryczną należy przeprowadzić jak najwcześniej, jeszcze na etapie koncepcji.

Przykładem takiego podejścia jest obecnie realizowany przez BREMER automatyczny magazyn przy zakładzie produkcyjnym Lorenz w Stanowicach. Obiekt zostanie wyposażony w automatyczny system regałowy i infrastrukturę do szybkiego ładowania elektrycznych samochodów ciężarowych jeszcze podczas procesu dokowania. W projekcie oznacza to trzy stacje ładowania po 400 kW, instalację fotowoltaiczną 1,57 MWp na dachu, moduły fotowoltaiczne na elewacji 90 kWp oraz magazyn energii o pojemności

1 505 kWh. Systemem, który pozwoli monitorować i zarządzać energią na potrzeby instalacji budynkowych, automatyki magazynowej oraz ładowania pojazdów będzie system BMS wspierany sztuczną inteligencją.

AUTOMATYZACJA JEST DZIŚ BARDZIEJ DOSTĘPNA

Technologie, które jeszcze niedawno wymagały bardzo wysokich nakładów inwestycyjnych, stają się coraz bardziej dostępne cenowo. Wzrosła liczba dostawców automatyki magazynowej, obok systemów producentów europejskich i amerykańskich, pojawiły się konkurencyjne technologie z Chin. Automatyzacja przestaje być domeną wyłącznie największych operatorów centrów dystrybucyjnych. Staje się racjonalnym ekonomicznie rozwiązaniem dla mniejszych inwestorów chcących zwiększyć pojemność, poprawić komplectację, skrócić czas realizacji zamówień lub ograniczyć zależność od pracy manualnej przy rosnących kosztach zatrudnienia i ograniczonej dostępności pracowników.

Rozwój automatyzacji przyspieszył przede wszystkim szybki wzrost sektora e-commerce oraz pandemia COVID-19, która wpłynęła także na zmianę nawyków zakupowych konsumentów. Firmy musiały obsługiwać coraz więcej zamówień, jednocześnie skracając czas ich realizacji. Realizacje BREMER, takie jak centra logistyczne dla **Zalando Lounge w Bydgoszczy** – 140 tys. m² oraz **LPP w Brześciu Kujawskim** – 75 tys. m², dobrze ilustrują skalę tych zmian. Oba obiekty zaprojektowano z myślą o obsłudze dużych wolumenów zamówień i wysokiej efektywności operacyjnej.

WIEDZA, KTÓRA POZWALA WŁAŚCIWIE ZAPLANOWAĆ INWESTYCJĘ

Rola generalnego wykonawcy to coś więcej niż budowa hali i formalności. Doradztwo techniczne i praktyka BREMER w przygotowaniu obiektów pod automatyzację magazynową pomaga precyzyjnie oszacować budżet oraz uniknąć kosztownych błędów i zmian w trakcie realizacji.

Nasze doświadczenie w budowie obiektów wykorzystujących m.in. systemy wysokiego składowania, VNA, AutoStore, Goods-to-Man czy magazyny High Bay pozwala nam zintegrować wymagania technologii z konstrukcją i instalacjami. Kompatybilność tych obszarów przekłada się na efektywność energetyczną budynku, stabilność operacji oraz płynność w łańcuchu dostaw.

Zautomatyzowany magazyn to sprawniejsza logistyka. Jednak sprawna logistyka zaczyna się już na etapie koncepcji i projektowania – od prawidłowego zdefiniowania procesu, wyboru odpowiedniej technologii oraz dokładnego określenia rodzaju i charakterystyki składowanych produktów. Dopiero na tej podstawie projektujemy i realizujemy budynek w pełni odpowiadający rzeczywistym potrzebom i modelowi operacyjnemu użytkownika.



Wiele twarzy local content



KATARZYNA KUŚNIEREK

Radca prawny,
Senior Associate w kancelarii SSW Law & Beyond



dr HUBERT WYSOCZAŃSKI

Adwokat,
Wspólnik kancelarii SSW Law & Beyond

Już od wielu lat zaobserwować można w Europie oznaki postępującej deindustrializacji – udział sektora wytwórczego w unijnym PKB spada. Oprócz tego Europa mierzy się z dynamiczną sytuacją geopolityczną, konfliktem zbrojnym w Ukrainie oraz rosnącym zagrożeniem płynącym z krajów trzecich. Niespokojny czas jednoznacznie pokazuje, jak istotne jest zachowanie europejskiego bezpieczeństwa energetycznego oraz odporności na rosnącą konkurencję ze strony państw trzecich, które agresywnie budują pozycję na rynkach uznawanych dotąd za europejską domenę.

Odpowiedzią Unii na powyższe problemy jest zwrot ku polityce przemysłowej opartej na local content – pakiecie regulacji, które mają sprawić, by strategiczne technologie i materiały były wytwarzane w Europie. Celem z jednej strony jest pobudzenie gospodarki, a z drugiej zwiększenie bezpieczeństwa energetycznego i gospodarczego regionu.

Tyle że europejski przemysł, również ten energetyczny, składa się z wielu branż, setek ugruntowanych łańcuchów dostaw, latami budowanych kompetencji i relacji handlowych. Czy można to wszystko mierzyć jedną miarą?

I jak przebudować struktury tworzone przez dekady nie niszcząc tego, co w nich działa? Kto realnie zyska na nowej polityce Europy?

JEDEN CEL, WIELE WIZJI

Kluczowym dokumentem unijnym wyznaczającym kierunek zmian jest *Net-Zero Industry Act*, wyznaczający cel, aby do 2030 r. Unia Europejska była w stanie zaspokoić co najmniej 40 proc. swojego rocznego zapotrzebowania na technologie neutralne emisyjnie. Idąca za nim propozycja kolejnego aktu – *Industrial Accelerator Act (IAA)* – wprowadza kryterium „*Made in Europe*” – minimalnego udziału unijnego komponentu w m.in. bateriach, panelach fotowoltaicznych, turbinach wiatrowych, pompach ciepła czy pojazdach elektrycznych zamawianych w ramach zamówień publicznych i aukcji w sektorze energetycznym. Celem strategicznym jest odwrócenie trendu deindustrializacji i zmniejszenie zależności od dostawców spoza Unii. Pakiet aktów dopełnia *Critical Raw Materials Act*, który wyznacza minimalne progi wydobycia, przetwarzania i recyklingu surowców krytycznych.

Druga warstwa strategii local content rozgrywa się na poziomie polityki krajowej państw członkowskich. W Polsce Ministerstwo Aktywów Państwowych opublikowało w tym roku kodeks dobrych praktyk local content, który ma zwiększyć udział krajowych firm w inwestycjach spółek Skarbu Państwa – najpierw w morskiej energetyce wiatrowej, potem w obronności i kolejnych sektorach gospodarki – a rząd ruszył z promocją programu „Local Content. Z korzyścią dla Polski”. W oczywisty sposób nacisk kładzie się na budowanie krajowego łańcucha dostaw.

Jest i trzecia warstwa – to członkowie istniejących już łańcuchów dostaw, którzy na nowe regulacje patrzą przez pryzmat własnej pozycji w łańcuchu. Podmioty działające na różnych jego poziomach mają bowiem fundamentalnie różne interesy, a co za tym idzie różne interpretacje local content. Dostawcy komponentów i surowców chcą rygorystycznych kryteriów pochodzenia liczonych na poziomie podzespołów – bo to właśnie tam każde złagodzenie definicji grozi przeniesieniem produkcji poza Unię. Z kolei producenci wyrobów końcowych, zmagający się z presją kosztową i konkurencją spoza Europy, oczekują większej elastyczności i możliwości dalszego korzystania z globalnych łańcuchów dostaw.

Rozbieżność definicyjna w rozumieniu local content jest zatem olbrzymia – od bardziej krajowego charakteru, przez charakter stricte unijny, obejmujący wyłącznie kraje członkowskie, po bardziej liberalne podejście „Made with Europe”, obejmujące nie tylko kraje członkowskie, ale również wybranych partnerów biznesowych, tj. państwa, z którymi zawarte są konkretne umowy handlowe.

JEDNOLITY RYNEK POD PRESJĄ

Trudno się dziwić, że państwa członkowskie działają dbając o własny interes gospodarczy. Nie mogą jednak robić tego bez ograniczeń. Zasady jednolitego rynku nadal obowiązują, a preferencje oparte wyłącznie na kryterium krajowości wykonawcy są z nimi trudne do pogodzenia. Skuteczna polityka local content wymaga zatem uzasadnienia opartego na obiektywnych potrzebach – bezpieczeństwie dostaw, wymogach technologicznych, terminowości, cyberbezpieczeństwie, a nie na samym kryterium pochodzenia dostawcy.

SZANSA, NIE WYROK

Trzeba przyznać, że polityka local content przedstawiona w dotychczasowych aktach unijnych niesie ze sobą ryzyko efektów ubocznych. Unijne progi będą miały zastosowanie do wszystkich, ale to kraj dysponujący budżetem na pomoc publiczną lub z już dobrze rozwiniętą gałęzią przemysłu wygra wyścig o inwestycje z krajami nieposiadającymi takich możliwości. Istniejące w Europie asymetrie gospodarcze mogą się zatem pogłębić. Niemniej całociśowo local content to narzędzie, które daje przedsiębiorstwom realną szansę na wejście w łańcuchy dostaw zdominowane dotąd przez globalnych graczy.

Dla zabezpieczenia interesów większości podmiotów na rynku kluczowa może okazać się metodologia obliczania local content. To, czy będzie obliczany na poziomie komponentu, podzespołu, czy gotowego produktu; czy będzie uwzględniać lokalizację krytycznych procesów, czy jedynie rejestrację dostawcy, zdecyduje ostatecznie zarówno o wyborze dostawcy, jak i realizacji określonych progów. IAA pozostawia do dookreślenia wiele kluczowych definicji i progów przyszłym aktom delegowanym i wykonawczym, co oznacza, że szczegółowe reguły gry wciąż nie zostały ustalone. Elastyczność regulacyjna jest tu konieczna – każdy sektor rządzi się inną logiką, a branże o wysokiej zależności importowej wymagają zupełnie innych instrumentów niż te z natury lokalne.

Dla firm i inwestorów oznacza to, że nawigowanie pomiędzy tymi regułami – wciąż zresztą ewoluującymi – staje się dziś integralną częścią każdego dużego projektu, obok kwestii finansowania czy pozwoleń środowiskowych. Co istotne, dyskusja na temat ostatecznego kształtu regulacji local content wciąż trwa, a potencjalni członkowie łańcuchów dostaw mają w niej dziś realny głos: mogą uczestniczyć w konsultacjach, zgłaszać stanowiska branżowe i wpływać na kształt przyszłych aktów delegowanych. To oznacza również, że już teraz mogą – i powinni – podejmować konkretne działania w celu zapewnienia sobie odpowiedniej pozycji w formujących się łańcuchach dostaw.

KATARZYNA KUŚNIEREK

Radca prawny, Senior Associate w kancelarii SSW Law & Beyond. Doradza przy projektach infrastrukturalnych i przemysłowych, w tym w obszarze energetyki, łańcuchów dostaw i local content.

DR HUBERT WYSOCZAŃSKI

Adwokat, Wspólnik kancelarii SSW Law & Beyond kierujący Działem Infrastruktury i Budownictwa, Członek SIDiR. Ekspert w obszarze kontraktów i sporów budowlanych oraz warunków kontraktowych FIDIC. Doradzał klientom przy ponad 100 projektach infrastrukturalnych o łącznej wartości ponad 100 miliardów EUR m.in w sektorach kolejowym, drogowym, energetycznym, lotniskowym i oil&gas.



Najemcy przyspieszają, a dostępność powierzchni maleje. Mocne półrocze na rynku powierzchni przemysłowo-logistycznych



LUDWIK KORZENIOWSKA

Dyrektorka Działu Powierzchni Przemysłowych
i Logistycznych BNP Paribas Real Estate Poland

Firmy ruszyły po nowe magazyny. W II kwartale 2026 roku aktywność najemców na rynku powierzchni przemysłowo-logistycznych wzrosła o ponad 35%, a nowe kontrakty zdominowały strukturę rynku – wynika z raportu BNP Paribas Real Estate Poland.

ZASOBY PRZEKROCZYŁY BARIERĘ 38 MLN M²

Na koniec czerwca 2026 r. zasoby nowoczesnej powierzchni przemysłowo-logistycznej w Polsce przekroczyły 38 mln m², umacniając pozycję kraju jako największego rynku magazynowego w Europie Środkowo-Wschodniej. W II kwartale oddano około 0,6 mln m kw., o 11,4% mniej niż kwartał

wcześniej. W ostatnich czterech kwartałach deweloperzy dostarczyli łącznie około 1,8 mln m kw., o 16,2% mniej rok do roku. Rekordowym zasobom towarzyszy więc przejście od dynamicznej ekspansji do bardziej selektywnego, zrównoważonego rozwoju.

– Wyniki pierwszej połowy roku pokazują bardziej zrównoważony rozwój rynku. Nowa powierzchnia nadal trafia do najemców, ale decyzje inwestycyjne są ostrożniejsze i coraz częściej odpowiadają na konkretne potrzeby firm. Ogranicza to ryzyko nadpodaży i sprzyja stabilności rynku – mówi **Ludwika Korzeniowska, Dyrektorka Działu Powierzchni Przemysłowych i Logistycznych BNP Paribas Real Estate Poland.**

WYRAŹNE PRZYSPIESZENIE PO STRONIE POPYTU

W II kwartale popyt na powierzchnie magazynowe wyraźnie przyspieszył. Najemcy podpisali umowy na ponad 1,9 mln m², o 35,7% więcej niż w poprzednim kwartale i o 4,9% więcej rok do roku. Łączny wolumen transakcji w pierwszej połowie 2026 r. osiągnął około 3,31 mln m².

Istotna była również struktura transakcji: nowe umowy odpowiadały za 63,5% wolumenu brutto, a renegocjacje za 34%. Przewaga nowych kontraktów wskazuje, że firmy nie tylko przedłużają zobowiązania, lecz także rozwijają działalność i wchodzą do nowych lokalizacji. Potwierdza to zaufanie najemców do perspektyw polskiego rynku magazynowego.

– Wzrost wolumenu najmu i przewaga nowych kontraktów potwierdzają, że firmy aktywniej rozwijają sieci logistyczne. Popyt wspierają e-commerce, logistyka kontraktowa i reorganizacja łańcuchów dostaw. Polska pozostaje atrakcyjna dla dystrybucji regionalnej i obsługi rynku europejskiego – komentuje **Ludwika Korzeniowska.**

MNIEJ POWIERZCHNI POZOSTAJE BEZ NAJEMCÓW

Rosnąca aktywność najemców i wolniejsze tempo nowych inwestycji przełożyły się na spadek odsetka pustostanów. Na koniec II kwartału 2026 r. wskaźnik wyniósł 6,6% – o 0,7 p.p. mniej niż kwartał wcześniej i o 1,6 p.p. mniej rok do roku. Dostępnych pozostawało około 2,5 mln m² powierzchni magazynowej.

Mimo spadku liczby pustostanów najemcy nadal mają szeroki wybór powierzchni. Dostępność modułów maleje jednak w dojrzałych, dobrze skomunikowanych lokalizacjach, zwłaszcza w nowoczesnych obiektach spełniających wysokie wymagania techniczne i środowiskowe.

– *Najemcy nadal mają alternatywy lokalizacyjne, ale wybór obiektów staje się bardziej selektywny. Dotyczy to zwłaszcza powierzchni energooszczędnych, z odpowiednią infrastrukturą i możliwością automatyzacji. Przy spadających pustostanach wcześniejsze planowanie relokacji i ekspansji będzie coraz ważniejsze* – dodaje **Ludwika Korzeniowska**.

DEWELOPERZY OGRANICZAJĄ SKALĘ NOWYCH INWESTYCJI

Aktywność deweloperska pozostaje umiarkowana. Na koniec czerwca 2026 r. w budowie było około 1,3 mln m² powierzchni przemysłowo-logistycznej, mniej zarówno w ujęciu kwartalnym, jak i rocznym. Projekty koncentrują się w największych i najbardziej dojrzałych rynkach magazynowych, m.in. na Górnym Śląsku i w strefie Warszawa II. Poziom komercjalizacji inwestycji w budowie wyniósł 61,4%, co wskazuje na rosnący udział projektów zabezpieczonych umowami lub potwierdzonym popytem. Ogranicza to ryzyko wzrostu pustostanów.

STABILNE CZYNsze I ROSNĄCE ZNACZENIE JAKOŚCI OBIEKTÓW

Czynsze za powierzchnie przemysłowo-logistyczne pozostają stabilne, choć różnią się zależnie od lokalizacji i projektu. Najwyższe stawki utrzymują się w kluczowych hubach logistycznych, gdzie ograniczona dostępność gruntów i nowoczesnej powierzchni wspiera presję czynszo-

wą. Bardziej konkurencyjne warunki oferują dojrzałe rynki z większym zasobem magazynów.

Na czynsze coraz silniej wpływają także: standard techniczny budynków, dostępność mocy przyłączeniowych i rozwiązania wspierające cele ESG. Najemcy częściej oceniają więc całkowite koszty użytkowania i efektywność operacyjną obiektu, a nie tylko stawkę czynszu.

– *Koszt najmu pozostaje ważny, ale coraz częściej jest analizowany przez pryzmat całkowitej efektywności operacyjnej. Rośnie znaczenie dostępu do energii, infrastruktury, parametrów technicznych i możliwości ograniczania kosztów eksploatacyjnych. Obiekty odpowiadające na te potrzeby zyskują przewagę konkurencyjną* – wskazuje **Piotr Załęski, Dyrektor w Dziale Powierzchni Przemysłowych i Logistycznych BNP Paribas Real Estate Poland**.

PERSPEKTYWY RYNKU POZOSTAJĄ KORZYSTNE

Fundamenty polskiego rynku pozostają stabilne. Rozwój e-commerce i sektora 3PL, nearshoring oraz reorganizacja europejskich łańcuchów dostaw powinny nadal wspierać popyt na nowoczesne magazyny. Rosnąć będzie także znaczenie automatyzacji logistyki i rozwiązań poprawiających efektywność energetyczną budynków.

Malejący wolumen powierzchni w budowie, wysoki udział projektów zabezpieczonych umowami i aktywność najemców sprzyjają równowadze podaży i popytu. Szczególnie poszukiwane pozostaną obiekty w głównych hubach logistycznych, z dobrą infrastrukturą transportową, odpowiednimi parametrami energetycznymi i rozwiązaniami ESG.

www.realestate.bnpparibas.pl



Jak zmieniają się globalne łańcuchy dostaw w branży life sciences



BARTOSZ ŁUCZAK, CFA, FCCA
Lider Zespołu Fuzji i Przejęć,
Forvis Mazars w Polsce

Pandemia COVID-19 była dla branży *life sciences* tym, czym kryzys finansowy 2008 roku dla instytucji finansowych: wymagającym testem *modus operandi*. Kiedy brakowało substancji czynnych do produkcji leków, komponentów diagnostycznych i możliwości transportowych, dla firm farmaceutycznych oraz producentów wyrobów medycznych stało się jasne, że maksymalizacja efektywności nie może być jedynym celem biznesowym. Dziś coraz częściej liczy się także odporność (ang. *resilience*).

