



15 lat magazynu **MANAGER**

LUTY-MARZEC 2026
manageronline.pl
cena: 9,90 zł (w tym 8% VAT)

MANAGER

REPORT

BIZNES • EKOLOGIA
• INNOWACJE

Dziedzictwo
Niezwykły
Madagaskar (48)

Waste management
Potrzeba rynku,
a nie monopolu (28)

AI w bankowości
Od chatbotów
do milionów (64)

Laboratorium
odzyskiwania
nadziei (62)

Przyszłość
finansów
to nie tylko AI (32)

Michał Mielnikow
MJM Ventures

Architektura Wyjścia:

Jak przekształcić
życiowy dorobek
w płynne aktywo? (40)

Nr ind. 258539



ISSN 2299-2022



15 lat magazynu **MANAGER**

LUTY-MARZEC 2026
manageronline.pl
wydanie specjalne

MANAGER

REPORT

BIZNES • EKOLOGIA
• INNOWACJE



Dziedzictwo (48)
Niezwykły
Madagaskar

Waste management
Potrzeba rynku,
a nie monopolu

(28)

AI w bankowości
Od chatbotów
do milionów (64)

Michał Mielnikow
MJM Ventures

Architektura Wyjścia:

Jak przekształcić
życiowy dorobek
w płynne aktywo?
(20)

(62)

Laboratorium
odzyskiwania
nadziei

Przyszłość (32)
finansów
to nie tylko AI

WYDANIE SPECJALNE
LOT Business Class



15 lat magazynu **MANAGER**

LUTY-MARZEC 2026
manageronline.pl
wydanie specjalne

MANAGER

REPORT

BIZNES • EKOLOGIA
• INNOWACJE

Dziedzictwo
Niezwyczajny
Madagaskar (48)

Waste management
Potrzeba rynku,
a nie monopolu

(28)

AI w bankowości
Od chatbotów
do milionów

(64)

Beata Drzazga
Betamed SA

Lubię
łączyć
ludzi i biznesy (26)

Laboratorium
odzyskiwania
nadziei (62)

Przyszłość
finansów
to nie tylko

AI

(32)



15 lat magazynu **MANAGER**

LUTY-MARZEC 2026
manageronline.pl
wydanie specjalne

MANAGER

REPORT

**BIZNES • EKOLOGIA
• INNOWACJE**

Dziedzictwo
Niezwykły
Madagaskar (48)

Waste management
Potrzeba rynku,
a nie monopolu

(28)

Laboratorium
odzyskiwania
nadziei (62)

Przyszłość finansów
to nie tylko **AI** (32)

AI w bankowości
Od chatbotów
do milionów (64)

(10) Dr hab. Andrzej Zawistowski
profesor i prorektor
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

SGH: gospodarka ponad ustrojami



15 lat magazynu MANAGER

LUTY-MARZEC 2026
manageronline.pl
wydanie specjalne

MANAGER

REPORT

BIZNES • EKOLOGIA
• INNOWACJE

Dziedzictwo
Niezwykły
Madagaskar

48

Przyszłość
finansów
to nie tylko AI

32

62

Laboratorium
odzyskiwania
nadziei

Waste management
Potrzeba rynku,
nie monopolu

28

AI w bankowości
Od chatbotów
do milionów

64

EcoBean zamienia fusy w globalny ZYSK

44

NOWY KIERUNEK

Stavanger

POLSKIE LINIE LOTNICZE

LOT

A STAR ALLIANCE MEMBER

Szalona Środa

Jak **LOT**, to złap promocję w środę

Szukaj okazji co tydzień na lot.com

MANAGER

REPORT

lutym-marzec • 2026

o

REDAKTOR NACZELNY

Piotr Cegłowski
p.ceglowski@manager.com.pl

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Andrzej Mroziński
ampress@ampress.pl

ZASTĘPCA RED. NACZ. DS. IT

Wojciech Gryciuk
w.gryciuk@manager.com.pl

SEKRETARZ REDAKCJI

Stefan Przygocki
redakcja@manager.com.pl

PUBLICYSTYKA

Adam Maciejewski
a.maciejewski@manager.com.pl

MANAGERONLINE.PL

Piotr Stefański
redakcja@manager.com.pl

CEO

Jarek Dotka
jarek@dotka.pl

DYREKTOR ARTYSTYCZNY

Anna Skowrońska
as@ideapress.pl

STUDIO GRAFICZNE

IDEAPRESS sp. z o.o.

DYREKTOR DZIAŁU REKLAMY

Agnieszka Jakubowska
a.jakubowska@manager.com.pl
kom. 606 634 257

DYREKTOR DS. PROJEKTÓW specjalnych

Zbigniew Heinrich
z.heinrich@manager.com.pl
kom. 666 818 367

KEY ACCOUNT MANAGER

Joanna Biedrzycka
j.biedrzycka@manager.com.pl
kom. 501 373 813

MANAGER ONLINE

Dariusz Dalaszyński
www.djpress.pl
djpress@djpress.pl
kom. 602 735 743

MANAGEMENT BUSINESS ASSOCIATION

Maciej Siembieda

WYDAWCA

INSTYTUT MANAGERA sp. z o.o.
ul. Twarda 44
00-831 Warszawa

www.manageronline.pl

OD REDAKCJI
editorial

15 lat minęło

Mam ochotę zanucić piosenkę z „Czterdziestolatka”, zmieniając tylko liczbę: „Piętnaście lat minęło, jak jeden dzień. Od tyłu już lat wspólnie z Jarkiem Dotką – moim przyjacielem od 35 lat – przeżywamy przygodę z Managerem.

Zacząło się groźnie: na dzień przed ukazaniem się pierwszego numeru magazynu zmarł bohater okładkowego tekstu – założyciel TVN i ITI – Jan Wejhert. Podjęliśmy szybką decyzję – zmieniliśmy kolorową okładkę na czarno-białą, a ostatnim wywiadem ze znakomitym przedsiębiorcą podzielił się z Rzeczpospolitą i z TVN. Pamiętam egzemplarze Managera wystawione w wielu miejscach na trasie pogrzebu wybitnego Polaka.

Co było później? Opublikowaliśmy ponad 1000 wywiadów z polskimi, ale też zagranicznymi managerami. Na naszych okładkach gościli szefowie największych firm notowanych na GPW, a wśród nich kolejni prezesi Giełdy. Jeden z nich – Adam Maciejewski – został naszym stałym autorem – pisząc o swoich niezwykłych podróżach. W gronie naszych autorów znaleźli się nieodżałowanej pamięci słynny reporter Wojciech Giełżyński, kreator i szef gazet Andrzej Nierychło, świetny radiowiec Wiktor Legowicz, przedstawiciel młodszego pokolenia przekorny Dariusz Jarosz i Kazimierz Krupa, który na pewien czas zastąpił mnie na fotelu naczelnego. Przepraszam, że nie wymieniam wszystkich nazwisk, ale pozdrawiam naszych znakomitych autorów i dziękuję im za współtworzenie magazynu. Serdeczne podziękowania kieruję też do wiernych czytelników i naszych stałych partnerów: PLL LOT, SGH i CIC. Mam nadzieję, że z wieloma z nich spotkamy się podczas gali kolejnych edycji Manager Award i Eko Filarów.

Jak każdy kolorowy magazyn notowaliśmy wzloty, ale też upadki, z których najgorszy miał miejsce podczas pandemii. Muszę wspomnieć też o dramatycznym wydarzeniu, gdy niespodziewanie tragicznie zmarł lubiany przez wszystkich szef działu reklamy Mariusz Malinowski. Udało nam się przetrwać wiele zawirowań rynkowych, podczas których upadły prestiżowe tytuły. Wygląda na to, że złe czasy mijają – reklamodawcy wracają do kolorowej prasy, widząc bezsens tracenia pieniędzy w Internecie, gdzie teksty wygenerowane przez AI czytają głównie boty AI. Co dalej? Mam nadzieję, że następane 15 lat na rynku.

Piotr Cegłowski
redaktor naczelny

NIEZWYKŁA MANUFAKTURA

Zegarki,
które
nie mierzą
czasu



76

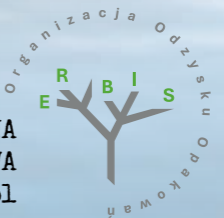
Od stycznia 2026 roku wprowadzono obowiązki posiadania osobnych pojemników na odpady kuchenne BIO (brązowe 80 l) i zielone (brązowe 240 l). Przy osiedlach i śmietnikach pojawiły się specjalne fioletowe pojemniki na tekstylia.

Dajemy dr ugię
wycie

opakow
anionom



ORGANIZACJA ODZYSKU OPAKOWAŃ ERBIS SPÓŁKA AKCYJNA
UL. SAMOCHODOWA 2/84, 02-652 WARSZAWA
biuro@erbis.net.pl • www.erbis.net.pl



Organizacja Odzysku Opakowań
ERBIS S.A.

Więcej
niż piękno



HERMITAGE
BOUTIQUE

Hermitage Boutique to miejsce stworzone z pasji do piękna, w którym luksus spotyka się z najwyższą jakością i kunsztem jubilerskim.

Butik zlokalizowany przy ul. Mysiej 5, wcześniej na Placu Piłsudskiego w Warszawie, od lat przyciąga miłośników biżuterii, którzy szukają czegoś więcej niż klasycznych rozwiązań – pragną unikatowości, precyzji i ponadczasowej elegancji.

Oferuje wyselekcjonowane kolekcje biżuterii od światowych marek, takich jak **Messika**, **Serafino Consoli** czy **Damiani**. Każda z nich reprezentuje inny wymiar luksusu: francuska marka Messika słynie z nowoczesnych, lekkich form z diamentami, włoski Serafino Consoli zachwyca technologicznymi rozwiązaniami i jubilerską precyzją, natomiast Damiani to kwintesencja włoskiej klasyki i rodzinnej tradycji.

Oprócz marek światowych butik proponuje autorską linię **Hermitage Collection** – zaprojektowaną i wykonaną z dbałością o każdy detal, z najwyższej jakości diamentów i metali szlachetnych.

Najbardziej wymagającym klientom oferuje usługę indywidualnego projektowania biżuterii, dzięki której mogą stworzyć własny, niepowtarzalny wzór dopasowany do ich gustu.

Hermitage Boutique to także pełna obsługa posprzedażowa – serwis, grawerowanie, doradztwo oraz opieka nad powierzonymi mu dziełami jubilerskimi. Od 2003 roku nieustannie rozwija swoją ofertę i przestrzeń, by sprostać oczekiwaniom naszych klientów, dla których liczy się jakość, styl i autentyczność. Hermitage to nie tylko butik – to doświadczenie, które zostaje z klientem na lata.



 [instagram@hermitage.pl](https://www.instagram.com/hermitage.pl)
 tel. 609 222 288

NIS2 Rewolucja w cyberbezpieczeństwie?

O dyrektywach NIS2 oraz nowelizacji ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa i ich konsekwencjach dla gospodarki – relacja z konferencji zorganizowanej przez miesięcznik Manager oraz portal SektorObronny.pl, która odbyła się 26 lutego 2026 r.



» GOSPODARKA

- 10 SGH: gospodarka ponad ustrojami
Dr hab. Andrzej Zawistowski
- 20 Architektura wyjścia:
Jak przekształcić życiowy
dorobek w płynne aktywo?
Michał Mielnikow
- 25 TK Booster od pomysłu
do skalowania.
Akcelerator dla tych,
którzy myślą globalnie
Justyna Lichosik
- 26 Lubię łączyć ludzi
i biznesy
Beata Drzazga
- 28 Gospodarka odpadami
potrzebuje rynku,
a nie monopolu
- 32 Przyszłość finansów
to nie tylko AI
Jakub Bejnarowicz
- 36 Rewolucja
w cyberbezpieczeństwie?
- 42 Gala jubileuszowa
30-lecia GPM Vindexus S.A.
- 44 CIC: EcoBean zamienia fusy
w globalny zysk

» EKO EDUKATOR

- 48 Niezwykły Madagaskar
- 56 Japońskie Kamikatsu,
czyli 100 procent recyklingu
- 58 System kaucyjny zdał egzamin



44 EcoBean zamienia fusy w globalny zysk

Kiedyś organizowali odbiór fusów z warszawskich kawiarni i biurów. Dziś rozmawiają z gigantami, którzy kawę produkują w tysiącach ton, oferując im technologię, która zmienia definicję odpadu.

» NOWE TECHNOLOGIE

- 60 Open Source wg Red Hat
Dinko Eror
- 62 Laboratorium odzyskiwania
nadziei
Rafał Krawczyk
- 64 Od chatbotów do milionów
- 66 SOLIDWORKS i 3D UNIV+RSES
Łączenie świata wirtualnego
ze światem rzeczywistym
Gian Paolo Bassi

» MOTO

- 70 Terenówka do miasta
Ford Ranger
Michał Garbaczuk

» STYL

- 73 12 rad, żeby być szczęśliwszym
Andrzej Mroziński
- 76 Zegarki, które nie mierzą
czasu
Dariusz Chlastawa
- 80 Clinical Director
Daria Kopycka
- 83 Miscellanea

fol. Materiały prasowe

◆ TEATR CAPITOL ◆

Kiedy kota nie ma...

KULTOWA FARSA, KTÓRĄ POKOCHAŁY
TYSIĄCE WIDZÓW W CAŁEJ POLSCE

◆ KUP  ◆ www.teatrcapitol.pl



Już 12 lat
na scenie!

T · E · A · T · R
CAPITOL
E · V · E · N · T · S

ZRÓB Z NAMI EVENT!

sztuka
eventu



KONTAKT EVENTY@TEATRCAPITOL.PL WWW.TEATRCAPITOL.PL

FOKSALLI DINNER SHOW BY TEATR CAPITOL

IV SCENA TEATRU CAPITOL ZAPRASZA
na wyjątkowy wieczór pełen emocji,
elegancji i zmysłowej rozrywki.

- ★ ekskluzywne DINNER SHOW w sercu Warszawy
- ★ interaktywne show z udziałem publiczności
- ★ trzy programy burleski do wyboru
- ★ czołowi europejscy performerzy
- ★ trzydniowa kolacja w cenie



NOWOŚĆ



„Lokal przy ul. Foksal 11 jest wykorzystywany na cele kulturalne przez Fundację Sceny Capitol, dzięki pomocy Miasta Stołecznego Warszawy – Dzielnicy Śródmieście.”

Patroni Medialni



Partnerzy Teatru

SGH: gospodarka ponad ustrojami

Dr hab. Andrzej Zawistowski, profesor i prorektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, historyk gospodarki, opowiada o 120 latach uczelni, która dzięki zdolności adaptacji do kolejnych zmian, zachowała to, co najważniejsze: rdzeń tożsamości

Panie profesorze, Szkoła Główna Handlowa obchodzi w tym roku 120 rocznicę istnienia. To instytucja wyjątkowa, bo – patrząc na jej historię – można odnieść wrażenie, że SGH istniała i funkcjonowała niemal we wszystkich możliwych systemach ekonomicznych i politycznych.

Historia SGH to w istocie bardzo dobry punkt odniesienia opowieści o dziejach społeczno-gospodarczych Polski, zwłaszcza w XX wieku. Niewiele innych instytucji funkcjonowało tak konsekwentnie w tak wielu, skrajnie różnych ustrojach – i za każdym razem potrafiły się dostosować, zachowując przy tym swoją tożsamość.

Szkoła zaczynała przecież swoją historię jeszcze w realiach carskich jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie w 1906 roku. Car Mikołaj II, chcąc kupić spokój społeczny po właśnie przegranej wojnie z Japonią, zgodził się na ograniczone reformy. Właśnie w tej szczelinie systemu rodzi się szkoła, która miała kształcić kadry dla gospodarki. Później następuje okres I wojny światowej, niemiecka okupacja,

“
DEMOKRACJA
NIE GWARANTUJE
SZYBKIEGO WZROSTU
GOSPODARCZEGO.
GWARANTUJE
COŚ NIEZWYKLE
WAŻNEGO – MOŻLIWOŚĆ
UCZENIA SIĘ NA BŁĘDACH
BEZ NISZCZENIA
SYSTEMU

która – paradoksalnie – podnosi status Kursów do rangi szkoły wyższej, choć jeszcze bez prawa nadawania tytułów naukowych. Następnie II Rzeczpospolita i ogromny popyt na wykwalifikowane kadry ekonomiczne dla nowego państwa. Dalej przychodzi kolejna wojna, powojenna spontaniczna próba odbudowy gospodarki rynkowej szybko zduszona przez komunistów, okres brutalnego, a potem łagodniejszego komunizmu, aż wreszcie transformacja ustrojowa i eksplozja gospodarcza lat dziewięćdziesiątych.

To wszystko sprawia, że SGH na różny sposób była obecna w tych systemach – poprzez ludzi, których kształciła, poprzez idee, które krążyły w jej murach, poprzez sposób myślenia o gospodarce.

Właśnie – bo to prowadzi do pytania szerszego. Cała ta historia pokazuje bardzo silny związek między ustrojem politycznym a sposobem funkcjonowania gospodarki. Mam wrażenie, że – niezależnie od tego, czy demokracja jest lepsza, czy gorsza – zawsze stanowiła ona pewien impuls rozwojowy. Czy zgodzi się pan z tezą, że demokracja, nawet niedoskonała, jest naturalnym sprzymierzeńcem rozwoju gospodarczego?

To jest pytanie fundamentalne i jednocześnie bardzo kontrowersyjne, bo spór o to, czy demokracja sprzyja rozwojowi gospodarczemu, toczy się nie od dziesięcioleci, lecz od setek lat. Już w XVII wieku Tomasz Hobbes w „Lewiatanie” pisał wprost, że demokracja nie jest najlepszym ustrojem dla rozwoju gospodarczego, ponieważ



foto: Piotr Popowicz / SGH



**Prof. dr hab.
Andrzej Zawistowski**

Historyk gospodarki i dziejów społeczno-ekonomicznych XX wieku, profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, prorektor SGH. Specjalizuje się w historii instytucji gospodarczych, relacjach między ustrojem politycznym a rozwojem ekonomicznym oraz dziejach polskiej myśli ekonomicznej.

Autor licznych publikacji poświęconych historii gospodarczej Polski i Europy Środkowej, badacz ciągłości i zerwań instytucjonalnych w XX wieku. W swojej pracy naukowej łączy perspektywę historyczną z analizą współczesnych wyzwań gospodarczych i ustrojowych.

rzędy większości są podatne na doraźne naciski, emocje i decyzje, które mogą być ekonomicznie kosztowne. Ten argument do dziś pojawia się w literaturze ekonomicznej i politologicznej.

Z drugiej strony mamy zupełnie odmiennie spojrzenie: nie da się zbudować kapitalizmu bez wolności, a wolność w nowoczesnym świecie jest nierozzerwalnie związana z demokracją. Jeśli spojrzymy na historię rewolucji przemysłowej, to nie zaczęła się ona w Rosji czy w państwach absolutystycznych, lecz w Wielkiej Brytanii – kraju, w którym istniał rozbudowany system instytucji, a władza nie była skupiona w rękach jednego człowieka. Stabilność instytucjonalna, przewidywalność prawa, ochrona własności – to wszystko są elementy, które demokracja oferuje w sposób naturalny.

Oczywiście dyktatura też może dawać pewien rodzaj przewidywalności – wiemy, kto rządzi i że władza pewnie szybko się nie zmieni. Problem polega na tym, że moment zmiany władzy w systemie autorytarnym jest zawsze czasem skrajnej niepewności, często podważającej same fundamenty państwa. W demokracji nawet zmiana rządu nie oznacza załamania instytucji – one pozostają, choć oczywiście w różnym stopniu zależą od aktualnej władzy.

Często jednak słyszymy argument, że demokracja to ustrój dla bogatych, że kraje biedniejsze potrzebują najpierw silnej ręki, by przeprowadzić bolesne reformy. Jak Pan ocenia ten argument, zwłaszcza w kontekście polskich doświadczeń?

Rzeczywiście, istnieje nurt myślenia, zgodnie z którym demokracja jest luksusem, na który mogą sobie pozwolić dopiero kraje dostatecznie bogate. Według tej logiki, najcięższe reformy – zwłaszcza te, które w krótkim okresie pogarszają sytuację dużych grup społecznych – są w demokracji trudne do przeprowadzenia, bo wyborcy będą im przeciwni. Ale spójrzmy na historię Polski. Najbardziej radykalne reformy gospodarcze zostały przeprowadzone

właśnie w warunkach demokracji, na początku lat dziewięćdziesiątych. Owszem, obóz polityczny, który je wprowadził, zapłacił za to wysoką cenę – po czterech latach stracił władzę i w 1993 roku do rządów wrócili postkomuniści. Jednak same reformy przetrwały. To pokazuje, że demokracja nie musi oznaczać paraliżu decyzyjnego. Być może tempo wzrostu gospodarczego w demokracji jest wolniejsze niż w niektórych systemach autorytarnych czy nawet totalitarnych, ale za to jest ono znacznie bardziej stabilne. A stabilność w długim okresie okazuje się wartością kluczową. Z przeszłości wynika jedno: tam, gdzie demokracja jest trwała i stabilna, gospodarka najczęściej funkcjonuje poprawnie. Natomiast tam, gdzie procesy demokratyczne są zakłócane, gospodarka także zaczyna odczuwać poważne problemy.

Skoro mówimy o stabilności demokracji jako warunku rozwoju gospodarczego, trudno nie zapytać o przykłady z naszego najbliższego otoczenia. Często wskazuje się Węgry jako kraj, który startował do transformacji z bardzo dobrej pozycji, a dziś znajduje się w wyraźnym kryzysie rozwojowym.

Rzeczywiście, Węgry są dziś jednym z najbardziej wymownych przykładów tego, jak łatwo można zaprzepaścić dobre warunki startowe. Proszę pamiętać, że jeszcze w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku to właśnie Węgry były dla Polaków swoistym przedsiönkiem Zachodu. Może jeszcze nie RFN, ale jednak miejscem, gdzie było widać wyższy poziom życia, dostępność towarów, dobre restauracje, względną normalność codziennego funkcjonowania. Często umyka w uproszczonych ocenach, że ten względny dobrobyt istniał w warunkach twardej dyktatury komunistycznej. Osiągnięto go jednak poprzez bardzo charakterystyczny kompromis: nie politykujcie, ale bogacie się. Władza odpuszczała część ideologicznych rygorów w gospodarce, pozwalała ludziom

foto: Piotr Popowicz / SGH



**AUTORYTARYZM
POTRAFI
PRZYSPIESZYĆ
DECYZJE,
ALE NIE UMIE
ZAPEWNIĆ TRWAŁOŚCI.
GOSPODARKA
POTRZEBUJE
INSTYTUCJI, A NIE
SILNEJ RĘKI**

w którym nawet wygrane wybory przez opozycję nie gwarantują realnej możliwości rządzenia. To klasyczny przykład polityki obłożonej twierdzą, która w długim okresie fatalnie odbija się na gospodarce.

Węgry nie umiały też wykorzystać swoich wielkich atutów – atrakcji turystycznych, kultury, kuchni. Mam wrażenie, że nasz kraj także nie potrafi zadbać o swój PR...

Zgadzam się z tym w pełni. Moim zdaniem, Polska wciąż promuje się w sposób dość anachroniczny, opierając narrację przede wszystkim na historii rozumianej bardzo wąsko – jako bohaterstwo, ale jednak na tle pasma tragedii, wojen i okupacji. Tymczasem z punktu widzenia turysty zagranicznego historia jest atrakcyjna tylko wtedy, gdy jest wyjątkowa. W naszym przypadku jedyny element, który rzeczywiście przyciąga masową uwagę świata, jest niestety Muzeum Auschwitz i szerzej – doświadczenie Holokaustu. Mówię niestety, bo choć to niezwykle ważna część historii, to trudno uznać ją za fundament pozytywnej promocji kraju – nawet w kontekście opisu bohaterstwa w czasie niemieckiej okupacji. Pozostałe elementy naszej materialnej historii – zamki, stare miasta, zabytki, architektura – nie są unikatowe w skali Europy. W wielu krajach są one lepiej zachowane, lepiej wyeksponowane, lepiej przygotowane turystycznie. Natomiast to, co jest u nas niedoceniane, to codzienność kulturowa: kuchnia,

folklor, obyczaje, lokalne tradycje, które mogą być atrakcyjne właśnie dlatego, że są autentyczne, żywe, oryginalne. Dopiero na następnym miejscu powinna być historia.

Słowem – kuchnia jako jeden z ważnych, lecz niedocenianych atutów.

Międzynarodowe rankingi kuchni świata, takie jak TasteAtlas, co roku publikują zestawienia oparte na opiniach użytkowników i ekspertów. Polska kuchnia plasuje się tam zaskakująco wysoko – w ostatnich latach były to miejsca 11–14 na świecie! Proszę zwrócić uwagę: to wyżej niż kuchnia amerykańska, a niewiele niżej niż indyjska. Pokazuje, że mamy realny potencjał, tylko słabo go komunikujemy. Zamiast tworzyć rozpoznawalne symbole kulinarne, które można by eksportować jako doświadczenie kulturowe, skupiamy się na narracjach, które ostatecznie nie budują pozytywnego skojarzenia. Tymczasem inne kraje robią to znakomicie. Irlandczycy mają Dzień Świętego Patryka i zielone piwo na całym świecie. Hiszpanie mają tapas, Włosi pizzę i pastę, Francuzi wino i sery. A my? Mamy tłusty czwartek i pączki – idealny, radosny, łatwy do sprzedania symbol, który mógłby stać się wydarzeniem międzynarodowym raz w roku. Właśnie z takich drobiazgów buduje się nowoczesną – wbrew pozorom – rozpoznawalność.

Wróćmy, proszę, do głównego wątku naszej rozmowy – do SGH. Historia uczelni pokazuje, że od samego początku była ona silnie osadzona w realiach gospodarczych, a nie tylko akademickich.

Jest to kluczowe dla zrozumienia fenomenu SGH. Przez kilkadziesiąt lat była to instytucja prywatna, stworzona przez ludzi myślących kategoriami długofalowymi. August Zieliński, założyciel szkoły, prowadził świadomą strategię: chociaż był patriotą, zamiast angażować się w protesty polityczne, postawił na budowanie trwałej instytucji edukacyjnej, która w przyszłości będzie służyć polskiej gospodarce. Widać to

w sporze międzypokoleniowym między nim, a jego zięciem, który angażował się w manifestacje polityczne. Zieliński mówił: protesty są ważne, ale instytucje są ważniejsze. I historia przyznała mu rację.

Warto pamiętać, że SGH była kontynuatorką tradycji wcześniejszej Szkoły Handlowej Leopolda Kronenberga, założonej w 1875 roku i zlikwidowanej przez Rosjan w 1900 roku właśnie z powodu tendencji niepodległościowych. To pokazuje ciągłość myślenia o gospodarce jako fundamencie przyszłej państwowości.

W II RP SGH miała wyjątkowy status uczelni prywatnej z prawami publicznymi. Dlaczego to było tak istotne?

Bo to pokazuje, jak bardzo II Rzeczpospolita potrzebowała kadr gospodarczych. SGH przez 43 lata była uczelnią prywatną, ale stopniowo uzyskiwała wszystkie uprawnienia uczelni publicznej. Droga od Prywatnych Kursów Handlowych Męskich – jak brzmiała pierwsza nazwa Szkoły – do pełnego statusu uczelni akademickiej – trwała tylko 19 lat.

W 1924 roku niepodległa Polska przyznała Wyższej Szkole Handlowej pełne prawa uczelni akademickiej – na równi z uczelniami państwowymi, w tym prawo nadawania stopnia magistra – wówczas stopnia naukowego, powoływania rektora, funkcjonowania senatu i pełnej autonomii akademickiej. Wówczas takie uczelnie prywatne były w Polsce tylko trzy. To był wyraz ogromnego zaufania państwa do tej instytucji i jednocześnie dowód na to, jak kluczową rolę odgrywała ona w kształtowaniu elit gospodarczych.

I to właśnie wtedy SGH wpisuje się na stałe w krajobraz II Rzeczypospolitej jako kuźnia kadr dla polskiej gospodarki.

W dwudziestoleciu międzywojennym powstają inne uczelnie ekonomiczne – w Krakowie, Poznaniu, Lwowie i Katowicach. To odpowiedź na chroniczny brak wykwalifikowanych specjalistów,

którzy mogliby budować nowoczesną gospodarkę państwa, które dopiero co odzyskało niepodległość. SGH od początku była szkołą bardzo nowoczesną, silnie osadzoną w realiach międzynarodowych, otwartą na świat i na praktykę gospodarczą. I właśnie ta zdolność adaptacji do zmieniających się ustrojów, warunków politycznych i ekonomicznych sprawiła, że przetrwała wszystko – carat, wojny, komunizm i transformację.

Historia SGH to nie tylko okresy rozwoju i modernizacji, ale także okresy dramatyczne – wojna, okupacja, a potem dekady funkcjonowania w realiach państwa komunistycznego. Jak uczelnia radziła sobie w warunkach, które z natury były wrogię wolnemu myśleniu o gospodarce?

To jest chyba najbardziej niezwykły element historii SGH – jej zdolność do przetrwania w warunkach, które były zaprzeczeniem wartości, na których została zbudowana. II wojna światowa była oczywiście czasem absolutnie granicznym. Działalność oficjalna została przerwana, wielu wykładowców i studentów zostało zamordowanych, zesłanych, zmuszonych do emigracji. Ale edukacja ekonomiczna nie zniknęła całkowicie. Pod szyldem legalnej szkoły zawodowej funkcjonowała całkiem nielegalna wyższa uczelnia.

Po 1945 roku pojawiła się krótkka, ale bardzo intensywna próba odbudowy normalnej gospodarki rynkowej. To był czas, w którym w Polsce naprawdę mogło się wydarzyć coś innego – coś na wzór powojennej odbudowy Europy Zachodniej. Niestety, szybko przerwało to narzucenie systemu komunistycznego. Dla uczelni ekonomicznej oznaczało to wejście w rzeczywistość głębokiej sprzeczności: nauczanie ekonomii w systemie, który ekonomię traktował jako narzędzie ideologii.

Kiedy presja ideologiczna była najsilniejsza?

W pierwszych latach stalinizmu. To był okres brutalnej ingerencji w programy

“
HISTORIA SGH
POKAZUJE,
ŻE EKONOMIA
BEZ WOLNOŚCI
BARDZO SZYBKO
STAJE SIĘ
IDEOLOGIĄ,
A WOLNOŚĆ
BEZ WIEDZY
EKONOMICZNEJ
– CHAOSEM

nauczania, w kadry, w język, jakim wolno było opisywać rzeczywistość gospodarczą. Ekonomia została podporządkowana marksizmowi-leninizmowi, a wszystko, co odbiegało od oficjalnej doktryny, było traktowane jako ideologicznie podejrzane. Symboliczne było upaństwowienie SGH, odebranie jej przedwojennej nazwy i przekształcenie w Szkołę Główną Planowania i Statystyki. Sama zmiana nazwy była niezwykle wymowna – miała odciąć instytucję od tradycji gospodarki rynkowej i wpisać ją

foto: Piotr Popowicz / SGH



w logikę centralnego planowania. To nie była tylko kosmetyka, to był sygnał: ekonomia ma służyć planowi, a nie wolnemu rynkowi.

Czy w tych warunkach możliwe było zachowanie jakiegokolwiek autonomii intelektualnej?

To było bardzo trudne, ale w pewnym stopniu – tak. Powtarzam, że instytucje trwają dzięki ludziom, którzy potrafią w nich znaleźć przestrzeń względnej wolności nawet w opresyjnych systemach. W SGH – czy raczej

już SGPiS – istniały środowiska, które starały się zachować warsztat ekonomiczny, uczyć analizy, statystyki, metod ilościowych, a nie wyłącznie ideologii. W okresie późniejszym czyli po 1956 roku, presja ideologiczna zaczęła słabnąć. Czasami władza stosowała pewien mechanizm: pozwalamy na pewną racjonalność gospodarczą, na poprawę jakości życia, pod warunkiem że nie kwestionuje się fundamentów politycznych systemu. W tych warunkach SGH – mimo zmienionej nazwy – znów stała się jednym z najważniejszych

ośrodków myślenia ekonomicznego w kraju.

To właśnie w tych dekadach wykształciły się elity, które później odegrały kluczową rolę w transformacji ustrojowej?

Transformacja lat dziewięćdziesiątych nie wydarzyła się w próżni. Ona była możliwa dlatego, że istniały kadry – ekonomiści, analitycy, statystycy – którzy potrafili myśleć w kategoriach systemowych, rozumieli mechanizmy rynkowe, nawet jeśli przez lata nie

mogli o nich mówić wprost. SGH odegrała tu rolę absolutnie fundamentalną. To właśnie z tej uczelni wyszło wielu ludzi, z prof. Leszkiem Balcerowiczem na czele, którzy później współtworzyli reformy gospodarcze, instytucje finansowe, administrację publiczną nowego państwa. I to jest paradoks historii: uczelnia funkcjonująca w systemie wrogim rynkowi stała się jednym z filarów jego odbudowy.

Po 1989 roku SGH wraca do swojej historycznej nazwy.

To był symbol o ogromnej wadze, ale też realna zmiana. Powrót do nazwy Szkoła Główna Handlowa w Warszawie oznaczał nie tylko zerwanie z językiem centralnego planowania, ale przede wszystkim powrót do ciągłości historycznej. To było powiedzenie: jesteśmy tą samą instytucją, która powstała na początku XX wieku, która przetrwała wojny i ideologie, i która znów może uczyć ekonomii w pełnym znaczeniu tego słowa.

Lata dziewięćdziesiąte były dla SGH okresem intensywnego rozwoju, otwarcia na świat, odbudowy kontaktów międzynarodowych. To był czas, w którym uczelnia bardzo szybko odzyskała pozycję jednego z najważniejszych ośrodków myślenia ekonomicznego w Europie Środkowo-Wschodniej.

Co według pana jest najważniejszą lekcją płynącą z dziejów SGH?

Ustroje się zmieniają, ideologie przychodzą i odchodzą, ale jeśli instytucja jest dobrze zaprojektowana i ma ludzi, którzy wierzą w jej sens, to jest w stanie przetrwać niemal wszystko. SGH jest dowodem na to, że myślenie długofalowe, inwestycja w wiedzę i kadry, zawsze się opłaca – niezależnie od tego, w jakim systemie przychodzi nam żyć.

Uporządkujmy jeszcze jedną ważną kwestię formalną. Nazwa Szkoła Główna Handlowa w Warszawie pojawiła się ostatecznie dopiero w 1933 roku.

Nazwa ta ma głębokie zakorzenienie historyczne i symboliczne. Odnosi się

do koncepcji polskiego szkolnictwa wyższego z początków XIX wieku, która – choć nigdy w pełni niezrealizowana – była niezwykle ambitna. Zakładano wówczas, że na szczycie systemu edukacyjnego znajdą się tak zwane szkoły główne, czyli instytucje odpowiadające dzisiejszym uniwersytetom. W połowie XIX wieku krótko istniała Szkoła Główna Warszawska – czyli polski uniwersytet w realiach zaboru rosyjskiego. Została jednak zlikwidowana po klęsce powstania styczniowego. Ta tradycja przetrwała w nazwach: do dziś mamy Szkołę Główną Gospodarstwa Wiejskiego, a od 1933 roku także Szkołę Główną Handlową w Warszawie. To była świadoma decyzja – wpisanie uczelni w długą tradycję polskiego myślenia o nowoczesnym szkolnictwie wyższym.

Nie sposób w tej rozmowie pominąć jednego z najbardziej bolesnych epizodów w historii polskich uczelni – numerus clausus i antysemityzmu akademickiego.

Jest to fragment naszej historii, od którego nie można uciekać. Trzeba go nazwać i opisać wprost. Szkoła Główna Handlowa była w latach trzydziestych uczelnią, na której bardzo silne wpływy miała prawica – w tym prawica skrajna, związana z obozem narodowo-radykalnym, konkretnie z ONR-ABC. Formalnie numerus clausus – rozumiany jako sztywne ograniczenie liczby studentów według kryterium narodowościowego – nie został wprowadzony. Natomiast wprowadzono coś innego, co było równie haniebne: getto ławkowe. Oznaczało to fizyczne wyodrębnienie miejsc dla studentów żydowskich w salach wykładowych. Było to rozwiązanie, na które władze centralne dały najpierw ciche, a później oficjalne przyzwolenie.

Na SGH napięcia te były wyjątkowo silne. Dochodziło do zamieszek, aktów przemocy, presji środowiskowej. To był czas, w którym polityka wdarła się brutalnie na uczelnię, niszcząc akademicką wspólnotę.



Z PRZESZŁOŚCI
WYNIKA JEDNO: TAM,
GDZIE DEMOKRACJA
JEST TRWAŁA I STABILNA,
GOSPODARKA ZWYKLE
FUNKCJONUJE
POPRAWNIE. NATOMIAST
TAM, GDZIE PROCESY
DEMOKRATYCZNE
SĄ ZAKŁÓCANE,
GOSPODARKA
TAKŻE ZACZYNA
ODCZUWAĆ POWAŻNE
PROBLEMY

Jak reagowały władze uczelni i środowisko profesorskie?

Reakcje były różne, ale warto przypomnieć postawy ludzi, którzy zachowali się w sposób jednoznacznie etyczny. Jedną z kluczowych postaci był Bolesław Miklaszewski – człowiek, który w praktyce stworzył SGH. Gdy antysemityczne ekscesy zaczęły narastać, zrezygnował z funkcji rektora w geście protestu. Drugą postacią absolutnie fundamentalną był Edward Lipiński – ekonomista, socjalista, intelektualista o ogromnym autorytecie. On nie tylko potępiał te praktyki, ale też reagował symbolicznie i bardzo konkretnie. Gdy studenci zmuszeni do siedzenia w getcie ławkowym odmawiali i stali pod ścianami, Lipiński przestał siadać za katedrą. Prowadził wykłady stojąc, solidaryzując się z nimi. To były gesty, które miały ogromne znaczenie moralne, choć oczywiście nie były w stanie zatrzymać całego procesu, który obejmował wówczas niemal całe polskie szkolnictwo wyższe.

Przejdźmy do bardziej chwalebnej historii – nawet wojna nie doprowadziła do zerwania ciągłości nauczania.

Oficjalnie SGH przestała funkcjonować dopiero w połowie 1940 roku. Do tego czasu – za zgodą władz okupacyjnych – możliwe było dokończenie pewnych procesów formalnych, na przykład przeprowadzenie egzaminów

foto: Piotr Popowicz / SGH



dyplomowych. Mamy więc magistrów z 1940 roku. Po zamknięciu uczelni działalność przeniosła się do konspiracji. Edward Lipiński zorganizował kolejne szkoły zawodowe, które formalnie były dozwolone, bo Polacy mogli zdobywać wykształcenie zawodowe. W rzeczywistości była to SGH działająca „pod przykrywką”. Po wojnie nauka w nich została zaliczona jako pełnoprawne studia akademickie.

To godny odnotowania przykład niezwykłej ciągłości instytucjonalnej mimo ekstremalnych warunków.

Co ciekawe, w zniszczonej stolicy przetrwała Biblioteka SGH. Poniosła

straty rządu zaledwie 3 procent. W innych bibliotekach często zachowało się właśnie... około 3 procent zbiorów. Uratowanie biblioteki zawdzięczamy Andrzejowi Grodkowi, jej dyrektorowi. Gdy Niemcy przyszedli z zamiarem zniszczenia gmachu, przekonał ich, że to pomnik niemieckiego wpływu na polską gospodarkę. W lutym 1945 roku była to pierwsza otwarta publiczna biblioteka w zrujnowanej Warszawie.

Po wojnie pojawia się jednak nowa rzeczywistość – niepewność, iluzja polskiej drogi do socjalizmu, a potem brutalne upaństwowienie.

Dokładnie tak. Początkowo nikt nie wiedział, czym to państwo będzie. Słowo socjalizm nie było jeszcze skompromitowane. Od 1947 roku, po rozbięciu PSL i podziemia niepodległościowego, władza przystąpiła do pełnej monopolizacji. W 1949 roku SGH została upaństwowiona i przemianowana na Szkołę Główną Planowania i Statystyki. Kluczowe było słowo planowanie. W tamtym czasie planowanie jawiło się jako odpowiedź na traumę wielkiego kryzysu. Na tle Zachodu pogrążonego w bezrobociu Związek Sowiecki wyglądał jak państwo sukcesu: brak bezrobocia, szybki wzrost produkcji. Dla niektórych demokracja zeszła więc na dalszy plan. W ciągu kolejnych siedmiu lat SGPiS wydał więcej dyplomów niż SGH przez wszystkie wcześniejsze 43 lata istnienia. Uczelnia była silnie upartyjniona, młodzież ideologicznie motywowana, a lojalność wobec władzy przynosiła realne profity. Ale – i to jest kluczowe – nawet w tej czerwonej twierdzy zachodziły procesy wewnętrzne. W latach 70. odbywały się tu otwarte spotkania z nielegalnym KOR-em, jedyne takie w Warszawie. Władza liczyła, że studenci rozbroją ideologicznie opozycję. Stało się dokładnie odwrotnie. W końcu lat 70. ruszyło seminarium Leszka Balcerowicza, rodziły się koncepcje wyjścia z gospodarki niedoboru. A w 1981 roku wybuchł wielotygodniowy strajk studencki pod hasłem czerwona twierdza zmienia kolor.

I wreszcie nazwisko, które trudno pominąć: Michał Kalecki.

To absolutnie niebywale ważna postać. Jeden z najczęściej cytowanych polskich ekonomistów na świecie. Wielu uważa, że gdyby nie jego przedwczesna śmierć, byłby jednym z laureatów ekonomicznego Nobla. Kalecki pokazał, że nawet w systemie skrajnie ideologicznym można uprawiać ekonomię światowego formatu. Bardzo szybko zrozumiał, że gospodarka planowa w swojej realnej, a nie ideologicznej postaci, ma wbudowane mechanizmy



**SZKOŁA GŁÓWNA
HANDLOWA
PRZETRWAŁA
WSZYSTKIE
USTROJE, BO NIGDY
NIE BYŁA SZKOŁĄ
JEDNEJ DOKTRYNY
– BYŁA SZKOŁĄ
KOMPETENCJI**

degeneracji. Pisał o oporze aparatu władzy wobec pełnego zatrudnienia, o politycznych barierach racjonalnej polityki gospodarczej.

To były rzeczy niezwykle odważne, zwłaszcza w realiach państwa komunistycznego. Michał Kalecki i wielu innych to byli ludzie, którzy myśleli o gospodarce w sposób nowoczesny, interdyscyplinarny, silnie osadzony w realnych procesach społecznych. Próbowali reformować system od środka, wierząc – przynajmniej przez pewien czas – że da się połączyć pewne elementy planowania z racjonalnością ekonomiczną. Dziś wiemy, że była to droga donikąd, ale wówczas była to jedna z niewielu dostępnych strategii działania. SGPiS stała się miejscem, gdzie te idee mogły być przynajmniej częściowo artykułowane, analizowane, dyskutowane. To tworzyło zaplecze intelektualne, które okazało się bezcenne w momencie, gdy system zaczął się chwiać.

W przełomowym 1989 roku szkoła – jeszcze formalnie jako SGPiS – była gotowa do odegrania kluczowej roli w procesie zmian.

Transformacja nie była improwizacją. Była możliwa dlatego, że istniało zaplecze intelektualne, kadrowe, instytucjonalne. SGH – która w 1991 roku wraca do swojej historycznej nazwy – znalazła się w samym centrum tych procesów. Jeżeli spojrzymy na obsadę kluczowych stanowisk gospodarczych po 1989 roku, to zobaczymy, jak silna jest obecność absolwentów i pracowników SGH. Dotyczy to nie tylko rządu czy ministerstw, ale przede wszystkim instytucji finansowych. Co więcej, ten wpływ nie ogranicza się do Polski. Absolwenci SGH pracowali i pracują w instytucjach międzynarodowych, bankach centralnych innych państw, organizacjach finansowych w Europie, Afryce czy Azji. To pokazuje skalę oddziaływania tej uczelni.

Można więc powiedzieć, że SGH była jednym z filarów budowy gospodarki III Rzeczypospolitej.

Tak, bez wątplenia. Oczywiście można dyskutować o konkretnych rozwiązaniach, o kosztach społecznych transformacji, o tempie zmian. Ale nie ulega wątpliwości, że bez zaplecza intelektualnego, które przez dekady – często wbrew systemowi – budowało SGH, ta transformacja nie byłaby możliwa. To jest paradoks historii: uczelnia przez lata funkcjonująca w systemie, który zwalczał rynek, stała się jednym z głównych ośrodków odbudowy gospodarki rynkowej.

I tak przeszliśmy przez ponad sto lat historii SGH – od caratu, przez II Rzeczpospolitą, wojnę, komunizm, aż po transformację ustrojową. Naturalnym pytaniem jest: czym SGH jest dziś i jakie wyzwania stoją przed nią w XXI wieku?

Przede wszystkim jest dziś nowoczesną i patrzącą w przyszłość instytucją, która wciąż czerpie siłę z własnej historii. To brzmi banalnie, ale w tym przypadku ma bardzo konkretne znaczenie. Jeżeli jakaś uczelnia funkcjonowała w niemal wszystkich możliwych ustrojach politycznych i gospodarczych, to znaczy, że wypracowała pewien zestaw kompetencji instytucjonalnych: zdolność adaptacji, umiejętność czytania zmian i – co najważniejsze – zachowanie rdzenia tożsamości. Tym rdzeniem zawsze była gospodarka rozumiana szeroko: nie tylko jako mechanizm rynkowy, ale jako zjawisko społeczne, polityczne, kulturowe. SGH nigdy nie była wyłącznie „szkołą liczb”. To była uczelnia, która kształciła ludzi zdolnych

do rozumienia procesów – i to jest jej ogromna przewaga także dziś.

Świat jednak zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Globalizacja, kryzysy, technologia, sztuczna inteligencja – czy to nie podważa tradycyjnego modelu kształcenia ekonomicznego?

Zmienia, ale nie podważa. Raczej wymusza jego redefinicję. Ekonomia jako dyscyplina naukowa zawsze reagowała na kryzysy i zmiany – i rozwijała się właśnie dzięki nim. Wielki Kryzys przyniósł keynesizm, kryzysy lat siedemdziesiątych – nową ekonomię klasyczną i neoliberalizm, kryzys 2008 roku – powrót do myślenia o regulacji, instytucjach i nierównościach.

Dziś stoimy przed wyzwaniami jeszcze bardziej złożonymi: transformacją energetyczną, zmianami klimatycznymi, starzeniem się społeczeństw, napięciami geopolitycznymi. To wszystko ma wymiar gospodarczy. I to wszystko wymaga ludzi, którzy potrafią myśleć interdyscyplinarnie, a nie tylko operować modelami matematycznymi. W tym sensie SGH – jeśli pozostanie wierna swojej tradycji – ma bardzo dobrą pozycję wyjściową. Warunkiem jest jednak otwartość: na świat, na nowe metody badawcze, na dialog z innymi naukami.

Czyli znów wracamy do pojęcia instytucji, a nie tylko uczelni jako miejsca nauczania.

Dokładnie tak. Instytucja to coś więcej niż program studiów czy ranking międzynarodowy. To pewna kultura intelektualna. SGH była i powinna pozostać miejscem, w którym ścierają się różne wizje gospodarki: bardziej liberalne, bardziej interwencjonistyczne, bardziej społeczne. To nie jest słabość – to jest siła. Jeżeli spojrzymy na jej historię, to właśnie pluralizm myślenia pozwalał jej przetrwać najtrudniejsze momenty. Nawet w czasach czerwonej twierdzy istniały tu różne nurty, różne sposoby rozumienia ekonomii. Dzięki temu, gdy system się załamał, było do czego się odwołać.

foto: Piotr Pospowicz / SGH

Andrzej Zawistowski

Najważniejsze wartości, którymi kieruje się pan w życiu?

Szacunek i życzliwość, a także uczciwość i zaufanie. To wartości, które są ze sobą nierozzerwalnie związane.

Z kim – bez względu na czas i okoliczności – chciałby pan odbyć długą rozmowę?

Z jednej strony bardzo chciałbym porozmawiać z moim dziadkiem, żołnierzem września 1939 roku, Armii Krajowej, powojennego podziemia niepodległościowego, który zmarł, gdy miałem dwa lata. Jest wiele pytań, których nie mogłem mu zadać. Jeśli jednak miałaby to być postać powszechnie znana, wybrałbym Marię Magdalenę – postać niezwykle intrygującą i niedopowiedzianą.

O czym najchętniej dyskutuje pan poza pracą zawodową?

Niestety – o polityce. Ale także o miejscach, których nie znam: o świecie widzianym oczami innych ludzi. Lubię słuchać subiektywnych relacji świadków, bo to wiedza, której często nie znajdzie się w książkach.

Prywatne pasje i hobby?

Podróże – zarówno bliskie, jak i dalekie, najlepiej poza utartymi szlakami. Przez lata szczególnie fascynowały mnie tereny posowieckie. Do tego długie spacerunki i wyjazdy rowerowe – aktywności, które pozwalają odpocząć głowie.

Książka, którą poleciłby pan czytelnikom „Managera”?

Spośród wielu książek ostatnio przeze mnie przeczytanych, chciałbym zwrócić uwagę na pozycję wyjątkową – właśnie wydaną książkę Mirosława Kłuska i Damiana Markowskiego „Dzieje gospodarcze ziem polskich w latach 1939–1945”. To pierwsza tego typu synteza pokazująca historię społeczno-gospodarczą okupowanej Polski podczas II wojny światowej.

Najbardziej przełomowa chwila w pana życiu?

Było to, gdy moja córka po raz pierwszy samodzielnie pojechała na rowerze. Lekarze twierdzili, że ze względów zdrowotnych nie będzie to możliwe. Dziś jeździmy razem po kilkadziesiąt kilometrów. To doświadczenie nauczyło mnie, że diagnozy nie muszą być wyrokiem.

Bucket list?

Chciałbym napisać dwie książki: pierwszą o historii Arłamowa – miejsca, które jak w soczewce skupia losy Polski XX wieku, a drugą – reporterską – o Zaozniu, regionie wciąż niezrozumianym i uproszczonym w polskiej debacie publicznej. Marzę także o powrocie do Centrum Lotów Kosmicznych na Cape Canaveral oraz – co najważniejsze – o większej ilości czasu spędzanego z najbliższymi.

Na koniec chciałbym zapytać o znaczenie SGH dla państwa. Czy uczelnia ekonomiczna może realnie wpływać na losy kraju?

Historia SGH pokazuje, że może. I to wielokrotnie. W II Rzeczypospolitej – poprzez budowę kadr gospodarczych. W PRL – poprzez podtrzymywanie racjonalnego myślenia ekonomicznego

wbrew ideologii. Po 1989 roku – poprzez udział w transformacji ustrojowej i budowie instytucji gospodarki rynkowej. Państwo potrzebuje nie tylko polityków, ale ludzi, którzy rozumieją mechanizmy gospodarcze i potrafią myśleć w kategoriach długiego trwania. SGH od ponad stu lat takich ludzi kształci. To jest jej największa wartość. Ustroje się

zmieniały, ideologie przychodziły i odchodziły, a SGH trwała, bo inwestowała w coś, co jest trwałe: w wiedzę, kompetencje i zdolność rozumienia świata. Jeżeli ta zasada zostanie zachowana, to niezależnie od tego, jakie wyzwania przyniesie XXI wiek, SGH sobie z nimi poradzi. ■

rozmawiał Piotr Cegłowski



Ankieta Managera

Architektura Wyjścia: Jak przekształcić życiowy dorobek w płynne aktywo?

Michał Mielnikow – strateg transakcyjny, ekspert rynku infrastrukturalnego i założyciel MJM Ventures – mówi o profesjonalizacji polskiego biznesu, budowaniu wartości przedsiębiorstwa pod kątem sprzedaży oraz o tym, dlaczego exit to w biznesie jedna z najważniejszych transakcji, a w życiu kluczowa zmiana prowadząca do odzyskiwania osobistej wolności przez lidera

W kulisach biznesowych spotkań coraz częściej słychać jedno słowo: „exit”. Czy polscy przedsiębiorcy, którzy budowali swoje firmy w ostatnich trzech dekadach, dojrżeli już do myśli, że sprzedaż firmy to nie porażka, a najwyższy stopień sukcesu?