Raport globalnej firmy audytorsko-doradczej Forvis Mazars „*Strengthening supply chains in life sciences. Growing Global*” pokazuje, że światowe łańcuchy dostaw w sektorze ochrony

zdrowia przechodzą głęboką transformację. Firmy nadal produkują swoje wyroby w Azji i korzystają z rozbudowanych sieci dostaw obejmujących wiele krajów, jednak coraz większy nacisk kładą na zdolność szybkiego reagowania oraz zarządzanie ryzykiem.

Jest to szczególnie ważne dla branży, w której opóźnienie nie oznacza jedynie utraty przychodów. W przypadku leków każda przerwa w dostępności produktu może bezpośrednio wpływać na zdrowie pacjentów. Dlatego firmy inwestują w bardziej elastyczne planowanie operacyjne i narzędzia monitorujące.

EKSPANSJA ZAGRANICZNA? TAK, ALE Z WIĘKSZĄ OSTROŻNOŚCIĄ

Jednym z najbardziej zaskakujących wniosków raportu jest poziom ostrożności wobec dalszej ekspansji międzynarodowej. Aż 53% firm z sektora *life sciences* deklaruje brak planów wejścia na nowe rynki w ciągu najbliższych pięciu lat. Spośród przedsiębiorstw, które planują rozwój transgraniczny, większość rozważa zaledwie 1-2 nowe kraje.

Powód jest prosty. Wejście na kolejny rynek wymaga podjęcia wielu działań, nie tylko znalezienia nowych klientów. Największym wyzwaniem okazuje się lokalizacja produktów, czyli na przykład dostosowanie dokumentacji i wymogów jakościowych do lokalnych regulacji. Sen z powiek przedsiębiorcom spędzają też przepisy podatkowe oraz zmieniające się cła i bariery handlowe.

POWRÓT PRODUKCJI BLIŻEJ PACJENTA

Jednym z najważniejszych trendów ostatnich lat jest tzw. *near-shoring*, czyli przenoszenie części produkcji bliżej końcowych rynków zbytu. W Europie to zjawisko nabiera szczególnego znaczenia. Pandemia i napięcia geopolityczne uświadomiły decydom, do jakich zawirowań może prowadzić uzależnienie kontynentu od dostaw z Azji.

Celem nie jest całkowite odejście od globalnych łańcuchów dostaw lecz zwiększenie bezpieczeństwa dostępu do kluczo-

wych terapii. Lokalne moce produkcyjne mają poprawić dostępność leków, skrócić czas dostaw i ograniczyć ryzyko zakłóceń. Nadal jednak przewyciężenia wymagają istotne wyzwania: koszty inwestycji, ograniczona dostępność wykwalifikowanych pracowników oraz złożone wymagania regulacyjne.

TRZY FILARY PRZYSZŁOŚCI

Autorzy raportu wskazują trzy kierunki, które będą kształtować rozwój sektora w najbliższych latach.

- Przygotowanie łańcucha dostaw stanie się integralną częścią ekspansji. Firmy będą planować nową działalność międzynarodową dopiero wtedy, gdy będą pewne zdolności produkcyjnych i logistycznych.
- Kwestie regulacyjne będą uwzględniane w projektowaniu łańcuchów dostaw już na etapie planowania. Oznacza to ścisłą współpracę szerokiego zespołu ekspertów już od samego początku projektu.
- Będzie rosnąć znaczenie technologii, przechowywania i analizy danych. W działalności funkcjonującej równocze-

śnie w wielu reżimach regulacyjnych przewagę zyskają organizacje potrafiące w czasie rzeczywistym monitorować przepływ zapasów, dokumentacji i informacji. Rozproszone systemy informatyczne oraz niespójne dane już dziś stanowią równie groźne ryzyko operacyjne co brak surowców.

NOWA DEFINICJA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Jeszcze dekadę temu sukces w branży farmaceutycznej był przede wszystkim pochodną skutecznych badań i rozwoju (R&D) oraz efektywnej produkcji. Dziś na liście wyznaczników sukcesu znajduje się jeszcze jedna kompetencja – zdolność budowania odpornych i elastycznych łańcuchów dostaw.

Jak pokazuje raport, to właśnie one będą decydować o tempie ekspansji międzynarodowej, poziomie ryzyka, jakie gotowe są podejmować firmy farmaceutyczne, oraz o ich zdolności do zapewnienia pacjentom stałego dostępu do terapii. W globalnej gospodarce pełnej niepewności łańcuch dostaw staje się strategicznym aktywem przedsiębiorstw.



E-commerce przenosi zapasy do Europy



SZCZEPAN GOWIN

Partner, Head of Industrial & Logistics Agency,
Cushman & Wakefield Polska

Handel online przyzwyczał klientów do niskich cen i dostaw z drugiego końca świata. Nowe unijne reguły dla małych przesyłek i krótki akceptowalny czas dostawy sprawiają, że ten model przechodzi korektę. Platformy zakupowe zamiast wysyłać miliony przesyłek prosto z fabryk, zaczynają lokować zapasy blisko klienta. Zapowiedzi nowego cła zmobilizowały zainteresowanych do zmian, a polski rynek magazynowy odczuł to jako jeden z pierwszych.

Od 1 lipca 2026 roku towary w przesyłkach e-commerce o wartości do 150 euro, importowane spoza Unii Europejskiej, zostały objęte tymczasowym ryczałtowym cłem w wysokości

trzy euro za każdą kategorię towarową w paczce. Rozwiązanie ma obowiązywać do 1 lipca 2028 roku, kiedy ma je zastąpić docelowy system naliczania cła. Skala zjawiska jest ogromna: według Rady UE w 2024 roku do Unii trafiło 4,6 mld przesyłek e-commerce o wartości poniżej 150 euro, a 91 proc. z nich pochodziło z Chin.

Z punktu widzenia platformy sprzedającej produkty za kilka euro lepszym rozwiązaniem niż miliony droższych odpraw konsumenckich jest przerzucenie dużych importów handlowych do magazynów w Europie, skąd zamówienia są realizowane lokalnie. Największe chińskie platformy rozbudowywały europejską sieć magazynową jeszcze przed 1 lipca, korzystając z doświadczenia amerykańskiego, gdzie analogiczne zwolnienie zniknęło rok wcześniej. Lokowanie towaru w europejskich centrach dystrybucyjnych zyskuje zatem na znaczeniu. Pozwala ograniczać jednostkowe koszty obsługi, skrócić dostawy, usprawnić zwroty i szybciej reagować na popyt.

DRUGI KWARTAŁ POKAZAŁ SKALĘ

Polska z 38 mln mkw. nowoczesnej powierzchni magazynowej i położeniem między Niemcami a rynkami Europy Środkowo-Wschodniej stała się naturalnym miejscem tego przesunięcia. W drugim kwartale 2026 roku chińscy najemcy odpowiadali za ponad 20 proc. całkowitego wolumenu transakcji najmu, a najaktywniejsze były firmy z sektora e-commerce budujące sieci dystrybucji.

Popyt netto, czyli nowe umowy i ekspansje, bez odnowień – wyniósł w drugim kwartale 1,26 mln m², o 47 proc. więcej niż rok wcześniej. W całym pierwszym półroczu firmy wynajęły 3,51 mln m² (+21 proc. rok do roku), a w tylko w drugim kwartale nowe umowy stanowiły 63 proc. wolumenu najmu. Operatorzy logistyczni 3PL odpowiadali za około jedną czwartą popytu, najemcy z sektora marketplace za blisko 16 proc. Efekt po stronie dostępności jest więc natychmiastowy. Wskaźnik pustostanów spadł na koniec czerwca do 6,6 proc. – najniższego poziomu od 2023 roku. Wolna powierzchnia skurczyła się do około 2,5 mln m², o 15 proc. mniej niż przed rokiem.

MAGAZYNÓW PRZYBYWA WOLNIEJ

Popyt rośnie, natomiast deweloperzy uruchamiają nowe projekty selektywnie. Na koniec czerwca w budowie pozosta-

wało około 1,3 mln m² powierzchni, o 11 proc. mniej niż rok wcześniej. W drugim kwartale rozpoczęto budowę lub rozbudowę 20 projektów o łącznej powierzchni około 402 tys. m², co oznacza spadek o 39 proc. rok do roku. Co więcej, 61 proc. realizowanej powierzchni było już zabezpieczone umowami najmu, a część spekulacyjna stanowiła tylko 39 proc.

Dla najemców oznacza to mniejszy wybór gotowych obiektów, zwłaszcza dużych modułów w najlepszych lokalizacjach. Ponadto należy uwzględnić dodatkowe, istotne czynniki: dostępność budynku w konkretnym korytarzu transportowym, z właściwą mocą energetyczną, dostępem do pracowników i możliwością instalacji automatyki.

DWA KALENDARZE JEDNEJ INWESTYCJI

Największym wyzwaniem jest zderzenie tempa decyzji biznesowych z kalendarzem nieruchomości. Z moich rozmów z partnerami w Chinach wynika, że tamtejszy najemca zakłada maksymalnie sześciomiesięczny okres od decyzji o wejściu na rynek do uruchomienia obiektu. W Polsce, licząc pozwolenia, decyzje środowiskowe i przyłącza energetyczne, realny czas od decyzji do odbioru magazynu budowanego na miarę to osiem-dwanaście miesięcy. Przy ponadprzeciętnym zapotrzebowaniu na energię, rozbudowanej automatyce lub dodatkowych uzgodnieniach technicznych harmonogram może być dłuższy. Ta różnica wyjaśnia, dlaczego pustostany topnieją tak szybko: najemca z takim horyzontem nie czeka na nową podaż, wynajmuje tę dostępną. Dla właścicieli gotowych obiektów to najlepszy moment od lat, a dla deweloperów argument, aby rozważyć powrót do projektów spekulacyjnych.

Z kolei do najemców płynie sygnał, że decyzję o nieruchomości trzeba wcześniej włączyć do strategii ekspansji. Proces powinien zaczynać się od analizy przepływów, oczekiwanego czasu dostawy, zwrotów i docelowej skali. Z tych danych powinny wynikać lokalizacja, wielkość modułu, liczba doków, zapotrzebowanie na energię i stopień automatyzacji. Magazyn jest wówczas konsekwencją modelu biznesowego, a nie adresem wybranym na końcu procesu.

STRATEGICZNA DECYZYJNOŚĆ

Kurcząca się dostępność wpływa również na firmy, które nie planują ekspansji. Odnowienia odpowiadały w drugim kwartale za 34 proc. wolumenu. Nie każda prolongata jest jednak efektem lojalności. Część najemców pozostaje, ponieważ zbyt późno sprawdziła alternatywy i nie ma czasu na relokację. Przy rosnącym popycie, ograniczonej budowie spekulacyjnej i długich procedurach potrzeba czasu, aby przeprowadzić konkurencyjny proces. W większych operacjach przygotowania do renegotjacji warto rozpoczynać około 18 miesięcy przed końcem umowy. Daje to czas na porównanie kosztu pozostania i relokacji, sprawdzenie budynków i gruntów, zaplanowanie automatyki oraz zabezpieczenie wariantu awaryjnego. Realna alternatywa wzmacnia też pozycję negocjacyjną.

E-commerce przyspiesza, unijne regulacje zmieniają ekonomikę dostaw spoza Europy, a podaż nie reaguje równie szybko jak popyt. Magazyn decyduje dziś o czasie wejścia na rynek, jakości obsługi, odporności łańcucha dostaw i możliwości wzrostu. Firmy, które potraktują lokalizację jako część strategii handlowej, zyskają więcej niż powierzchnię. Zyskają czas – jeden z najrzadszych zasobów w logistyce.



Wartości budowane latami zasługują na dobrą przyszłość

W Velo Private Banking
wspieramy właścicieli firm i ich rodziny
w zarządzaniu majątkiem, planowaniu
sukcesji oraz realizacji
długoterminowych celów finansowych.



Dowiedz się więcej: velobank.pl/private

Materiał został stworzony z wykorzystaniem
sztucznej inteligencji.

Brutalna arytmetyka AI: 95% płaci, 1% zarabia



GABRIEL KRYNICKI
Head of AI w BPX

Zacznijmy od liczb, które nie zostawiają miejsca na interpretację. Według raportu MIT „The GenAI Divide” 95 procent firmowych pilotaży generatywnej AI nie przyniosło żadnego mierzalnego wpływu na wynik finansowy. S&P Global policzył, że w 2025 roku 42 procent firm porzuciło większość swoich inicjatyw AI. Miliony dolarów wydane na licencje, tokeny i warsztaty, po których w rachunku zysków nie został żaden ślad. Jeśli Państwa organizacja prowadzi dziś pilotaże AI, statystyka jest bezlitosna: najprawdopodobniej należą one do tych 95 procent.

Najciekawsze jest to, że technologia u wszystkich jest ta sama. Te same modele, te same licencje, ci sami dostawcy. Skoro narzędzia są identyczne, a wyniki skrajnie różne, to nie sztuczna inteligencja zawodzi. Zawodzi wdrożenie. A wdrożenie to kompetencja, której nie da się kupić razem z licencją. Typowy scenariusz wygląda tak samo w Warszawie, Frankfurtie i Chicago: entuzjastyczny pilotaż, efektowne demo dla zarządu, a potem osiemnaście miesięcy ciszy, bo nikt nie za-

projektował drogi od prototypu do procesu, który naprawdę pracuje na wynik.

Po drugiej stronie tej statystyki dzieje się jednak coś, o czym w raportach jest zaskakująco cicho. Według McKinsey zaledwie 1 procent firm może dziś mówić o dojrzałym wdrożeniu AI. I to ten 1 procent przechwytuje niemal całą wartość. Wygrani nie rosną o procenty, oni mnożą wynik. Procesy przyspieszają kilkukrotnie, pojedyncze zadania – kilkudziesięciokrotnie, a każda uwolniona godzina jest reinwestowana w kolejne wdrożenie. Tak działa dźwignia – przewaga nie przyrasta, tylko się składa. Dystans między firmą, która AI dowiodła, a firmą, która je porzuciła, nie domknie się już nigdy. Proszę zestawić dwa obrazy z tego samego kwartału: w jednej organizacji zespół rozlicza właśnie budżet zamkniętego pilotażu, w drugiej ten sam typ projektu skrócił się z rocznego harmonogramu do kilku tygodni. Obie płacą za te same modele. Różni je wszystko poza technologią.

Wiemy to, bo jesteśmy po tej właściwej stronie statystyki. W BPX – jako jedna z pierwszych firm w Polsce – prowadzimy projekty w metodyce AI-First: sztuczna inteligencja nie jest dodatkiem do projektu, lecz sposobem jego realizacji od pierwszego dnia. Projekty dowozimy siedem razy szybciej niż w modelu klasycznym. W dobrze dobranych zadaniach zmierzylśmy ponad stukrotny wzrost produktywności pracownika. W tę liczbę sam bym nie uwierzył, gdybym jej osobiście nie zmierzył na własnym projekcie. A teraz proszę przełożyć to na rynek: stajemy do wielomilionowego przetargu i wyceniamy pracę wykonywaną ze stukrotną dźwignią produkcyjną. Konkurent kalkulujący roboczogodziny po staremu nie ma matematycznej możliwości złożenia lepszej oferty. To nie jest slogan o przewadze konkurencyjnej. To arytmetyka.

Na koniec równanie opisujące ryzyka. Koszt konsultacji przed startem projektu to ułamek procenta budżetu wdrożenia. Koszt porzuconego pilotażu to cały budżet plus rok, w którym konkurencja mnożyła, podczas gdy Państwo odejmowali. Z wycofanych pilotaży nikt jeszcze nie odzyskał straconego czasu.

Zanim uruchomią Państwo kolejny projekt AI, warto zadać sobie trzy pytania. Kto policzył business case? Kto osobiście odpowiada za jego wpływ na wynik finansowy? Czy i kto w zespole przeprowadził już takie wdrożenie od pilotażu do produkcji? Jeśli na którekolwiek z nich nie mają dziś Państwo dobrej odpowiedzi, to jest dokładnie ten moment, w którym warto porozmawiać z kimś, kto ją ma. Zanim statystyka odpowie za Państwa.



Wygrywa nie najtańsza lokalizacja, lecz ta, która pozwala uruchomić inwestycję na czas



JAN KAMOJI-CZAPIŃSKI

Dyrektor w dziale Incentives Advisory w firmie doradczej Colliers

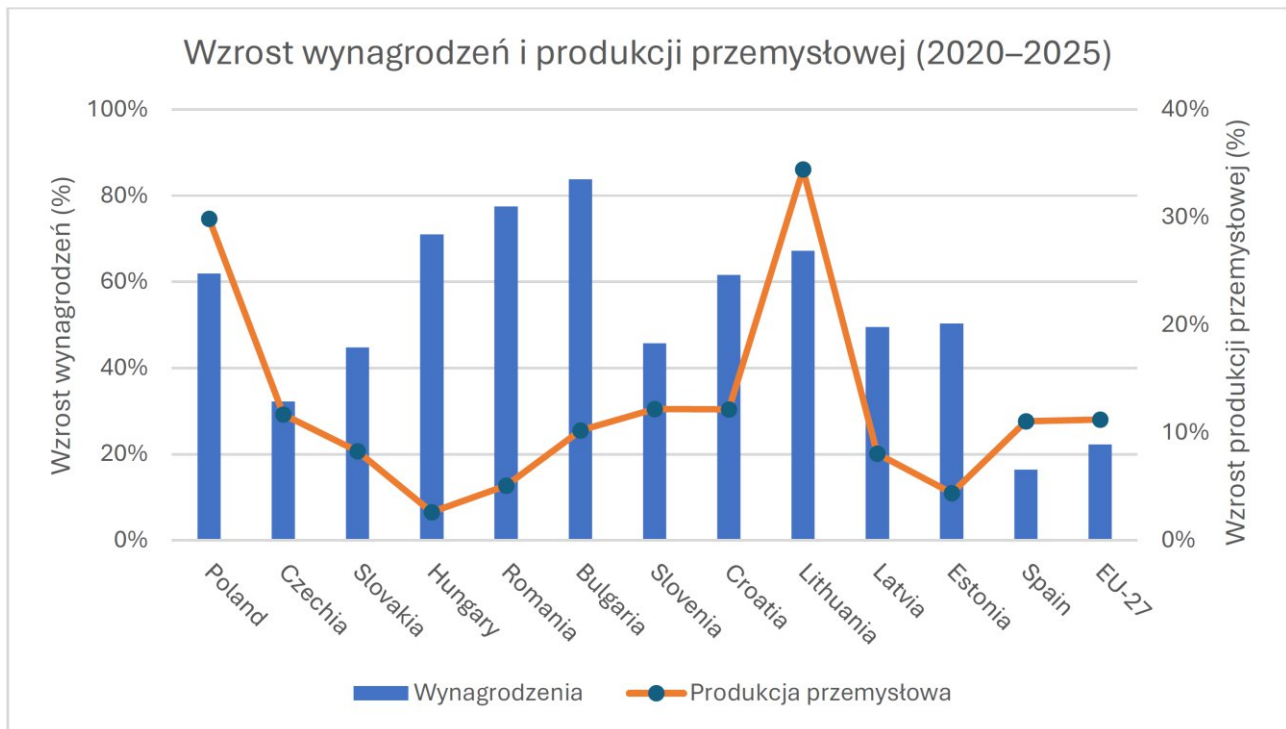
Zarząd producenta magazynów energii siedzi nad mapą Europy i wybiera miejsce pod nowy zakład produkcyjny. Dziesięć lat temu rozmowa zaczynała się od jednej liczby: kosztu godziny pracy. Dziś ta liczba nadal ma znaczenie, ale sama niewiele rozstrzyga. Liczy się nie tylko koszt pracy, ale także dostępność odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, bliskość dostawców i klientów, dostępność gotowych nieruchomości i czas potrzebny na uruchomienie inwestycji.

Decyzja lokalizacyjna nadal jest rachunkiem jakości i ceny, ale jego założenia starzeją się szybciej niż kiedyś. Przy obecnym tempie zmian dostępne na rynku dane sprzed dwóch lat mogą być nieaktualne jeszcze zanim model trafi na biurko zarządu.

KOSZT WZRÓSŁ, ALE SAMA CENA PRZESTAŁA ROZSTRZYGAĆ

Ostatnich pięć lat podniosło koszt wejścia i prowadzenia inwestycji w sposób, którego modele sprzed dekady nie przewidywały. Podrożały energia i wykonawstwo, a wynagrodzenia przestały być stabilnym założeniem. W przemyśle zmiana była dużo większa, niż sugeruje średnia dla całej gospodarki. Według Eurostatu w latach 2020–2025 wynagrodzenia wzrosły w UE o 22,3%, w Polsce o 61,9%, w Rumunii o 77,5%, w Bułgarii o 83,8%, za to w Hiszpanii tylko o 16,4%. Można więc uznać, że Europa Środkowo-Wschodnia traci przewagę. Tyle że to tylko część obrazu.

Wraz z kosztami wzrosły kwalifikacje pracowników, doświadczenie dostawców i standard infrastruktury. Dzisiejsza



Źródło: Analiza Colliers na podstawie danych Eurostat

fabryka może zatrudnić osoby, które zdobywały know-how przy realizacji kolejnych inwestycji przemysłowych w regionie i dostawców, których nie trzeba certyfikować od zera.

W ostatnim czasie wiele mówi się o zamknięciach zakładów produkcyjnych. Gros z nich powstało kilkanaście lat temu, przy strukturze kosztów, która już nie istnieje. Montażownia oparta na taniej pracy ma coraz niższe marże. Jednak nowy inwestor kalkuluje projekt od zera, przy obecnych cenach energii i pracy. Dlatego zamknięcie starszych zakładów nie musi oznaczać spadku atrakcyjności regionu, ponieważ ich miejsce mogą zajmować nowe inwestycje, lepiej dostosowane do aktualnych warunków rynkowych. Według Eurostatu wolumen produkcji w przetwórstwie przemysłowym w Polsce był w 2025 r. o 29,9% wyższy niż w 2020 r., wobec 11,2% w UE, 10,2% w Bułgarii i 5,1% w Rumunii.

Porównanie państw CEE-11 z Hiszpanią pokazuje, że wzrost wynagrodzeń sam w sobie nie przesądza o kondycji przemysłu. W latach 2020–2025 zależność między dynamiką płac a zmianą produkcji była w tej grupie praktycznie zerowa. Polska i Litwa, mimo wzrostu wynagrodzeń odpowiednio o 61,9% i 67,2%, zwiększyły produkcję przemysłową o 29,9% i 34,4%. Hiszpania, przy znacznie niższym wzroście płac, wynoszącym 16,4%, osiągnęła wzrost produkcji o 11,1%. Nie dowodzi to, że wyższe wynagrodzenia wspierają przemysł, ale pokazuje, że mogą zostać zrównoważone przez inne przewagi: produktywność, kwalifikacje pracowników, automatyzację, bazę dostawców czy lepszy dostęp do rynków. Dlatego inwestor powinien pytać nie tylko o koszt pracy, lecz także o to, co za ten koszt otrzymuje.

Zmienia się więc model. Spada opłacalność projektów opartych wyłącznie na taniej pracy, a rośnie znaczenie automatyzacji, wartości dodanej i kapitałochłonności. W tej strategii dojrzały rynek pracy i gęsta baza dostawców nie są dodatkiem, lecz podstawą, bez której zakład nie ruszy. Tania robocizna nie wystarczy, jeśli pracownicy mają obsługiwać zaawansowany park maszynowy.

DANE KRAJOWE MÓWIĄ MNIEJ NIŻ KONKRETNA DZIAŁKA

Najczęstszy błąd w procesach lokalizacyjnych to traktowanie kraju jako jednostki decyzyjnej. Różnice między regionami jednego państwa potrafią mieć większe znaczenie niż dane ogólnokrajowe. Rozbieżności w wynagrodzeniach, kosztach nieruchomości, logistyki czy limitach pomocy publicznej, np. pomiędzy przedmieściami Warszawy a Łodzią, mogą w niektórych przypadkach być większe niż różnice pomiędzy Polską a Czechami, wyliczone na podstawie średnich krajowych. Mimo to wiele analiz nadal wybiera najpierw kraj, potem region, a na końcu nieruchomość. To dobrze wygląda w prezentacji, lecz nie zawsze prowadzi do dobrej decyzji.

Dziś tę kolejność można odwrócić. Baza dostępnych nieruchomości szybko zawęży pole do lokalizacji spełniających kryteria kosztu, jakości i wykonalności. Dopiero wtedy ma sens wybór kraju. Nie jest już punktem wyjścia, lecz wynikiem analizy.

Najlepiej widać to w różnicach kosztów. Według Eurostatu w 2025 r. godzinowy koszt pracy w całej gospodarce wynosił 12,0 EUR w Bułgarii, 19,1 EUR w Polsce i średnio 34,9 EUR w UE. Na pierwszy rzut oka przewaga Bułgarii wygląda rozstrzy-

gająco. Z naszych analiz wynika jednak, że potrafi zniknąć w całkowitym koszcie obsługi rynku, gdy klient końcowy znajduje się w Europie Zachodniej.

Oszczędność na pensjach może być szybko skompensowana w wyższych kosztach logistyki. Liczy się położenie fabryki lub magazynu i trasy ciężarówek, nie średnia krajowa łącząca regiony, które często nie konkurują o ten sam projekt.

Rumunia przyciąga polski kapitał, zwłaszcza logistyczny, z powodów, które łatwo zrozumieć. Przewaga kosztowa jest realna: w 2025 r. godzinowy koszt pracy w całej gospodarce wynosił tam 13,6 EUR, przy 19,1 EUR w Polsce. Rachunek nie kończy się jednak na płacach. Dochodzą również kwestie jakości infrastruktury transportowej, naturalne bariery geograficzne oraz mniejsza liczba pracowników dostępnych w otoczeniu potencjalnej lokalizacji.

Zasięg dostaw potrafi odwrócić ranking oparty na płacach. W naszych analizach dostawa następnego dnia z południowej Rumunii obejmuje poniżej 10 mln mieszkańców, podczas gdy z zachodniej Polski zasięg ten sięga nawet ok. 80 mln, dodatkowo w regionach o wyższej sile nabywczej. Niższy koszt pracy nie zawsze równoważy słabszą infrastrukturę, bariery geograficzne i położenie względem odbiorców.

Liczy się koszt całego okresu inwestycji, nie tylko koszt na dziś. Płace, czynsze, energia, ale również realistyczne prognozy inflacji, powinny zostać uwzględnione w modelu finansowym inwestycji. Dodatkowym czynnikiem jest pomoc publiczna, która na papierze może wyglądać wyjątkowo atrakcyjnie, osiągając nawet 70% nakładów inwestycyjnych w niektórych regionach Rumunii. W praktyce jednak poziom faktycznie dostępnego wsparcia zależy od warunków konkretnych programów funkcjonujących w danym kraju. W Polsce kluczowym instrumentem jest m.in. Polska Strefa Inwestycji, dlatego same nominalne poziomy pomocy nie zawsze są bezpośrednio porównywalne między państwami.

O WYNIKU DECYDUJE TO, CZEGO NIE DA SIĘ SZYBKO DOKUPIĆ

Rynek pracy przestał być oceniany wyłącznie przez pryzmat liczby osób dostępnych w promieniu godziny drogi od zakładu. Znamienne jest, że nasi klienci coraz rzadziej zwracają uwagę na liczbę osób bezrobotnych w regionie. Ważniejsza jest głębokość puli i to, ile zakładów o podobnym profilu konkuruje o tych samych operatorów, techników i inżynierów. Niższa stawka niewiele daje, jeśli każda rekrutacja uruchamia licytację o pracownika z sąsiadem. Wtedy przewagę kosztową

zjada rotacja, a harmonogram realizacji inwestycji zaczyna zależeć od tempa budowania załogi.

W wielu projektach przemysłowych sam poziom ceny energii także przestał być jedynym kluczowym kryterium. Lokalizację coraz częściej rozstrzyga dostępna moc przyłączeniowa i termin, w którym można ją uzyskać. W projektach energochłonnych działka może być tania, dobrze skomunikowana i gotowa planistycznie, a mimo to wypaść z analizy, jeśli przyłączyć nie mieści się w harmonogramie. Tego czasu nie da się nadrobić negocjacją ceny gruntu.

Podobnie działa lokalna baza dostawców. Koszt i czas kwalifikacji podwykonawców rzadko mają w modelu osobną pozycję, choć potrafią przesunąć start produkcji o kwartały. Dojrzały łańcuch dostaw skraca drogę do stabilnej produkcji. Jego brak odbija się później na zapasach, jakości i czasie reakcji na awarie.

Zachęty publiczne nie są już automatycznie związane wyłącznie z lokalizacją projektu, ale także z jego jakością: nakładami, wynagrodzeniami i komponentem R&D. To zmienia kolejność analizy, bo lokalizacja o wyższych kosztach może obronić się lepszym profilem wsparcia, a tańsza nie dostanie go automatycznie. Coraz wcześniej sprawdzamy też skalowalność i możliwość rozbudowy o kolejne etapy.

Ostatecznie wygrywa lokalizacja, w której najtrudniejsze ograniczenia są już rozwiązane.

KTO MA GOTOWE AKTYWA, TEN KUPUJE CZAS

Harmonogramy też się skurczyły. W prowadzonych przez nas projektach tygodnie zastępują kwartały, gdy krótka lista lokalizacji opiera się na gotowych budynkach lub uzbrojonych działkach. Widzimy to szczególnie przy komponentach dla centrów danych czy nowych inwestycjach kapitału chińskiego. Od pierwszego kontaktu do decyzji mija dziś mniej czasu niż kiedyś trwało samo uzgodnienie zakresu due diligence.

Rozmowy o pomocy publicznej i dostępności infrastruktury przesuwają się więc na początek. Lokalizacje gotowe do rozpoczęcia produkcji wygrywają nie tylko ceną, ale też terminem. Stopień ich przygotowania stał się zatem warunkiem wejścia do rozmowy.

W site selection przegrywa się nie tylko na kosztach. Coraz częściej przegrywa się na czasie. Skrócenie procesu wyboru lokalizacji dzięki wykorzystaniu aktualnych danych, skupienie się na istniejących budynkach i optymalizacja procesu uzyskiwania pozwoleń i pomocy publicznej pozwalają liczyć czas do uruchomienia produkcji w miesiącach, a nie latach.



**TOTALIZATOR
SPORTOWY**

Właściciel marki



**PONAD
23**

MILIARDY ZŁOTYCH

**NA POLSKI SPORT I KULTURĘ
OD 1994 ROKU**

Kupując produkty Totalizatora Sportowego, wspierasz polski sport i kulturę. Z każdej złotówki wydanej na gry liczbowe LOTTO 19 groszy trafia właśnie na te cele.

Dowiedz się więcej na: totalizator.pl



Od wsparcia do inteligencji przemysłowej: tworzenie sztucznej inteligencji, która rozumie rzeczywisty świat



IRENEUSZ BOROWSKI

Dyrektor zarządzający na Polskę, Dassault Systèmes

Sztuczna inteligencja szybko stała się gorącym tematem dyskusji w branży przemysłowej, jednak jej wdrażanie nadal przebiega ostrożnie. Analitycy branżowi konsekwentnie wskazują, że choć producenci dostrzegają znaczny potencjał AI, wielu z nich ma trudności z wyjściem poza projekty pilotażowe ze względu na obawy dotyczące bezpieczeństwa, jakości danych, zarządzania oraz zdolności AI do zrozumienia rzeczywistych ograniczeń operacyjnych.

Przemysł potrzebuje sztucznej inteligencji rozumiejącej świat, w którym podejmowane są decyzje biznesowe. Przedsiębiorstwa działają w rzeczywistości produktów, systemów produkcyjnych, łańcuchów dostaw, zasobów i przepisów. Tych powiązań nie da się w pełni zrozumieć wyłącznie na podstawie dokumentów lub rozproszonych danych. Firmy potrzebują wirtualnych reprezentacji rzeczywistych systemów przemysłowych, połączonej wiedzy i wiarygodnego kontekstu. Właśnie w tym miejscu strategiczne znaczenie zyskują wirtualni towarzysze, działający w oparciu o sztuczną inteligencję.

CZYM JEST WIRTUALNY ASYSTENT?

Wirtualni towarzysze firmy Dassault Systèmes to kategoria wyspecjalizowanych, opartych na AI przemysłowych współpracowników zintegrowanych z platformą 3DEXPERIENCE.

W odróżnieniu od chatbotów wykorzystują oni dziesięciolecia doświadczeń w zakresie danych przemysłowych, modelowania naukowego i praw fizyki, aby pomagać ludziom we współtworzeniu produktów, zarządzaniu programami i symulowaniu operacji.

Wirtualni towarzysze zapewniają użytkownikom naturalny sposób interakcji z danymi. Pomagają zadawać pytania, badać alternatywy, generować propozycje, porównywać opcje i podejmować działania w ramach kontrolowanego środowiska platformy 3DEXPERIENCE. W ten sposób inteligentnie integrują się z codzienną pracą w zakresie inżynierii, produkcji, planowania, realizacji i operacji.

Ma to ogromne znaczenie, ponieważ praca w przemyśle staje się coraz bardziej złożona. Producenci znajdują się pod presją, by przyspieszać innowacje, skracać czasy realizacji, poprawiać jakość, obniżać koszty i szybciej reagować na zakłócenia. Jednocześnie produkty stają się coraz bardziej konfigurowalne, sieci produkcyjne coraz bardziej rozproszone, a łańcuchy dostaw coraz bardziej dynamiczne. Kluczowa wiedza jest często rozproszona między ekspertami, starszymi systemami, dokumentami czy arkuszami kalkulacyjnymi.

Wyzwaniem nie jest fakt, że firmy potrzebują więcej danych. Większość z nich dysponuje już większą ilością danych, niż ich zespoły są w stanie zinterpretować. Prawdziwym wyzwaniem jest pomoc ludziom w zrozumieniu ich złożoności i podejmowaniu działań w oparciu o posiadane informacje.

OD ROZPROSZONYCH DANYCH DO ZINTEGROWANYCH MODELI ŚWIATA PRZEMYSŁOWEGO

Wiele współczesnych generatywnych systemów sztucznej inteligencji opiera się na języku, dokumentach i stosunkowo niepowiązanych ze sobą źródłach informacji. Przemysłowa sztuczna inteligencja wymaga szerszego zrozumienia kontekstu. Musi pojmować geometrię, zachowania, ograniczenia, zasoby, procesy, zasady, wiedzę historyczną oraz rzeczywiste warunki operacyjne. Właśnie w tym miejscu niezbędna staje się wizja 3DUNIV+RSES firmy Dassault Systèmes oraz przemysłowe modele świata.

W Dassault Systèmes od czterdziestu lat tworzymy wirtualne reprezentacje świata za pomocą technologii modelowania i symulacji, umożliwiając firmom testowanie produktów i procesów w środowisku wirtualnym, przed zbudowaniem fizycznych prototypów. Spróbujmy wyjaśnić tę koncepcję: żaden pilot linii lotniczych nie odważyłby się zasiąść w kokpicie samolotu bez spędzenia wielu godzin

w symulatorze lotu. W przemyśle jest podobnie. W czasach zakłóceń w łańcuchu dostaw, napięć geopolitycznych, wyzwań związanych z transformacją energetyczną i rozwoju robotyki, dlaczego nie mielibyśmy polegać na symulacji przed podjęciem decyzji o wysokiej stawce? Jednak, aby podjąć takie decyzje, potrzebujemy dokładnej reprezentacji rzeczywistości – fizyki, prawdziwego świata i przemysłowego rozumowania.

Modele świata przemysłowego łączą wiedzę przemysłową i naukową, modelowanie i symulację oraz sztuczną inteligencję, aby zapewnić systemom AI kontekstową reprezentację. Wirtualni towarzysze dają użytkownikom możliwość interakcji z tym kontekstem, kwestionowania go, uczenia się na jego podstawie i podejmowania działań w oparciu o analizowane dane. Jest to istotna różnica. Przyszłość przemysłowej sztucznej inteligencji nie polega na izolowanych podpowiadaniach. Jest to zaufana AI wbudowana w przepływ pracy przemysłowej.

WARTOŚĆ PRZEMYSŁOWEJ AI

Przemysłowa sztuczna inteligencja pomaga organizacjom w zmniejszeniu nakładu pracy ręcznej, przyspieszeniu podejmowania decyzji, poprawie spójności oraz zwiększeniu wykorzystania wiedzy przedsiębiorstwa.

Potencjalne korzyści obejmują nawet 50-procentową poprawę wydajności inżynierii produkcji, nawet 25-procentowe skrócenie czasu wprowadzania do produkcji, nawet 50-procentową redukcję kosztów związanych z wadami jakościowymi oraz równowartość nawet jednego dodatkowego etatu na każdego inżyniera produkcji.

W przykładach dotyczących obróbki skrawaniem potencjalny wpływ obejmuje skrócenie czasu ustawiania maszyn nawet o 50% oraz skrócenie czasu obróbki nawet o 25%.