Obserwujemy właśnie systematycznie proces dojrzwania polskiego kapitałizmu. Przez lata dominował model przedsiębiorcy-twórcy, który zrół się ze swoją firmą na poziomie tożsamościowym. Firma była traktowana niemal jak przedłużenie rodziny – nie na sprzedaż, lecz do ciągłego pielęgnowania. Przez to jednak podejście przedsiębiorca zaczął od firmy zależeć emocjonalnie i osobowościowo. Zaczął żyć, by pracować, zamiast pracować, by żyć. Przestał cieszyć się z życia rodzinnego i osobistego. Firma stała się epicentrum wszystkiego – wokół niej zorganizowany jest dzień, wakacje, czas wolny. Tak nie powinno być. Poza tym ekonomia i demografia są nieubłagane. Dziś stajemy przed

największą w historii falą transferu majątku. Właściciele dużych i średnich przedsiębiorstw zaczynają rozumieć, że prawdziwym sukcesem nie jest dożywotnie zarządzanie, ale stworzenie czegoś tak silnego, że może funkcjonować i rozwijać się bez ich codziennej obecności. Sprzedaż firmy profesjonalnemu inwestorowi, na przykład funduszowi infrastrukturalnemu, staje się zatem dowodem najwyższej sprawności menedżerskiej. To potwierdzenie, że zbudowaliśmy aktywo, a nie tylko miejsce pracy dla samych siebie.

Często używa pan pojęcia projektowania pod sprzedaż. Czy to oznacza, że każda firma powinna być od początku budowana z myślą o jej upłynieniu? Zdecydowanie tak. Projektowanie firmy pod sprzedaż to synonim projektowania jej w sposób uporządkowany, transparentny i przewidywalny. Inwestor, szczególnie instytucjonalny, nie kupuje historii ani sentymentów.

Kupuje przyszłe przepływy pieniężne obciążone jak najniższym ryzykiem. Jeśli firma jest poukładana tak, że mogłaby zostać sprzedana w dowolnym momencie, to oznacza, że jest zdrowa, ma sprawne procesy, lojalnych klientów i niezależny zespół zarządzający. Nawet jeśli właściciel nie zamierza jej zbywać przez kolejne dziesięć lat, życie w stanie gotowości transakcyjnej daje mu pełen komfort operacyjny. To jest właśnie ta różnica między posiadaniem firmy a byciem jej zakładnikiem.

Wspomniał pan o funduszach infrastrukturalnych. To specyficzny rodzaj kapitału, z którym ma pan ogromne doświadczenie. Czym różni się ich perspektywa od typowego inwestora branżowego, np. w branży OZE lub nieruchomościach?

Fundusze infrastrukturalne grają w zupełnie inną grę niż klasyczne podmioty operacyjne. Ich horyzont czasowy jest zazwyczaj znacznie dłuższy, a tolerancja na ryzyko operacyjne – mniejsza.

“
WIELE OSÓB MYŚLI,
ŻE SPRZEDAŻ
FIRMY TO TYLKO
KWESTIA CENY.
W BRANŻACH
INFRASTRUKTURALNYCH
DIABEŁ TKWI
W SZCZEGÓŁACH
TECHNICZNYCH.
UCZCIWOŚĆ
I RZETELNOŚĆ
W TYM OBSZARZE
TO FUNDAMENT
WYCENY



Szukają one stabilnych fundamentów. W sektorach takich, jak energetyka odnawialna, fundusz patrzy na projekt nie jak na plac budowy, ale jak na aktywo generujące wartość przez 25–30 lat. Tutaj liczy się jakość dokumentacji, pewność przyłączy i transparentność prawna. Niestety, często spotykam się z sytuacją, gdy deweloper, który włożył ogrom wysiłku w uzyskanie pozwoleń, nie potrafi „sprzedać” tego funduszowi, bo obie strony mówią innymi językami. Deweloper projektów opowiada o trudnościach, jakie pokonał w urzędach, a fundusz chce usłyszeć o stabilności i przewidywalności. Moja rola polega wtedy między innymi na byciu pomostem – tłumaczę wysiłek przedsiębiorcy na język wartości inwestycyjnej.

To tłumaczenie wymaga wiedzy merytorycznej i psychologicznej.

To prawda. Transakcja to w połowie liczby i prawo, a w drugiej połowie psychologia. Proszę sobie wyobrazić lidera, który budował firmę 25 lat. On zna każde biurko i każdego pracownika. Kiedy przychodzi audytor i zaczyna kwestionować umowy czy procedury, właściciel może odebrać to osobiście. Pojawiają się emocje, które potrafił dostrzec u siebie niemal każdy twórca biznesu, a które potrafią zablokować nawet najbardziej intratną transakcję. Dlatego w naszym modelu BizExit kładziemy ogromny nacisk na etap przygotowania. To nie tylko sprawdzenie dokumentów, to także przygotowanie mentalne właściciela. Czy on naprawdę chce wyjść? Czy wie, co zrobi z czasem i kapitałem po podpisaniu umowy? Bez odpowiedzi na te pytania każda transakcja jest narażona na sabotaż ze strony samego decydenta.

Pańskie podejście do procesów transakcyjnych wydaje się mieć solidne fundamenty. Jaką rolę w Pana karierze odegrała edukacja odebrana w światowych ośrodkach, takich jak Harvard czy INSEAD?

Edukacja w tych miejscach to przede wszystkim zmiana perspektywy z lokalnej na globalną. Na Harvardzie, w ramach programu Renewable Energy Project Finance, uczyłem się, jak strukturyzować finansowanie dla ogromnych projektów infrastrukturalnych. Tam uczono nas, że inwestycja to matematyka ryzyka. Z kolei INSEAD i program dotyczący strategii sukcesu w M&A pozwoliły spojrzeć na fuzje i przejęcia jako na precyzyjny proces zarządczy. W negocjacjach z największymi funduszami świata liczy się przede wszystkim to, jak solidne masz dane.

Wiele zawdzięczam też polskim uczelniom. Cenię fundamenty uzyskane na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie

na kierunku Stosunki Międzynarodowe. To tam nauczyłem się analizować geopolitykę i globalne przepływy gospodarcze, co dziś jest kluczowe przy transakcjach transgranicznych. Kolejnym, niezwykle istotnym etapem była współpraca z dr. Mateuszem Grzesiakiem w ramach programów MBA z zakresu biznesu, psychologii i zarządzania, a także studia na ASBIRO dotyczące zarządzania i inwestowania w nieruchomości. Polskie uczelnie nauczyły mnie sprawczości i elastyczności, a zagraniczne ośrodki dołożyły do tego metodologię i skalę. Połączenie dyplomów Fachhochschule Kiel, University of the West of Scotland, gdzie studiowałem logistykę i zarządzanie łańcuchami dostaw z polskimi korzeniami akademickimi dało unikalny przekrój przez różne kultury biznesowe. W MJM Ventures wykorzystujemy tę wiedzę, by polski przedsiębiorca mógł czuć się pewnie, siedząc przy jednym stole z negocjatorami z Londynu, Norwegii czy Pekinu.

Zanim jednak stanął pan na czele własnej firmy doradczej, zbierał Pan szlify wewnątrz korporacyjnych gigantów. Pana ścieżka przez E.ON, Vestas i General Electric wygląda jak podróż po kręgosłupie europejskiego sektora energetycznego.

Każda z tych firm dołożyła inny, niezbędny element układanki. W E.ON Climate & Renewables w Monachium pracowałem w dziale zakupów projektów wiatrowych na całą Europę Środkową i Wschodnią. To tam uczyliśmy się patrzeć na inwestycje oczami funduszu – np. na mechanizmy due diligence i to, jakie ryzyka są dla instytucji akceptowalne, a jakie dyskwalifikujące. Cenną lekcją był czas spędzony w Vestas. Jako światowy lider w produkcji elektrowni wiatrowych, Vestas uczył nas logistyki i zarządzania strategicznego na najwyższym poziomie. Pokazywano nam, że w dużych projektach infrastrukturalnych sukces transakcji zależy od precyzji operacyjnej i przewidywalności łańcucha dostaw. Z kolei w General Electric stawiano na sprzedaż

foto: Monika Szalek/INT

“

NIE CZEKAJ
NA MOMENT,
W KTÓRYM BĘDZIESZ
MUSIAŁ SPRZEDAĆ.
ZACZNIJ PROCES
WTEDY, KIEDY
CHCESZ SPRZEDAĆ.
TO KLUCZOWA RÓŻNICA
W SILE NEGOCJACYJNEJ

i nowa alokacja kapitału po odzyskaniu wolności od pracy operacyjnej.

Poruszmy kwestię społeczną. Mówi pan o ryzyku nieplanowanej redystrybucji majątków. To brzmi jak ostrzeżenie dla całej gospodarki.

Bo to jest realne i policzalne wyzwanie. Proszę spojrzeć na twarde dane: mamy obecnie w Polsce ponad 670 000 firm zatrudniających powyżej 10 osób. Z tej grupy aż 300 000 właścicieli ma powyżej 50 lat, a około 45 000 przedsiębiorców jest już w wieku emerytalnym. To są tysiące organizacji, które stanowią fundament lokalnych społeczności i są chlebobawcami dla setek tysięcy rodzin. Jednocześnie statystyki pokazują, że tylko niewielki odsetek sukcesorów chce te firmy prowadzić. Jeśli te przedsiębiorstwa nie zostaną profesjonalnie przygotowane do sprzedaży i przejęte przez inwestorów, którzy zapewnią im dalszy rozwój, ich wartość może zostać roztrwoniona. To byłaby strata nie tylko dla rodzin właścicieli, ale dla całej gospodarki – tracilibyśmy know-how i stabilne miejsca pracy. Moją misją jest pokazanie przedsiębiorcom, że mają alternatywę. Sprzedaż firmy to mądre przekazanie pałeczki, które pozwala zachować dorobek pokolenia i odcinać kupony po latach wyrzeczeń.

A co z życiem po exicie? Często słyszy się o przedsiębiorcach, którzy po sprzedaży firmy tracą poczucie celu. To jedno z największych zagrożeń, o którym rzadko piszą podręczniki finansów. Sprzedaż firmy to zmiana

tożsamości. Przez lata byłeś prezesem, teraz stajesz się inwestorem. Dlatego często naturalnym krokiem jest alokacja kapitału w nieruchomości komercyjne lub grunty. Pozwala to zachować status inwestora i daje stabilny przychód, ale nie wymaga już pracy po kilkanaście godzin na dobę. To jest ta zamiana: zyski operacyjne, które wymagały osobistego czasu, zamieniamy na zyski pasywne, które dają wolność. Widok klienta, który po transakcji dzwoni i mówi, że w końcu czuje, że żyje na własnych warunkach – to daje największą satysfakcję.

Właśnie, kwestia wolności wydaje się dla pana bardzo istotna. Jak pan osobiście definiuje ten stan? Czy to tylko mądre inwestowanie, czy coś więcej?

Wolność to możliwość projektowania swojego czasu bez przymusu operacyjnego. W MJM Ventures pokazujemy przedsiębiorcom, że exit to nie ucieczka, ale przejście do etapu, w którym kapitał pracuje na Twoje autentyczne potrzeby. A każdy ma inne potrzeby – dla mnie na przykład osobiście jest nią możliwość spędzenia czasu na nurkowaniu w najbardziej niedostępnych zakątkach świata, bez konieczności sprawdzania telefonu co pięć minut. To jest ta nowa tożsamość lidera: z człowieka, który coś musi, na lidera, który świadomie wybiera, co robi. Kiedy widzę, że moi klienci po sprzedaży firmy zaczynają spędzać czas ze swoimi bliskimi, rozwijając się jak zawsze chcieli, realizować pasje, które odkładali na półkę przez 20 lat – podróże czy działalność społeczną – wiem, że moja praca miała sens.

Nurkowanie to sport wymagający ogromnego opanowania i przestrzegania procedur. Czy dostrzega pan tu analogię do świata wielkich transakcji?

Zdecydowanie. Nurkowanie uczy, że pod wodą, podobnie jak w negocjacjach transakcyjnych, chaos jest twoim największym wrogiem. Trzeba mieć plan, znać swój sprzęt i – co najważniejsze – zachować zimną krew, gdy sytuacja staje się napięta. W procesie sprzedaży



“

STATYSTYKI POKAZUJĄ, ŻE TYLKO NIEWIELKI ODSETEK SUKCESORÓW CHCE TE FIRMY PROWADZIĆ. JEŚLI TE PRZEDSIĘBIORSTWA NIE ZOSTANĄ PROFESJONALNIE PRZYGOTOWANE DO SPRZEDAŻY I PRZEJĘTE PRZEZ INWESTORÓW, KTÓRZY ZAPEWNIĄ IM DALSZY ROZWÓJ, ICH WARTOŚĆ MOŻE ZOSTAĆ ROZTRWONIONA

firmy, kiedy emocje właściciela i presja inwestora zderzają się ze sobą, moja rola polega na byciu tym partnerem, który kontroluje wskaźniki i dba o to, by wszyscy bezpiecznie wynurzyli się z gotową umową. Spokój i opanowanie to potężne narzędzia w biznesie. Nie da się skutecznie doradzać w sprawie wolności finansowej, jeśli samemu jest się niewolnikiem stresu.

Brzmi to jak bardzo świadome podejście do stylu życia inwestora. Czy ten balans pomaga panu zachować świeżość spojrzenia na rynki Europy Środkowo-Wschodniej?

Zarządzanie międzynarodowe i odkrywanie nowych kultur biznesowych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej – od Rumunii po kraje bałtyckie – dają mi perspektywę, której nie zdobędzie się w biurze. Widzę, jak różne rynki reagują na zmiany, i potrafię te obserwacje przenieść na grunt strategii moich klientów. Nowoczesny inwestor to nie jest już osoba przykuta do biurka. To człowiek, który działa procesowo, opiera się na twardych danych, potrafi odciąć się od szumu informacyjnego, by podjąć kluczową decyzję. Ten balans między intensywną pracą intelektualną a totalnym resetem pozwala mi utrzymać najwyższą efektywność.

A jak na ten proces wpływa obecna sytuacja gospodarcza? Czy to dobry czas na exit?

Czasy turbulentne, w których aktualnie żyjemy, sprzyjają konsolidacji. Fundusze infrastrukturalne dysponują zasobami, które muszą zainwestować, a bezpieczne aktywa w stabilnych krajach są w cenie. Szczególnie w przejściach solidnie działających przedsiębiorstw energetyce i infrastrukturze popyt na dobrze przygotowane projekty jest stały. Dla dojrzałego przedsiębiorcy obecna zmienność może być sygnałem: skoro firma przetrwała ostatnie kryzysy, to jest sprawdzona w boju i stanowi atrakcyjne aktywo. Czekanie na idealny moment często kończy się przegapieniem okna transakcyjnego.

Wspomniał pan o nieruchomościach jako bezpiecznej przystani. Czy każdy po sprzedaży firmy powinien iść w tym kierunku?

Dla wielu jest to najrozsądniejsza ścieżka. Zarządzanie portfelem nieruchomości komercyjnych czy gruntami daje to, czego przedsiębiorcom brakuje najbardziej: przewidywalność i stałe przepływy finansowe. Zamiana zysku z firmy, który zależy od tysiąca zmiennych, na stabilny dochód z wynajmu,

to moment prawdziwego odzyskania spokoju. Inwestor po exicie działa procesowo – opiera się na danych, analizie rentowności i sprawdzonych modelach, ale nie musi już udowadniać światu swojej wartości każdego ranka o ósmej. To przejście z trybu walki w tryb strategicznego nadzoru nad majątkiem.

Na koniec: co powiedzieliby pan właścicielowi, który czuje, że jego biznes stał się dla niego ciężarem?

Powiedziałbym: nie czekaj na moment, w którym będziesz musiał sprzedać. Zaczynaj proces wtedy, kiedy chcesz sprzedać. To kluczowa różnica w sile negocjacyjnej. Pierwszym krokiem nie jest jeszcze szukanie kupca, ale rzetelna ocena: czy firma jest sprzedawalna? Czy procesy są spisane? Czy zespół poradzi sobie bez Ciebie? Jeśli odpowiedź brzmi nie, to sygnał do rozpoczęcia przygotowań. Sprzedaż firmy to maraton. Im wcześniej zaczniesz układać organizację pod ten cel, tym wyższa będzie cena i większy Twój spokój na końcu drogi. Każdy przedsiębiorca ma prawo cieszyć się owocami swojej pracy, a profesjonalny exit to drzwi do tego nowego etapu, w którym to Ty rządysz swoim czasem, a nie Twoja firma Tobą. ■

foto: Monika Szalek/INT



Justyna Lichosik

Dyrektor
Kieleckiego
Parku
Technologicznego

TK Booster

od pomysłu do skalowania. Akcelerator dla tych, którzy myślą globalnie

Startupy potrzebują dziś nie tylko finansowania, ale przede wszystkim dostępu do wiedzy, relacji biznesowych i poligonu doświadczalnego do testowania rozwiązań. TK Booster to program akceleryjny, który odpowiada na te potrzeby, oferując uczestnikom zindywidualizowane ścieżki rozwoju i otwierając drzwi do ekspansji międzynarodowej. O tym, jak działa program i co zyskują jego uczestnicy, opowiada Justyna Lichosik, Dyrektor Kieleckiego Parku Technologicznego.

Czym TK Booster różni się od klasycznych programów akceleryjnych?

TK Booster został zaprojektowany w oparciu o „startupowe DNA” – stawiamy na działanie, szybką weryfikację założeń i elastyczność. Nie zamykamy uczestników w sztywnych ramach. Zamiast tego oferujemy dostęp do różnorodnych ścieżek rozwoju, które dopasowujemy do etapu projektu, specyfiki branży czy ambicji zespołu. To program, który realnie wspiera budowanie biznesu, a nie tylko teoretyzuje o innowacjach.

Jak wyglądają wspomniane ścieżki rozwoju w ramach programu?

Są przede wszystkim zróżnicowane. Jedne zespoły skupiają się u nas na dopracowaniu produktu i modelu biznesowego, inne na walidacji rynkowej czy przygotowaniu do skalowania sprzedaży. Kluczową rolę odgrywają tu mentorzy i eksperci – praktycy. To ludzie znający realia

rynkowe, którzy potrafią wskazać, co w danym projekcie działa, a co wymaga zmiany kursu. TK Booster daje bezpieczną przestrzeń do pracy, ale wymaga też od założycieli zaangażowania i gotowości do podejmowania odważnych decyzji. Internacjonalizacja to dziś jeden z kluczowych tematów dla startupów.

Jak TK Booster wspiera rozwój poza Polską?

Myślenie globalne jest wpisane w ten program od samego początku. Pokazujemy uczestnikom, że ich horyzont nie musi kończyć się na rynku lokalnym. Pracujemy nad kompetencjami niezbędnymi przy ekspansji zagranicznej – od strategii wejścia na nowe rynki, przez budowanie sieci kontaktów (networking), aż po dostosowanie produktu do wymogów klienta międzynarodowego. Dla wielu zespołów udział w akceleratorze to pierwszy, realny krok w stronę globalnej obecności.

Co uczestnicy zyskują po zakończeniu programu?

Przede wszystkim gotowość rynkową i inwestycyjną. Startupy wychodzą z TK Booster z konkretnymi zasobami: ulepszonym produktem, zweryfikowanym modelem biznesowym i siecią wartościowych kontaktów. Często program staje się dla nich punktem zwrotnym – impulsem, który pozwala na wejście na nowe rynki lub nawiązanie współpracy z dużymi partnerami biznesowymi, również zagranicznymi.

Dla kogo TK Booster będzie najlepszym wyborem?

Dla zespołów, które chcą działać dynamicznie, myślą o skalowaniu i nie boją się wyzwania. To program dla tych, którzy traktują startup jak proces ciągłego doskonalenia. Szukamy ludzi gotowych na intensywną pracę, by zbudować projekt o realnym potencjale rynkowym – nie tylko tu i teraz, ale w perspektywie długofalowej i międzynarodowej. ■

Lubie łączyć ludzi i biznesy

Beata Drzazga, która odniosła sukcesy na wielu polach w Polsce i poza granicami kraju, m.in. zakładając i rozwijając BetaMed S.A., opowiada o tym, jak wspomaga polskich przedsiębiorców planujących ekspansję zagraniczną

Po spektakularnym sukcesie w Polsce zdecydowała się pani wyjść ze swoimi projektami daleko poza kraj. Skąd wzięła się ta potrzeba?

To rzeczywiście zaczęło się jak misja – tylko że gospodarcza. Moje pierwsze doświadczenia w tym obszarze pojawiły się dzięki nieżyjącemu już **Johnowi Petkusowi**, honorowemu konsulowi Polski w Nevadzie. Poznaliśmy się podczas balu charytatywnego organizowanego w Miami przez **Blanka Rosenstiel**. Pamiętam, że wtedy John powiedział do mnie: „Beata, tyle robisz w Miami, tyle pomagasz – dołącz do misji gospodarczych i pomóż nam w Nevadzie”. To było w latach 2015–2016. Zgodziłam się bez wahania. Przez kolejne cztery lata, na własny koszt, jeździłam do Nevady z polskimi przedsiębiorcami i przedstawicielami uczelni. Organizowaliśmy spotkania, budowaliśmy relacje. Uczelnie ze Śląska, z Warszawy, z Lublina spotykały się z amerykańskimi partnerami, przedsiębiorcy poznawali ludzi biznesu. Potem były rewizyty – przedstawiciele Nevady przylatywali do Katowic, Gdańska,

Lublina, Warszawy. To nie była turystyka biznesowa. To była realna próba połączenia dwóch światów.

Co w tamtym czasie oferowała Nevada? Przede wszystkim otwartość. System ulg, brak podatku stanowego w określonych sytuacjach, realne wsparcie przy otwieraniu działalności. Po kryzysie z lat 2008–2010 Nevada mocno ucierpiała, więc gubernator **Brian Sandoval** szukał nowych kierunków rozwoju. Jednym z nich miała być Polska. Dla mnie to było naturalne – skoro widzę potencjał, to o nim mówię. I mówię z przekonaniem. Za tę aktywność otrzymałam tytuł pierwszego Ambasadora Biznesu Nevady. To było dla mnie ogromne wyróżnienie. Reprezentowałam nawet Nevadę podczas misji do Ameryki Południowej. Zwieńczeniem tych działań było podpisanie porozumienia o współpracy między Polską a Nevadą – w wydarzeniu uczestniczył Prezydent **Andrzej Duda**. To pokazuje, że oddolna inicjatywa może urosnąć do poziomu państwowego.

Wtedy powstał też Betamed International w Las Vegas.

Skoro zachęcałam innych, musiałam sama pójść krok dalej. Otworzyłam Betamed International w Las Vegas. Wynajęliśmy lokal, zatrudniliśmy ludzi.

Niestety, pandemia COVID-19 zamknęła granice i projekt musiał zostać zawieszony. Ale to doświadczenie pokazało mi jedno – ja nie potrafię stać w miejscu.

Wizytówką za granicą stała się jakość, na którą postawiła pani w Polsce.

Przez 25 lat budowałam Betamed samodzielnie, bez wspólników. Najpierw 91 filii w 11 województwach. Codziennie 3200 lekarzy, pielęgniarek i rehabilitantów wyjeżdżało do pacjentów wymagających opieki długoterminowej, często pod respiratorami. Potem powstała klinika – 8 tysięcy metrów kwadratowych, 100 łóżek, pacjenci wentylowani mechanicznie, dzieci, zakład pielęgnacyjno-opiekuńczy, specjaliści dostępni na miejscu. Chciałam, żeby lekarze byli na miejscu, a pacjenci czuli bezpieczeństwo. Kiedy zagraniczni partnerzy to zobaczyli, zrozumieli, że nie mówię o wizjach. Ja pokazuję fakty.

A jak było w Abu Dhabi?

Tam wszystko zaczęło się bardzo spontanicznie. Pojechałam prywatnie na konferencję, a na miejscu poznałam przedstawiciela administracji odpowiedzialnego za inwestorów. Rozmawialiśmy. Opowiedziałam mu, czym się zajmuję. Cztery miesiące później pojawił się w Katowicach. Przeszedł przez całą klinikę, rozmawiał z pacjentami, zobaczył dzieci pod respiratorami. Był poruszony. Powiedział: „Beata, to jest niemożliwe. Otwórz coś takiego w Abu Dhabi”. Co ciekawe – specjalnie sprawdzał, czy to, co mówiłam, ile firm zbudowałam i jaki mają rozmiar, jest prawdą. Korzystał z usług mojej kliniki estetycznej, odwiedził inne moje firmy. W konsekwencji wspólnie zorganizowaliśmy misję gospodarczą w Abu Dhabi. Spotkania z administracją, przedsiębiorcami, udział w jednej z największych konferencji finansowych w regionie. To były rozmowy na bardzo wysokim poziomie.

Zabiera pani przedsiębiorców także do Stanów, na CES.

Tak, na Consumer Electronics Show w Las Vegas byłam już kilka razy. Teraz

zabrałam ze sobą przedsiębiorców. Chciałam, żeby zobaczyli skalę świata nowych technologii. Czasem największą barierą nie są pieniądze, tylko sposób myślenia. Kiedy człowiek zobaczy, jak wygląda globalna scena innowacji, zaczyna inaczej planować.

Powstało też Polskie Centrum w Silicon Valley.

Tak, wspólnie z profesorem ze Stanford i grupą Amerykanów stworzyliśmy projekt, który łączy uczelnie, biznes i samorządy. Chodzi o to, żeby polskie firmy i uczelnie miały miękkie lądowanie w Stanach – wsparcie, kontakty, przewodników, a także o to, żeby pokazać talenty, jakie mamy w Polsce. Kto wymyślił Chat GPT? Polak... Zorganizowałam misję do San Francisco i Palo Alto. Udział w konferencji, spotkania, networking. To wszystko ma budować mosty.

Kiedy słucha się pani, ma się wrażenie, że mapa świata jest naprawdę otwarta.

Bo tak jest. Gdziekolwiek jadę, poznaję ludzi i bardzo szybko rozmowa schodzi na konkret. I nagle okazuje się, że można coś wspólnie zrobić. Tak było w Puerto Rico, gdzie przy okazji międzynarodowego kongresu zorganizowaliśmy misję gospodarczą i spotkania z władzami regionu. Tak było na Barbadosie, gdzie podczas zwykłej rozmowy z przedstawicielami administracji padło: „Beata pomóż nam, stawiamy na rozwój gospodarki”. Pojawił się też Azerbejdżan – rozmowy o współpracy i propozycja objęcia funkcji konsula honorowego. Wciąż o tym rozmawiamy. Przedsiębiorcy pytają mnie o Australię. Pytają o Afrykę – zwłaszcza o Gambię, która jest krajem demokratycznym i bardzo dynamicznie się rozwija. Pytają o Kapsztad – gdzie właśnie lecę, żeby przez kilka dni zobaczyć rynek z bliska, porozmawiać, wyczuć atmosferę. Ja naprawdę wierzę, że nie można budować opinii o kraju na podstawie informacji sprzed dekady. Świat zmienia się szybciej niż nam się wydaje.