Wyniki sztucznej inteligencji muszą opierać się na wiarygodnych danych inżynierskich i operacyjnych, podlegać ograniczeniom wynikającym z reguł fizycznych i biznesowych, być identyfikowalne co do źródła oraz wykorzystywane w ramach odpowiednich procesów zarządzania i zatwierdzania. W środowiskach przemysłowych o wysokiej stawce zdolność do wyjaśnienia, weryfikacji i symulacji proponowanego

działania może być równie ważna, jak samo wygenerowanie tego działania.

WPŁYW AI NA MODELE BIZNESOWE

Łącząc sztuczną inteligencję z wirtualizacją, firmy mogą przyspieszyć tempo, w jakim pracownicy zdobywają nową wiedzę i wykorzystują dotychczasowe doświadczenie w pracy nad nowymi produktami. Może to nabierać coraz większego znaczenia, w miarę jak przedsiębiorstwa dostosowują swoje moce inżynierskie w różnych sektorach i reagują na zmieniający się popyt.

Istnieją dwie perspektywy. Z jednej strony niektóre firmy wykorzystują AI do przyspieszenia innowacji w obliczu niedoboru talentów. W wielu branżach wyzwaniem jest znalezienie osób o odpowiednim połączeniu umiejętności i doświadczenia. Technologia może pomóc wypełnić tę lukę. Jest to szczególnie widoczne w sektorze obronnym, gdzie start-upy mogą obecnie opracowywać prototypy w ciągu miesięcy, a nie lat. Zmieniają one zasady gry, ale nie są w stanie zwiększać zatrudnienia w tym samym tempie, dlatego w coraz większym stopniu polegają na technologii, aby wzmocnić możliwości swoich zespołów.

Duże przedsiębiorstwa przemysłowe stoją przed innym wyzwaniem: koniecznością realokacji zasobów inżynierskich w miarę zmian na rynkach i w branżach. Obserwujemy na przykład, jak gracze przemysłowi przenoszą swoje kompetencje w stronę sektora obronnego, zabierając ze sobą inżynierów posiadających doświadczenie w zarządzaniu programami na dużą skalę.

Sztuczna inteligencja może wspierać obie strony tego równania. Poza wzrostem wydajności może przyspieszyć przyswajanie i stosowanie nowej wiedzy w różnych dziedzinach. Gdy AI łączy się z wirtualizacją, inżynierowie mogą uczyć się w kontekście konkretnego produktu, procesu lub systemu produkcyjnego, zamiast polegać wyłącznie na tradycyjnych szkoleniach. Może to ułatwić inżynierowi przeniesienie dotychczasowej wiedzy specjalistycznej na zupełnie inny produkt lub środowisko produkcyjne – to możliwości, które jeszcze dziesięć lat temu byłyby trudne do wyobrażenia.





Niewidzialna architektura w praktyce. Ukryte ramy, smukłe profile i czyste kadry



Termin transpozycji zrewidowanej dyrektywy EPBD upłynął 29 maja 2026 r., a od 2030 r. wszystkie nowe budynki w Unii Europejskiej mają być zeroemisyjne. W segmencie domów jednorodzinnych premium oznacza to większą odpowiedzialność za każdy element powłoki budynku, także za wielkoformatowe przeszklenia. Aluprof wskazuje, że rozwiązania z ukrytą ramą i cienkimi słupkami konstrukcyjnymi, takie jak panoramiczne drzwi tarasowe MB-SKYLINE TYPE S, pozwalają architektom łączyć najnowsze trendy designerskie z parametrami energooszczędny.

Invisible Architecture opisuje projektowanie, w którym profile, progi i podziały konstrukcyjne zostają możliwie głęboko zintegrowane z bryłą budynku. W domu jednorodzinny efekt jest szczególnie czytelny: salon otwiera się na taras, kuchnia na patio, a strefa prywatna korzysta z bezpośredniego kontaktu z ogrodem lub krajobrazem. Zarówno dla architekta jak i inwestora liczą się w tym przypadku szeroki kadr, niski próg i codzienna wygoda przejścia między wnętrzem a zew-

nętrzem, a także szczelność, izolacyjność, odwodnienie, montaż oraz możliwość kontroli zysków słonecznych.

DOM OTWARTY NA OGRÓD, ZAPROJEKTOWANY JAK PRZEGRODA TECHNICZNA

W architekturze rezydencjalnej duże przeszklenia przestały pełnić wyłącznie funkcję doświetlenia. Dziś porządkują relację domu z działką, kadrują widok i budują wrażenie większej przestrzeni. MB-SKYLINE TYPE S wpisuje się w ten kierunek przez ukrycie ramy w ścianach, podłodze i suficie oraz minimalizację widocznych słupków – w miejscu styku skrzydeł to zaledwie 25 mm. Rozwiązanie to umożliwia wykonywanie konstrukcji o wysokości do 4 metrów. Maksymalna waga skrzydła otwieranego manualnie wynosi 500 kg, a z siłownikiem ukrytym 750 kg. Niewidzialność w tym przypadku oznacza precyzyjne zaprojektowanie każdego detalu. Próg zlicowany z podłogą, ukryte profile, wąskie połączenie skrzydeł, systemowe odwodnienie, konsole montażowe z regulacją wysokości oraz podwalina konstrukcyjna o wysokiej izolacyjności ter-

micznej pracują razem na efekt, który użytkownik odbiera jako lekkość i prostotę. W połączeniu z innowacyjnym profilem kompensacyjnym Aluprof, drzwi panoramiczne typu SKYLINE pozostaną niezawodne przez cały cykl życia produktu.

– Najczęstszy błąd w projektowaniu domów polega na traktowaniu dużego szkła jak elementu wizualnego. Przy przeszkleniach o wysokości do 4 metrów mówimy o części powłoki budynku, która wpływa na bilans energetyczny, szczelność i komfort użytkowania. Jeżeli skrzydło może ważyć do 750 kg, detale takie jak ukryty napęd, odwodnienie, montaż i próg zlicowany z posadzką przestają być dodatkami. To warunki prawidłowego działania domu przez cały rok – mówi **Marek Rudyk, dyrektor ds. rozwoju systemów architektonicznych Aluprof**.

PRZESZKLENIA, SŁOŃCE I BILANS ENERGETYCZNY BUDYNKU

Duża powierzchnia szkła wymaga myślenia o budynku w całym cyklu roku. Zimą przegrody ograniczają straty ciepła, latem pomagają kontrolować przegrzewanie wnętrza. Dlatego panoramiczne drzwi przesuwne projektuje się razem z osłonami przeciwsłonecznymi, automatyką i scenariuszami pracy domu. MB-SKYLINE TYPE S może współpracować z rozwiązaniami Aluprof, takimi jak screeny SkyRoll i żaluzje fasadowe SkyFlow. System „zerowego słupka” pozwala prowadzić osłony po stronie zewnętrznej, co wzmacnia ochronę przed nadmiernym nasłonecznieniem.

Gdy szkło staje się częścią powłoki energetycznej, architekt projektuje nie tylko detal wizualny, ale także przewiduje zachowanie budynku w różnych warunkach pogodowych. Znaczenie mają orientacja względem stron świata, zacielenie, typ pakietu szybowego, szczelność, odwodnienie oraz sposób codziennej obsługi. Właśnie w tym miejscu estetyka

Invisible Architecture spotyka się z inżynierią budownictwa energooszczędnego.

CO TO OZNACZA DLA RYNKU DOMÓW PREMIUM

Dom premium wychodzi dziś poza linię elewacji i obejmuje taras, ogród, patio lub fragment krajobrazu. Zadaniem nowoczesnych systemów przesuwanych jest utrzymanie tej granicy w formie możliwie lekkiej, wygodnej i trwałej, a jednocześnie zgodnej z logiką budownictwa energooszczędnego.

W perspektywie najbliższych 2-3 lat rosnące wymagania energetyczne będą mocniej wpływać na decyzje projektowe w segmencie prestiżowych domów jednorodzinnych. Panoramiczne drzwi przesuwne z ukrytą ramą pozostaną ważnym narzędziem pracy z widokiem i światłem, ale ich rola ewoluuje w stronę odpowiedzialności za bilans całej przegrody. Architekt będzie musiał łączyć efekt otwarcia domu na ogród z konkretnymi parametrami technicznymi, a inwestor będzie oczekiwał estetyki bezramowej bez utraty komfortu cieplnego.

Kierunek łączenia energooszczędności z estetyką stolarki jest szerszym elementem strategii komunikacyjnej marki. W globalnej kampanii „Let's build a better place” z udziałem ambasadora, międzynarodowego sędziego piłkarskiego Szymona Marciniaka, Aluprof pokazuje, że nowoczesne budownictwo wymaga synergii wielu rozwiązań – od stolarki aluminiowej i osłon przeciwsłonecznych po świadomy wybór materiałów przyjaznych środowisku. Aluminium, dzięki swojej trwałości i możliwości wielokrotnego przetwarzania bez utraty właściwości, stanowi fundament tej filozofii. W segmencie budownictwa rezydencjalnego takie podejście przekłada się zarówno na efektywność energetyczną budynków, jak i ich ponadczasową estetykę.

Więcej informacji: www.aluprof.com





Urodzinowa oferta

ROK



NETFLIX



za

35 zł

DLA
OBECNYCH
KLIENTÓW

miesięcznie

od 13. mies. 79,99 zł/mies.



601 601 601

vectra.pl

Materiał nie stanowi oferty handlowej, a jest zaproszeniem do zawarcia umowy. Materiał skierowany do Obecnych Abonentów. Opłata Abonamentowa została obniżona na okres i kwoty wskazanej w materiale. Po tym okresie opłata będzie zgodna z Warunkami Umowy. Dostawca Usług nie gwarantuje ani nie odpowiada za rodzaj, zakres, czy też tematykę treści multimedialnych oraz programów linearnych udostępnianych na Platformie HBO Max. Netflix zawarty w Ofercie Usług oznacza Plan Podstawowy, a szczegółowe warunki świadczenia są określone w Regulaminie Usług Netflix. Disney+ zawarty w Ofercie Usług oznacza Disney+ Standard, a szczegółowe warunki świadczenia są określone w Regulaminie Szczegółowym Świadczenia Usług Dostępu do Disney+. Korzystanie z Programów Telewizji 4K UHD wymaga posiadania Dekodera Telewizji Cyfrowej 4K oraz telewizora obsługującego format obrazu 4K UHD. Materiał nie zawiera pełnej informacji o szczegółowych warunkach świadczenia usług i jej dostępności (takich jak np. opłaty jednorazowe, okres zobowiązania, opłaty po okresie zobowiązania, zasięg terytorialny, warunki, zakres i okresy dostępności). Pełna informacja o warunkach świadczenia Usług znajduje się w Umowie, Regulaminach Szczegółowych poszczególnych Usług, w Cennikach, w wykazie programów gwarantowanych i niegwarantowanych, na Stronie www.vectra.pl, pod numerem 601 601 601 (opłata wg stawek operatorów) oraz w Biurach Obsługi Klienta Vectra.

Firma ma więcej niż jeden głos. Jak marki osobiste liderów i ekspertów budują przewagę biznesową?



Od lewej:

WIKTORIA ŚWIDERKA, Communications & PR Expert,
KAROLINA JACHACY, Managing Director,
Agencja Marketingowa San Markos

Przez lata firmy skupiały się na komunikowaniu marki jako całości. Inwestowały w marketing, public relations, kampanie wizerunkowe i obecność w mediach. Dziś znaczenie ma nie tylko to, co komunikuje firma, ale także to, kto mówi w jej imieniu.

Na wizerunek organizacji składają się nie tylko CEO, członkowie zarządu i kadra dyrektorska, ale także eksperci i specjaliści. To oni mają wiedzę, doświadczenie i unikatowy punkt widzenia. Dobrze wykorzystane mogą stać się jednymi z najmocniejszych aktywów komunikacyjnych firmy.

– Wizerunek organizacji jest dziś wypadkową wielu indywidualnych marek osobistych funkcjonujących pod jednym szyldem. Personal branding przestaje być wyłącznie narzędziem budowania rozpoznawalności jednostki. Staje się on elementem szerszej strategii komunikacji firmy, wspierając jej wiarygodność, pozycjonowanie i relacje biznesowe – podkreśla Karolina Jachacy, Managing Director Agencji Marketingowej San Markos.

Coraz więcej relacji biznesowych zaczyna się online. Zanim potencjalny klient, partner czy kontrahent nawiąże kontakt z firmą, często sprawdza najpierw, kto „za nią stoi”. Przeglądając profile na LinkedInie i aktywność medialną. Pierwsze wrażenie może więc powstać jeszcze przed pierwszym spotkaniem.

Wraz z rozwojem e-commerce i cyfryzacją sprzedaży rośnie znaczenie reputacji w sieci. Ofertę, cenę czy funkcjonalność

produktu można dziś łatwo samodzielnie porównać, dlatego coraz większą rolę odgrywa zaufanie do marki i osób, które ją reprezentują. W B2B ma to szczególne znaczenie ze względu na dłuższy i bardziej złożony proces decyzyjny.

Podobnie jest przy wejściu na nowe rynki. Firma może być dobrze znana w Polsce, a jednocześnie pozostawać anonimowa dla zagranicznego klienta. Widoczni eksperci i spójna komunikacja nie zastąpią dobrej oferty ani strategii ekspansji, ale mogą zwiększyć rozpoznawalność marki i ułatwić budowanie zaufania na nowym rynku.

Silna marka firmowa nadal ma znaczenie. Składa się na nią jednak zespół ludzi. Ich wizerunek i wiarygodność wpływają na to, jak organizacja jest postrzegana na rynku. Warto więc uwzględniać personal branding w strategii komunikacyjnej i PR. Marki osobiste liderów i ekspertów mogą wzmacniać pozycjonowanie oraz wspierać realizację celów biznesowych.

Czy wszyscy przedstawiciele organizacji powinni komunikować się w ten sam sposób? Zdecydowanie nie. Inaczej o rynku będzie mówił zarząd, a inaczej eksperci z różnych obszarów. Ważne, by każdy zachował własny styl, ale jednocześnie komunikował się spójnie z wartościami i polityką organizacji. Dotyczy to zarówno mediów społecznościowych i tradycyjnych, jak i spotkań oraz wydarzeń biznesowych.

Budowanie marki osobistej to proces wymagający strategii i przygotowania. Przypadkowe publikacje, wypowiedzi czy aktywność medialna nie wystarczą, jeśli nie stoi za nimi jasno określony cel, spójny styl komunikacji i przemyślany dobór tematów.

Warto więc skorzystać ze wsparcia ekspertów od komunikacji, PR i branding. Ich rolą nie jest sztuczne kreowanie wizerunku, lecz uporządkowanie strategii komunikacji, przygotowanie liderów i ekspertów do aktywności w mediach oraz dobór odpowiednich kanałów i tematów.

– Firma ma dziś więcej niż jeden głos i warto potraktować to jako przewagę, a nie komunikacyjne ryzyko. Wiedza zarządu, doświadczenie ekspertów i perspektywa specjalistów mogą uzupełniać komunikację korporacyjną o coś, czego nie da się stworzyć samą kampanią: autentyczny punkt widzenia konkretnych ludzi. Warunkiem jest jednak odpowiednia strategia. Dopiero wtedy indywidualne marki osobiste przestają funkcjonować obok marki firmy i zaczynają pracować na jej pozycję na rynku – podsumowuje Wiktoria Świderka, Communications & PR Expert w Agencji Marketingowej San Markos.

Inwestycje przyspieszają. Dla firm wyzwaniem będzie sfinansowanie wzrostu



PAWEŁ KACPRZAK

Członek Zarządu, BNP Paribas Faktoring

Polska gospodarka wchodzi w okres wyraźnego przyspieszenia inwestycyjnego. Rosnący napływ funduszy europejskich, końcowa faza realizacji Krajowego Planu Odbudowy oraz uruchamianie kolejnych projektów finansowanych z regularnego budżetu Unii Europejskiej tworzą warunki do zwiększenia nakładów inwestycyjnych zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Dla przedsiębiorstw oznacza to więcej zamówień i nowych możliwości biznesowych, ale jednocześnie stawia przed nimi istotne wyzwania związane z finansowaniem działalności.

Pierwsze oznaki ożywienia są już widoczne w danych. Jak wynika z analizy Domu Maklerskiego Banku BNP Paribas, dynamika nakładów inwestycyjnych wyraźnie przyspiesza. Szczególnie widoczne jest to w przypadku dużych i średnich przedsiębiorstw, które w ostatnich kwartałach zwiększały wydatki kapitałowe, potwierdzając stopniową poprawę aktywności inwestycyjnej firm.

WZROST LICZBY KONTRAKTÓW

Jednym z głównych motorów tego procesu są fundusze europejskie. Do beneficjentów trafiło już blisko 50 mld zł z części dotacyjnej KPO, a do rozdysponowania pozostają granty o łącznej wartości blisko 60 mld zł. Jednocześnie przyspiesza wykorzystanie środków z polityki spójności na lata

2021-2027. Podpisane umowy obejmują już około dwóch trzecich funduszy przeznaczonych dla Polski.

Tak duża skala inwestycji może w kolejnych kwartałach przełożyć się na wzrost liczby kontraktów w budownictwie, przemyśle, transporcie, energetyce czy sektorze nowych technologii. Skorzystać mogą nie tylko największy wykonawcy, lecz także rozbudowane łańcuchy dostaw tworzone przez mniejsze i średnie przedsiębiorstwa.

Właśnie na tym poziomie pojawia się jednak jedno z najważniejszych wyzwań. Wzrost portfela zamówień nie oznacza automatycznie poprawy sytuacji finansowej firmy. Realizacja większej liczby kontraktów wymaga wcześniejszego poniesienia kosztów zakupu materiałów, wynagrodzeń, transportu czy usług podwykonawców. Zapłata od odbiorcy może natomiast nastąpić dopiero po kilku tygodniach lub miesiącach. Im szybciej przedsiębiorstwo zwiększa skalę działalności, tym większe może być jego zapotrzebowanie na kapitał obrotowy.

ODPOWIEDNIE ZARZĄDZANIE BIZNESEM

Szczególnego znaczenia nabiera więc zarządzanie należnościami i terminami płatności. Firma może mieć rosnącą sprzedaż, dobre perspektywy i pełny portfel zamówień, a jednocześnie mierzyć się z napięciem płynnościowym wynikającym z różnicy pomiędzy momentem poniesienia kosztu a otrzymaniem zapłaty. Przy dużych kontraktach pojedyncze opóźnienie płatności może dodatkowo oddziaływać na możliwość regulowania zobowiązań wobec kolejnych podmiotów w łańcuchu dostaw.

To powoduje, że nadchodzące ożywienie inwestycyjne będzie dla przedsiębiorców nie tylko szansą na zwiększenie skali biznesu, ale również testem jakości zarządzania finansami. Znaczenia nabierają kontrola należności, ocena wiarygodności kontrahentów, odpowiednie planowanie przepływów pieniężnych oraz dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania bieżącej działalności.

Skala środków, które mają trafić do polskiej gospodarki, pozwala oczekiwać utrzymania wysokiej aktywności inwestycyjnej. Jednocześnie otoczenie pozostaje obciążone ryzykiem geopolitycznym i niepewnością dotyczącą koniunktury zagranicznej. Dla przedsiębiorstw kluczowe będzie więc nie tylko zdobywanie nowych kontraktów, lecz również takie finansowanie wzrostu, aby większa sprzedaż rzeczywiście wzmacniała biznes, zamiast prowadzić do narastania problemów z płynnością.

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





Pakiet medyczny to dziś więcej niż benefit.

Jedna, elastyczna oferta, która łączy opiekę medyczną, obowiązkowe badania pracownicze, profilaktykę i wellbeing. Dla HR i Kadr oznacza to prostszą obsługę, a dla pracowników realne wsparcie zdrowotne.

cmp.med.pl/pakiety-medyczne-dla-firm/



Zadbaj o dobrostan i efektywność swojego zespołu.

Warsztaty biznesowe, konsultacje psychologiczne i akcje profilaktyczne, które wspierają zdrowie, komunikację, zaangażowanie oraz odporność psychiczną pracowników. Sprawdź szczegóły i napisz do nas przez formularz kontaktowy a przygotujemy ofertę dopasowaną do Twojej firmy

cmp.med.pl/zdrowiedlafirm/akcje-profilaktyczne/



Badania Medycyny Pracy bez zbędnych komplikacji.

Obsługa badań wstępnych, okresowych, kontrolnych i sanitarno-epidemiologicznych. Jeden partner, czytelny proces i wsparcie dla HR, BHP oraz kadr.

cmp.med.pl/zdrowiedlafirm/medycyna-pracy/

Skontaktuj się z nami

22 122 80 19 sprzedaz@cmp.med.pl

Wspieramy firmy w wyborze rozwiązań, które odpowiadają na realne potrzeby organizacji i jej pracowników. Porozmawiajmy o tym, jak działa Państwa firma, czego oczekuje zespół i które elementy najlepiej sprawdzą się w praktyce – od Medycyny Pracy i pakietów medycznych po szkolenia dla firm. Na tej podstawie przygotujemy przejrzystą, dopasowaną ofertę i przeprowadzimy Państwa przez kolejne etapy współpracy.

cmp.med.pl

Zdrowie pracowników zaczyna się od realnych potrzeb. Jak firmy powinny dziś myśleć o opiece medycznej?



ŁUKASZ BANASIEWICZ

Dyrektor handlowy, Centrum Medyczne CMP

Jako uczestnik spotkań Executive Club mam możliwość rozmawiać z ludźmi, którzy każdego dnia podejmują decyzje istotne dla swoich organizacji, zespołów i pracowników. Z mojej perspektywy jest to szczególnie ważne, ponieważ za każdą strategią, zmianą czy wynikiem biznesowym stoją konkretni ludzie. Dlatego uważam, że rozmowy o opiece medycznej dla firm nie powinniśmy zaczynać od tabeli świadczeń, ale od realnych potrzeb osób, które tworzą organizację.

W Centrum Medycznym CMP przygotowaliśmy nową ofertę pakietów medycznych dla firm: BASIC, SELECT, SELECT PLUS i ELITE. Każdy z nich odpowiada na inny poziom potrzeb organizacji – od połączenia Medycyny Pracy z codzienną opieką zdrowotną, po szeroki dostęp do specjalistów, diagnostyki, pomocy 24/7 oraz rozwiązań premium.

Jednocześnie jestem przekonany, że dobra opieka medyczna dla pracowników nie sprowadza się wyłącznie do liczby

świadczeń znajdujących się w pakiecie. Równie ważne jest to, czy pracownik wie, gdzie zwrócić się po pomoc, czy może szybko dostać się do lekarza i czy dział HR nie zostaje sam z kolejnym skomplikowanym procesem. Dlatego w naszym modelu współpracy zapewniamy wsparcie dedykowanego opiekuna, pomoc we wdrożeniu oraz możliwość połączenia pakietów medycznych z Medycyną Pracy.

Centrum Medyczne CMP działa dziś w 23 własnych placówkach na terenie Warszawy, a dodatkowo zapewnia dostęp do sieci około 2000 placówek partnerskich w całej Polsce. To właśnie lokalna obecność ma dla mnie szczególne znaczenie, ponieważ pozwala być blisko pracowników nie tylko na poziomie deklaracji czy komunikacji, ale przede wszystkim wtedy, gdy rzeczywiście potrzebują konsultacji, badania lub dalszego leczenia. Za ofertą dla biznesu stoi więc realna infrastruktura, zespoły medyczne i codzienny kontakt z pacjentami.

Bliskość rozumiem jednak znacznie szerzej niż poprzez samą dostępność placówek. To również gotowość do słuchania firm, poznawania ich wyzwań i szukania rozwiązań, które mają sens w konkretnej organizacji. Właśnie dlatego obecność w społeczności Executive Club traktuję jako przestrzeń do rozmowy o zdrowiu, bezpieczeństwie pracowników i odpowiedzialnym rozwoju biznesu.

Z tej perspektywy zrodziła się również nowa oferta Centrum Medycznego CMP. BASIC daje solidną podstawę i łączy Medycynę Pracy z codziennym wsparciem zdrowotnym. SELECT rozszerza dostęp do specjalistów, diagnostyki, Drugiej Opinii Medycznej i pomocy 24/7. SELECT PLUS odpowiada na potrzeby bardziej wymagających zespołów, natomiast ELITE zapewnia najszerszy zakres opieki, obejmujący między innymi Drugą Opinię Medyczną oraz dyżur ortopedyczny 24/7.

Nie uważam, że każda firma potrzebuje najwyższego możliwego pakietu. Każda organizacja potrzebuje natomiast rozwiązania dopasowanego do swoich ludzi, sposobu pracy i planów rozwoju. I właśnie to dopasowanie powinno być punktem wyjścia do rozmowy o benefitach zdrowotnych.

Dlatego zależy mi, aby w ramach Executive Club być blisko firm nie tylko jako uczestnik tej społeczności, ale również jako partner, z którym można konkretnie porozmawiać o zdrowiu pracowników, odciążeniu działów HR i opiece medycznej, która rzeczywiście sprawdza się w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Czysty biznes, bezpieczne finanse. Wszystko, co musisz wiedzieć o AML i prześwietlaniu firm



MARZENA CYBULSKA-JAGŁA

Head of AML & Risk Intelligence, CRIF Polska. Ekspertka w obszarze AML, Due Diligence oraz zarządzania ryzykiem kontrahentów

Przeciwdziałanie praniu pieniędzy (w skrócie AML, od angielskiego *Anti-Money Laundering*) przez lata kojarzyło się głównie z wielkimi bankami i procedurami w instytucjach finansowych. Większość z nas łączy ten temat z sytuacją, gdy bank pyta o źródło pochodzenia gotówki albo prosi o dowód osobisty przy zakładaniu konta.

Dzisiaj jednak świat biznesu wygląda zupełnie inaczej. Regulacje prawne stają się coraz bardziej rygorystyczne, a obowiązek prześwietlania klientów i partnerów biznesowych dotyczy coraz to nowych branż. Prawdziwa zmiana polega jednak na czymś innym: mądre firmy przestały traktować AML jak „nudny obowiązek prawny”. Zaczęły w nim widzieć narzę-

dzie, które chroni je przed oszustami, stratami finansowymi i utratą dobrego imienia.

O CO TAK NAPRAWDĘ CHODZI W AML?

W wielkim skrócie: chodzi o to, aby przestępcy nie mogli wprowadzać nielegalnie zdobytych pieniędzy (np. z przestępstw podatkowych, oszustw czy handlu nielegalnymi towarami) do oficjalnego obiegu gospodarczego.

W Polsce podstawowym aktem prawnym w tym obszarze jest Ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Nakłada ona na tzw. **Instytucje Obowiązane** szereg konkretnych wymogów:

- **KYC (Know Your Customer)** – czyli dosłownie „poznaj swojego klienta” (sprawdź, z kim masz do czynienia i czy tożsamość tej osoby jest prawdziwa).
- **KYB (Know Your Business)** – prześwietlenie firmy, z którą podpisujesz umowę (kto w niej naprawdę rządzi i kto wyciąga z niej zyski?).
- **Screening i ocena ryzyka** – sprawdzenie na specjalnych listach, czy dana osoba lub firma nie jest objęta sankcjami międzynarodowymi albo czy nie jest powiązana z polityką (tzw. osoby PEP).
- **Ciągły monitoring** – to nie jest jednorazowy sprawdzian. Trzeba przyglądać się relacji biznesowej przez cały czas jej trwania, bo sytuacja kontrahenta może się zmienić z dnia na dzień.

I najważniejsze: nadzór nad tym procesem sprawują w Polsce **GIIF** (Generalny Inspektor Informacji Finansowej) oraz **KNF** (Komisja Nadzoru Finansowego). Za brak właściwych procedur grożą olbrzymie kary finansowe.

WIELKA ZMIANA W ROKU 2027: KTO JESZCZE MUSI UWAŻAĆ?

Jeśli myślisz, że sprawa dotyczy tylko banków, ubezpieczycieli czy biur maklerskich, jesteś w błędzie. Unia Europejska przygotowała nowy **Pakiet AML** (m.in. rozporządzenie AMLR i dyrektywę AMLD6), który wchodzi w życie **10 lipca 2027 roku**.

Rozszerzy on listę branż, które będą musiały bardzo szczegółowo prześwietlać swoich klientów i ich majątki:

- **Sprzedawcy dóbr luksusowych** (dealerzy drogich aut premium, sprzedawcy jachtów, prywatnych samolotów, luksusowej biżuterii czy zegarków).
- **Rynek sztuki** (domy aukcyjne, galerie sztuki, handlarze dziełami sztuki i antykami).
- **Nowe technologie i finanse** (platformy kryptowalutowe, platformy crowdfundingowe, a nawet prywatne fundusze inwestycyjne (np. Family Office)).
- **Sport zawodowy** (m.in. profesjonalne kluby piłkarskie uczestniczące w drogich transferach).

Ponadto istnieje szeroka grupa tzw. „**świadomych firm**”. To przedsiębiorstwa z branży energetycznej, budowlanej, lo-

gistycznej czy handlowej, które formalnie nie mają takiego nakazu prawnego, ale same prześwietlają dostawców i partnerów (tzw. Vendor Risk Management), żeby nie wejść w układ z firmą z czarnej listy.

DLACZEGO FIRMY DECYDUJĄ SIĘ NA WDROŻENIE SYSTEMÓW AML?

Kiedy firma szuka narzędzi wspierających te procesy (jak np. rozwiązania od firmy CRIF), decyzja zależy od tego, z kim w organizacji rozmawiamy. Każdy menedżer ma inne zmartwienia:

- **Oficer Compliance / AML:** Chce mieć spokojny sen. Jego obawą są kary od regulatora i brak dowodów na to, że sprawdzono klienta zgodnie z przepisami. Kupuje **zgodność z prawem**.
- **Dyrektor Operacyjny (COO):** Nie chce, żeby weryfikacja klienta trwała tydzień, bo klient w tym czasie ucieknie do konkurencji. Kupuje **automatyzację i szybkość**.
- **Dyrektor ds. Ryzyka (Risk Manager):** Chce wiedzieć, czy firma, z którą robią interesy, nie ma ukrytych właścicieli w rajach podatkowych. Kupuje **bezpieczeństwo**.
- **Dyrektor Finansowy (CFO) i Prezes (CEO):** Chcą uniknąć kar, nie stracić reputacji i rozwijać biznes bez zbędnych przestojów. Kupują **tanią i skuteczną ochronę przed ryzykiem**.

Można to podsumować prosto: **AML to nie jest produkt w pudełku. To proces, który sprawia, że biznes działa szybko, sprawnie i bez stresu przed kontrolą.**

EKOSYSTEM NARZĘDZI: JAK TO DZIAŁA W PRAKTYCE?

Aby cały proces działał bezboleśnie, nowoczesne firmy korzystają ze specjalnych systemów technologicznych. W przypadku dostawcy takiego jak CRIF, układanka składa się z kilku dopasowanych elementów:

- **AML Guard (Narzędzie na start):** Aplikacja, która szybko skanuje osoby i firmy. Sprawdza, czy nie ma ich na listach sankcyjnych, czy nie są politykami (PEP) oraz czy w sieci nie pojawiają się negatywne informacje na ich temat (tzw. Adverse Media). Co ważne – wysyła automatyczne powiadomienia, gdy stan prawny klienta nagle się zmieni.
- **SkyMinder (Globalny wywiad gospodarczy):** Prawdziwy „detektyw” dla biznesu. Kiedy trzeba sprawdzić zagraniczną spółkę zarejestrowaną np. w Luksemburgu czy na Cyprze, to narzędzie potrafi rozbić złożoną strukturę i znaleźć **UBO**, czyli prawowitego, żywego człowieka, do którego należą te biznesy.
- **KYC More (Centrum dowodzenia):** System, który spina wszystko w jeden automatyczny proces rejestracji. Dba o to, by dokumenty przepływały szybko, dane sprawdzały się same, a analityk dostawał powiadomienie tylko wtedy, gdy system wykryje coś niepokojącego.

- **CSP / AML PL (Lokalna baza danych):** Narzędzia do szybkiej weryfikacji danych rejestrowych w Polsce (np. PESEL, CEIDG, KRS).

PRZYKŁADY Z ŻYCIA (CASE STUDIES)

Żeby lepiej zrozumieć, jak to działa w rzeczywistości, spójrzmy na dwa konkretne przypadki:

Przykład 1.

Zakup luksusowej nieruchomości

- Agencja nieruchomości pośredniczy w sprzedaży biurowca za 15 milionów euro. Kupującym jest zagraniczna spółka o skomplikowanej strukturze właścicielskiej.

Jak wygląda weryfikacja?:

- Agencja używa systemu **SkyMinder**, żeby prześwietlić zagraniczne rejestry i ustalić, do kogo naprawdę należy kupująca spółka (wskazuje UBO).
- Następnie przez **AML Guard** sprawdza, czy owi właściciele nie znajdują się na międzynarodowych listach sankcyjnych.
- System analizuje wiadomości prasowe pod kątem np. oszustw podatkowych.

Efekt:

Transakcja jest w pełni bezpieczna, podpisana zgodnie z prawem i udokumentowana dla urzędu. Ponieważ była to jednorazowa sprzedaż, po jej zakończeniu relacja się kończy i nie trzeba utrzymywać stałego monitoringu.

Przykład 2.

Rejestracja w serwisie kryptowalut lub grach online

- Platforma finansowa rejestruje tysiące nowych użytkowników dziennie. Gdyby pracownicy musieli ręcznie

sprawdzać każdy dowód osobisty, firma szybko by zbankrutowała.

Jak wygląda weryfikacja?:

- Użytkownik zakłada konto na stronie – jego dane trafiają do systemu **KYC More**.
- W ułamku sekundy system przesyła zapytanie do **AML Guard**, który automatycznie bada bazy sankcyjne.
- Jeśli klient jest bezpieczny, konto aktywuje się w 2 minuty.
- Jeśli za pół roku ten sam klient trafi na listę sankcyjną, system natychmiast wygeneruje alert dla działu bezpieczeństwa.

Efekt:

Klient jest zadowolony z błyskawicznej obsługi, a firma ma 100% pewności, że nie łamie prawa.

PODSUMOWANIE – OBALAMY MITY

Wielu przedsiębiorców wciąż powtarza: „Mamy już dostęp do KRS”, „Nas to nie dotyczy” albo „Sprawdzamy wszystko w Excelu”.

Warto jednak pamiętać, że zwykły rejestr KRS pokazuje tylko, że firma istnieje – nie powie nam jednak, czy jej właściciel nie został właśnie objęty sankcjami międzynarodowymi. Z kolei arkusz w Excelu nie wyśle ostrzeżenia, gdy sytuacja prawna kontrahenta zmieni się z dnia na dzień.

Nowoczesne podejście do AML to po prostu polisa ubezpieczeniowa dla firmy. Chroni przed brakiem płynności, przestępcami i dotkliwymi karami, a jednocześnie pozwala szybko i sprawnie obsługiwać uczciwych klientów.

W zależności od potrzeb Twojego biznesu, taki pakiet AML jest dla Ciebie...



Zobacz więcej na stronie www.crif.pl/aml/



Fracht GROUP
Poland



150+
Global OFFICES

**INTELLIGENT
TRANSPORT
SOLUTIONS**

fracht.com.pl

Klient nie jest najważniejszy. Najważniejszy jest pracownik

Czy Richard Branson ma rację, że troska o pracowników jest fundamentem sukcesu firmy?



KAROL ŻELAZOWSKI

Lead Business Development Manager, Klüh Facility Services

Richard Branson, założyciel Virgin Group, powiedział: „Klienci nie są najważniejsi. Pracownicy są najważniejsi. Jeśli zadbasz o swoich pracowników, oni zatroszczą się o klientów”.

Na pierwszy rzut oka to stwierdzenie może powodować dysonans. Przez lata powtarzaliśmy przecież, że klient powinien być na pierwszym miejscu, a jego satysfakcja jest jednym z najważniejszych mierników sukcesu. Czy rzeczywiście możemy odwrócić tę sytuację i uznać, że to nie klient jest najważniejszy? Moim zdaniem – tak. Szczególnie dobrze widać to w sektorze usług.

W branży usługowej pomiędzy firmą a klientem nie stoi produkt, który można zapakować, przetransportować i postawić na półce. Pomiędzy nimi są ludzie. To właśnie pracownik jest osobą, z którą klient spotyka się na co dzień, i przez którą ocenia jakość usługi, a często również całą organizację.

W Facility Management widać to szczególnie wyraźnie. Utrzymanie czystości, ochrona czy zarządzanie obiektem to

nie tylko procedury, technologie i dobrze skonstruowany kontrakt. To przede wszystkim ludzie, którzy każdego dnia przekładają zapisane na papierze założenia na rzeczywistość. Trudno oczekiwać, że pracownik będzie z zaangażowaniem dbał o klienta, jeśli wcześniej sam nie poczuje się ważną częścią organizacji.

FIRMA ZACZYNA SIĘ OD LUDZI

Facility Management to system wielu wzajemnie powiązanych procesów. Aby działał sprawnie, każdy z jego elementów musi współgrać z pozostałymi i odpowiadać na rzeczywiste potrzeby klienta.