Beata Drzazga

Przedsiębiorca, założycielka kilku firm w Polsce z na Świecie, twórcza firmy Betamed SA, największej w Polsce placówki opieki długoterminowej. Wykładowca i dziekan ds. rozwoju na Akademii Górnośląskiej w Katowicach, specjalistka w dziedzinie geriatry, ekspertka w zakresie zarządzania i komunikacji w ochronie zdrowia. Laureatka licznych nagród biznesowych i społecznych, uznawana za jedną z najbardziej inspirujących kobiet polskiego biznesu.

Jest pani też współorganizatorką konferencji Wall Street w Karpaczu.

Poprzez Klub Przedsiębiorczości wspówtworzymy **Konferencję Wall Street** w Karpaczu. To trzy dni rozmów o rynku kapitałowym, inwestycjach, trendach. Ale najważniejszy jest networking – rozmowy kularowe, z których rodzą się nowe projekty.

Co w tym wszystkim jest dla pani najważniejsze?

Łączenie ludzi i biznesów. Kiedyś myślałam, że kocham tylko pomagać pacjentom. Dziś wiem, że równie mocno lubię łączyć przedsiębiorców, uczelnie, miasta. Widzieć chwilę, w której dwie osoby podają sobie ręce i zaczyna się coś nowego. Często za granicą słyszę: „Czy to możliwe, że jedna kobieta robi tyle rzeczy?”. A ja po prostu robię to, co czuję. Prowadzę firmy, wychowuję troje dzieci, kończę doktorat, jestem dziekanem do spraw rozwoju i wykładowcą na Akademii Górnośląskiej. Wciąż inwestuję w nowe firmy i projekty. Ale najważniejsze jest to, że mam chęć tworzenia, rozwoju i pomagania, ale też ciekawość świata. I odwagę, żeby do niego wyjść. ■

rozmawiał Piotr Cegłowski

Gospodarka odpadami potrzebuje rynku, a nie monopolu

Proponowane zmiany w systemie gospodarki odpadami opakowaniowymi w Polsce wywołują coraz większe emocje wśród przedsiębiorców, ekspertów rynku recyklingu oraz organizacji odpowiedzialnych za realizację obowiązków środowiskowych producentów

W centrum tej debaty znajduje się ryzyko ustawowej likwidacji Organizacji Odzysku Opakowań – podmiotów, które od ponad dwóch dekad funkcjonują w realiach wolnego rynku, budując efektywne, konkurencyjne i stale doskonalone systemy zbiórki oraz recyklingu odpadów opakowaniowych.

To właśnie Organizacje Odzysku Opakowań są faktycznym fundamentem konkurencji w tym sektorze. Bez nich rynek przestaje istnieć jako mechanizm rynkowy, a staje się wyłącznie strukturą administracyjną. Konkurencja pomiędzy organizacjami nie ma charakteru pozornego – opiera się na realnych różnicach w efektywności operacyjnej, kosztach obsługi, jakości raportowania oraz zdolności do osiągnięcia wymaganych poziomów odzysku i recyklingu.

Rynek, który działa – i groźba jego demontażu

Model oparty na konkurencji nigdy nie był przypadkowy. Organizacje odzysku powstawały jako odpowiedź na realne potrzeby przedsiębiorców, którzy – zobowiązani przepisami prawa – musieli znaleźć rzetelnych partnerów do realizacji obowiązków środowiskowych. W naturalny sposób rynek wyłonił podmioty najbardziej sprawne operacyjnie, elastyczne kosztowo i zdolne do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Rywalizacja między nimi wymuszała transparentność, dbałość o jakość usług oraz racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi.

Należy podkreślić, że konkurencja nigdy nie była zagrożeniem dla systemu. Wręcz przeciwnie – to ona pozwoliła zbudować mechanizmy, które dziś realnie działają. Organizacje odzysku nie są problemem, tylko rozwiązaniem.

Rozważana przez administrację publiczną centralizacja systemu oznacza w praktyce likwidację konkurencji i zastąpienie jej jednym, scentralizowanym operatorem. Taki model nie tworzy

“

MONOPOL
ZAWSZE OZNACZA
WZROST KOSZTÓW.
BEZ KONKURENCJI
RACHUNEK
ZAPŁACI RYNEK

żadnej presji kosztowej ani jakościowej. Przedsiębiorcy zostają pozbawieni możliwości wyboru partnera, negocjowania warunków współpracy oraz dopasowania systemu do skali i specyfiki własnej działalności.

W efekcie centralizacja nieuchronnie prowadzi do wzrostu kosztów funkcjonowania systemu, które – niezależnie od deklaracji – zostaną przerzucone na producentów, a w dalszej kolejności na konsumentów. Historia innych rynków pokazuje jasno: monopol administracyjny zawsze oznacza droższy i mniej efektywny system.

Pojawia się więc fundamentalne pytanie: po co niszczyć mechanizm, który działa, który przez lata był doskonały i który nie generuje kosztów dla budżetu państwa? Trudno znaleźć racjonalne uzasadnienie dla demontażu systemu opartego na konkurencji na rzecz centralnego modelu zarządzania, który z definicji eliminuje efektywność rynkową.

Ukryty podatek i realne koszty

Jednym z najbardziej kontrowersyjnych elementów projektowanych zmian jest nowy system opłat pobieranych przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej za wprowadzanie opakowań na rynek. W praktyce mechanizm ten coraz częściej postrzegany jest jako forma ukrytego podatku, który nie niesie ze sobą gwarancji poprawy efektywności recyklingu ani wzrostu poziomów odzysku.

Dla przedsiębiorców oznacza to kolejne, istotne obciążenie finansowe. Co więcej, środki te trafiają do

centralnego systemu redystrybucji, bez jasnych zasad ich wykorzystania i bez realnej kontroli efektywności wydatkowania. W efekcie rosną koszty prowadzenia działalności, które w naturalny sposób zostają przeniesione na konsumentów w postaci wyższych cen produktów.

Warto przy tym podkreślić, że obecny system organizacji odzysku nie generuje kosztów dla budżetu państwa. Finansowany jest bezpośrednio przez producentów, a jego efektywność wynika z rynkowej presji na optymalizację. Zastąpienie go scentralizowanym modelem administracyjnym może doprowadzić do wzrostu kosztów przy jednoczesnym spadku elastyczności i innowacyjności całego systemu.

Recykling musi się opłacać

Kluczowym problemem polskiego – i europejskiego – systemu gospodarki odpadami pozostaje ekonomika recyklingu. Same ustawowe obowiązki oraz coraz bardziej ambitne cele środowiskowe nie wystarczą, jeśli proces przetwarzania odpadów pozostanie nierentowny. Bez stabilnych, przewidywalnych i rynkowo uzasadnionych warunków trudno oczekiwać, że przedsiębiorcy będą inwestować w nowoczesne instalacje, innowacyjne technologie oraz poprawę jakości recyklatów.

Recykling to nie jest działalność wyłącznie regulacyjna – to gałąź przemysłu, która musi funkcjonować w realiach ekonomicznych. Wymaga kapitału, know-how i długoterminowej perspektywy zwrotu z inwestycji. Jeżeli te warunki nie są spełnione, cały system zaczyna się chwiać. Nie zbudujemy gospodarki obiegu zamkniętego na samych zakazach i nakazach. Recykling musi być opłacalny.

Dlatego tak istotne jest stworzenie mechanizmów wspierających popyt na surowce wtórne. Bez realnej przewagi konkurencyjnej recyklatów nad surowcami pierwotnymi producenci w naturalny sposób będą wybierać tańsze



rozwiązania, nawet jeśli są one mniej korzystne z punktu widzenia środowiska.

Surowce wtórne i zamknięcie obiegu

Jednym z kluczowych wyzwań pozostaje ograniczenie stosowania pierwotnych komponentów na rzecz materiałów pochodzących z recyklingu. Bez odpowiednich regulacji – takich jak minimalne poziomy zawartości recyklatu czy systemy zachęt finansowych – rynek sam nie wygeneruje wystarczającego popytu na surowce wtórne.

Tymczasem to właśnie stabilny popyt jest warunkiem rozwoju całego łańcucha wartości: od selektywnej zbiórki, przez sortowanie, po zaawansowane procesy przetwarzania. Zamknięcie obiegu materiałów nie nastąpi bez realnego zainteresowania producentów wykorzystaniem recyklatów w swoich wyrobach.

Równolegle niezbędne jest uporządkowanie i ujednolicenie zasad segregacji odpadów. Prawidłowa selekcja u źródła ma kluczowe znaczenie dla jakości surowca trafiającego do

recyklingu oraz kosztów jego dalszego przetwarzania. Bez zaangażowania samorządów, firm komunalnych i samych mieszkańców nawet najlepiej zaprojektowany system organizacyjny pozostanie niewydolny.

Potrzebne są czytelne przepisy, skuteczne mechanizmy kontroli oraz system zachęt, który realnie motywuje do prawidłowej segregacji. Edukacja musi iść w parze z egzekwowaniem zasad – tylko wtedy możliwe jest osiągnięcie trwałej zmiany jakościowej.

Organizacje odzysku w Europie – standard, nie wyjątek

System oparty na konkurencyjnych Organizacjach Odzysku Opakowań funkcjonuje w większości krajów Unii Europejskiej. Państwa takie, jak Niemcy, Francja, Hiszpania, Włochy, Czechy czy Austria od lat rozwijają modele, w których to niezależne organizacje rynkowe realizują obowiązki producentów wynikające z rozszerzonej odpowiedzialności producenta (ROP). Cechą wspólną tych systemów jest:

- konkurencja między organizacjami,
- możliwość wyboru partnera przez przedsiębiorców,
- presja na optymalizację kosztów i poprawę efektywności,
- brak monopolu administracyjnego.

Centralizacja systemu i eliminacja organizacji odzysku nie jest w Europie dominującym kierunkiem reform. Wręcz przeciwnie – wiele państw wzmacnia rolę rynku, jednocześnie podnosząc cele środowiskowe i wymagania jakościowe.



ORGANIZACJE ODZYSKU NIE SĄ PROBLEMEM. SĄ FUNDAMENTEM DZIAŁAJĄCEGO SYSTEMU

Konkurencja, przejrzystość, bodźce ekonomiczne

Skuteczna transformacja gospodarki odpadami opakowaniowymi powinna opierać się na trzech filarach: utrzymaniu konkurencji, przejrzystych zasadach finansowych oraz realnych bodźcach ekonomicznych. To nie są postulaty ideologiczne, lecz wnioski płynące z ponad dwudziestu lat funkcjonowania systemu organizacji odzysku w Polsce. Model rynkowy, choć niedoskonały, pozwolił wypracować rozwiązania, które realnie działają i które można – oraz należy – nadal doskonalić.

Konkurencja między Organizacjami Odzysku Opakowań pełni w tym systemie rolę mechanizmu kontrolnego. To ona wymusza racjonalne kalkulowanie kosztów, poprawę jakości usług oraz poszukiwanie nowych, bardziej efektywnych form realizacji obowiązków recyklingowych. W warunkach konkurencji nie ma miejsca na trwałą

nieefektywność – podmioty, które nie potrafią dostosować się do oczekiwań rynku, po prostu z niego znikają.

Centralizacja systemu oznaczałaby całkowite odwrócenie tej logiki. Zamiast presji rynkowej pojawia się administracyjny monopol, w którym brak jest naturalnych bodźców do optymalizacji kosztów i podnoszenia jakości. W takim modelu ryzyko przerezuwania rosnących kosztów na przedsiębiorców staje się nie tylko możliwe, ale wręcz nieuniknione. *Monopol, nawet jeśli tworzony w dobrej wierze, zawsze prowadzi do wzrostu kosztów. Bez konkurencji nie ma bodźców do efektywności, a rachunek końcowy i tak zapłaci rynek.*

Warto również zwrócić uwagę na aspekt odpowiedzialności. W obecnym systemie organizacje odzysku ponoszą realną odpowiedzialność biznesową i prawną za realizację swoich zobowiązań. W modelu scentralizowanym odpowiedzialność ta rozmywa się w strukturach administracyjnych, co utrudnia ocenę skuteczności działań oraz egzekwowanie ewentualnych nieprawidłowości.

Nie bez znaczenia jest także kwestia zaufania przedsiębiorców do systemu. Przez lata współpracy z organizacjami odzysku firmy nauczyły się funkcjonować w przewidywalnym otoczeniu regulacyjnym, opartym na umowach, audytach i jasno określonych zasadach rozliczeń. Gwałtowna zmiana modelu oznaczałaby konieczność przebudowy całych procesów compliance, raportowania i planowania finansowego.

Ewolucja zamiast rewolucji

Zamiast demontażu istniejącego systemu potrzebna jest jego ewolucja. Organizacje Odzysku Opakowań dysponują unikalnym know-how, doświadczeniem operacyjnym oraz siecią relacji rynkowych, które mogą i powinny zostać wykorzystane w dalszym rozwoju gospodarki obiegu zamkniętego. Reforma systemu powinna opierać się na dialogu z rynkiem, a nie na



Konkurencja vs centralizacja – porównanie modeli

MODEL KONKURENCYJNY (organizacje odzysku)

- ✓ presja kosztowa
- ✓ innowacje operacyjne
- ✓ możliwość wyboru przez przedsiębiorców
- ✓ elastyczność systemu
- ✓ odpowiedzialność rynkowa

MODEL SCENTRALIZOWANY (monopol administracyjny)

- ✗ brak konkurencji
- ✗ wzrost kosztów
- ✗ brak bodźców do efektywności
- ✗ ryzyko biurokratyzacji
- ✗ przerezuwanie kosztów na rynek

Doświadczenia międzynarodowe pokazują, że cele środowiskowe można osiągać skuteczniej w warunkach konkurencji, a nie administracyjnego monopolu.

administracyjnym narzucaniu rozwiązań oderwanych od realiów ekonomicznych.

Zachowanie konkurencji, wzmocnienie roli recyklatów, poprawa jakości selektywnej zbiórki oraz stworzenie stabilnych warunków inwestycyjnych to cele, które można osiągnąć bez likwidowania organizacji odzysku. Wręcz przeciwnie – bez ich udziału realizacja tych założeń stanie się znacznie trudniejsza i bardziej kosztowna.

Ostatecznie bowiem pytanie nie brzmi, czy system wymaga zmian. Brzmi ono: czy zmiany te mają wzmacniać mechanizmy, które działają, czy je niszczyć. Z perspektywy rynku, przedsiębiorców i konsumentów odpowiedź wydaje się oczywista.

Na koniec warto zapytać: dlaczego Europa nie rezygnuje z organizacji odzysku? Organizacje te pełnią

w europejskich systemach kilka kluczowych funkcji: agregują środki finansowe producentów, zapewniają rozliczalność realizacji celów recyklingowych, łączą producentów z realnym rynkiem przetwarzania odpadów oraz działają jako bufor między regulacją a biznesem.

Ich likwidacja oznaczałaby konieczność przejęcia tych funkcji przez administrację publiczną, co w praktyce prowadzi do wzrostu kosztów i spadku efektywności. Dlatego większość państw UE reformuje systemy ROP poprzez ich usprawnianie, a nie demontaż.

Niektórzy ze zwolenników zmian w polskim systemie funkcjonowania organizacji odzysku powołują się na przykład niemiecki. To totalne nieporozumienie – niemiecki system gospodarki opakowaniami bywa błędnie określany jako scentralizowany. W rzeczywistości centralizacji podlega tylko nadzór i rejestracja, natomiast realizacja obowiązków recyklingo-

wych odbywa się w warunkach konkurencji rynkowej. Państwowy rejestr LUCID odpowiada za transparentność i kontrolę, natomiast zbiórkę oraz recykling realizują konkurencyjne systemy prywatne, działające na zlecenie producentów. Model ten łączy silną regulację z mechanizmami rynkowymi, zamiast zastępować je monopolem administracyjnym. ■

Piotr Cegłowski



Przyszłość finansów to nie tylko AI

Transformacja technologiczna, rosnące ryzyka i brak gotowości kompetencyjnej – europejski biznes stoi dziś w obliczu przełomowych zmian. Jakub Bejnarowicz, dyrektor regionalny The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) na Europę, analizuje kluczowe trendy, wyjaśnia, dlaczego w erze AI najważniejszym kapitałem pozostaje człowiek, a także zdradza kulisy powstania oddziału CIMA w Polsce

foto: Materiały prasowe

Piętnaście lat temu obejmował Pan kierownictwo nad nowo otwartym biurem CIMA w Warszawie. Dziś to hub na całą Europę. Jak Pan patrzy na tę drogę z perspektywy okrągłej rocznicy?

To niezwykle obserwować, jak z jednego niewielkiego biura CIMA w Warszawie powstał strategiczny ośrodek, który łączy członków i partnerów w całej Europie. Gdy rozpoczynaliśmy działalność w 2011 roku, w Polsce było kilkudziesięciu członków. Dziś jesteśmy prężną społecznością, która kształtuje standardy finansów i biznesu w regionie. Te 15 lat to historia innowacji, odporności i współpracy.

Jak zmienił się europejski rynek przez te lata? I co dziś kształtuje biznes?

Europejski rynek znajduje się dziś na styku potężnych zjawisk: niepewności geopolitycznej, presji inflacyjnej, kruchości łańcuchów dostaw oraz gwałtownej technologicznej transformacji. Firmy muszą radzić sobie z wieloma zmianami regulacyjnymi i koniecznością budowania strategicznej odporności.

Równolegle postępuje cyfryzacja i adopcja sztucznej inteligencji, która redefiniuje biznes i sposób pracy działów finansowych. Rośnie znaczenie nowych kompetencji, jak chociażby zarządzania cyberryzykiem, wdrażania AI czy integracji informacji niefinansowych z finansowymi, np. w obszarze zrównoważonego rozwoju i ESG.

To wszystko wymaga od europejskich liderów zdolności adaptacji, inwestycji w rozwój kompetencji oraz holistycznego spojrzenia na strategię, technologię i ludzi.

I właśnie w obliczu tego dynamicznie zmieniającego się środowiska biznesowego CIMA startuje w Europie z programem Employers Recognition Scheme. Co to za inicjatywa i jak może ona zmienić sytuację firm?

Nasz nowy program wesprze pracodawców w Europie w pozyskiwaniu, rozwoju i retencji najlepszych



Jakub Bejnarowicz i Olga Ismagilova FCMA, CGMA, zwycięzcy 2025 CIMA Excellence Award w kategorii Best Practice: Student and member support

specjalistów finansowych, a także wzmocni gotowość zespołów na przyszłe wyzwania. To właśnie ta gotowość kompetencyjna pracowników (ang. workforce readiness) staje się dziś kluczowa dla utrzymania konkurencyjności.

Rosnąca adopcja AI, przyspieszona transformacja technologiczna oraz zmiany demograficzne powodują, że kompetencje ewoluują szybciej niż kiedykolwiek. Według raportu World Economic Forum *Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030*, firmy będą musiały wykazać się znacznie większą adaptacyjnością i zdolnością przewidywania, aby odpowiadać na presję na rynku pracy i skracający się cykl życia umiejętności.

Dla firm udział w *CIMA Mainland Europe Employers Recognition Scheme* będzie wyróżnieniem, dowodem międzynarodowego uznania i sposobem na budowanie silnej marki pracodawcy. Organizacje otrzymają dostęp do zasobów ułatwiających rekrutację i rozwój

pracowników. Ale co najważniejsze, zyskają dostęp do kadr o zaawansowanych umiejętnościach, zdolnych odpowiadać na dzisiejsze potrzeby, przygotowanych na przyszłe wyzwania i predysponowanych, by napędzać długofalowy sukces biznesu. Dzięki programowi wesprzemy też drugą stronę równania, czyli samych profesjonalistów. Studenci CGMA zatrudnieni u wyróżnionych pracodawców skorzystają z wysokiej jakości wsparcia rozwoju zawodowego i środowiska sprzyjającego zdobywaniu Kwalifikacji Profesjonalnej CGMA.

Jaka przyszłość rysuje się przed finansami? Jakie kompetencje będą decydować o sukcesie?

Powiedziałbym, że przyszłość finansów kształtują cztery główne kierunki zmian.

► **Po pierwsze – AI i technologie danych.**

Wyniki badania *CIMA Future-Ready Finance: Technology, Productivity, and Skills Survey* pokazują, że sztuczna inteligencja będzie najważniejszym trendem wpływającym na finanse w najbliższych latach. 88 proc. liderów finansowych wskazuje ją jako kluczowy czynnik transformacji, a równocześnie jedynie

Najważniejsze wartości, jakie Pan wyznaje?

Rodzina, uczciwość i szacunek – to trzy filary, które stanowią fundament zarówno mojego życia zawodowego, jak i prywatnego. Wierzę, że prawdziwe przywództwo zaczyna się od spójności wewnętrznej i odpowiedzialności wobec innych.

Tematy, na które najchętniej rozmawia Pan pozazawodowo?

Z zainteresowaniem śledzę wpływ sztucznej inteligencji na społeczeństwo, a także zmiany w geopolityce i psychologii przywództwa. Bliskie są mi również rozmowy o tym, jak ewoluują modele myślenia w XXI wieku i co to oznacza dla rozwoju człowieka.

Praktyki, które pomagają Panu zachować równowagę?

Najlepiej regeneruję się z dala od ekranów – na tonie natury z rodziną, przy wędkowaniu, podczas „kąpieli leśnych” czy głębokiej medytacji. I co warto podkreślić, to nie są tzw. luksusy, dziś to podstawowa higiena przywództwa. Gram też w szachy – to nie tylko relaks, ale też forma treningu koncentracji i myślenia strategicznego.

Książka, którą chciałby Pan polecić czytelnikom „Managera”?

Polecam „Leadership Agility” autorstwa Billa Joinera – książkę, która inspirowała, aby spojrzeć na przywództwo jako na dynamiczny proces wymagający elastyczności, świadomości i długofalowej perspektywy.

Bucket list?

Zrealizować kolejne projekty edukacyjne łączące technologię, rozwój osobisty i odpowiedzialność społeczną. I wciąż uczyć się czegoś nowego – nie tylko dla siebie, ale też po to, by móc dzielić się tą wiedzą z innymi.

8 proc. organizacji deklaruje pełną gotowość do jej wdrożenia.

Jak dowodzi inne nasze badanie przeprowadzone we współpracy z Enterprise Risk Management Initiative Uniwersytetu Stanowego Karoliny Północnej: *Executive Perceptions of Artificial Intelligence (AI) Opportunities and Risks: A Global Analysis*, rośnie przepaść w Adopcji AI – organizacje zmagają się z brakiem gotowości kompetencyjnej, technologicznej i zarządczej.

Po drugie – produktywność i efektywność operacyjna.

Technologia sama w sobie nie rozwiązuje problemu niskiej produktywności. Kluczowe jest łączenie jej z odpowiednimi umiejętnościami, usprawnieniem procesów oraz inwestycjami w kompetencje zespołów. Dopiero wtedy AI może przekładać się na realne zyski i transformację modeli pracy w finansach.

Po trzecie – odporność biznesowa.

W obliczu presji inflacyjnej, zaburzeń łańcuchów dostaw, zmian podatkowych oraz napiętej sytuacji geopolitycznej, zespoły finansowe muszą rozwijać umiejętności w zakresie planowania scenariuszowego, mapowania ryzyka, analizy danych i strategicznego planowania. To one stają się fundamentem odporności organizacji.

Po czwarte – integracja finansów i strategii.

Rola finansów wychodzi daleko poza sprawozdawczość i raportowanie. Funkcja ta staje się łącznikiem między strategią, technologią, zrównoważonym rozwojem i zarządzaniem. To oznacza wzrost znaczenia umiejętności takich, jak: integracja danych finansowych i niefinansowych, strategiczne myślenie oraz komunikacja wpływu decyzji.

Kompetencje przyszłości są więc połączeniem: głębokiej wiedzy

finansowej, zdolności pracy z danymi i technologiami (w tym AI), umiejętności strategicznych oraz tzw. power skills: krytycznego myślenia, komunikacji i współpracy. To one zadecydują o tym, kto będzie współtworzyć przyszłość biznesu w tym najbardziej burzliwym okresie od dekad.

Często mówi Pan o human-centric leadership. Co takie podejście oznacza i jakie ma znaczenie w świecie finansów?

Dzisiejszy lider biznesu i finansów musi umieć łączyć wspomnianą znajomość technologii ze strategiczną wizją oraz głęboką troską o pracowników. W dobie ciągłych zmian kluczowe jest tworzenie warunków, w których zespoły mogą pracować w poczuciu bezpieczeństwa i zaufania.

Mowa tu o umiejętności tworzenia środowiska o niskim poziomie stresu. I nie chodzi o performatywny,



Jakub Bejnarowicz

dyrektor regionalny na Europę, CIMA

Odpowiedzialny za tworzenie i realizację strategii rozwoju CIMA oraz prowadzenie działań edukacyjnych w regionie. Wspiera strategię rekrutacyjną i szkoleniową pracodawców zatrudniających ekspertów ds. rachunkowości zarządczej oraz realizuje plany dotyczące kształcenia i rozwoju specjalistów z tytułem CGMA (Chartered Global Management Accountant), finansistów i liderów biznesu. Zaangażowany w promowanie roli profesji w zakresie zrównoważonego rozwoju i tworzenia wartości. Ukończył kurs ESG and Sustainable Financial Strategy, opracowany przez Saïd Business School Uniwersytetu Oksfordzkiego, American Institute of CPAs (AICPA) i CIMA. Jest członkiem Oxford Saïd Elumni community.

deklarowany spokój, lecz o szczerą obecność. By zwiększyć odporność organizacyjną, liderzy nie mogą delegować zarządzania stresem – to ich obowiązek i to oni powinni dawać przykład.

Mowa również o jasności przekazu i wczesnym komunikowaniu zmian (transparentność ucina plotki i zmniejsza niepokój), a także o świadomym zarządzaniu energią i wyłapywaniu sygnałów przeciążenia w zespole.

Human-centric leadership to wreszcie umiejętność prowadzenia zespołu w momentach niepewności: łączenia empatii z profesjonalizmem i wysokimi standardami etycznymi, odwagi z odpowiedzialnością oraz otwartości i dostępności z wizją i charyzmą. To właśnie dziś – w erze AI, transformacji i rosnących oczekiwań społecznych – human-centric leadership stanowi ogromną przewagę prawdziwych liderów. ■

rozmawiał Piotr Cegłowski

6 prostych działań, które obniżają stres w zespołach, nie ujmując charyzmi lidera

Tygodniowo (kilkuminutowe kroki):

- Zamień jedno ze spotkań statusowych na 10-minutową rozmowę nastawioną na słuchanie.
- Powiedz wprost, które projekty lub obowiązki mogą poczekać – unikaj tworzenia sztucznego poczucia pilności.

Miesięcznie (rytuały zespołowe):

- Udostępniaj dzienniki decyzyjne – klarowność działa lepiej niż spekulacje.
- Wyznaczaj prowadzących spotkania rotacyjnie, by dzielić się sprawczością.

Na okrągło (Twoja odpowiedzialność jako lidera):

- Zagwarantuj zespołowi czas na tzw. głęboką pracę (ang. focus time) i świeć przykładem praktykując ją.
- Doceniaj postęp w projektach, nie tylko wynik końcowy, a przy tym wejdź w nawyk regularnego podsumowywania trzech sukcesów, jakie udało się osiągnąć w danym okresie (twoich albo zespołu).

Rewolucja w cyberbezpieczeństwie?

Ryzyko cyberprzestępczości i ataków hybrydowych obcych państw ma dziś wymiar realny, operacyjny i biznesowy, a według informacji Ministerstwa Cyfryzacji od wielu miesięcy odpieramy średnio 2 tys. cyberataków dziennie. Właśnie w tym kontekście rośnie znaczenie nowych regulacji – dyrektywy NIS2 oraz nowelizacji ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. O ich konsekwencjach dla gospodarki dyskutowaliśmy podczas konferencji zorganizowanej przez miesięcznik Manager oraz portal SektorObronny.pl, która odbyła się 26 lutego 2026 r.

Cyberataki na infrastrukturę krytyczną i instytucje publiczne przestają być incydentami, a stają się codziennością. Atak hakerski na szpital w Szczecinie na początku marca i zaszyfrowanie danych pacjentów sparaliżował pracę jednostki na tygodnie. Bonifraterskie Centrum Medyczne padło ofiarą cyberataku 17 marca, a za incydemem najprawdopodobniej stoi ta sama grupa.

Cyberbezpieczeństwo przestaje być dziś zagadnieniem technologicznym, które można delegować wyłącznie do działów IT. Nowe regulacje jasno pokazują, że jest to obszar odpowiedzialności zarządczej – porównywalny z compliance podatkowym czy ochroną danych osobowych. Wprowadza bezpośrednią odpowiedzialność firm oraz członków zarządów za wdrożenie i nadzór nad systemem zarządzania cyberbezpieczeństwem, czyniąc ten obszar integralnym elementem ładu korporacyjnego i realnego ryzyka prawnego.



Zaimplementowana dyrektywa NIS2 nakłada na tysiące firm w Polsce nowe obowiązki związane z cyberochroną. Jakie obowiązki? O tym podczas konferencji opowiadali eksperci.



Damian Świderek, współzałożyciel SecIQ, Agnieszka Wachowska, radczyni prawna w kancelarii Traple Konarski Podrecki i Wspólnicy, Marcin Wysocki, zastępca dyrektora Departamentu Cyberbezpieczeństwa w Ministerstwie Cyfryzacji oraz Klaudiusz Kaleta, redaktor naczelny portalu SektorObronny.pl.

– Wydarzyło się to, co jeszcze kilka lat temu wydawało się niemożliwe – mamy wdrożenie dyrektywy NIS2, która realnie podnosi poziom cyberbezpieczeństwa w Unii Europejskiej – podkreśla Marcin Wysocki, zastępca dyrektora Departamentu Cyberbezpieczeństwa w Ministerstwie Cyfryzacji. – Naszym celem jest przede wszystkim zwiększenie poziomu cyberbezpieczeństwa. To, że podmiot zostaje uznany za kluczowy lub ważny, wynika z tego, że świadczy istotną usługę dla społeczeństwa i funkcjonowania państwa. Te regulacje nie mają być tylko formalnością – chodzi o realne podniesienie odporności organizacji w sytuacji, gdy mierzymy się z rosnącymi zagrożeniami, także

w warunkach wojny hybrydowej – mówi Marcin Wysocki.

– To, co się udało, jest naprawdę najlepszą rzeczą, jaka zdarzyła się w cyberbezpieczeństwie od lat, a w Polsce od dekad. Odpowiedzialność zarządów i konkretnych osób za budowanie odporności organizacji oznacza, że firmy wreszcie będą musiały myśleć o bezpieczeństwie nie jak o koszcie, ale jak o warunku funkcjonowania – uważa Damian Świderek, współzałożyciel SecIQ.

Szacuje się, że nowe przepisy obejmą w Polsce co najmniej ponad 40 tys. podmiotów z takich sektorów, jak: energia, transport, bankowość, infrastruktura rynków finansowych, ochrona zdrowia, woda pitna, ścieki, infrastruktura

cyfrowa, administracja publiczna, przestrzeń kosmiczna, usługi pocztowe i kurierskie, gospodarka odpadami, chemikalia, produkcja żywności, produkcja przemysłowa, dostawcy usług cyfrowych, badania naukowe, co czyni tę reformę jedną z najbardziej kompleksowych zmian regulacyjnych w obszarze bezpieczeństwa gospodarczego.

Dyrektywa NIS2 to unijna regulacja, która ustanawia wspólne zasady zarządzania cyberbezpieczeństwem i nakłada na wybrane sektory gospodarki obowiązki w zakresie ochrony systemów, raportowania incydentów oraz zarządzania ryzykiem.

To podstawowe informacje, które stały się przyczynkiem do dyskusji podczas konferencji, której partnerami

byli Orlen Termica, Deeplay i firma SecIQ.

Terminy dla podmiotów kluczowych i ważnych

Nowelizacja ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (UKSC) – w której implementowano założenia dyrektywy NIS2 – została ogłoszona w Dzienniku Ustaw 2 marca 2026 r. (t.j. Dz.U. z 2026 r. poz. 20 ze zm.). To oznacza, że nowelizacja UKSC wchodzi w życie 3 kwietnia 2026 r. Od tej daty można już jednoznacznie określić pierwszoplanowe terminy dla podmiotów kluczowych i ważnych. Podmioty, które w dniu wejścia w życie ustawy spełniają kryteria uznania za podmiot kluczowy lub podmiot ważny, mają 12 miesięcy na realizację większości nowych obowiązków, w tym m.in.:

- wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji,
- stosowanie środków zarządzania ryzykiem,

- prowadzenie szkoleń z zakresu cyberbezpieczeństwa,
- zapewnienie użytkownikom informacji o zagrożeniach cyberbezpieczeństwa,
- umożliwienie zgłaszania cyberzagrożeń, incydentów lub podatności,
- opracowanie, stosowanie i aktualizowanie dokumentacji dotyczącej bezpieczeństwa systemów informacyjnych wykorzystywanych przy świadczeniu usług,
- realizację obowiązków w zakresie zgłaszania i obsługi incydentów.

Najważniejsze daty w harmonogramie:

- 3 października 2026 r. – termin na złożenie wniosku przez podmioty ważne i kluczowe o wpis do wykazu – koniec czasu na samoidentyfikację,
- 3 kwietnia 2027 r. – koniec terminu na wdrożenie obowiązków

przez podmioty kluczowe i podmioty ważne,
• 3 kwietnia 2028 r. – termin na przeprowadzenie pierwszego obowiązkowego audytu podmiotów kluczowych.

Prezydent – podpisując ustawę implementującą dyrektywę NIS2 – zapowiedział jednocześnie publicznie, że w trybie kontroli następczej skieruje ją do Trybunału Konstytucyjnego w celu wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości co do jej zgodności z Konstytucją, w szczególności w zakresie ingerencji państwa w rynek usług ICT oraz mechanizmów nadzoru nad przedsiębiorcami. Do tej pory nie ma żadnych oficjalnych informacji potwierdzających, że wniosek ten został faktycznie złożony – ani na stronach Trybunału Konstytucyjnego, ani na oficjalnej stronie Prezydenta RP. Nie zmienia to jednak faktu, że podpis prezydenta powoduje wejście ustawy w życie zgodnie z przewidzianym w niej trybem.

Eksperti przedstawili m.in. założenia i terminy dotyczące wdrożenia przepisów ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa.



Konferencja o cyberbezpieczeństwie to wspólny projekt miesięcznika Manager i portalu SektorObrony.pl. Partnerami konferencji byli: Orlen Termika, SecIQ oraz Deeplay.

– Prezydent podpisał ustawę, więc zgodnie z polskim prawem musi ona zostać ogłoszona i wejść w życie według przewidzianego harmonogramu. Tryb kontroli następczej nie wstrzymuje wdrożenia obowiązków, a dla firm kluczowe jest dziś nie polityczne tło sporu, lecz przygotowanie się do nowych wymogów – wskazuje mecenas Agnieszka Wachowska, radczynie prawna w kancelarii Traple Konarski, Podrecki i Wspólnicy. – Pierwszy krok to odpowiedź na pytanie, czy dana firma w ogóle podlega ustawie. Ta analiza bywa skomplikowana, zwłaszcza w grupach kapitałowych i sektorze cyfrowym, a czas na samoidentyfikację w praktyce nie jest długi – zaznacza Agnieszka Wachowska.

Podmioty, które w dniu wejścia w życie ustawy spełniają kryteria uznania za podmiot kluczowy, będą musiały przeprowadzić pierwszy audyt w terminie 24 miesięcy od tej

daty. Kolejne audyty przeprowadzane są co najmniej raz na 3 lata.

Skutkiem niewdrożenia obowiązków w terminie może skutkować nałożeniem kar pieniężnych. Jednakże większość kar po raz pierwszy będzie mogła być nałożona po upływie 2 lat od wejścia w życie ustawy, czyli po 3 kwietnia 2028 r.

Nadregulacja czy świadome działanie?

Dlaczego Unia Europejska zdecydowała się na zaostrzenie przepisów? Odpowiedź jest dwojaka. Po pierwsze, cyberataki stały się narzędziem presji geopolitycznej i ekonomicznej, często wykorzystywanym w konfliktach międzynarodowych. Po drugie, współczesna gospodarka opiera się na złożonych zależnościach cyfrowych – od usług chmurowych po rozbudowane łańcuchy dostaw. W efekcie

awaria jednego elementu systemu może wywołać efekt domina, paraliżując całe sektory.

Dyrektywa NIS2 stanowi odpowiedź na te wyzwania, rozszerzając zakres regulacji oraz wprowadzając bardziej jednolite standardy w całej Unii Europejskiej. W odróżnieniu od wcześniejszych przepisów, nie koncentruje się ona wyłącznie na wybranych operatorach infrastruktury krytycznej, lecz obejmuje znacznie szerszy katalog sektorów – od energetyki i transportu po usługi cyfrowe i produkcję.

– Największym wyzwaniem dla organizacji nie jest samo zrozumienie przepisów, ale ich wdrożenie w praktyce – tak, żeby procesy bezpieczeństwa były realnie stosowane w codziennym funkcjonowaniu firmy – podkreśla Aleksandra Grudzińska, adwokat i doradca podatkowy w KKP Legal.

– Bardzo wiele firm w Polsce będzie podlegało NIS2 przynajmniej pośrednio



– NAJWIĘKSZYM WYZWANIEM NIE JEST ZROZUMIENIE PRZEPISÓW, ALE ICH WDROŻENIE – TAK, ŻEBY PROCESY BEZPIECZEŃSTWA BYŁY REALNIE STOSOWANE W CODZIENNYM FUNKCJONOWANIU FIRMY – UWAŻA ALEKSANDRA GRUDZIŃSKA

Mateusz Dominik, radca prawny, manager w Zespole Własności Intelktualnej, Technologii i Danych Osobowych EY Law oraz Aleksandra Grudzińska, adwokat i doradca podatkowy w KKP Legal i Klaudiusz Kaleta.

i bardzo dobrze, bo każda z nich będzie musiała mieć wewnętrzny proces oceny ryzyka. Ataki nie czekają na zakończenie analiz ani na wpis do wykazu, dlatego budowanie odporności trzeba zacząć od razu – mówi Damian Świderek.

Istotą NIS2 nie jest jednak narzucenie konkretnych technologii czy narzędzi bezpieczeństwa. Regulacja ma charakter systemowy i skupia się na budowie zdolności organizacyjnej do zarządzania ryzykiem. Oznacza to konieczność wdrożenia spójnych polityk bezpieczeństwa, procedur reagowania na incydenty, planów ciągłości działania oraz mechanizmów raportowania. Kluczowe jest przy tym, aby środki te były adekwatne do rzeczywistych zagrożeń oraz możliwe do udokumentowania.

– W sercu tego wszystkiego jest system zarządzania bezpieczeństwem informacji. To nie jest wyłącznie zadanie dla specjalistów IT, bo kierownictwo ponosi szczególną odpowiedzialność i w wielu obszarach nie może jej w całości przetransferować

– zaznacza Marcin Wysocki z Ministerstwa Cyfryzacji.

– Ta regulacja jest oparta na zasadzie ryzyka. Każdy podmiot musi samodzielnie ocenić, jakie środki techniczne i organizacyjne wdrożyć, więc nie dostajemy gotowych rozwiązań – trzeba je wypracować w oparciu o własny profil działalności i własne zagrożenia – zaznacza Mateusz Dominik, radca prawny, manager w Zespole Własności Intelktualnej, Technologii i Danych Osobowych EY Law.

Samoidentyfikacja i kontrola łańcuchów dostaw

Jednym z kluczowych elementów nowego systemu jest mechanizm samoidentyfikacji podmiotów. W odróżnieniu od wcześniejszych rozwiązań, to na przedsiębiorcach i instytucjach spoczywa obowiązek samodzielnego ustalenia, czy spełniają kryteria uznania za podmiot kluczowy lub ważny. W praktyce oznacza to konieczność analizy prowadzonej działalności,

w którym działa organizacja, oraz kryteriów wielkościowych, takich jak zatrudnienie czy obrót. To istotna zmiana względem poprzedniego modelu, w którym identyfikacja podmiotów była realizowana centralnie przez administrację.

– Pierwszym krokiem jest ustalenie, czy w ogóle podlegamy pod ustawę – a to wcale nie jest oczywiste. W praktyce wymaga to szczegółowej analizy działalności przedsiębiorstwa, często w oparciu o różne akty prawne i klasyfikacje. Szczególnie w przypadku podmiotów działających w kilku obszarach może to być realne wyzwanie – wskazuje mecenas Agnieszka Wachowska. – W praktyce już pojawiają się bardzo konkretne wątpliwości, na przykład czy biuro księgowo, które udostępnia klientom portal online, świadczy już usługi chmurowe i podlega regulacji? W wielu przypadkach ustalenie, gdzie dokładnie przebiega ta granica podlegania ustawie – to jest coś, co dopiero będzie wypracowywane w praktyce – wyjaśnia Agnieszka Wachowska.

Innym istotnym elementem nowych przepisów jest podejście do łańcucha dostaw. NIS2 jasno wskazuje, że ryzyko nie kończy się na granicach organizacji. Firmy będą zobowiązane do oceny bezpieczeństwa swoich dostawców, wprowadzania odpowiednich zapisów umownych oraz monitorowania poziomu ochrony w całym ekosystemie współpracujących podmiotów. W praktyce oznacza to fundamentalną zmianę w sposobie zarządzania relacjami biznesowymi.

– Przestrzegam przed traktowaniem NIS2 tylko jako formy prawnej. To musi być gra zespołowa: prawnicy, IT, cybereksperci i zarząd powinni działać jak jedna drużyna, bo problemem są dziś m.in. ataki kaskadowe na łańcuch dostaw – włamanie do jednego dostawcy może otworzyć drogę do wszystkich jego klientów – podkreśla Damian Świderek z SecIQ.

Nowe regulacje wprowadzają również szczegółowe obowiązki w zakresie raportowania incydentów. Organizacje muszą być przygotowane do zgłoszenia poważnego incydentu w ciągu 24 godzin, jego aktualizacji w ciągu 72 godzin oraz przygotowania raportu końcowego w terminie jednego miesiąca. Tak krótkie terminy wymagają realnych zdolności operacyjnych, a nie jedynie formalnych procedur.

– W przypadkach ransomware’u najważniejsza jest szybkość działania, bo z NIS2 i KSC wynikają bardzo krótkie terminy, a równolegle często uruchamiają się obowiązki z RODO. Potrzebne jest więc ścisłe współdziałanie zespołów prawnych i technicznych, tak aby jednocześnie minimalizować szkody i poprawnie wykonać obowiązki regulacyjne – zwraca uwagę Mateusz Dominik, menedżer w zespole własności intelektualnej, technologii i danych osobowych EY Law.

– Właściwość Zespołów Reagowania na Incydenty Bezpieczeństwa Komputerowego (tzw. CSIRT-ów, ang. Computer Security Incident Response Team) nie jest banalna, ale organizacje

i firmy nie muszą doktoryzować się z cyberbezpieczeństwa. Powinny po prostu sprawdzić w swojej instytucji, który zespół CSIRT jest właściwy, a nawet gdy zgłoszenie trafi nie tam, gdzie trzeba, system przewiduje przekazanie go do odpowiedniego CSIRT-u – wyjaśnia Marcin Wysocki.

Odpowiedzialność członków zarządów

Szczególną uwagę zwraca także rola zarządu. NIS2 wprost wskazuje, że najwyższe kierownictwo odpowiada za zatwierdzanie i nadzór nad systemem zarządzania ryzykiem cyberbezpieczeństwa. Oznacza to konieczność aktywnego zaangażowania, budowy kompetencji oraz włączenia cyberbezpieczeństwa do procesów decyzyjnych na najwyższym poziomie.

– Zarząd jest traktowany jako podmiot profesjonalnie zajmujący się działalnością gospodarczą, dlatego obowiązuje go podwyższony mierzony należytej staranności. Kluczowe staje się nie tylko wdrożenie polityk i środków bezpieczeństwa, ale też ich rzetelne udokumentowanie – później to właśnie dokumentacja pokazuje, czy organizacja działała odpowiedzialnie – ocenia Aleksandra Grudzińska, adwokat i doradca podatkowy w KKP Legal.

Wzmocnieniu ulega również system nadzoru i sankcji. Organy państwowe otrzymują szersze uprawnienia kontrolne, a kary finansowe mogą sięgać milionów euro lub określonego procentu globalnego obrotu. To wyraźny sygnał, że regulacja nie ma charakteru deklaracyjnego, lecz będzie realnie egzekwowana.

– Możliwość nałożenia większości kar administracyjnych pojawi się dopiero po dwóch latach, ale nie oznacza to braku odpowiedzialności – nadzór i kontrole będą prowadzone od początku, a kierownictwo organizacji ponosi realną odpowiedzialność za wdrożenie systemu cyberbezpieczeństwa – podkreśla Marcin Wysocki, zastępca dyrektora Departamentu

Cyberbezpieczeństwa w Ministerstwie Cyfryzacji.

Wnioski

W Polsce implementacja NIS2 odbywa się poprzez nowelizację ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa. Nowe przepisy wprowadzają zmienioną strukturę systemu, nowe kategorie podmiotów oraz rozszerzony zakres obowiązków. Dla wielu organizacji oznacza to konieczność budowy od podstaw systemów zarządzania cyberbezpieczeństwem.

– Dla wielu organizacji to wcale nie będzie rewolucja. Jeżeli firma już wcześniej dbała o cyberbezpieczeństwo, to dziś chodzi przede wszystkim o uporządkowanie i weryfikację tego, co już ma – sprawdzenie, czy procedury są aktualne, adekwatne i rzeczywiście funkcjonują w praktyce, a nie tylko istnieją na papierze – podkreśla mecenas Agnieszka Wachowska.

Podsumowując, NIS2 i KSC wyznaczają nowy standard funkcjonowania organizacji w środowisku cyfrowym. Nie chodzi już wyłącznie o ochronę systemów IT, lecz o budowę odporności całej organizacji. W świecie, w którym cyberzagrożenia są nieuniknione, zdolność do zarządzania ryzykiem staje się jednym z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej i bezpieczeństwa operacyjnego.

– Cyberbezpieczeństwo nie jest już technicznym dodatkiem do działalności państwa i biznesu. Dzisiaj managerowie oraz specjaliści od cyberbezpieczeństwa są elementem systemu bezpieczeństwa narodowego, bo od odporności infrastruktury, informacji i usług zależy bezpieczeństwo nie tylko firm, ale całego regionu – mówi dr Paulina Piasecka, prorektorka ds. dydaktycznych Uniwersytetu Civitas, dyrektorka Centrum Badań nad Terroryzmem oraz ekspertka w obszarze zagrożeń hybrydowych i cyberbezpieczeństwa. ■



Laureaci wyróżnienia „Manager Roku” reprezentujący GPM Vindexus S.A. podczas uroczystej gali w Muzeum Historii Polski w Warszawie

Gala jubileuszowa 30-lecia GPM Vindexus S.A.

W Muzeum Historii Polski, w grudniu 2025 roku, odbyła się uroczysta gala z okazji 30-lecia Giełdy Praw Majątkowych Vindexus S.A.

Wydarzenie zgromadziło przedstawicieli Zarządu, Rady Nadzorczej, pracowników spółki oraz zaproszonych gości, stanowiąc symboliczny moment podsumowania trzech dekad działalności organizacji na polskim rynku finansowym.

Jubileusz miał charakter oficjalny, ale też refleksyjny. Jego celem było podkreślenie ciągłości działalności Spółki, stabilności budowanej w długim okresie oraz roli ludzi, którzy przez lata współtworzyli GPM Vindexus S.A.

Miejsce wydarzenia nie było przypadkowe – przestrzeń Muzeum Historii Polski stanowiła naturalne tło dla opowieści o drodze, doświadczeniu i odpowiedzialności.

W części oficjalnej głos zabrał prezes zarządu, Jan Kuchno, który w swoim wystąpieniu odniósł się do historii Spółki, znaczenia zespołu oraz konsekwencji w podejmowaniu decyzji jako fundamentów trwałości organizacji. Jubileusz został przedstawiony nie jako zamknięcie etapu, lecz jako

spojrzenie na dotychczasową drogę z perspektywy czasu.

Istotnym elementem programu było uhonorowanie pracowników i osób szczególnie zasłużonych dla rozwoju Spółki. Wręczenie nagród i dyplomów było wyrazem uznania dla wieloletniego zaangażowania, odpowiedzialności oraz pracy wykonywanej na rzecz organizacji. Ten punkt programu podkreślił, że historia GPM Vindexus S.A. jest w dużej mierze historią ludzi, którzy ją współtworzyli.



Vindexus S.A. w Muzeum Historii Polski w Warszawie była okazją do podsumowania trzech dekad działalności oraz uhonorowania długoletnich pracowników i współpracowników Spółki



Podczas gali wręczone zostały również wyróżnienia Manager Award, przyznawane przez redakcję magazynu Manager. Nagrody zostały wręczone ze sceny przez członka zarządu GPM Vindexus S.A. i stanowiły uzupełnienie jubileuszowej narracji, akcentując znaczenie profesjonalizmu, doświadczenia i wysokiego etosu pracy.

Po zakończeniu części oficjalnej goście zostali zaproszeni na spotkanie w mniej formalnej atmosferze. Był to czas rozmów, wspomnień oraz wymiany doświadczeń, który dopełnił charakter wydarzenia i pozwolił na bezpośrednie spotkania w szerszym gronie.

Gala jubileuszowa 30-lecia GPM Vindexus S.A. była wydarzeniem

podsumowującym trzy dekady działalności spółki – z naciskiem na ciągłość, odpowiedzialność i ludzi. Stanowiła ważną chwilę w historii organizacji, pozwalającą na wspólne zatrzymanie się i refleksję nad drogą, którą Spółka przeszła, oraz nad wartościami, które przez lata kształtowały jej tożsamość. ■



EcoBean zamienia fusy w globalny zysk



Kiedyś organizowali odbiór fusów z warszawskich kawiarni i biurów. Dziś rozmawiają z gigantami, którzy kawę produkują w tysiącach ton, oferując im technologię, która zmienia definicję odpadu. EcoBean, polski startup cleantechowy, dokonał odważnego pivotu. Zamiast rozwijać model oparty na budowaniu centralnych biorafinerii, stali się dostawcą zaawansowanej technologii przemysłowej. Cel? Zamienić ogromny problem branży kawowej w jej najbardziej nieoczekiwany zysk.

W świecie biznesu pivoty zdarzają się rzadko i wymagają ogromu nakładu pracy. EcoBean to zrobił. Jeszcze do niedawna kojarzeni z zielonymi EcoBoxami i odbiorem fusów ze Starbucks czy biurów, dziś wchodzi do gry w zupełnie innej lidze. Chcą, by przemysł kawowy sam waloryzował swoje odpady – i na tym zarabiał.

Decyzja o skali: Gdzie leży prawdziwy problem?

– W naszym biznesowym życiu wydarzyło się pod koniec zeszłego roku wiele interesujących spotkań z dużym biznesem kawowym, które otworzyły nam głowę na nowe możliwości i w efekcie... model biznesowy – przyznaje Marcin Koziorowski, CEO i współzałożyciel EcoBean.

Choć ich system działał bardzo dobrze, to prawdziwe góry fusów leżą gdzie indziej. Fabryki kawy rozpuszczalnej, czy linie Ready-to-Drink generują rocznie ok. 4,5 miliona ton odpadu. To surowiec skumulowany w jednym miejscu – pojedynczy zakład może „wyprodukować” nawet 40 tysięcy ton tej biomasy rocznie.

Do tej pory dla fabryk był to koszt lub niskie źródło przychodu w postaci odzyskanej ze spalania energii. EcoBean postawił tezę: a gdyby ten problem zamienić w nowe źródło przychodów dla branży?



“ W NASZYM BIZNESOWYM ŻYCIU WYDARZYŁO SIĘ POD KONIEC ZESZŁEGO ROKU WIELE INTERESUJĄCYCH SPOTKAŃ Z DUŻYM BIZNESEM KAWOWYM, KTÓRE OTWORZYŁY NAM GŁOWĘ NA NOWE MOŻLIWOŚCI I W EFEKCIE... MODEL BIZNESOWY

Marcin Koziorowski, CEO i współzałożyciel EcoBean

Technologia Plug & Play: rafineria w modułach

Zamiast budować własne biorafinerie i skalować logistykę transportu, oferują fabrykom kawy modułowe instalacje typu SKID. To swego rodzaju „biorafineria w klockach”, która dostosowuje się do danego klienta i na zasadzie Plug & Play wpina się w jego linię produkcyjną.