Za każdym z tych procesów stoi jednak człowiek. To człowiek planuje pracę zespołu, odpowiada za jakość, rozwiązuje problemy, kontaktuje się z klientem, reaguje w sytuacjach kryzysowych i każdego dnia podejmuje dziesiątki decyzji, których często nie widać w żadnym raporcie.

W Klüh wierzymy, że największą wartością organizacji są przede wszystkim ludzie. Technologia usprawnia procesy, procedury porządkują sposób działania, a systemy dostarczają dane. Żadne z tych narzędzi nie zastąpi jednak zaangażowania, odpowiedzialności i relacji budowanych przez człowieka.

I właśnie tutaj zaczyna się prawdziwe znaczenie słów Richarda Bransona. Jeżeli chcemy, aby pracownik troszczył się o klienta, najpierw sami musimy zatroszczyć się o pracownika.

Rozmowa o zatrudnieniu bardzo często zaczyna się i kończy na wynagrodzeniu. Oczywiście jest ono niezwykle istotne. Trudno oczekiwać zaangażowania i lojalności, jeśli podstawowe oczekiwania finansowe pracownika nie są spełnione, ale pieniądze są dopiero początkiem.

Człowiek chce być również szanowany, zauważany i traktowany poważnie. Chce rozumieć, czego się od niego oczekuje i jakie znaczenie ma jego codzienna praca. Potrzebuje przełożonego, który potrafi nie tylko rozliczać, ale również wspierać i reagować z empatią. Chce też wiedzieć, że jego praca ma sens i jest dostrzegana.

To szczególnie ważne w sektorze usługowym, gdzie pracownicy bardzo często wykonują swoje obowiązki poza siedzibą pracodawcy – bezpośrednio u klienta.

Kultura firmy nie kończy się na górnolotnych hasłach. O jej wiarygodności decyduje przede wszystkim konsekwencja w codziennym działaniu.

PRACOWNIK JEST CZĘŚCIĄ DOŚWIADCZENIA KLIENTA

W usługach istnieje szczególna zależność między doświadczeniem pracownika, a doświadczeniem klienta.

Mechanizm jest prosty: firma dba o pracownika, co buduje jego zaangażowanie. Zaangażowany pracownik podnosi jakość usługi, a to przekłada się na lepsze doświadczenie klienta. W efekcie łatwiej budować satysfakcję, zaufanie i długotrwałą, partnerską współpracę.

Oczywiście nie każdy zadowolony pracownik zagwarantuje satysfakcję klienta. Trudno jednak budować zaufanie i wysoką jakość usług, jeśli ludzie, którzy je dostarczają, nie mają motywacji, by robić to dobrze.

Jakiś czas temu nasi pracownicy świadczący usługę na terenie zakładu produkcyjnego z okazji Dnia Pracownika Sprząającego otrzymali od nas symboliczne prezenty. Były to tzw. ciasteczka z wróżbą, a na karteczkach było napisane: „Jesteś dla nas ważny” czy „Dziękujemy, że jesteś”. Mały gest, który okazuje zainteresowanie, troskę i podkreśla, że zadania, które te osoby wykonują, są naprawdę ważne.

CZY TROSKA O PRACOWNIKA SIĘ OPŁACA?

To pytanie prędzej czy później pojawia się w większości organizacji. Odpowiedź brzmi: tak. Trzeba jednak patrzeć na to szerzej niż przez pryzmat bezpośredniego kosztu.

Rotacja pracowników oznacza koszty rekrutacji, wdrożenia i szkoleń. Oznacza również utratę doświadczenia i wiedzy. W usługach dodatkowo oznacza pogorszenie jakości i konieczność ciągłego wdrażania nowych osób, co generuje potężne koszty.

Zaangażowany pracownik wpływa natomiast na jakość, stabilność zespołu, relacje z klientem i reputację firmy jako pracodawcy. Dlatego inwestycji w człowieka nie warto traktować wyłącznie jako kosztu. To przede wszystkim inwestycja w jakość całego biznesu.

NAJPIERW CZŁOWIEK, PÓŹNIEJ KLIENT

Wracając do słów Richarda Bransona – być może klient nie powinien być najważniejszy. Nie dlatego, że jego potrzeby są mniej istotne. Wręcz przeciwnie. Właśnie dlatego, że są tak ważne, powinniśmy zacząć od ludzi, którzy każdego dnia odpowiadają za ich realizację.

Firma może mieć fantastyczną strategię, nowoczesne technologie i doskonale opisane procesy. Ostatecznie jednak to człowiek sprawia, że te elementy zaczynają działać razem.

Dlatego zamiast pytać wyłącznie: „Co możemy zrobić dla naszego klienta?”, warto czasem zadać inne pytanie: „Co możemy zrobić dla ludzi, którzy każdego dnia dbają o naszego klienta?”

Być może właśnie od odpowiedzi na to pytanie zaczyna się przewaga konkurencyjna. Bo firma, która chce, aby jej pracownicy dbali o klientów, powinna najpierw pokazać swoim pracownikom, że potrafi zadbać właśnie o nich.



GOLF SUMMER PARTY 2026 – DZIEŃ PEŁEN SPORTOWYCH EMOCJI I BIZNESOWYCH RELACJI



Spółeczność Executive Club po kilku latach przerwy powróciła na pole golfowe w Sobieniach, aby świętować początek lata w ramach Golf Summer Party – wydarzenia, które połączyło sportową rywalizację, biznesowy networking oraz możliwość nawiązania wartościowych relacji w wyjątkowej atmosferze. Inicjatywa licznie zgromadziła członków Executive Club, znakomitych managerów i przedsiębiorców, a także reprezentantów partnerów wydarzenia, którzy wspólnie spędzili słoneczny dzień 18 czerwca 2026 roku na dobrej zabawie i inspirujących spotkaniach.

Pierwsza część wydarzenia upłynęła pod znakiem sportowej rywalizacji na doskonale przygotowanym obiekcie **SOBIENIE KRÓLEWSKIE GOLF & COUNTRY CLUB**. Doświadczeni gracze rywalizowali w profesjonalnym turnieju na polu golfowym, natomiast osoby rozpoczynające swoją przygodę z tą dyscypliną mogły wziąć udział w Akademii Golfa,

poznając podstawy gry pod okiem instruktorów. Nie zabrakło zdrowej rywalizacji, dobrej atmosfery i okazji do integracji uczestników reprezentujących różne branże gospodarki.

Popołudniowa część wydarzenia była zaś szansą do podsumowania, nagrodzenia najlepszych i najaktywniejszych uczestników oraz dalszego networkingu. W trakcie krótkiego segmentu oficjalnego organizatorzy podziękowali wszystkim gościom za udział w turnieju i akademii, a także partnerom, którzy wsparli realizację wydarzenia. Wśród nich znaleźli się Partner Motoryzacyjny AP Flota, partnerzy **Edify, M&P Pavlina i Sokółów**, a także patroni medialni: **Executive Magazine, Biznes Alert oraz Kreatorzy Polskiego Biznesu**.

Tradycyjnie, jednym z istotnych punktów programu spotkania klubowego było również powitanie nowych członków Executive Club. Do społeczności w ostatnich tygodniach dołą-



czyły firmy reprezentujące różne sektory gospodarki, w tym technologie, ochronę zdrowia, cyberbezpieczeństwo, energię odnawialną, usługi finansowe oraz centra danych. W gronie nowych członków znalazły się: **Atman, Centrum Medyczne CMP, Enigma, Inventage, Rawicom** oraz **VeloBank**.

Momentem na który wszyscy z niecierpliwością oczekiwali była ceremonia wręczenia nagród dla najlepszych uczestników turnieju oraz najbardziej obiecujących adeptów Akademii Golfa. Wyróżnienia i upominki wręczyły wspólnie **Beata Radomska – CEO, Executive Club** oraz **Alice Lewandowska – Współzałożycielka i CEO, EDIFY**. Gratulując uczestnikom organizatorzy podkreślali, że golf, podobnie jak biznes, wymaga strategicznego myślenia, cierpliwości, konsekwencji oraz koncentracji na dalekosiężnym celu.

Przez resztę wieczoru goście mieli możliwość skorzystania z licznych dodatkowych atrakcji przygotowanych przez organizatora i partnerów wydarzenia. Uczestnicy mogli wziąć udział w jazdach testowych najnowszymi modelami samochodów, odwiedzić strefę whisky i cygar, obserwować pokaz steak masterclass oraz spotkać się przy wspólnym grillu. Wieczór zwińczyła część integracyjna, podczas której nie zabrakło rozmów w mniej formalnej atmosferze i muzyki.

Golf Summer Party stało się wydarzeniem, które jasno potwierdziło, że najlepsze relacje biznesowe często rodzą się poza salami konferencyjnymi. Połączenie sportu, rozmów i wspólnego spędzania czasu na świeżym powietrzu stworzyło przestrzeń do wymiany doświadczeń, budowania nowych kontaktów oraz integracji środowiska liderów biznesu skupionych wokół Executive Club.

PARTNERZY

PARTNER MOTORYZACYJNY

AP FLOTA

EDIFY
Educational Consulting

PARTNERZY



M&P PAVLINA

SOKOŁÓW
TRADYCJA OD 1899

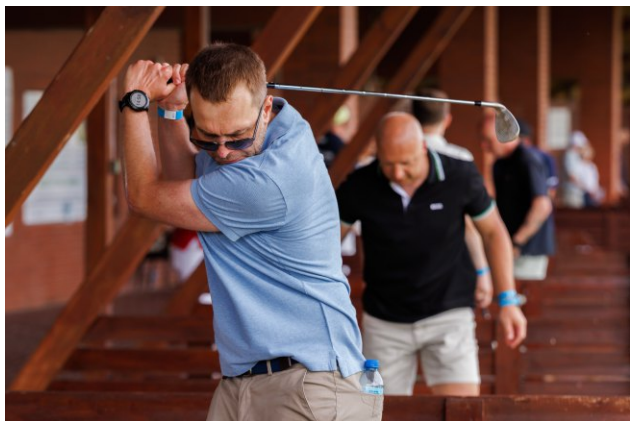
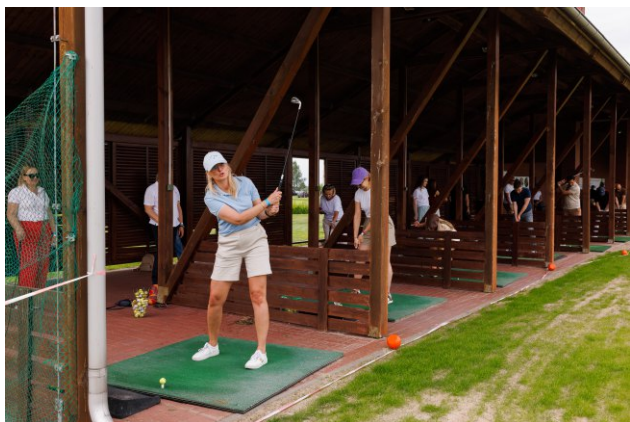
PATRONI
MEDIALNI:

EXECUTIVE
— MAGAZINE —

BIZNES
ALERT.

KREATORZY
POLSKIEGO
BIZNESU





TRANSFORMACJA NIE OSŁABIA ODPORNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI GOSPODARKI – WAŻNE PYTANIA I ODPOWIEDZI PODCZAS XII EDYCJI „SUSTAINABLE ECONOMY SUMMIT”



Ostatnie lata znacząco zmieniły podejście biznesu i administracji do tematyki zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego przywództwa. Powrót do twardej walki konkurencyjnej, bezpieczeństwo gospodarcze i nie tylko – to wyzwania, które zdają się odsuwać społeczne i środowiskowe aspekty działalności na dalszy plan. Ale czy na pewno? XII edycja „Sustainable Economy Summit” nie uciekała od trudnych pytań i nie próbowała udawać, że rzeczywistość wokół nas nie podlega dynamicznym przemianom. Najbardziej palące pytania, dotyczące przyszłego kierunku dla Europy, strategicznego zarządzania zasobami, bezpieczeństwa energetycznego czy infrastrukturalnego, znalazły swoje odzwierciedlenie w agendzie wydarzenia. Odpowiedzi na nie poszukiwali liderzy i przedsiębiorcy z niemal wszystkich sektorów gospodarki, a także przedstawiciele administracji publicznej, uczelni i niezależni eksperci podczas dwóch dni intensywnych debat w warszawskim hotelu Verte. Wydarzeniu patronowało Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Ministerstwo Energii, jak również Minister Spraw Zagranicznych.

Uczestników konferencji tradycyjnie powitała **Beata Radomska**, CEO, Executive Club, która podkreśliła przełomowy charakter nadchodzących miesięcy, dodając, że decyzje podjęte przez firmy i państwa teraz, będą rzutowały na ich rozwój przez kolejne dekady.

Merytoryczny segment wydarzenia zainaugurował wyczekiwany Gość Specjalny – **Wojciech Balczun**. Minister Aktywów Państwowych w swoim wystąpieniu przedstawił wizję budowania konkurencyjnej polskiej gospodarki w czasach narastających napięć geopolitycznych, transformacji energetycznej oraz rosnącej niepewności gospodarczej. Minister podkreślił, że wydarzenia ostatnich lat na trwałe zmieniły sposób myślenia o rozwoju gospodarczym, bezpieczeństwie i globalnych łańcuchach dostaw.

Minister wskazał, że odpowiedzią Polski na te wyzwania jest konsekwentne wzmacnianie odporności państwa w wielu wymiarach jednocześnie. Jednym z najważniejszych filarów pozostaje bezpieczeństwo. Rekordowe nakłady na obronność, rozwój przemysłu zbrojeniowego oraz realizacja programu

SAFE mają nie tylko zwiększać zdolności obronne kraju, ale również stymulować rozwój krajowej gospodarki i przedsiębiorstw. Drugim strategicznym obszarem jest transformacja energetyczna. Wojciech Balczun przypomniał, że w ciągu najbliższej dekady Polska planuje przeznaczyć około biliona złotych na inwestycje w sektorze energetycznym, w tym rozwój morskiej energetyki wiatrowej, modernizację infrastruktury oraz budowę nowych mocy wytwórczych, w tym jądrowych.

Znaczną część wystąpienia minister poświęcił koncepcji local content. Jak podkreślił, idea zwiększania udziału krajowych przedsiębiorstw w strategicznych inwestycjach spotkała się z bardzo pozytywnym odbiorem ze strony rynku. Celem nie jest zamykanie gospodarki ani ograniczanie współpracy międzynarodowej, lecz tworzenie warunków, które pozwolą polskim firmom skutecznie uczestniczyć w realizacji największych projektów infrastrukturalnych, energetycznych i przemysłowych.

Kolejnym mówcą był **Adam Sanocki**, Członek Zarządu ds. Strategii i Marketingu, Polskie Porty Lotnicze, który zaprezentował wyniki najnowszego raportu PPL poświęconego wpływowi sektora lotniczego na rozwój gospodarczy kraju i regionów. W swoim wystąpieniu podkreślił, że nowoczesna infrastruktura lotnicza staje się dziś nie tylko elementem systemu transportowego, ale również jednym z kluczowych czynników budowania konkurencyjności gospodarki.

Prelegent zwrócił uwagę na wyjątkowo dynamiczny rozwój rynku lotniczego w Polsce. Tempo wzrostu ruchu pasażerskiego znacząco przewyższa średnią europejską, a sektor lotniczy coraz silniej wpływa na rozwój biznesu, turystyki i inwestycji. Jak wskazał, obecnie ponad połowa ruchu turystycznego w Polsce realizowana jest drogą lotniczą, a znaczenie tego kanału transportu będzie w kolejnych latach nadal rosło.

Adam Sanocki podkreślił również silną zależność pomiędzy obecnością portów lotniczych a tempem rozwoju regionów. Analizy pokazują, że województwa pozbawione dużej infrastruktury lotniczej rozwijają się wolniej niż regiony posiadające własne lotniska.

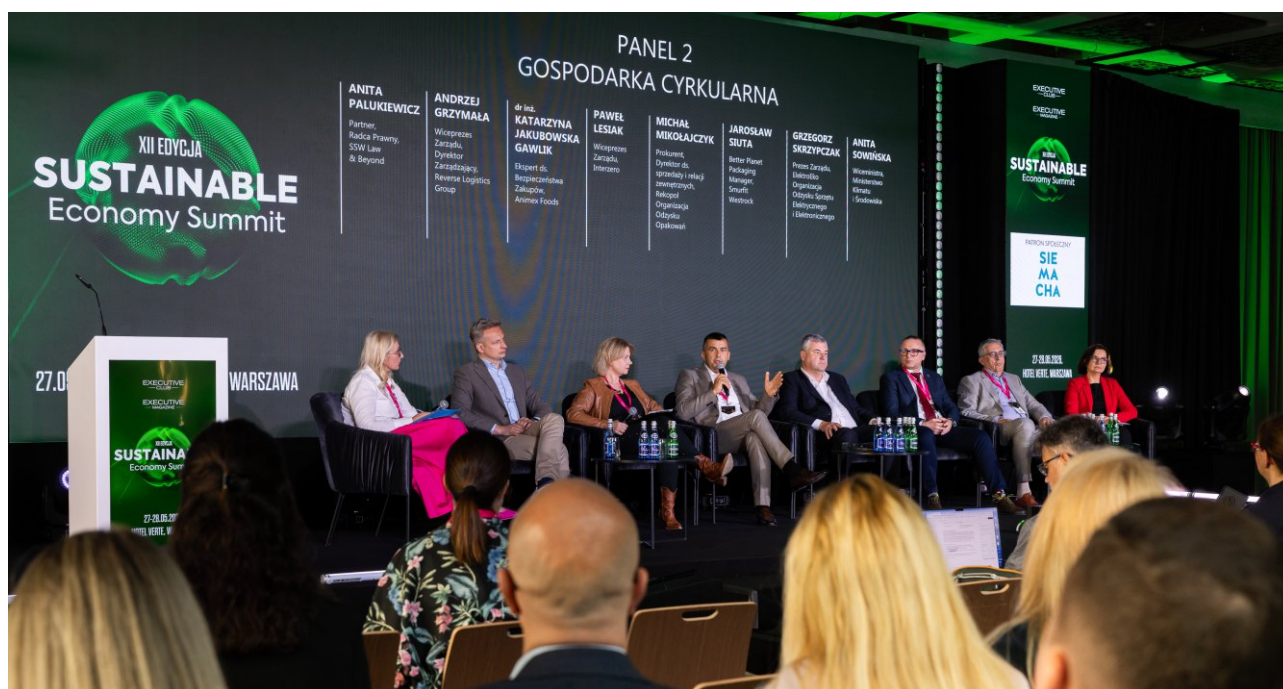
Inauguracyjny segment „Sustainable Economy Summit” zakończył pierwszy tego dnia panel dyskusyjny, pt. „**Konkurencyjna i odporna Europa**”. Moderowania debaty podjął się **dr hab. Rafał Mrówka**, Profesor w Katedrze Teorii Zarządzania, Kierownik programów MBA-SGH i MBA for Startups, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Udział w dyskusji wzięli zaś: **Jarosław Chwastowicz**, Customer Experience Director, Lyreco Polska, **Renat Heuberger**, CEO, Terra Impact Ventures, Współzałożyciel i Dyrektor fundacji myclimate oraz South Pole, Prezes eAgronom i MPower, **Arkadiusz Lewandowski**, Adwokat Zarządzający, KPK LEGAL Kancelaria Adwokacka, **Andrzej Losor**, Członek Zarządu, Dyrektor Rozwoju Sprzedaży, Produktów Niskoemisyjnych i ESG, Heidelberg Materials Polska, **Aleksandra Robaszkiewicz**, Dyrektorka ds. Relacji Korporacyjnych, Lidl Polska, **Ewelina Stępnik-Godawa**, Regulatory Affairs Manager, Allegro, **Marek Zdanowicz**, Prezes Zarządu, Dalkia Polska Solutions.