– Dajemy wytwórcom kawy nie tylko redukcję odpadu, ale maszynę do zarabiania pieniędzy, która w turbulentnych dla nich czasach, stanowi stabilne źródło dochodów – mówi Kacper Kossowski, Co-Founder EcoBean.

Od tej pory producent zamiast fusów, wytwarza surowce. Technologia pozwala na pełną waloryzację fusów,



z których odzyskuje olej kawowy, antyoksydanty, ligninę oraz syrop cukrowy. To zaawansowane składniki dla branży kosmetycznej, żywnościowej i materiałowej, których wartość rynkowa może sięgać nawet 9000 euro z przetworzonej tony fusów.

– Oczywiście jeżeli jest taka potrzeba, to sprzedaj surowców bierzemy na siebie, organizując odbiorców – dodaje CEO EcoBean, zdejmując z barków producentów kawy ciężar wchodzenia na nowe rynki zbytu.



“
DAJEMY WYTWÓRCOM
KAWY NIE TYLKO
REDUKCJĘ ODPADU,
ALE MASZYNĘ
DO ZARABIANIA
PIENIĘDZY, KTÓRA
W TURBULENTNYCH
DLA NICH CZASACH,
STANOWI STABILNE
ŹRÓDŁO DOCHODÓW

Kacper Kossowski, Co-Founder EcoBean



i chemiczna intensywnie poszukują naturalnych alternatyw dla surowców syntetycznych oraz tych pochodzenia pierwotnego, które obciążają planetę.

Kierunek: Japonia i filozofia Mottainai

Startup wygrał niedawno Pitch2Tokyo organizowany przez Venture Café, zdobywając wyjazd na Venture Café Global Gathering w Japonii, co otwiera im drzwi jednego z najbardziej wymagających rynków świata. Japonia to kraj paradoksów – z jednej strony generuje ogromne ilości odpadów opakowaniowych, z drugiej – jest kolebką filozofii Mottainai, czyli głębokiego żalu wynikającego z marnowania czegoś, co wciąż ma wartość. Japoński rynek kawy Ready-to-Drink jest potężny, a branża kosmetyczna chłonna na innowacyjne, naturalne składniki.

– To będzie dla nas ogromna szansa pozyskania partnerów na tym niezwykle dynamicznym rynku, który idealnie komponuje

się nie tylko potencjałem ale przede wszystkim filozofią – zrozumieniem potrzeby wykorzystania wszystkiego, co wartościowe. A to jest właśnie core naszego biznesu – podkreśla Monika Radomska, Communication & ESG Manager, która będzie reprezentować firmę w Tokio.

Dojrzałość w kolorze kawy

EcoBean przeszedł drogę od modelu centralnego przetwarzania do skalowalnego deep-techu. Zrozumeli, że aby mieć wpływ na środowisko, muszą eliminować bariery, a nie je pokonywać. Dziś udowadniają globalnemu przemysłowi, że ekologia, to nie koszt, a benefit z dobrze zaprojektowanego biznesu. A fusy? To czarne złoto branży kawowej. ■



Odpad jako aktywo

Zmiana modelu biznesowego EcoBean to nie tylko kwestia technologii, ale przede wszystkim inżynierii finansowej dla ich klientów. W świecie, gdzie branża kawowa jest pod stałą presją, a ceny surowca drastycznie waha się na giełdach, propozycja EcoBean działa jak stabilizator.

- Odpad staje się przewidywalnym aktywem, niezależnym od wahań cen kawy na rynkach światowych.
- To dywersyfikacja przychodów w najczystszej postaci
- budowanie odporności biznesu poprzez cyrkularność.
- dodaje Kossowski.

Kluczem do sukcesu tego modelu jest popyt na to, co z fusów powstaje. I tu EcoBean trafia w samo sedno globalnych trendów. Branża kosmetyczna



Niezwykły Madagaskar

To nie jest zwykła wyspa. To osobny mikrokontynent, oderwany miliony lat temu od Afryki i pozostawiony naturze, jak eksperymentalne laboratorium ewolucji. Przez ponad 80 milionów lat życie rozwijało się tu w izolacji, tworząc organizmy, które nie występują nigdzie indziej na Ziemi. Szacuje się, że ponad 90 procent gatunków roślin i zwierząt Madagaskaru to endemity – istoty, których nie spotkamy poza granicami tej jednej wyspy



for: AdobeStock

Mówi się, że Madagaskar to ósmy kontynent bioróżnorodności. Wędrowka przez jego lasy przypomina podróż na inną planetę: drzewa o kształtach jak z bajek, zwierzęta przypominające postacie z legend i kolory, które wydają się nierealne w swojej intensywności.

Najbardziej rozpoznawalnym symbolem wyspy są lemury – naczelne, których 100 procent światowej populacji żyje wyłącznie tutaj. Nie znajdziemy ich w żadnym innym naturalnym środowisku. Od maleńkich lemurów myszatyh wielkości dłoni po duże indrissy, których charakterystyczny „śpiew” brzmi echem nad dżunglą – każdy gatunek jest odrębną formą życia, wykształconą bez udziału konkurencji innych małych.

Ale Madagaskar to nie tylko lemury. To również: kameleony, w tym najmniejszy kameleon świata – Brookesia micra, mogący stanąć na czubku zapalki, baobaby, które wyglądają, jakby rosły korzeniami ku górze, żaby neonowych kolorów, ostrzegające toksycznymi barwami, ptaki śpiewające unikatowe pieśni, takie jak vangowate, setki nieopisanych jeszcze naukowo owadów.

Niestety ten cud natury znajduje się dziś w stanie poważnego zagrożenia. Według danych biologów, ponad 90 procent pierwotnych lasów Madagaskaru zostało zniszczonych. Główną przyczyną jest wycinka pod rolnictwo i produkcja węgla drzewnego – jedyne dostępne paliwo dla milionów mieszkańców. Co roku znika od 100 do 200 tysięcy hektarów lasu, zamieniając zielone ostępy w jałowe wzgórza.

Dla lemura, który żyje na kilku kilometrach kwadratowych lasu, oznacza to wyrok śmierci. Gdy fragment lasu zostaje wycięty, populacja dzieli się na izolowane grupy pozbawione możliwości rozmnażania się. Wiele gatunków już teraz balansuje na granicy wymarcia: lemur czarny, sifaka coquereli, indris czy wari rdzawoszyi notowane są jako krytycznie zagrożone.

EKO EDUKATOR
dziedzictwo natury



Hełmodziób, jeden z endemicznych gatunków ptaków żyjących na Madagaskarze

MADAGASKAR W LICZBACH

90%
gatunków występujących na Madagaskarze to endemity

110
na wyspie żyje ponad 110 gatunków lemurów

200
Madagaskar zamieszkuje ponad 200 gatunków płazów, większość z nich nie występuje gdzie indziej

6
Na Madagaskarze występuje 6 z 8 światowych gatunków baobabów

90%
Utracono ponad 90 procent pierwotnych lasów Madagaskaru

Jeszcze dramatyczniej wygląda sytuacja lasów suchych oraz namorzynów. Namorzyny Madagaskaru tworzą naturalną barierę przed falami Oceanu Indyjskiego i huraganami, wiążą dwutlenek węgla oraz są ostoją młodych ryb. Ich masowa wycinka sprawia, że wybrzeża stają się bezbronne wobec sztormów i podnoszącego się poziomu morza.

Równocześnie cierpią rzeki Madagaskaru – zasilające życie wyspy i lokalne rolnictwo. Wylesienie powoduje drastyczną erozję gleby. Czerwona latera – charakterystyczna gleba wyspy – wypłukiwana jest przez monsunowe deszcze wprost do rzek, zamulając je i niszcząc miejsca tarła ryb. Rzeki, niegdyś krystaliczne, zamieniają się w brunatne potoki osadów niosące nawozy i toksyny do Oceanu Indyjskiego.

Zanieczyszczenie rzek wpływa bezpośrednio na rafy koralowe wokół Madagaskaru. Następuje tzw. eutrofizacja – nadmiar substancji odżywczych sprzyja zakwitom glonów, które duszą koralowce. Lokalni rybacy widzą skutki na własne oczy: mniejsze połowy, coraz płytsze łowiska i zanikanie dawnych obszarów połowowych.

Madagaskar stał się więc jednym z najbardziej paradoksalnych miejsc na świecie – raj dla biologów i jednocześnie

SYMBOLE GINĄCEJ WYSPY



Baobab Grandidiera – ikona Alei Baobabów, niemal brak młodych drzew



Indris krótkogonowy – największy lemur świata, zwany „śpiewakiem lasów”, gatunek krytycznie zagrożony

epicentrum wymierania gatunków. Każdego roku odkrywa się tu nowe formy życia... które często giną szybciej, niż zostają opisane przez naukę.

Ochrona Madagaskaru to już nie tylko kwestia ratowania pojedynczych zwierząt – to walka o zachowanie całego, unikatowego fragmentu historii Ziemi. Gdy zginą lemury, baobaby i lasy mgielne Madagaskaru, nie będzie drugiego miejsca, w którym mogłyby się odrodzić. Ten świat odejdzie na zawsze.

Gatunki na granicy ciszy

Madagaskar to wyspa cudów ewolucji, ale także lista alarmowa Międzynarodowej Unii Ochrony Przyrody. Dla wielu jego mieszkańców walka o przetrwanie trwa dosłownie z dnia na dzień – nie w sensie metaforycznym, lecz

biologicznym. Dramatem tego miejsca jest fakt, że unikatowość przyrody idzie w parze z jej skrajną kruchością.

Najbardziej znaną grupą zwierząt Madagaskaru są lemury. W przeciwieństwie do innych naczelnych nie konkurują tu z małpami – są jedynymi dzikimi przedstawicielami swojej linii ewolucyjnej. Każdy gatunek dostosował się do innego typu lasu: jedne żyją w wilgotnych puszczech wschodnich, inne na suchych sawannach południa, jeszcze inne w górskich mgłach środkowego płaskowyżu.

Indris krótkogonowy, największy z żyjących lemurów, znany jest ze swojego przejmującego, wielominutowego śpiewu, który niesie się przez las, jak pieśń wielorybów pod wodą. Jego populacja liczy dziś zaledwie kilka tysięcy osobników. Każde kolejne wycięcie fragmentu lasu to zerwanie połączeń

między grupami i dalsze kurczenie się puli genetycznej.

Sifaka Coquerela, słynący z charakterystycznego „tańca” na dwóch nogach podczas skoków między drzewami, żyje tylko w zachodniej części wyspy. Ocenia się, że w ciągu ostatnich 30 lat populacja spadła o ponad połowę. Podobny los spotkał wari rude. Te lemury o niezwykle gęstym futrze i intensywnych barwach są symbolem lasów Masoala, które kurczą się z roku na rok.

Jeszcze dramatyczniejsza sytuacja dotyczy kameleonów Madagaskaru. Wyspa jest światowym centrum różnorodności tej grupy gadów – żyje tu ponad połowa wszystkich znanych gatunków. Wśród nich znajdują się zarówno największe formy, jak kameleon Parsona osiągający długość ponad pół metra, jak i małe gatunki z rodzaju *Brookesia*, mieszczące się na paznokciu.

for.: Wikipediar, AdobeStock

Problem polega na tym, że kameleony są masowo odławiane na potrzeby nielegalnego handlu egzotycznymi zwierzętami. Często giną jeszcze przed trafieniem do zagranicznych hodowli – w przegrzanych skrzyniach transportowych i bez wody. Każdy sprzedany okaz to realna strata dla ginących populacji.

Madagaskarska flora również znajduje się na skraju katastrofy. Baobaby, nazywane „drzewami życia”, potrafią magazynować dziesiątki tysięcy litrów wody w pniach. Rosną tylko tutaj – spośród ośmiu znanych gatunków baobabów aż sześć występuje wyłącznie na Madagaskarze. Najbardziej znana jest słynna Aleja Baobabów w regionie Menabe, gdzie majestatyczne drzewa tworzą niemal sakralny krajobraz.

Tymczasem baobaby masowo giną. Znikają nie z powodu naturalnych procesów starzenia – wiele z nich ma ponad tysiąc lat – lecz przez wycinanie terenów pod pola uprawne oraz rosnące zasolenie gleb. Niszczenie gleby wypłukiwanej przez deszcze monsunowe powoduje, że młode baobaby nie mają szans wykiełkować. Na całej wyspie obserwuje się niemal całkowity brak



Żółw zielony

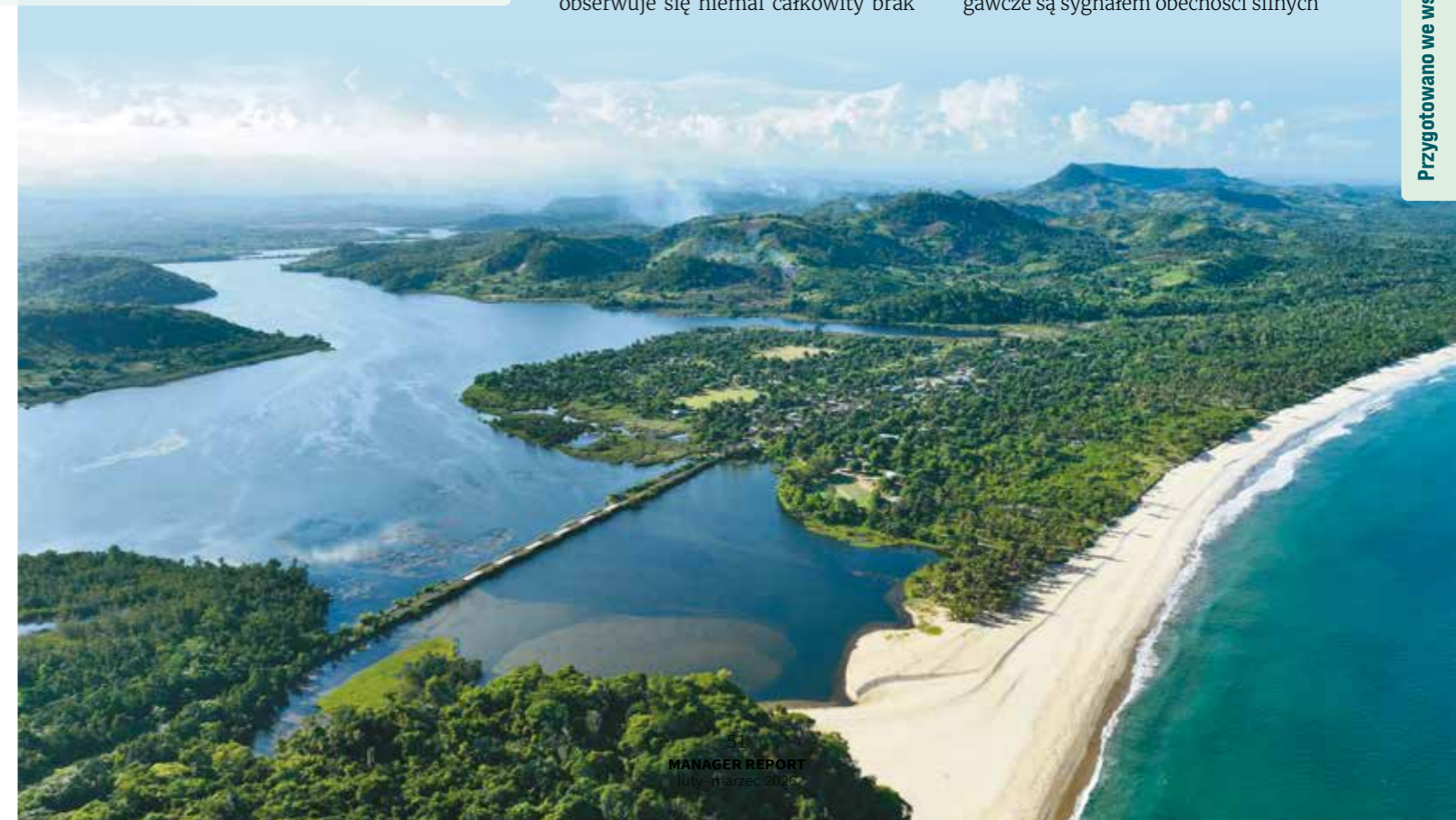
RAJ POD WODĄ

Rafy Madagaskaru to:

- żółwie zielone
- rekiny rafowe
- wieloryby humbaki
- tysiące ryb tropikalnych

młodych osobników – co oznacza, że jeśli trend się utrzyma, krajobraz baobabowy może zniknąć bezpowrotnie w ciągu jednego pokolenia.

Kolejną, mniej znaną ofiarą kryzysu są płazy Madagaskaru. Wilgotne lasy skrywają setki gatunków żab – wiele z nich dopiero niedawno opisano naukowo. Ich jaskrawe barwy ostrzegawcze są sygnałem obecności silnych





Kameleon Parsona, jeden z największych przedstawicieli tej rodziny (kameleonowate), osiągający długość ponad pół metra

toksyn. Płazy są niezwykle wrażliwe na zmiany środowiska; wzrost temperatur, skażenie wód i zanik siedlisk sprawiają, że znikają szybciej niż inne grupy zwierząt. Los tych żab to wczesny sygnał alarmowy całego ekosystemu.

Źródłem większości problemów wciąż pozostaje dramat ludzi żyjących na wyspie. Madagaskar należy do najuboższych państw świata. Setki tysięcy rodzin nie mają dostępu do energii elektrycznej ani paliw innych niż drewno. Aby ugotować posiłek i ogrzać dom, wycinają lasy, nie mając często alternatywy. Na stromych stokach wylesionych gór uprawiają maniok i ryż, co jeszcze bardziej napędza erozję gleby i niszczenie rzek.

Widzimy tu bolesne sprzężenie zwrotne: ubóstwo niszczy przyrodę, a niszczenie przyrody pogłębia ubóstwo. Zamarłe łowiska morskie oznaczają mniej zysków dla rybaków. Zakwaszone i zamulone rzeki powodują spadki plonów. Brak drzew przyczynia się do katastrofalnych susz i powodzi.



Anja – Rezerwat przyrody Madagaskaru



MADAGASKAR
TO NIE TYLKO
WYSPA – TO ŻYWE
MUZEUM HISTORII
ZIEMI

Wobec takiego splotu problemów ochrona Madagaskaru nie może ograniczać się do zakazów i kar. Musi obejmować wsparcie lokalnych społeczności: rozwój energii słonecznej, alternatywnych paliw, edukacji ekologicznej i zrównoważonej turystyki.

Niewidzialna sieć życia

Życie Madagaskaru nie kończy się w koronach drzew ani w cieniu baobabów. Jego puls płynie w wodzie – w setkach rzek przecinających wyspę i w bezkresnym Oceanie Indyjskim, który otacza ją ze wszystkich stron. To właśnie ta wodna sieć łączy lasy z rafami, góry z wybrzeżem, a ludzkie losy z rytmem natury.

Madagaskar ma ponad 300 większych rzek. Najważniejsze z nich – Tsiribihina, Mangoky, Betsiboka i Onilahy – spływają z centralnych płaskowyżów ku oceanowi, jak żyły odprowadzające życie z wnętrza wyspy. Przez stulecia były naturalnymi autostradami handlu, źródłem wody do upraw rice fields i miejscem połowów słodkowodnych ryb. Ich czystość decydowała o przetrwaniu całych regionów.

Dziś rzeki przeżywają poważny kryzys. Masowe wylesianie sprawia, że monsunowe deszcze nie napotyka



Aleja Baobabów w Parku Narodowym Kirindy na Madagaskarze

już naturalnych barier w postaci korzeni i ściółki leśnej. Woda spływa gwałtownie po odkrytych stokach, porywa miliony ton czerwonej gleby i niesie ją prosto do rzek. Zwłaszcza spektakularnym przykładem jest rzeka Betsiboka, której ujście przybiera dziś barwę brunatno-czerwoną widoczną nawet z kosmosu. Każde wezbranie zamienia ją w rwącą lawinę osadów, która zasypuje dno, a wysoka mętność niszczy życie ryb.

Dla lokalnych społeczności oznacza to katastrofę. Ryby znikają, a woda, kiedyś pitna, staje się niezdatna do użytku. Kobiety muszą wędrować wiele kilometrów, by przynieść czystsza wodę z odległych źródeł, a dzieci coraz częściej chorują na infekcje skórne i żołądkowe. Rolnicy obserwują dramatyczny spadek żyzności terenów zalewowych. Dawne naturalne nawożenie zostało bowiem zastąpione zasoleniem i jałowieniem gleb.

foto: AdoBeStock

Rzeki niosą jednak swój ciężar dalej, ku oceanowi.

Na styku rzek i morza powstają estuaria. To wyjątkowo bogate biologicznie strefy przejściowe, gdzie młode ryby, skorupiaki i mięczaki znajdują schronienie przed drapieżnikami. Właśnie tam rozciągają się namorzyny Madagaskaru – gęste lasy drzew przystosowanych do słonej wody.

Namorzyny pełnią kilka kluczowych funkcji: chronią wybrzeże przed falami sztormowymi i erozją, filtrują osady i zanieczyszczenia niesione przez rzeki, są „inkubatorami życia” dla gatunków ryb łowionych później na otwartym morzu, pochłaniają ogromne ilości dwutlenku węgla.

Niestety, ogromne obszary namorzynów zostały wycięte pod produkcję węgla drzewnego lub zamienione w prowizoryczne stawy hodowlane krewetek. Skutki są dramatyczne:

sztormy zaczęły zalewać wioski, a linia brzegowa cofa się w wielu miejscach o kilka metrów rocznie.

Za pasem namorzynów zaczyna się kolejne królestwo życia – rafy koralowe Madagaskaru. Choć mniej znane niż australijskie, należą do jednych z najbogatszych biologicznie raf świata. Żyją tu tysiące gatunków ryb, mięczaków i koralowców. Są domem dla żółwi zielonych, mant, rekinów rafowych oraz wielorybów migrujących między ciepłymi wodami.

Jednak koralowcom szkodzi wszystko, co dzieje się w górnym biegu rzek: zamulenie blokujące światło, nadmiar składników odżywczych powodujący zakwity glonów, zanieczyszczenia chemiczne.

Dochodzi do masowego bielenia raf – procesu, w którym koral traci symbiotyczne glony i umiera. Już teraz znaczna część raf wokół Madagaskaru wykazuje oznaki degradacji.



Uroplatus eburni, gekon liścioogonowy z Madagaskaru

WYSPA CUDÓW EWOLUCJI

Madagaskar przez 80 milionów lat rozwijał się w izolacji od świata. Dziś ponad 90% jego gatunków nie występuje nigdzie indziej na Ziemi.

To czyni wyspę jednym z najważniejszych miejsc bioróżnorodności planety – i jednocześnie jednym z najbardziej zagrożonych.

Ocean Indyjski wokół wyspy cierpi również z powodu przełowienia przez wielkie zagraniczne floty rybackie. Trawlery odławiają tu tuńczyki, rekiny i mieczniki na przemysłową skalę. Lokalni rybacy, łowiący tradycyjnymi metodami z pirogów, wracają coraz częściej z pustymi sieciami.

W wielu regionach Madagaskaru ryby są podstawą białka w diecie. Spadek połowów oznacza niedożywienie i kryzys lokalnej gospodarki. Niektórzy rybacy decydują się na niszczycielskie metody połowowe: stosują materiały wybuchowe lub trucizny roślinne, które rujną rafy jeszcze szybciej.



Fossa madagaskarska, największy ze ssaków drapieżnych występujących na Madagaskarze. Jest to gatunek zagrożony wyginieciem

A jednak pojawiają się iskry nadziei. W rejonach wysp Nosy Hara i Andavadoaka powstały społecznościowe morskie rezerwy, w których sami rybacy uzgodnili czasowe zakazy połowów na określonych obszarach. Po kilku latach zaobserwowano wzrost populacji ryb nawet o kilkaset procent. Zamiast pustki – powrót życia.

Rzeki, rafy i ocean tworzą jeden organizm. Jeśli zatrujemy jeden jego fragment, skutki rozchodzą się falą przez cały system. Ale jeśli zadamy o ochronę jednego punktu, regeneracja może objąć też inne obszary.

Świat ma obowiązek ocalić wyspę

Madagaskar nie jest jedynie egzotycznym kierunkiem podróży ani biologiczną ciekawostką. Jest żywym archiwum historii Ziemi, miejscem, gdzie ewolucja stworzyła formy życia tak odmienne, że przypominają świat sprzed milionów lat. Każdy lemur przeskakujący przez konary, każdy kameleon zmieniający barwy i każdy baobab wznoszący swe potężne ramiona ku

niebu stanowią rozdział tej historii – księgi, którą dziś, na naszych oczach, zaczynamy palić, zamiast czytać.

Wraz z zanikiem lasów giną nie tylko zwierzęta. Ubożeje kultura lokalnych społeczności: dawne legendy, pieśni i wierzenia związane z przodkami żyjącymi „w cieniu drzew” tracą sens w krajobrazie pozbawionym drzew. Rytuály plemienne, które przez stulecia obejmowały opiekę nad świętymi gajami, ustępują brutalnej konieczności przetrwania – zdobycia opału na dzisiejszy posiłek.

A przecież Madagaskar nie chce być ocalony przez zakazy i karanie najuboższych. Jego ratunek musi opierać się na współpracy.

Już dziś działają tu projekty łączące ochronę przyrody z realną poprawą życia ludzi. W regionach wschodnich rozwijane są programy energii słonecznej umożliwiające gotowanie i oświetlenie domów bez wycinki. W okolicach parków narodowych powstają ekowioski, w których mieszkańcy zarabiają jako przewodnicy, rzemieślnicy czy opiekunowie rezerwatów. Turystyka oparta nie na masowej

Odpowiedzialna inwestycja

Madagaskar to jedno z najbardziej wyjątkowych miejsc na Ziemi. To wyspa o niezwykłej bioróżnorodności, gdzie ogromna część flory i fauny nie występuje nigdzie indziej na świecie. Ta wyjątkowość jest jednocześnie wielkim darem i ogromną odpowiedzialnością, zwłaszcza dla tych, którzy decydują się tu inwestować i budować.

Tworząc osiedla Prime Shores, od samego początku przyjęliśmy zasadę, że rozwój nie może odbywać się kosztem natury. Wierzę, że nowoczesne, eleganckie projekty mieszkaniowe mogą i powinny współistnieć z lokalnym ekosystemem, a nie go wypierać. Dlatego w jednym z naszych osiedli powstało arboretum – nie jako element dekoracyjny, lecz jako realny wyraz szacunku wobec przyrody Madagaskaru.