Punktem wyjścia do rozmowy było pytanie o źródła słabnącej konkurencyjności Europy, takie jak choćby wysokie ceny energii przy gwałtownym wzroście zapotrzebowania związanym z rozwojem sztucznej inteligencji. Uczestnicy debaty zgodnie wskazywali, że jednym z największych problemów pozostaje niestabilność regulacyjna – przede wszystkim nadmiar nowych przepisów i brak faktycznej jednolitości rynku europejskiego. Brak przewidywalności uniemożliwia prowadzenie strategicznych, długofalowych inwestycji.

Paneliści podkreślali jednocześnie, że transformacja, której podjęła się Europa, nie powinna być postrzegana wyłącznie jako źródło kosztów. Rozwój odnawialnych źródeł energii i wykorzystanie sztucznej inteligencji mogą stać się istotnym źródłem wzrostu produktywności i nowych przewag konkurencyjnych. Przykłady praktycznych zastosowań AI w handlu pokazują już dziś, że technologia może ograniczać marnotrawstwo zasobów i zwiększać efektywność procesów biznesowych.

Ważnym wątkiem debaty była również przyszłość ESG. Część uczestników krytycznie oceniała obecny model raportowania,





wskazując na wysokie koszty wdrożenia i nadmierną złożoność wymogów. Jednocześnie podkreślano, że odpowiedzialne zarządzanie pozostanie trwałym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Paneliści zwracali uwagę, że coraz częściej to właśnie jakość danych ESG przekłada się na ocenę ryzyka, dostęp do finansowania oraz długoterminową wartość przedsiębiorstwa.

W bardziej optymistycznym tonie debatę podsumował kolejny Gość Specjalny konferencji, Renat Heuberger. Zwrócił uwagę, że mimo licznych wyzwań Europa wciąż dysponuje unikalnymi atutami, takimi jak stabilne instytucje, rozwinięte systemy prawne oraz wysoki poziom innowacyjności.

Po krótkiej przerwie na uczestników wydarzenia czekała prezentacja przygotowana przez Aleksandrę Wilczak-Grzesik, KAM Non-financial & SME | ESG | Business & Credit Information, CRIF, zatytułowana „Od turbulencji do przewagi: ESG jako droga do wzrostu i odporności firm”.

Zdaniem ekspertki ESG wkracza obecnie w nowy etap dojrzałości, w którym coraz większe znaczenie mają nie deklaracje, lecz mierzalne rezultaty i wiarygodne dane. Prelegentka zwróciła uwagę, że rok 2026 można określić jako moment przejścia od ambitnych zobowiązań i marketingowych narracji do bardziej realistycznych strategii opartych na analizie ryzyk, możliwościach organizacji oraz zmieniającym się otoczeniu regulacyjnym. Coraz więcej firm rewiduje swoje cele, koncentrując się na działaniach, które są możliwe do udokumentowania i zweryfikowania.

Szczególnie interesujące były przedstawione przez CRIF dane pokazujące bezpośredni związek pomiędzy jakością informacji ESG a oceną wiarygodności przedsiębiorstw. Jak wskazała Aleksandra Wilczak-Grzesik, firmy dysponujące uporządkowanymi i rzetelnymi danymi niefinansowymi są oceniane przez instytucje ratingowe jako podmioty obciążone istotnie niższym ryzykiem handlowym.

Po tym wystąpieniu nadszedł czas na zwiastujący duże emocje drugi panel dyskusyjny, zatytułowany „Gospodarka cyrkulacyjna”.

Moderatorem tej nietłatwej dyskusji była Anita Palukiewicz, Partner, Radca Prawny, SSW Law & Beyond. Udział w panelu wzięli: Andrzej Grzymała, Wiceprezes Zarządu, Dyrektor Zarządzający, Reverse Logistics Group, dr inż. Katarzyna Jakubowska-Gawlik, Ekspert ds. Bezpieczeństwa Zakupów, Animex Foods, Paweł Lesiak, Wiceprezes Zarządu, Interzero, Michał Mikołajczyk, Prokurent, Dyrektor ds. sprzedaży i relacji zewnętrznych, Rekopol Organizacja Odzysku Opakowań, Jarosław Siuta, Better Planet Packaging Manager, Smurfit Westrock, Grzegorz Skrzypczak, Prezes Zarządu, ElektroEko Organizacja Odzysku Elektrycznego i Elektronicznego oraz Anita Sowińska, Wiceministra, Ministerstwo Klimatu i Środowiska.

Uczestnicy debaty zgodnie podkreślali, że gospodarka obiegu zamkniętego przestaje być wyłącznie elementem strategii środowiskowych, a staje się jednym z kluczowych czynników budowania odporności gospodarczej, bezpieczeństwa surowcowego i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Jednym z głównych tematów rozmowy była kwestia dostępności surowców i rosnącego znaczenia recyklingu w kontekście geopolitycznych napięć oraz ograniczonych zasobów naturalnych. Paneliści zwracali uwagę, że Europa nie może dłużej opierać swojego rozwoju wyłącznie na imporcie surowców, dlatego odzysk materiałów oraz efektywne wykorzystanie odpadów stają się niezwykle ważnym budulcem polityki gospodarczej.

Wiele miejsca poświęcono również wyzwaniom regulacyjnym. Przedstawiciele branży podkreślali potrzebę stworzenia bardziej spójnego i przewidywalnego systemu prawnego wspierającego rozwój gospodarki cyrkularnej. Szczególną uwagę zwracano na wdrożenie rozszerzonej odpowiedzialności producenta (ROP), która powinna nie tylko zapewnić finansowanie systemu gospodarowania odpadami, ale również zachęcać przedsiębiorstwa do projektowania produktów łatwiejszych do ponownego wykorzystania i recyklingu. Na tym polu doszło do gorącej wymiany zdań pomiędzy przedstawicielami branży odzysku i reprezentantką rządu. Wśród głównych zarzutów wobec administracji i planowanej ustawy UC100 znalazły się

oskarżenia o tworzenie państwowego monopolu oraz całkowitą destrukcję istniejącego obecnie systemu.

Po przerwie lunchowej ostatni tego dnia segment merytoryczny rozpoczęła **Paulina Paga**, Pełnomocniczka Zarządu ds. Zrównoważonego Rozwoju i Kierowniczka Zespołu ds. ESG, Polskie Porty Lotnicze, która wygłosiła prezentację pt. „Zrównoważony rozwój jako strategiczny priorytet Polskich Portów Lotniczych”.

Prelegentka przedstawiła sposób, w jaki PPL integrują zasady ESG z codziennym funkcjonowaniem organizacji. Podkreśliła, że zrównoważony rozwój jest obecny w działalności PPL od wielu lat, jeszcze zanim w strukturach spółki pojawiły się dedykowane funkcje i procesy związane z tym tematem.

Paulina Paga zwróciła uwagę, że ESG to znacznie więcej niż działania środowiskowe i dekarbonizacja. Istotną rolę odgrywają również kwestie społeczne, takie jak dostępność dla osób z niepełnosprawnościami czy realizacja zasad różnorodności, a także obszar governance, który pozwala porządkować procesy i zwiększać efektywność zarządzania. W tym celu PPL powołały Radę Zrównoważonego Rozwoju skupiającą kadrę zarządzającą spółki, odpowiedzialną za wypracowywanie i koordynację działań ESG.

Bezpośredni wstęp do ostatniego tego dnia panelu dyskusyjnego stanowiło wystąpienie **Klasa Johanssona**, CEO & Co-Founder, Fever Energy, zatytułowane „The flexibility gap”. Prelegent zwrócił uwagę, że dynamiczny rozwój odnawialnych źródeł energii sprawia, iż problemem przestaje być sama zdolność do wytwarzania energii, a coraz większego znaczenia nabiera umiejętność jej efektywnego wykorzystania i zarządzania nią w czasie rzeczywistym.

Energia słoneczna stała się najtańszym źródłem energii w historii, a potencjał energetyki wiatrowej w ostatnich latach wzrósł wielokrotnie. Mimo to pomiędzy ilością energii, którą jesteśmy w stanie wyprodukować, a energią faktycznie dostępną dla odbiorców nadal istnieje znacząca luka, określana przez Klasa Johanssona mianem „flexibility gap”.

Prelegent wskazał, że współczesny system energetyczny składa się z milionów rozproszonych elementów: instalacji fotowoltaicznych, magazynów energii, samochodów elektrycznych, pomp ciepła czy lokalnych źródeł wytwórczych. Problemem jest brak skutecznej koordynacji tych zasobów. Przyszłość energetyki należy do inteligentnych platform zdolnych integrować i optymalizować pracę rozproszonych urządzeń, tak aby mogły one wspólnie stabilizować sieć i zwiększać efektywność wykorzystania energii.

Po tym wprowadzeniu rozpoczął się panel „**Tania i zielona energia dla Europy**”. Moderowania dyskusji podjął się **prof. dr hab. inż. Waldemar Kamrat**, Dyrektor Centrum Energetyki Jądrowej, Politechnika Gdańska. Udział wzięli: **Klas Johansson**, CEO & Co-Founder, Fever Energy, **Marek Kaźmierczak**, Dyrektor Departamentu Strategii, Procesów i Projektów, PGE Polska Grupa Energetyczna, **Jacek Kostrzewa**, Prezes Zarządu, Krajowa Agencja Poszanowania Energii, **Małgorzata Szafoni**, Zastępca Prezesa Zarządu, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, **Patryk Świrski**, Członek Zarządu ds. Operacyjnych, Fabryka Kotłów „SEFAKO”, **Piotr Wałęsiak**, Dyrektor Departamentu Transformacji, Grupa Enea.

Uczestnicy panelu zgodnie podkreślali, że transformacja energetyczna nie może sprowadzać się tylko do zastąpienia jednego źródła energii innym, lecz musi oznaczać głęboką przebudowę całego systemu gospodarczego i infrastrukturalnego. Proces ten będzie trwał jeszcze przez wiele lat, a jego powodzenie wymaga zarówno stabilnych regulacji, jak i znaczących inwestycji publicznych oraz prywatnych.

Istotnym wątkiem debaty była efektywność energetyczna. Dyskutanci zgodzili się, że najtańsza energia to taka, której nie trzeba wyprodukować. Przed rozbudową kolejnych mocy wytwórczych Europa powinna skuteczniej wykorzystywać potencjał ograniczania strat energii oraz poprawy efektywności energetycznej budynków, przemysłu i systemów ciepłowniczych. Szczególne znaczenie mają tu magazyny energii i ciepła, które mogą zwiększać elastyczność całego systemu.





Paneliści zwracali również uwagę, że Europa nie może budować swojej konkurencyjności wyłącznie na ambitnych regulacjach klimatycznych. Równie ważne są inwestycje w nowoczesną infrastrukturę energetyczną, rozwój technologii oraz edukacja odbiorców energii. Bez zwiększenia świadomości konsumentów oraz skutecznego wykorzystania dostępnych rozwiązań technologicznych nawet najbardziej zaawansowane systemy nie będą w stanie osiągnąć pełnej efektywności.

Drugi dzień XII edycji „Sustainable Economy Summit” poświęcony został tematyce dekarbonizacji budownictwa, przyszłości sektora nieruchomości, roli kobiet w zarządzaniu organizacjami, wyzwań związanych z zieloną transformacją przemysłu oraz miejsca Europy w globalnym wyścigu technologicznym i gospodarczym.

Kolejną rundę debat otworzyło inspirujące wystąpienie **Renata Heubergera**, CEO Terra Impact Ventures, współzałożyciela fundacji myclimate i South Pole oraz prezesa eAgronom i Mpower, zatytułowane „**From Paradox to Profit: How Climate Entrepreneurs Can Shape the Future of Europe**”. Prelegent przekonywał, że ochrona klimatu i rozwój gospodarczy nie stoją dziś w opozycji, a odpowiednio zaprojektowane mechanizmy rynkowe mogą sprawić, że działania prośrodowiskowe staną się źródłem realnej wartości biznesowej.

Renat Heuberger zwrócił uwagę na paradoks współczesnej polityki klimatycznej. Mimo dynamicznego rozwoju odnawialnych źródeł energii, Europa nadal przeznaczając znaczne środki na wsparcie paliw kopalnych, choć energia słoneczna i wiatrowa należą dziś do najtańszych źródeł na świecie. Jego zdaniem przyszłość należy do rozwiązań łączących OZE z magazynami energii, cyfryzacją oraz inteligentnym zarządzaniem zasobami.

Prelegent przedstawił również przykłady innowacyjnych przedsięwzięć rozwijanych przez spółki z grupy Terra Impact Ventures. Wśród nich znalazły się rozwiązania wspierające optymalizację logistyki i zarządzania flotami pojazdów, technologie wspomagające rolników w ograniczaniu emisji oraz narzędzia umożliwiające wychwytywanie i magazynowanie dwutlenku węgla. Wszystkie te projekty pokazują, że działania na rzecz

klimatu mogą jednocześnie generować wymierne korzyści ekonomiczne.

Pierwszy tego dnia panel dyskusyjny odbył się pod hasłem „**Zrównoważone budownictwo i nieruchomości**”. Zadanie moderowania debaty przypadło **Katarzynie Lipce**, Dyrektor Działu Doradztwa Strategicznego i ESG, Cushman & Wakefield Polska. Udział w dyskusji wzięli: **Bartosz Bartosik**, Prokurent, Dyrektor Działu Realizacji, BREMER, **Malwina Dobosz**, Business Unit Director (B2B), Hymon Powered by Kajima, **Jarosław Jankowski**, Dyrektor ds. rozwoju, Fracht FWO Polska, **Andrzej Losor**, Członek Zarządu, Dyrektor Rozwoju Sprzedaży, Produktów Niskoemisyjnych i ESG, Heidelberg Materials Polska, **Łukasz Marcinkiewicz**, Country Manager Poland, Hill International, **Marcin Ujejski**, Prezes Zarządu, Blue Timber, Prezes Zarządu, BeLEAF.

Uczestnicy debaty zgodnie podkreślali, że choć budownictwo odpowiada za znaczącą część globalnych emisji CO₂, skuteczna transformacja sektora będzie możliwa tylko wtedy, gdy rozwiązania prośrodowiskowe zostaną powiązane z realnymi korzyściami biznesowymi.

Wiele miejsca poświęcono roli technologii i danych w zarządzaniu całym cyklem życia budynków. Paneliści wskazywali, że narzędzia BIM powinny przestać pełnić funkcję wyłącznie projektową, a stać się kompleksowym systemem wspierającym zarządzanie inwestycją od etapu planowania aż po ponowne wykorzystanie materiałów po zakończeniu eksploatacji obiektu. Kluczowe znaczenie ma przy tym możliwość precyzyjnego mierzenia śladu węglowego oraz wykazywania inwestorom konkretnych korzyści ekonomicznych wynikających z wdrażania rozwiązań niskoemisyjnych.

Dużo uwagi poświęcono także materiałom budowlanym przyszłości. Uczestnicy debaty podkreślali rosnące znaczenie niskoemisyjnego cementu, zamykania obiegu surowców oraz wykorzystania drewna konstrukcyjnego, szczególnie w budownictwie mieszkaniowym. Jednocześnie wskazywano, że w przypadku dużych projektów infrastrukturalnych beton pozostanie przez wiele lat podstawowym materiałem budowlanym, a klu-

czowym wyzwaniem będzie dalsze ograniczanie emisyjności jego produkcji.

Paneliści zwracali również uwagę na potrzebę większego zaangażowania administracji publicznej. W ich ocenie tempo transformacji mogłoby znacząco wzrosnąć, gdyby kryteria środowiskowe były szerzej uwzględniane w zamówieniach publicznych oraz systemach wsparcia dla inwestorów.

Zgromadzonych w hotelu Verte gości po krótkiej przerwie powitała Ewelina Miśkiewicz, Kierownik Zespołu ESG, TAURON Polska Energia, która w imieniu partnera strategicznego wydarzenia zaprezentowała wystąpienie pt. „**TAURON – Energia Wiedzy, Energia Kobiet**”.

Jednym z przedstawionych przykładów była kampania edukacyjna „**Tu Energia Się Gromadzi**”, realizowana w formie serialu dokumentalnego z udziałem pracowników Grupy TAURON. Projekt połączono z akcją społeczną, w ramach której aktywność pracowników w szkoleniach i quizach wspierała finansowanie wakacyjnego wyjazdu dla dzieci z domu dziecka.

Drugim filarem prezentacji były inicjatywy wspierające rozwój kobiet w tradycyjnie zmaskulinizowanej branży energetycznej. Ewelina Miśkiewicz przedstawiła programy takie jak „**Mentoringowa Moc Kobiet – Pantery**”, „**Transparentna Rekrutacja**” czy „**Kruszymy Bariery**”, które mają wspierać rozwój zawodowy kobiet, zwiększać przejrzystość procesów rekrutacyjnych oraz promować kobiety na stanowiskach technicznych i menedżerskich. Uzupełnieniem tych działań są m.in. wskaźniki KPI dotyczące obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych, powołanie Pełnomocniczki ds. Równego Traktowania oraz nowa inicjatywa – **Klub Kobiet TAURONOVA**.

Kolejne wystąpienie również dotyczyło tematu różnorodności w organizacjach i stanowiło naukową bazę dla następującej po nim dyskusji panelowej. Swoją wykład zaprezentował **dr Paweł Bukowski**, Associate Professor of Economics, University College London oraz Polska Akademia Nauk. Jego tytuł brzmiał „**Czy powinniśmy mieć więcej kobiet na szczycie?**”.

W swoim wystąpieniu dr Paweł Bukowski przedstawił wyniki badań dotyczących wpływu różnorodności i udziału kobiet w procesach decyzyjnych na rozwój gospodarczy oraz innowacyjność przedsiębiorstw. Prelegent zwrócił uwagę, że mimo postępu w ostatnich dekadach kobiety nadal są niedostatecznie reprezentowane wśród osób osiągających najwyższe dochody, liderów biznesu czy twórców innowacji, co oznacza niewykorzystanie znaczącej części dostępnych talentów.