Arboretum jest przestrzenią ochrony rodzimych gatunków drzew i roślin, ale także miejscem edukacji i refleksji. Chcemy, aby mieszkańcy i goście mieli bezpośredni kontakt z naturą, poznawali ją i rozumieli jej wartość. Tylko świadomość i bliskość przyrody mogą budować trwałą potrzebę jej ochrony.

Madagaskar nie potrzebuje inwestycji, które niszczą to, co czyni go wyjątkowym. Potrzebuje partnerów, którzy myślą długofalowo – inwestorów gotowych brać odpowiedzialność nie tylko za architekturę i zyski, ale również za krajobraz, klimat i przyszłe pokolenia. Jestem przekonany, że właśnie taki model rozwoju – oparty na harmonii między człowiekiem a naturą – ma tu sens i przyszłość. ●

Marcin Ługowski

Inwestor, który buduje na Madagaskarze osiedla Prime Shores



eksploatacji, lecz na odpowiedzialnej obecności, przynosi środki do ochrony lemurów i odbudowy lasów.

Lasy Mangoro i Andasibe zaczęły się już odradzać dzięki programom reforestacyjnym. Lokalne szkoły prowadzą szkółki drzew, w których dzieci hodują młode sadzonki – symbol przyszłego krajobrazu, który być może zobaczą dorosłymi oczami.

Na wybrzeżach rozwija się sieć rezerwatów morskich zarządzanych nie przez państwowych urzędników, ale przez same społeczności rybackie. Zamiast krótkotrwałych zysków z przełowienia wybierają długoterminową równowagę. Widzą bowiem, że gdy pozwalają oceanowi odpocząć – on odplaca obfitością.

Jednak mimo tych pozytywnych przykładów czas działa przeciwko Madagaskarowi. Każdego roku wycinka pochłania kolejne obszary lasów deszczowych.

Każde kolejne bezpowrotne zniknięcie gatunku odbywa się najczęściej po cichu, bez międzynarodowych nagłówków. Miliony ludzi na świecie nigdy nie usłyszą o wymarciu konkretnego lemura czy żaby – ale biosfera odczuje każde takie odejście.

W czasach globalnego kryzysu klimatycznego Madagaskar jest jednym z pierwszych „papierków lakmусowych” losu planety. Jeśli nie zdołamy ochronić regionu, który uniemożliwia emisję milionów ton CO₂ dzięki lasom i namorzynom, jest skarbnicą różnorodności genetycznej, uzależnia życie milionów ludzi od równowagi przyrody, to trudno mieć nadzieję, że zrobimy to w mniej unikatowych częściach świata.

Madagaskar pokazuje nam prawdę niewygodną: ochrona przyrody to ochrona człowieka. Nie są to dwa sprzeczne interesy – to jedna i ta sama walka o przyszłość.

Zanik rzek odbierze wodę rolnictwu. Zanik raf zniszczy rybołówstwo. Zanik lasów przyspieszy katastrofy klimatyczne. Nie ma scenariusza, w którym ginie natura, a człowiek na tym wygrywa.

Wyspa nie może bronić się sama. Jej lemury nie potrafią pisać raportów, a baobaby nie składają petycji. Potrzebują sojuszników – ludzi, którzy rozumieją, że każda decyzja konsumencka, polityczna i edukacyjna ma swoje odbicie na drugim końcu świata.

Madagaskar nie woła o sentymentalne współczucie. Woła o odpowiedzialność. Kiedy uratujemy tę wyspę – uratujemy coś więcej niż kilka gatunków zwierząt. Ocalimy fragment wspólnej pamięci planety. Ocalimy dowód, że człowiek potrafi nie tylko niszczyć, lecz również naprawiać świat. ■

Japońskie Kamikatsu, czyli 100 procent recyklingu

Japonia od lat uchodzi za jedno z najbardziej zdyscyplinowanych i skutecznych państw w zakresie segregacji oraz odzysku odpadów opakowaniowych

W kraju o ograniczonych zasobach naturalnych i bardzo wysokiej gęstości zaludnienia gospodarka odpadami została potraktowana nie jako problem techniczny, lecz jako element kultury społecznej. Najbardziej znanym przykładem jest niewielka miejscowość Kamikatsu, o której mówi się, że osiągnęła niemal 100-procentowy poziom odzysku odpadów.

Kamikatsu, liczące około 1500 mieszkańców, w 2003 roku ogłosiło strategię „Zero Waste”. Celem było całkowite wyeliminowanie spalania i składowania odpadów. Dziś poziom odzysku sięga ponad 80 proc., a w niektórych frakcjach – w tym opakowaniowych – zbliża się do 100 proc.

Szczegółowa segregacja

Kluczem jest ekstremalnie szczegółowa segregacja. Mieszkańcy dzielą odpady na ponad 40 kategorii (niektóre źródła mówią nawet o 45). Oddzielnie zbierane są różne rodzaje plastiku, metalu, papieru, szkła, kartonów po napojach, a nawet konkretne typy opakowań spożywczych.

Nie ma klasycznej śmieciarki odbierającej zmieszane odpady spod domu – mieszkańcy sami przywożą posegregowane odpady do lokalnego punktu zbiórki.

Opakowania muszą być czyste i przygotowane do recyklingu: butelki PET są płukane, etykiety zdejmowane, nakrętki oddzielane. Kartonony po mleku są rozcinane, myte i suszone. Ta

dbałość znacząco podnosi jakość surowca wtórnego i zmniejsza koszty dalszego przetwarzania.

Ważnym elementem systemu jest także centrum ponownego użycia – przedmioty i opakowania, które mogą być wykorzystane ponownie, trafiają do specjalnej strefy, gdzie mieszkańcy mogą je bezpłatnie odebrać. Dzięki temu ogranicza się ilość



Punkt zbiórki odpadów

odpadów trafiających do recyklingu materiałowego.

Jak działa lokalny system

System ogólnokrajowy opiera się na ustawie o recyklingu opakowań i pojemników, która wprowadza rozszerzoną odpowiedzialność producenta. Oznacza to, że firmy wprowadzające opakowania na rynek partycypują w kosztach ich zagospodarowania.

W praktyce mieszkańcy segregują odpady według ścisłych wytycznych gminy, samorządy organizują zbiórkę i wstępne sortowanie, specjalne organizacje odzysku przekazują surowce do recyklerów, producenci finansują system poprzez opłaty.

W wielu miastach obowiązuje harmonogram odbioru – np. plastik w jeden dzień tygodnia, szkło w inny, puszki jeszcze w inny. Niezastosowanie się do zasad może skutkować nieodebraniem worka z odpadami, który zostaje oznaczony jako nieprawidłowo posegregowany.

Jednym z najważniejszych elementów sukcesu Japonii jest postawa obywateli. Segregacja odpadów nie jest

PRZYKŁAD KAMIKATSU DOWODZI, ŻE NAWET NIEWIELKA SPOŁECZNOŚĆ MOŻE ZBLIŻYĆ SIĘ DO IDEAŁU GOSPODARKI BEZODPADOWEJ, JEŚLI MIESZKAŃCY AKTYWNI UCZESTNICZĄ W SYSTEMIE.

postrzegana jako uciążliwy obowiązek administracyjny, lecz jako norma społeczna. Dzieci uczą się zasad już w szkołach podstawowych. Instrukcje segregacji są szczegółowe i przejrzyste, a lokalne władze regularnie prowadzą działania edukacyjne.

W wielu gminach mieszkańcy sami sprzątają przestrzeń publiczną – co wzmacnia poczucie współodpowiedzialności za środowisko. Społeczna presja działa skuteczniej niż sankcje finansowe.

Magiczne sto procent

W praktyce 100 proc. odzysku oznacza zwykle brak odpadów trafiających bezpośrednio na składowisko. Część odpadów może być kierowana do recyklingu materiałowego, część do odzysku energetycznego, a część do ponownego użycia. W przypadku Kamikatsu kluczowe było odejście od spalania odpadów jako głównej metody ich zagospodarowania i maksymalne wydzielenie frakcji nadających się do recyklingu.

W skali całej Japonii poziom recyklingu opakowań należy do najwyższych na świecie, zwłaszcza w przypadku: butelek PET, puszek aluminiowych, opakowań szklanych, kartonów po napojach. Jednocześnie Japonia wciąż w dużym stopniu korzysta ze spalania odpadów z odzyskiem energii, co jest elementem krajowej strategii ograniczania składowisk.

Doskonały wzór

Model japoński pokazuje, że wysoki poziom odzysku opakowań nie wynika wyłącznie z technologii, lecz z połączenia trzech elementów: jasnych regulacji i odpowiedzialności producentów, precyzyjnej organizacji systemu lokalnego, silnej kultury społecznej opartej na dyscyplinie i edukacji.

Przykład Kamikatsu dowodzi, że nawet niewielka społeczność może zbliżyć się do ideału gospodarki bezodpadowej, jeśli mieszkańcy aktywnie uczestniczą w systemie. Kluczowe są: dokładna segregacja u źródła, wysoka jakość surowca oraz realne zaangażowanie obywateli.

Japonia pokazuje, że odzysk opakowań może być nie tylko obowiązkiem administracyjnym, ale elementem stylu życia. A to właśnie zmiana nawyków – bardziej niż sama infrastruktura – decyduje o sukcesie systemu. ■

System kaucyjny zdał egzamin

System kaucyjny w Polsce wszedł w fazę, w której możliwa jest jego realna ocena – nie na poziomie założeń, lecz codziennego funkcjonowania

Po kilkunastu miesiącach od uruchomienia coraz wyraźniej widać, że o skuteczności tej reformy nie przesądza wyłącznie skala inwestycji infrastrukturalnych ani tempo wdrażania technologii. Równie istotne okazują się czynniki miękkie: poziom wiedzy konsumentów, spójność komunikacji oraz jakość doświadczenia użytkownika w punktach zwrotu.

Już pierwsze badania realizowane w momencie startu systemu pokazały, że gotowość społeczna nie jest równoznaczna z operacyjnym przygotowaniem. Z raportu „Indeks Gotowości Kaucja.pl 2025” wynikało, że konsumenci rozpoczynali korzystanie z systemu z wynikiem 56 punktów na 100 możliwych. Oznaczało to stosunkowo wysoką akceptację idei przy jednoczesnych brakach w znajomości zasad praktycznych, decydujących o faktycznym udziale w systemie.

Deklaratywna gotowość do korzystania z systemu sięgała wówczas 84 proc., jednak odpowiedzi na pytania szczegółowe – dotyczące m.in. obowiązku posiadania paragonu, sposobu

zwrotu opakowań czy lokalizacji punktów zbiórki – ujawniały istotne luki informacyjne. Średni wynik testu wiedzy operacyjnej (72,8 punktu) wskazywał, że system był rozpoznawalny jako pojęcie, ale nie w pełni oswojony w praktyce.

Konsumenci zaakceptowali system

Dane z 2026 roku pokazują poprawę w tym obszarze. Zaktualizowany Indeks Gotowości Kaucja.pl odnotował wzrost ogólnego poziomu przygotowania konsumentów do 64 punktów. Największe zmiany zaszły w zakresie wiedzy użytkowej: więcej osób potrafi dziś wskazać miejsce zwrotu opakowań oraz rozumie podstawowe zasady działania systemu. Jednocześnie badania wskazują, że wraz z upływem czasu rośnie znaczenie jakości obsługi i przewidywalności procesu. To one w coraz większym stopniu wpływają na regularność zachowań konsumenckich.

Podobne obserwacje pojawiają się w badaniu „Global recycling habits and attitudes 2026”.

Według raportu 76 proc. Polaków deklaruje gotowość korzystania z systemu kaucyjnego, co lokuje Polskę powyżej średniej światowej (73 proc.).

Dane pokazują także zróżnicowanie postaw ze względu na wiek – najwyższy poziom wiedzy operacyjnej i stabilności zachowań notowany jest wśród przedstawicieli pokolenia X, którzy najszybciej włączyli zwrot opakowań w codzienne praktyki zakupowe.

Zarówno badania krajowe, jak i międzynarodowe wskazują na kluczową rolę komunikacji w utrzymaniu efektywności systemu. Konsumenci oczekują jasnych, niesprzecznych informacji oraz rozwiązań możliwych do zastosowania „przy okazji” codziennych zakupów.

W raporcie Kaucja.pl z 2026 roku respondenci jako główne czynniki sprzyjające korzystaniu z systemu wskazują proste zasady (53 proc.), możliwość zwrotu opakowań podczas zakupów (48 proc.) oraz bliskość punktów zwrotu (46 proc.). Wyniki te sugerują, że kluczowym wyzwaniem nie jest dziś przekonanie



konsumentów do idei systemu kaucyjnego, lecz ograniczenie barier operacyjnych i informacyjnych. Niespójne komunikaty po stronie operatorów, handlu i producentów mogą prowadzić do dezorientacji i obniżenia zaufania do całego mechanizmu, niezależnie od jego formalnej konstrukcji.

Cztery typy postaw

Raport „Indeks Gotowości Kaucja.pl 2025” wyróżnia cztery podstawowe typy postaw wobec systemu: entuzjastów, warunkowych, obojętnych oraz obawiających się. Najliczniejszą grupę stanowią entuzjaści (47 proc.), dla których zwrot opakowań jest czynnością realizowaną przy okazji zakupów.

Pierwsze pełne miesiące funkcjonowania systemu pokazują, że Polska dysponuje wystarczającym potencjałem społecznym do utrzymania tego modelu. O dalszym powodzeniu zdecydować jednak nie skala deklarowanego poparcia, lecz konsekwencja w upraszczaniu zasad, ujednocnieniu przekazów informacyjnych i dostosowywaniu systemu do realnych zachowań konsumenckich.

W tym sensie komunikacja nie pełni funkcji uzupełniającej. Staje się jednym z kluczowych elementów infrastruktury systemu kaucyjnego – równie

istotnym, jak automaty zwrotne czy logistyka odbioru opakowań.

Między deklaracją a praktyką

Choć 84 proc. Polaków deklaruje gotowość do udziału w systemie kaucyjnym, poziom akceptacji samej idei nie przesądza jeszcze o jej skuteczności w praktyce. Z przywołanego wyżej raportu wynika, że co trzeci respondent uzależnia swój udział od spełnienia konkretnych warunków, a dla 27 proc. badanych kluczowe znaczenie ma wygoda rozumiana bardzo operacyjnie: bliskość punktu zwrotu, krótki czas obsługi oraz jasne, jednoznaczne zasady – najlepiej bez konieczności okazywania paragonu. To właśnie te elementy decydują o tym, czy system kaucyjny stanie się częścią codziennych zachowań konsumenckich, czy pozostanie rozwiązaniem funkcjonującym głównie na poziomie deklaracji.

Istotną rolę odgrywa tu grupa tzw. konsumentów warunkowych, stanowiąca ponad jedną czwartą społeczeństwa. Są to osoby zasadniczo otwarte na system kaucyjny, ale jednocześnie szczególnie wrażliwe na wszelkie trudnienia. Brak punktu zwrotu w pobliżu miejsca zamieszkania lub pracy, niejasne reguły przyjmowania opakowań czy ryzyko odmowy mogą skutecznie

zniechęcać ich do udziału. Jednocześnie to właśnie ta grupa ma największy potencjał aktywizacji, ponieważ spełnienie kilku podstawowych warunków wystarczy, by system został przez nich zaakceptowany i realnie wykorzystywany.

Zwrot przy okazji zakupów

Z perspektywy konsumenta kluczowa jest możliwość zwrotu opakowań przy okazji, bez konieczności planowania dodatkowych wizyt czy ponoszenia kosztów czasowych. Bliskość punktu zwrotu oraz szybkość obsługi okazują się równie istotne, jak przejrzystość zasad funkcjonowania systemu. Dane wskazują, że kolejki i wydłużony czas obsługi należą do najważniejszych barier, które mogą osłabić zaufanie do systemu już na wczesnym etapie jego wdrażania.

W tym ujęciu system kaucyjny przestaje być wyłącznie narzędziem realizacji celów środowiskowych czy efektem regulacji prawnych, a staje się sprawdzianem sprawności organizacyjnej rynku. To, czy infrastruktura zostanie zaprojektowana zgodnie z codziennymi nawykami konsumentów, wprost przełoży się na poziom zwrotów i efektywność całego mechanizmu. Szczególne znaczenie ma tu handel detaliczny, zwłaszcza mniejsze sklepy, które dla wielu klientów stanowią naturalny i najbliższy punkt kontaktu. Umieszczenie punktów zwrotu w miejscach codziennych zakupów istotnie obniża barierę uczestnictwa w systemie.

Ostatecznie powodzenie systemu kaucyjnego w Polsce będzie zależeć od zdolności połączenia ambitnych celów środowiskowych z realiami codziennych zachowań konsumenckich. Dane jednoznacznie pokazują, że prostota, szybkość i dostępność są kluczowymi warunkami aktywizacji szerokiej grupy społeczeństwa. Ich spełnienie stwarza realną szansę na to, by deklarowana gotowość Polaków przełożyła się na trwałą zmianę nawyków oraz efektywne funkcjonowanie systemu w praktyce. ■



“
CHOĆ 84 PROC. POLAKÓW DEKLARUJE GOTOWOŚĆ DO UDZIAŁU W SYSTEMIE KAUCYJNYM, POZIOM AKCEPTACJI SAMEJ IDEI NIE PRZESĄDZA JESZCZE O JEJ SKUTECZNOŚCI W PRAKTYCE.

Open Source wg Red Hat

Dinko Eror, VP EMEA Central, North and Eastern Europe w Red Hat, opowiada o tym, dlaczego rozwiązania open-source'owe cieszą się coraz większą popularnością

Jak Red Hat rozumie pojęcie suwerenności technologicznej, operacyjnej i danych?

To zdolność jednego kraju czy organizacji do kontroli lub ochrony danych i krytycznej infrastruktury cyfrowej. My dodajemy do tego jeszcze jeden ważny wymiar: przekonanie, że kontrola nad danymi powinna przysługiwać także każdej osobie. Odpowiadam za region EMEA, w którym najszybciej w tym obszarze rozwija się Europa Wschodnia. To właśnie tu jest widoczna szczególna troska o suwerenność danych, zwłaszcza w obszarze technologicznym i operacyjnym. Ten region jest też prekursorem suwerenności w zakresie AI. Największym zainteresowaniem cieszą się tu jednak rozwiązania hybrydowe. Aby osiągnąć w nich suwerenność trzeba spełnić dwa warunki: trzymać tam własne aplikacje i kontrolować infrastrukturę krytyczną.

Jakie są kierunki rozwoju AI w przedsiębiorstwach?

Wszystko zwykle zaczyna się, podobnie jak w przypadku innych działań biznesowych, od uporządkowania danych, potem pracy z modelami, a dopiero w kolejnym kroku wdrażania AI do procesów biznesowych.

Kiedyś głównym środkiem przekazu na świecie były książki, potem pojawiło się radio, telewizja i internet. Choć dziś mamy boom na sztuczną inteligencję, nie oznacza to że pozostałe media znikną, raczej zostaną z nią zintegrowane. Dlatego Red Hat



JEDNĄ
Z NAJWIĘKSZYCH
WARTOŚCI
SPOŁECZNOŚCI
OPEN SOURCE
JEST GOTOWOŚĆ
DO WDRAŻANIA
NOWOŚCI, DLATEGO
WARTO BYĆ JEJ
CZĘŚCIĄ

dodaje dziś funkcje wspierane przez AI do wszystkich swoich produktów. W efekcie jeśli chce się teraz zainstalować Red Hat Enterprise Linux i napotkać problemy, nie trzeba wzywać na pomoc eksperta technicznego. Nasz system ma wbudowaną funkcjonalność AI, która jest w stanie podpowiedzieć w naturalnym języku klienta, jak poradzić sobie z daną trudnością. Nie konkurujemy przy tym z dużymi modelami językowymi (LLMs), a pomagamy wszystkim naszym klientom we wdrożeniu generatywnej AI. Przenieśliśmy nasze doświadczenia z rozwoju Red Hat OpenShift do Red Hat AI 3 i wykorzystujemy duże modele językowe, żeby zoptymalizować AI.

Jak Red Hat podchodzi do odpowiedzialnego wdrażania AI oraz w jaki sposób nowa platforma Red Hat AI 3 odzwierciedla to podejście?

Red Hat AI 3 jest prawdziwą rewolucją dla korporacyjnych platform AI.

Umożliwia łączenie modeli z danymi w sposób, który znacząco przyspiesza działanie całego środowiska – właśnie dzięki optymalizacji wykorzystania danych. Podam tu prosty, ale obrazowy przykład. Jeśli jeden użytkownik pyta AI o stolicę Polski, drugi o stolicę Szwecji, a trzeci o stolicę Niemiec, to zamiast tworzyć oddzielne modele dla każdego z tych zapytań, można zbudować jeden model obsługujący cały rodzaj takich pytań. Dzięki temu kolejne odpowiedzi mogą być generowane dużo szybciej.

Jakie wyzwania stoją przed europejskimi firmami w kontekście transformacji cyfrowej i AI? Jak łączyć perspektywę biznesu i technologii, by przyspieszać innowacje?

Najlepszym kierunkiem dla Europy jest korzystanie z portfolio już istniejących produktów, stosując jednocześnie know-how doświadczeń, jak wykorzystywać je w praktyce – np. przy produkcji samochodów, maszyn, w medycynie, cyfryzacji czy usługach publicznych. Polska jest w tym aspekcie prekursorem. Gdy spotkałem się tu z jednym z moich klientów, wyciągnął z kieszeni iPhone'a, gdzie miał dostęp do całej wiedzy o swojej firmie. W wielu krajach Europy takie podejście wciąż nie jest standardem.

Mamy wielu klientów spośród małych firm na terenie USA i Azji, które działając wspólnie utworzyły lokalne ekosystemy pozwalające dobrze poznać klientów i ich potrzeby. Mogły

ze sobą współpracować dzięki temu, że wszystkie korzystają z rozwiązań open-source'owych. To podejście stało się globalnym trendem i przedsiębiorstwa coraz częściej stawiają właśnie na takie rozwiązania. Dzieje się tak nie tylko dlatego, że kod jest otwarty i każdy z użytkowników może go modyfikować na własne potrzeby, lecz także ze względu na kulturę, która za tym stoi i przekłada się na integrację, transparentność, otwartą komunikację i współpracę między użytkownikami. I chodzi tu nie tylko o samą technologię, ale także o biznes i politykę pozwalającą ludziom współpracować, a nie konkurować.

Jak Red Hat postrzega swoją przyszłość?

Na rynku pojawia się tak dużo innowacji, że jeśli klienci i partnerzy nie będą się szybko edukować, mogą przestać nadążać za trendami. A jedną z największych wartości społeczności open source jest gotowość do wdrażania nowości, dlatego warto być jej częścią.

Nasi klienci doceniają przede wszystkim to, że portfolio Red Hat plasuje się pomiędzy ofertami największych globalnych dostawców. Obejmuje zarówno rozwiązania typu Operational System Platform (Red Hat Enterprise Linux), jak i Automation System Platform (Red Hat Ansible Automation Platform), a pomiędzy nimi znajduje się jeszcze narzędzie Red Hat OpenShift Platform do wirtualizacji. Nie są one nadmiernie rozbudowane – są po prostu dobrze dopasowane do potrzeb klientów. Niedawno wprowadziliśmy Red Hat AI 3, które łączy nasze najnowsze innowacje w zakresie AI dla przedsiębiorstw w ramach jednej platformy. Umożliwia im to sprawniejsze przenoszenie obciążeń pracy AI z fazy eksperymentów do produkcji. Przez ostatnie 20 lat obserwowaliśmy boom na wirtualizację, natomiast era łączenia modeli danych z wykorzystaniem AI dopiero się zaczyna. I tu również chcemy znaleźć swoje miejsce – znów gdzieś pośrodku.

Ogromna ilość rozwiązań open source, która powstaje w Polsce jest tworzoną przede wszystkim na potrzeby klientów z Europy Zachodniej i USA – mówi Dinko Eror, VP EMEA Central, North and Eastern Europe w Red Hat



Jakimi referencjami może pochwalić się Red Hat w Polsce?

Jest ich wiele, ale wymienię trzy najnowsze. W rozwiązania open-source'owe postanowiła zainwestować jedna z największych instytucji publicznych w Polsce. W ramach modernizacji infrastruktury postawiła na Linux, wirtualizację oraz Kubernetes, czyli open-source'owy system do zarządzania skonteneryzowanymi aplikacjami. To wdrożenie jest obecnie w toku.

Z kolei jeden z największych polskich banków, pomimo posiadania zaawansowanych systemów informatycznych, miał problemy z wirtualizacją. W ramach współpracy z ekosystemem partnerskim zaoferowaliśmy tej instytucji OpenShift AI, co pozwoliło w pełni zmodernizować jej infrastrukturę w tym obszarze.

Ostatnim przykładem jest B2 Impact Polska, jedna z wiodących firm zarządzających wierzytelnościami w kraju. Przedsiębiorstwo wybrało Red Hat OpenShift oraz Red Hat OpenShift Virtualization, aby unowocześnić swoją infrastrukturę IT i aplikacje. W rezultacie firma przyspieszyła swoje procesy ETL czterokrotnie, skróciła czas

potrzebny na przygotowanie w pełni funkcjonalnego środowiska produkcyjnego do zaledwie jednej godziny oraz wzmocniła odporność i bezpieczeństwo swoich systemów podczas awarii centrum danych.

Które kraje regionu CEE najlepiej sobie radzą ze stosowaniem rozwiązań open-source'owych?

Jeśli spojrzymy szerzej na Europę, to zdecydowanie najlepiej radzą sobie kraje skandynawskie – szczególnie w obszarze rozwoju publicznych usług cyfrowych. Bardzo dobrze wypada też Europa Południowo-Wschodnia, a zwłaszcza Rumunia i Chorwacja. To jednak w Polsce powstaje ogromna ilość rozwiązań open source, przede wszystkim tworzonych na potrzeby klientów z Europy Zachodniej i USA. ■

Rozmawiał Wojciech Gryciuk

Specjalne podziękowania dla firmy Laboratorium Danych, która pomogła odzyskać przypadkowo skasowany plik z nagraniem wywiadu

Laboratorium odzyskiwania Nadziei

Rafał Krawczyk, prezes Labdaty, opowiada o tym, jak jego firma pomaga odzyskiwać dane z uszkodzonych komputerów i telefonów

Firm oferujących usługi odzyskiwania danych jest wiele. Co was wyróżnia?