Dr Bukowski podkreślił, że badania ekonomiczne coraz wyraźniej pokazują pozytywny wpływ większej obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych na innowacyjność organizacji oraz jakość podejmowanych decyzji. Jednocześnie obalili często powtarzane obawy dotyczące negatywnego wpływu polityk równościowych na efektywność przedsiębiorstw, wskazując, że zwiększanie różnorodności nie wiąże się ze spadkiem wyników biznesowych, a może stanowić źródło dodatkowej wartości dla organizacji i całej gospodarki.

Dyskusję na temat przedstawionych danych podjęto następnie w ramach panelu „**Kod jutra – Women on Boards**”. Moderatorem został **Wojciech Szapiel**, CEO, Invenity Foundation. Udział w panelu wzięli: **dr Paweł Bukowski**, Associate Professor of Economics, University College London oraz Polska Akademia Nauk, **Ewelina Miśkiewicz**, Kierownik Zespołu ESG, TAURON Polska Energia, **Anna Panek**, Członek Zarządu ds. HR i Administracji, Soonly Finance, Prezes, Fundacja Soonly, **Katarzyna Szerling**, Wiceprezesa Zarządu, mLeasing, **Justyna Trzeciak**, Kierowniczka Zespołu Różnorodności i Wizerunku Pracodawcy, Departament Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Totalizator Sportowy, **Magdalena Zagrodnik**, Partnerka, Board Member, Współzałożycielka, Walter Herz.

Uczestnicy debaty dyskutowali o wyzwaniach związanych z wdrażaniem unijnej dyrektywy dotyczącej równowagi płci w organach spółek, a także o praktycznych działaniach wspierających rozwój kobiet na stanowiskach menedżerskich. Punktem wyjścia były dane pokazujące, że mimo postępów kobiety





nadal pozostają niedoreprezentowane w zarządach i radach nadzorczych największych polskich przedsiębiorstw.

Dyskutanci podkreślali, że różnorodność nie jest wyłącznie kwestią społeczną, lecz realnym czynnikiem wpływającym na wyniki organizacji. Dzielili się również doświadczeniami z własnych organizacji, takimi jak programy mentoringowe, transparentne procesy rekrutacyjne oraz systemowe budowanie ścieżek rozwoju kobiet.

W trakcie debaty nie zabrakło również refleksji nad zagrożeniem tzw. tokenizmu, czyli formalnego realizowania parytetów bez rzeczywistego wpływu kobiet na podejmowane decyzje. Uczestnicy zgodnie podkreślali, że kluczowe znaczenie ma budowanie trwałego zaplecza menedżerskiego oraz tworzenie warunków, w których kobiety mogą rozwijać kariery w oparciu o kompetencje i doświadczenie.

Ostatni segment tegorocznego „Sustainable Economy Summit” mocnym wystąpieniem rozpoczął **Kamil Wyszkowski**, Przedstawiciel Krajowy, Dyrektor Wykonawczy, UN Global Compact Network Poland, Przedstawiciel UNOPS w Polsce. Z ogromną energią wygłosił alarmującą prezentację pt. „Wielka klimatyczna rewolucja przemysłowa – czy Europa sprosta wyzwaniu?”.

Prelegent nakreślił szeroką perspektywę zmian gospodarczych, społecznych i technologicznych, które w najbliższych dekadach będą kształtować rozwój Europy i świata. Twardo podkreślił, że transformacja klimatyczna nie jest wyłącznie projektem środowiskowym, lecz największym procesem modernizacyjnym od czasów pierwszej rewolucji przemysłowej, wpływającym na wszystkie sektory gospodarki.

Kamil Wyszkowski zwrócił uwagę, że Europa znajduje się dziś w szczególnym momencie swojej historii. Z jednej strony musi mierzyć się z rosnącą konkurencją gospodarczą ze strony USA i Chin, wysokimi kosztami energii oraz wyzwaniem demograficznymi. Z drugiej strony dysponuje unikalnymi przewagami w postaci silnych instytucji, wysokiego poziomu edukacji, za-

awansowanych kompetencji technologicznych oraz coraz większej świadomości społecznej dotyczącej odpowiedzialnego rozwoju.

Dyrektor UN Global Compact Network Poland zaznaczył, że przyszłość nie będzie należała wyłącznie do państw dysponujących najtańszą energią czy największym kapitałem, lecz do tych gospodarek, które najsukceszniej połączą innowacje technologiczne z realizacją celów klimatycznych.

Merytoryczną klamrę zamykającą tegoroczny szczyt stanowił panel „Jak uratować Europę? – Debata liderów”. Rola moderatora przypadła **prof. dr hab. inż. Krzysztofowi Pikońowi**, Prodziekanowi, Wydział Inżynierii Środowiska i Energetyki, Kierownikowi, Katedra Technologii i Urządzeń Zagospodarowania Odpadów, Politechnika Śląska. Udział wzięli: **Zsolt Fekete**, Prezes Zarządu, Algotech Polska, **Radosław Kietliński**, Doradca Zarządu, Totalizator Sportowy, **Michał Kobosko**, Poseł do Parlamentu Europejskiego reprezentujący grupę Renew Europe, **prof. dr hab. inż. Jerzy Małachowski**, Dyrektor Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, **Iwona Pik**, Prezes Zarządu, Krosno Glass, **dr hab. Bolesław Rok**, Profesor Akademii Leona Koźmińskiego, Katedra Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie.

Dyskusja pokazała, że Europa znajduje się dziś w przełomowym momencie, a jej dalszy rozwój będzie zależał od zdolności do połączenia ambitnych celów klimatycznych z budową realnej przewagi konkurencyjnej. Uczestnicy debaty wielokrotnie podkreślali, że jednym z największych wyzwań pozostają wysokie koszty energii oraz rosnące obciążenia regulacyjne. Wskazywano, że choć cele związane z dekarbonizacją pozostają słuszne i nieuniknione, tempo oraz sposób wdrażania nowych regulacji powinny uwzględniać realia funkcjonowania przedsiębiorstw i przemysłu. Bez zapewnienia konkurencyjnych warunków prowadzenia działalności Europa ryzykuje utratę części potencjału gospodarczego na rzecz innych regionów świata.

Ważnym tematem była również kwestia bezpieczeństwa gospodarczego i strategicznej autonomii. Paneliści zwracali uwagę,

że ostatnie lata unaocznily skalę uzależnienia Europy od zewnętrznych dostaw surowców, technologii i komponentów. W ich ocenie wzmacnianie europejskiego przemysłu, rozwój własnych kompetencji technologicznych oraz inwestycje w infrastrukturę powinny stać się jednym z priorytetów polityki gospodarczej Unii Europejskiej.

Znaczącą część dyskusji poświęcono innowacjom i sztucznej inteligencji. Uczestnicy zgodnie podkreślali, że Europa dysponuje ogromnym potencjałem naukowym i technologicznym, jednak zbyt często przegrywa rywalizację o skalowanie nowych rozwiązań. Wskazywano na potrzebę tworzenia bardziej sprzyjającego środowiska dla przedsiębiorczości, inwestycji i rozwoju innowacyjnych firm, które mogłyby skuteczniej konkurować na globalnym rynku.

Tegoroczna edycja „Sustainable Economy Summit” pokazała, że dyskusja o zrównoważonym rozwoju wkroczyła w nowy etap. Coraz mniej miejsca zajmują ogólne deklaracje, a coraz większą rolę odgrywają konkretne rozwiązania, technologie i modele biznesowe pozwalające łączyć odpowiedzialność środowiskową z budowaniem przewag konkurencyjnych. Wnioski płynące z konferencji potwierdzają, że sukces transformacji będzie zależał od zdolności do łączenia innowacyjności z pragmatyzmem, ambicji klimatycznych z bezpieczeństwem gospodarczym oraz długoterminowych strategii z konkretnymi działaniami realizowanymi już dziś.

Autor: Krzysztof Kotlarski, Redaktor Executive Magazine
Zdjęcia: Piotr Dziubak

PARTNERZY

ORGANIZATORZY

EXECUTIVE
CLUB

EXECUTIVE
MAGAZINE

Ministerstwo
Klimatu i Środowiska

Minister
Spraw Zagranicznych

Ministerstwo
Energii

ARIMR
Agencja Rozwoju i Innowacji

GENERALNA
STROJALNIA
OCHRONY
ŚRODOWISKA

IOŚ-PIB
Instytut Ochrony Środowiska
i Państwowego Gospodarstwa
Wodnego

PATRONI HONOROWI

PATRONI HONOROWI

Marszałek
Województwa
Mazowieckiego

NARODOWA
FUNDACJA
CIŚNIENIA

PARP
Grupa PER

PFPŻ
Polska Federacja
Producentów Żywności
Związek Pracodawców

POLSKIE
STOWARZYSZENIE
ESG

SZKOŁA GŁÓWNA
GOSPODARSTWA
WIEJSKIEGO

Parlament Europejski
w Polsce

Global Compact
Network Poland

PARTNER STRATEGICZNY

TAURON

PARTNER GŁÓWNY

interzero®
zero waste solutions

TOTALIZATOR
SPORTOWY

LAT

CRIF
Together to the next level

Enea

EUROVIA

LDD

PPL
Polskie Porty Lotnicze

REKOPOL

VINCI
CONSTRUCTION

WARBUD

PARTNERZY ZŁOCI

PARTNERZY

algotech

allegro

ANIMEX
FOODS

CMP
CENTRUM MEDYCZNE

CUSHMAN &
WAKEFIELD

ElektroEko | 20LAT

FEVER

Fracht
GROUP

Heidelberg
Materials

PARTNERZY

Hymon
KALIMA

in KAJIMA

KAPE

KPK LEGAL
Kancelaria Adwokacka

Lyreco

m Leasing

NARODOWY FUNDUSZ
OCHRONY ŚRODOWISKA
(GOSPODARSTWA WODNEJ)

NowyStyl

PGE

PARTNERZY

RAWICOM

RLG
by Reconomy

sefako
GRUPA KAPITAŁOWA TFS

SKB
DRIVE TECH

Smurfit
Westrock

sonly
FINANCE UNLIMITED

LAW&BEYOND

Walter Herz

PARTNERZY GALI

EDIFY
Educational Consulting

interzero®
zero waste solutions

TAURON

TOTALIZATOR
SPORTOWY

LAT

PATRONI SPOŁECZNI

INTEGRA
CJA

p2r
Pracownia Strategii i Rozwoju

SIE MA
CHA

PARTNER TECHNICZNY

PRObrand
The Art of Sound & Vision

GŁÓWNI PATRONI MEDIALNI

pap
biznes

polsatnews.pl

XYZ

PATRONI MEDIALNI

BIZNES
ALERT

BUSINESS
MAGAZINE STRATEGIE I LUDZIE

chemia budowlana.info

Eco Miasto

ecokonomia.pl
BO BIZNES MOŻE BYĆ ECO

economista

EKOLOGIA
RYNEK

ekorynek.com

EUROPERSPEKTYWY

ForceNews
Polska

GRAMWZIELONE.PL

HALEPRZEMYSŁOWE
PLUS

INWESTYCJE
PLUS

Magazyn
Inwestycje
Klimatyczne

Kapitał
POLSKI

KREATORZY
POLSKIEGO
BIZNESU

MANAGER
REPORT

mediaplanet

NATURE
WORLD

staleo.pl

WARSAW
BUSINESS JOURNAL

wysokie
apiecie.pl





GALA SUSTAINABLE ECONOMY DIAMONDS 2026: NAGRODY DLA LIDERÓW ESG I ZIELONEJ GOSPODARKI WRĘCZONE!

Wieczorem 27 maja 2026 roku w historycznej przestrzeni Hotelu Verte w Warszawie odbyła się uroczysta gala wręczenia nagród Sustainable Economy Diamonds, podczas której przedstawiciele biznesu, administracji publicznej, świata nauki oraz organizacji społecznych wspólnie podsumowali najciekawsze inicjatywy i osiągnięcia minionego roku w obszarach związanych z przyszłością gospodarki, zieloną transformacją, gospodarką obiegu zamkniętego, odpowiedzialnym finansowaniem oraz innowacjami dla klimatu. Ceremonia stanowiła zwieńczenie pierwszego dnia XII edycji Sustainable Economy Summit – jednego z najważniejszych wydarzeń poświęconych odporności i konkurencyjności gospodarki, transformacji energetycznej oraz zrównoważonemu rozwojowi w Polsce.

Wydarzenie odbyło się pod patronatem najważniejszych instytucji publicznych i organizacji zaangażowanych w rozwój zrównoważonej gospodarki, w tym Ministerstwa Klimatu i Środowiska, Ministerstwa Energii, Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, United Nations Global Compact Network

Poland oraz licznych organizacji branżowych i środowisk eksperckich.

Szczególnym punktem wieczoru było wystąpienie **prof. Andrzeja Ledera**, filozofa, członka Rady Naukowej w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN, który w prezentacji zatytułowanej „Europejskie Imaginarium” przedstawił refleksję nad współczesną kondycją Europy, jej tożsamością oraz wyzwaniami stojącymi przed wspólnotą w obliczu dynamicznych przemian społecznych, gospodarczych i geopolitycznych.

Uroczystość uświetniły również występy artystyczne wokalistki **Katarzyny „Kate” Dąbrowskiej** oraz znakomitej grupy instrumentalistów jazzowych, które nadały wydarzeniu wyjątkowy charakter i stworzyły doskonałą oprawę dla wieczoru poświęconego liderom odpowiedzialnej transformacji gospodarczej.

Kapituła Konkursowa, złożona z przedstawicieli biznesu, nauki, organizacji branżowych oraz ekspertów, wyłoniła laureatów i wyróżnionych w jedenastu kategoriach konkursowych.



WŚRÓD LAUREATÓW KONKURSU ZNALEŻLI SIĘ:

• LIDER TECHNOLOGII DLA NEUTRALNOŚCI KLIMATYCZNEJ

Biogas System – za wdrażanie innowacyjnych technologii wspierających redukcję emisji i rozwój gospodarki niskoemisyjnej.

• LIDER ZRÓWNOWAŻONEGO FINANSOWANIA

PKO Bank Polski – za aktywne wspieranie transformacji gospodarczej poprzez rozwój instrumentów finansowania zrównoważonych inwestycji i projektów transformacyjnych.

• LIDER ZRÓWNOWAŻONEJ PRODUKCJI

Nowy Styl – za konsekwentne wdrażanie rozwiązań zwiększających efektywność produkcji przy jednoczesnym ograniczaniu wpływu na środowisko oraz rozwijanie modelu odpowiedzialnego wytwarzania.

Wyróżnienie: Smurfit Westrock – za działania na rzecz gospodarki cyrkularnej oraz rozwój innowacyjnych, zrównoważonych rozwiązań opakowaniowych.

• LIDER ZRÓWNOWAŻONEGO BUDOWNICTWA

Heidelberg Materials – za promowanie nowoczesnego budownictwa niskoemisyjnego oraz wdrażanie rozwiązań wspierających dekarbonizację sektora budowlanego.

Wyróżnienie: Kajima Poland – za konsekwentne działania na rzecz ograniczania śladu węglowego inwestycji oraz rozwój praktyk zgodnych z ideą gospodarki obiegu zamkniętego.

• LIDER ZRÓWNOWAŻONEGO ROLNICTWA I PRODUKCJI ŻYWNOŚCI

LipCo Foods – za wdrażanie najwyższych standardów środowiskowych i społecznych w produkcji żywności oraz aktywny udział w transformacji sektora rolno-spożywczego.

Wyróżnienie: Animex Foods – za działania wspierające odpowiedzialną produkcję żywności i rozwój zrównoważonych praktyk w całym łańcuchu wartości.

• LIDER ZRÓWNOWAŻONEGO HANDLU

Lidl Polska – za odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw, rozwój zrównoważonej oferty produktowej oraz działania na rzecz świadomej konsumpcji.

Wyróżnienie: Lyreco Polska – za promowanie odpowiedzialnych standardów zakupowych oraz rozwój zrównoważonych rozwiązań dla klientów biznesowych.

• LIDER ZIELONEJ ENERGII

TAURON Polska Energia – za konsekwentną realizację projektów wspierających transformację energetyczną oraz rozwój odnawialnych źródeł energii.

Wyróżnienie: ENEA – za działania na rzecz rozwoju niskoemisyjnego miks energetyczny oraz inwestycje w nowoczesną energetykę.

• LIDER ODPOWIEDZIALNEGO RECYKLINGU

Rekopol Organizacja Odzysku Opakowań – za rozwój systemów wspierających recykling i gospodarkę cyrkularną oraz skuteczną edukację ekologiczną.

Wyróżnienie: ElektroEko Organizacja Odzysku Sprzętu Elektrycznego i Elektronicznego – za działania na rzecz zwiększania poziomu zbiórki i recyklingu elektroodpadów.

• LIDER SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Credit Agricole Bank Polska – za konsekwentne działania na rzecz pracowników, klientów i społeczności lokalnych oraz promowanie wysokich standardów odpowiedzialności społecznej.

Wyróżnienie: Totalizator Sportowy – za wieloletnie zaangażowanie w projekty społeczne i wspieranie inicjatyw służących rozwojowi społeczeństwa, szczególnie aktywności fizycznej i sportu.

• LIDER ETYKI W BIZNESIE

EY Polska – za budowanie kultury organizacyjnej opartej na najwyższych standardach etycznych, transparentności i odpowiedzialności.

Wyróżnienie: Krajowa Agencja Poszanowania Energii – za promowanie uczciwych i odpowiedzialnych praktyk wspierających transformację energetyczną.

• OSOBOWOŚĆ ROKU

dr Jacek Pawlak, President & CEO Toyota Central Europe – za wieloletnie zaangażowanie w rozwój zrównoważonej mobilności, promocję innowacji oraz konsekwentne budowanie odpowiedzialnego biznesu.

• NAGRODA SPECJALNA

Polskie Porty Lotnicze – za systematyczne działania na rzecz rozwoju zrównoważonego lotnictwa oraz budowanie partnerstw wspierających zieloną transformację sektora transportowego i infrastruktury.







EXECUTIVE
— CLUB —

EIF

EXECUTIVE INNOVATION — FORUM —



INNOWACJE
I TECHNOLOGIE



ROZWÓJ
I WZROST



LIDERZY
PRZYSZŁOŚCI



SIEĆ KONTAKTÓW
I WSPÓŁPRACA



21 października 2026 r.



Stara Zajezdnia Kraków

Czytaj więcej na:
www.konferencjainnowacje.com



MANOR PARK
Wilanów

PIĘKNO ZAPISANE W ARCHITEKTURZE.

Codziennosc luksusu
docenia się z czasem.



PRESTIGE · TRANQUILITY · LUXURY

MANOR-PARK.PL