To, że mamy szerokie pole działania i własne laboratoria badawcze, a takich firm jest w Polsce niewiele. Ponieważ to rzadka umiejętność, większość klientów pozyskujemy przez różnego rodzaju serwisy komputerowe i telefoniczne, które odsyłają ich do nas, bo same nie potrafią sobie poradzić z tego typu problemami. Nie oznacza to, że nie pozyskujemy ich też samodzielnie.

Na początku tego roku podpisaliśmy 3-letnią umowę o współpracy z Grupą Orlen, a w listopadzie 2025 uzyskaliśmy kod NCAGE, który pozwala nam współpracować w zakresie odzyskiwania danych z NATO, a to ogromny rynek związany z obronnością. Sporo indywidualnych klientów mamy w większości krajów UE, a najczęściej w Norwegii, gdzie pozyskiwał ich dla nas lokalny partner. W przyszłości chcemy w ten sposób poszerzać naszą działalność także w innych krajach UE.

Kto się do was głównie zgłasza i z jakimi problemami?

Połowa naszych klientów to firmy prywatne oraz instytucje publiczne, a połowa to klienci indywidualni. Oczywiście problemy tych pierwszych są nieporównywalnie bardziej złożone od tych drugich, co nie znaczy, że

“
ZAJMUJEMY SIĘ
KOMPLEKSOWYM
ODZYSKIWANIEM
DANYCH,
TZN NIE TYLKO
Z POWODU USZKODZEŃ
LOGICZNYCH,
ALE I FIZYCZNYCH

podchodzimy do nich z mniejszym zaangażowaniem. W przypadku firm najczęściej zdarzającym się problemem jest utrata danych z powodu awarii serwerów. Zgłaszają się z tym do nas głównie mniejsze firmy, m.in. księgowe, ale także banki, chociaż w ich przypadku o szczegółach nie mogę nic powiedzieć. Z największą co do skali utratą danych mieliśmy jednak do czynienia w przypadku jednego z warszawskich szpitali. Z powodu awarii serwera, na którym było 16 dysków z danymi od 800 lekarzy, z większości urządzeń pracujących w szpitalu zniknęły dane dotyczące kilkudziesięciu tysięcy pacjentów. Mimo że problem wydawał się być karkołomny, bo zawiódł system zabezpieczeń RAID, wszystkie dane udało się nam odzyskać, co, wbrew pozorom, z technicznego punktu widzenia nie było specjalnie

trudne. Najwięcej problemów mamy z odzyskaniem danych, co do których w ogóle nie wiadomo, czy znajdują się na nośniku. Tak jak w pana przypadku, kiedy to nie było wiadomo, czy plik z nagraniem wywiadu się zapisał, czy nie. Dobrze, że nie korzystał pan potem z dyktafonu oraz że zapamiętał nazwę pliku, co istotnie pomogło w odzyskaniu danych (dzięki pomocy firmy Labdata wywiad z wiceprezsem firmy Red Hat można przeczytać na poprzedniej stronie).

Jak dochodzi do mechanicznych uszkodzeń sprzętu?

Najczęściej po upadku sprzętu na ziemię, ale też gdy pociągnię się za dysk zewnętrzny połączony z laptopem kablem. Pancerna osłona założona na smartfon może zapobiec uszkodzeniu, ale wtedy może się on nagrzać i wyłączyć w najbardziej nieoczekiwanym momencie, np. na wycieczce w tropiki. Do humorystycznych, chociaż traktujemy je bardzo poważnie, można zaliczyć utratę danych po rzuceniu telefonem o ścianę, z czym klienci zgłaszają się do nas przynajmniej raz w tygodniu, ale też po włożeniu sprzętu do pralki czy wysunięciu się go do sedesu. Sprawdzenie, czy smartfon nadal działa może być zawodne, bo może on przestać działać



Wśród naszych największych klientów jest Orlen oraz... NATO. Mniejszych pozyskujemy przez sieć serwisów komputerowych i telefonicznych – mówi Rafał Krawczyk, prezes Labdaty.

dopiero po 2 dniach. Dlatego w takich przypadkach rekomendujemy natychmiastowy backup wrażliwych danych, żeby nie przynosić sprzętu do nas i naprawiać go za duże pieniądze. Odzyskanie danych z pojedynczego nośnika, jak telefon, karta pamięci czy dysk z laptopa jest w miarę proste. Więcej problemów jest z serwerami typu NAS (z zabezpieczeniami typu RAID 0 lub RAID 1) czy NAP.

Czy interesujecie się tym, jak doszło do utraty danych?

Nie, tylko tym, co zostało uszkodzone. Czasami trzeba działać bardzo szybko, gdy przykładowo została uszkodzona baza SQL-owa, w której znajdują się dane księgowe, magazynowe i wuzetki, bo bez dostępu do nich firma jest dosłownie sparaliżowana, nie wiedząc przykładowo, który kontrahent ile towaru pobrał z hurtowni budowlanej. Nie będzie też można rozliczyć się z pracownikami i kontrahentami, zapłacić faktury od centrów, z których bierze się towar i jeszcze rozliczyć to wszystko z urzędem skarbowym,

zapłacić podatek i ZUS. Bo jak się nie zrobi tego na czas, można zostać ukaranym nawet grzywną.

A na czym polega dokładnie wasza praca?

Zajmujemy się głównie mikroelektroniką precyzyjną. Weźmy dla przykładu dyski twarde HDD, które najczęściej trafiają do nas z uszkodzonymi głowicami. Trzeba je wymienić, odciąć lub dezaktywować w trakcie czytania za pomocą stacji diagnostycznej. Do tego są dostępne gotowe narzędzia, ale trzeba wiedzieć, jak je obsłużyć i jak skonfigurować, żeby dysk mógł ponownie działać. A to kosztuje.

No właśnie, jeśli spojrzeć na wasz cennik, to świadczone usługi nie należą do tanich, co zawęży krąg klientów. Dlaczego?

No cóż, technologie sprzętowe rozwijają się tak szybko, że nieustannie trzeba się dokształcać, do tego dochodzą bardzo wysokie koszty narzędzi programistycznych, które stosujemy w naszej pracy, a także miniaturyzacja,

która powoduje wzrost gęstości zapisu danych, a to utrudnia odzyskiwanie danych. No i liczy się jeszcze dyspozycyjność, bo klienci mogą korzystać z naszych usług w modelu 24/7. Zajmujemy się kompleksowym odzyskiwaniem danych, tzn. nie tylko w przypadku uszkodzeń logicznych, ale także gdy nośnik jest uszkodzony fizycznie z powodu zalania, uderzenia, przejechania autem lub po awarii zasilania, co się zdarza najczęściej. Sęk w tym, że z technicznego punktu widzenia każdy z tych przypadków jest inny i wymaga stosowania odmiennych procedur, żeby odzyskać dane. Nawet gdy mamy ten sam telefon, to do każdego rodzaju uszkodzenia trzeba podchodzić w inny sposób. A jeśli do tego szyfruje on dane, a robi to większość, to czas ich odzyskania wydłuża się, a to kosztuje. To samo jest w przypadku dysków SSD, z których odzyskanie danych jest dużo trudniejsze niż z HDD, bo są one wyposażane w coraz to nowsze kontrolery pamięci, które je inaczej szyfrują.

Ma pan zaledwie 34 lata. Jak doszło do powstania firmy i w jakim tempie się ona rozwija?

Odzyskiwaniem danych zajmowałem się od 2014 roku w firmie mojego ojca jeszcze w czasie studiów na AGH, ale w 2016 założyłem w Warszawie własną, Labdatę, która jest powszechnie znana pod nazwą Laboratorium Danych z siedzibą w Warszawie. Początki nie były łatwe, bo niewielki, zaledwie 3-osobowy zespół musiał przyswoić ogromną ilość wiedzy, biorąc udział w nieskończonej liczbie szkoleń, w czym bardzo pomogło wykształcenie inżynierskie całej ekipy pod kątem fizyki i elektroniki. Obecnie nasz zespół liczy 10 osób, a przychody rosną w tempie 20 proc. rocznie dzięki ciągle poszerzanej sieci partnerskiej, której nie tylko nie zabieramy pracy, ale poszerzamy jej kompetencje. A oprócz laboratorium w Warszawie mamy też drugie w Bielsku Białej, gdzie działa firma taty. ■

Rozmawiał Wojciech Gryciuk

Od chatbotów do milionów

Sektor bankowy chętnie rozwija technologie AI, ale rzadko w połączeniu z cloud computingiem

Od dawna wiadomo, że cyfryzacja sektora bankowego oznacza wiele korzyści nie tylko dla samych instytucji finansowych, ale też dla ich klientów. Zdaniem portalu finansowego Cashless, tylko w czwartym kwartale 2024 roku liczba aktywnych użytkowników mobilnych aplikacji bankowych wzrosła w Polsce do ponad 26,5 mln. Rozwój wirtualnych usług bankowych w duchu hiperpersonalizacji, automatyzacji i sztucznej inteligencji kryje w sobie ogromny potencjał biznesowy.

Wśród wielu korzyści można chociażby wymienić utrzymanie się na rynku, zachowanie konkurencyjności i redukcję kosztów, a przy tym wyższą jakość obsługi, możliwość personalizowania ofert zgodnie z indywidualnymi

preferencjami klientów i zwiększenie zainteresowania dostępnymi usługami. Banki stawiają poprzeczkę wysoko, równocześnie wdrażając coraz bardziej innowacyjne narzędzia wspierające. Według raportu firmy doradczej KPMG, już 80 proc. dyrektorów banków uważa, że implementacja AI i cloud computingu pozwoli instytucjom finansowym zachować pozycję na rynku i wygenerować dodatkowe zyski. Dlatego 70 proc. z nich planuje zwiększyć wydatki na wdrożenie nowych technologii.

AI na straży rosnących aspiracji banków i... klientów

Silnym trendem, który na dobre zdominował sektor bankowości jest

hiperpersonalizacja. Instytucje koncentrują swoje wysiłki na integracji AI z systemami core bankingowymi, aby móc skutecznie automatyzować decyzje strategiczne. Jako przykład można wymienić te dotyczące alokacji kapitału, a także oferowanie klientom w pełni dobrane do ich potrzeb produkty, podnosząc jakość obsługi na jeszcze wyższy poziom. Z badań przeprowadzonych przez EY wynika, że 66 proc. banków zauważyło zwiększenie sprzedaży po wdrożeniu automatyzacji procesów ofertowania, a 69 proc. korzysta z technologii wspierających chatboty. Ich zadaniem jest nadanie chatom bardziej „ludzkiego” charakteru, aby podnieść satysfakcję klientów z kontaktu z infolinią.

for: AdobeStock

26,5 MLN

DO TAKIEGO POZIOMU WZROŚLA LICZBA AKTYWNYCH UŻYTKOWNIKÓW MOBILNYCH APLIKACJI BANKOWYCH W POLSCE POD KONIEC 2024 ROKU

69%

TAKI PROCENT BANKÓW KORZYSTA NA ŚWIECIE Z TECHNOLOGII WSPIERAJĄCYCH CHATBOTY, KTÓRYCH ZADANIEM JEST NADANIE IM BARDZIEJ „LUDZKIEGO” CHARAKTERU, ABY PODNIEŚĆ SATYSFAKCJĘ KLIENTÓW Z KONTAKTU Z INFOLINIĄ

25%

CHOCIAŻ AI NAJLEPIEJ REALIZUJE SIĘ W INTEGRACJI Z CLOUD COMPUTINGIEM, TYLKO 25 PROC. INSTYTUCJI BANKOWYCH NA ŚWIECIE POSIADA PLATFORMY CHMUROWE LUB HYBRYDOWE

„Motorem zmian w obszarze bankowości stał się otwarty dostęp do sztucznej inteligencji, zapewniającej nie tylko przyspieszenie wielu procesów, ale też całkowitą ich automatyzację, co przekłada się z kolei na znaczącą redukcję kosztów. Równie palącym problemem wielu instytucji finansowych jest generowanie konkurencyjnych ofert, które idealnie wpasują się w osobiste potrzeby klientów. Z myślą o tym podążyły one za algorytmami, znacząco zwiększając swoją widoczność i skuteczność działania, szczególnie w zakresie usług kredytowych, które według EY nie cieszą się już tak dużym zainteresowaniem” – uważa Adam Matyaszek, Key Account Manager z firmy Polcom.

Po wdrożeniu generatywnej sztucznej inteligencji 78 proc. placówek bankowych zarejestrowało poprawę produktywności, a 34 proc. firm przeprowadziło restrukturyzację swoich zespołów. Ponadto z badań przeprowadzonych przez firmę IDC wynika, że 25 proc. instytucji planuje to zrobić w ciągu roku. Jak z kolei podaje KPMG, już 82 proc. banków łączy technologię AI ze zrobotyzowaną automatyzacją procesów (RPA) i w ten sposób usprawnia codzienną pracę całej kadry.

Co jeszcze zapewni bankom AI i cloud computing?

Benefity jakie oferuje bankom sztuczna inteligencja są ogromne. Skuteczna analiza danych finansowych i zarządzanie ryzykiem, a także wyszukiwanie i weryfikacja korelacji w potężnych zasobach danych nie wyczerpują jej możliwości. Najpełniej realizują się one w integracji z cloud computingiem. Chmura nie tylko zapewnia wysoką ochronę danych, ale daje także możliwość współdzielenia środowisk z partnerami przy realizacji wspólnych projektów. W ten sposób łączenie inicjatyw, dzielenie się (sharing) informacjami i koordynowanie akcji staje się w pełni zoptymalizowane.

Jednocześnie, jak podaje KPMG, tylko 25 proc. instytucji bankowych posiada

platformy chmurowe lub hybrydowe strategicznie wspierające usługi oparte na danych. Natomiast w Polsce, jak wynika z badań firmy IDC, na cloud computing decyduje się wciąż jedynie 36 proc. przedsiębiorstw, podczas gdy na świecie jest to 54 proc. firm.

Polska, AI i cloud banking

McKinsey podaje, że w całym globalnym sektorze bankowym sztuczna inteligencja może zwiększać przychody instytucji od 200 do nawet 340 miliardów dolarów rocznie. KPMG z kolei informuje, że 62 proc. dyrektorów banków oczekuje umiarkowanego lub bardzo wysokiego zwrotu z inwestycji w sztuczną inteligencję, co jest w pełni możliwe. A jak wygląda w tym kontekście polska bankowość? Z badania przeprowadzonego przez IDC wynika, że aż 72 proc. polskich firm uważa, że AI doprowadzi do wygenerowania nowych miejsc pracy. Z kolei z analizy firmy Polcom wynika, że 62 proc. przedsiębiorstw planuje do końca 2026 roku inwestycje w zakresie cloud computingu.

– Polska wcale nie odstaje w swoich działaniach od reszty świata, na pewno jednak różni się skalą. Widzimy wzmożony ruch w obszarze implementacji AI oraz cloud computingu, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw małej i średniej wielkości. Można zaryzykować nawet stwierdzenie, że jesteśmy konkurencyjni w stosunku do reszty świata w zakresie działań outsourcingowych, wdrażając innowacyjne rozwiązania technologicznie zgodne z wszelkimi normami i restrykcjami prawnymi, które obowiązują w całej Unii Europejskiej. Sądząc po tym, można oczekiwać, że w niedalekiej przyszłości duża część polskiego biznesu, także w sektorze bankowym, będzie zwiększać swoje nakłady inwestycyjne w rozwiązania oparte o sztuczną inteligencję i chmurę obliczeniową – podsumowuje Adam Matyaszek. ■

Wojciech Gryciuk



SOLIDWORKS i 3D UNIV+RSES

Łączenie świata wirtualnego ze światem rzeczywistym

Gian Paolo Bassi, Senior Vice President of Mainstream Innovation and Customer Role Experience w Dassault Systèmes, opowiada o 30. rocznicy powstania SOLIDWORKS, Przemysle 5.0 i sztucznej inteligencji zmieniającej krajobraz produkcji

foto: AdobeStock/Materialy prasowe

W Polsce niewiele firm dostosowało się do wymagań Przemysłu 4.0, mimo że jego następcą, Przemysł 5.0, zyskuje popularność już od co najmniej pięciu lat. Czym różnią się te koncepcje i jakie korzyści przynoszą firmom?

Zaskakujące jest to, że zasady Przemysłu 4.0, a obecnie 5.0, nie zostały jeszcze w pełni wykorzystane w Polsce, mimo że powstały w Europie wiele lat temu. Sytuacja ta jednak stopniowo się zmienia, ponieważ coraz więcej firm zaczyna przeprowadzać transformację cyfrową. Przemysł 4.0 koncentruje się na cyfryzacji, automatyzacji oraz inteligentnym połączeniu maszyn, systemów i danych w celu optymalizacji produkcji i wydajności. Jego następcą, Przemysł 5.0, kładzie nacisk na współpracę między ludźmi i maszynami, integrując ludzką kreatywność, wiedzę specjalistyczną i podejmowanie decyzji z wysoce zautomatyzowanymi procesami. Podczas gdy Przemysł 4.0 poprawia wydajność i jakość poprzez cyfrową ciągłość i inteligentne systemy, Przemysł 5.0 dodaje podejście skoncentrowane na człowieku, które sprzyja innowacyjności, zrównoważonemu rozwojowi i bardziej spersonalizowanym rozwiązaniom dla klientów.

Dobrym przykładem tej zmiany jest firma z branży elektroniki i zaawansowanych systemów, której przedstawicieli spotkałem podczas pobytu w Polsce. W czasie pandemii musiała ona drastycznie skrócić czas wprowadzenia produktów na rynek, co okazało się niezwykle trudnym zadaniem bez zapewnienia ciągłości cyfrowej – podstawy Przemysłu 4.0. A przecież to właśnie ona poprawia jakość i koordynację z łańcuchem dostaw, a także optymalizuje materiały i systemy produkcyjne. Tylko dzięki płynnemu przepływowi informacji między działami i procesami roboczymi możliwe jest wdrożenie zamkniętego cyklu niezbędnego do zwiększenia wydajności i poprawy jakości. W takim kontekście stosowanie zasad Przemysłu 4.0 staje się niezbędne. Wiele firm w Europie Zachodniej już podążyło tą drogą i jestem



przekonany, że z czasem coraz więcej firm w Polsce pójdzie w ich ślady.

“

3D UNIV+RSES
TO ŚRODOWISKO
CYFROWE NOWEJ
GENERACJI,
KTÓRE INTEGRUJE
MODELOWANIE,
SYMULACJE,
RZECZYWISTE DANE
I TREŚCI GENEROWANE
PRZEZ AI

Od jak dawna Dassault Systèmes promuje koncepcję 4.0?

Od prawie 15 lat propagujemy zasady, które dziś definiują Przemysł 4.0, byliśmy więc aktywni w tym obszarze, zanim sam termin stał się powszechnie znany. Od początku skupialiśmy się na idei, że prawdziwą wartość biznesową zapewnia integracja rozwiązań, a nie poleganie na izolowanych rozwiązaniach punktowych – chociaż rozwiązania takie pozostają ważne dla łączenia danych, ludzi, narzędzi i technologii w cyfrowym środowisku.



Podejście to doprowadziło do uruchomienia w 2012 roku platformy 3DEXPERIENCE, dzięki której Dassault Systèmes zapewnia w pełni zintegrowane środowisko cyfrowe, umożliwiające producentom przejście od koncepcji do wprowadzenia produktu na rynek. Ta platforma biznesowa i innowacyjna zapewnia wszystkim interesariuszom dostęp do jednego źródła informacji, umożliwiając współpracę między działami, a jednocześnie gwarantując każdemu zespołowi dostęp do potrzebnych danych. Dzięki przełamaniu wewnętrznych barier, to zintegrowane środowisko cyfrowe przyspiesza innowacje i pozwala uwzględnić perspektywę konsumenta na każdym etapie projektowania i dostawy.

Jednak idziemy znacznie dalej we wspieraniu producentów w reagowaniu na nowe wyzwania. W 2025 roku wzbogaciliśmy platformę 3DEXPERIENCE o sztuczną inteligencję. Oznaczało to przejście na 3D UNIV+RSES,

“
3DEXPERIENCE
UMOŻLIWIA PŁYNNĄ
INTEGRACJĘ
SOLIDWORKS Z INNYMI
ROZWIĄZANIAMİ,
TAKIMI JAK DELMIA,
CATIA, SIMULIA
I ENOVIA

środowisko cyfrowe nowej generacji, które integruje modelowanie, symulacje, rzeczywiste dane i treści generowane przez sztuczną inteligencję, przy jednoczesnym zachowaniu ścisłej ochrony własności intelektualnej. Celem jest zapewnienie jednej platformy, która uczy się, dostosowuje i pomaga firmom automatycznie optymalizować procesy. Sercem tej innowacji są wirtualni asystenci – zaawansowani asystenci AI zaprojektowani tak, aby wykraczać poza rutynowe wsparcie zadań. Zapewniają proaktywne

wsparcie, pomagają w analizie danych oraz optymalizują łańcuchy dostaw i sieci partnerskie.

Przez wiele lat był Pan odpowiedzialny za rozwój SOLIDWORKS, który obecnie obchodzi 30-lecie obecności na rynku. Jaki jest jego potencjał dzisiaj i jak wpisuje się on w koncepcję 3D UNIV+RSES?

Przez ostatnie trzy dekady SOLIDWORKS ułatwiał projektowanie i rozwój produktów, czyniąc te działania dostępnymi, intuicyjnymi i przyjemnymi. Miliony użytkowników na całym świecie polegały na tym oprogramowaniu, aby tworzyć, wprowadzać innowacje i rozwijać się – zarówno jako indywidualni projektanci, jak i firmy.

Od 2011 roku jestem zaangażowany w rozwój SOLIDWORKS, kierując strategiami produktowymi i technologicznymi marki zarówno dla środowisk stacjonarnych, jak i chmurowych. Platforma 3DEXPERIENCE umożliwia płynną integrację SOLIDWORKS

z innymi rozwiązaniami, takimi jak DELMIA, CATIA, SIMULIA i ENOVIA. Dostęp ten tworzy ujednolicone środowisko rozwoju produktów, pozwalając inżynierom na szybsze wdrażanie innowacji.

W ramach 3D UNIV+RSES SOLIDWORKS zawiera teraz nowe funkcje oparte na sztucznej inteligencji, które pomagają użytkownikom oszczędzać czas, zmniejszać nakład pracy ręcznej i poprawiać dokładność projektowania. Najnowsza wersja, wprowadzona na rynek w 2025 roku, zawiera również setki ulepszeń wprowadzonych na prośbę użytkowników, co dodatkowo wzmacnia jej potencjał jako wiodącego narzędzia do projektowania i rozwoju produktów.

Podczas niedawnej konferencji w Houston zaprezentowaliście wiele nowych rozwiązań. Które z nich uważacie za najbardziej innowacyjne?

Podczas konferencji 3DEXPERIENCE WORLD 2025 zaprezentowaliśmy wiele innowacji wykorzystujących sztuczną inteligencję i automatyzację, w tym SOLIDWORKS CPQ, które umożliwia firmom szybkie definiowanie i projektowanie portfolio konfigurowalnych produktów spełniających wymagania klientów oraz generowanie precyzyjnych ofert. Takie podejście oparte na personalizacji na zamówienie rozszerza zalety aplikacji SOLIDWORKS poza projektowanie, sprzyjając ściślejszej współpracy między menedżerami portfolio produktów, zespołami sprzedaży i inżynierami.

Kolejnym ciekawym rozwiązaniem jest najnowsza wersja systemu Automatic Drawing Generator dla SOLIDWORKS. Usprawnia on tworzenie dokumentacji 2D i 3D poprzez pełną automatyzację. Jest to znacząca poprawa, ponieważ rysowanie jest często jednym z najbardziej żmudnych zadań dla inżynierów – tak było w przeszłości w moim przypadku.

foto: Materiały prasowe



Ireneusz Borowski,
Managing Director Poland, Dassault Systèmes

Głos z polskiego rynku

W Polsce zarówno duże organizacje, jak i SMB mierzą się dziś z podobnymi wyzwaniami: problemy stają się coraz bardziej złożone, wymagają szybkiej reakcji, połączenia wiedzy i umiejętności różnych osób lub działów. W ostatnich latach dotychczasowe problemy zostały dodatkowo spotęgowane pandemią koronawirusa, która wyraźnie pokazała, jak ważne jest dostosowywanie procesów do aktualnej sytuacji, a tym samym zapewnienie sprawnego funkcjonowania w każdych warunkach. Badanie PMR, przeprowadzone w Polsce na zlecenie Dassault Systèmes, pokazało wiele pozytywnych sygnałów z rynku. Jednym z nich jest plan migracji do chmury w ciągu następnych lat deklarowany przez jedną trzecią ankietowanych przedsiębiorstw, które dotychczas nie wdrożyły rozwiązań cloud. Coraz więcej organizacji dostrzega, że chmura nie jest już tylko prostym zamiennikiem dotychczasowych systemów, fizycznie zainstalowanych na terenie firmy. Przedsiębiorstwa, które zainwestowały w cloud computing są elastyczne pod względem zakupu zasobów informatycznych, mogą szybko zwiększać lub zmniejszać zdolności produkcyjne oraz minimalizować wydatki inwestycyjne. Chmura przynosi innowatorom także wiele innych korzyści, choćby poprawia integralność danych czy umożliwia współpracę osób związanych z projektem, często pracujących w odległych lokalizacjach. W cyfrowej rzeczywistości, tradycyjny model pracy, w którym wszystkie zespoły działały jako odrębne zbioru osób, już się nie sprawdza. Odpowiedzią na nowe wyzwania jest solidna platforma, taka jak 3DEXPERIENCE w chmurze od Dassault Systèmes, która zapewnia wszystkim interesariuszom dostęp do jednej wersji danych, jedyne źródła prawdy (ang. Single Source of Truth) w czasie rzeczywistym. ●

rozmawiał Wojciech Gryciuk



Terenówka do miasta

Są samochody, które próbują się dopasować. I są takie, które każą światu dopasować się do siebie. Ford Ranger Raptor należy do tej drugiej kategorii. To auto, które w terenie czuje się jak u siebie, ale paradoksalnie największą furorę robi dziś... w centrum Warszawy

fot. Materiały prasowe

Spotkacie go pod biurami i przed kawiarniami, czyli wszędzie tam, gdzie off-road widzi się głównie na Instagramie. I nie, to nie jest pomyłka systemu. Raptor nie wjeżdża – On się pojawia. Jest szeroki, wysoki, napompowany, jak po solidnym treningu siłowym. Ma błotniki, które wyglądają, jakby ktoś zapomniał zdjąć pakiet rajdowy, i grill, który jasno komunikuje, że nie interesuje go anonimowość. W Warszawie działa jak magnes. Ludzie patrzą. Jedni z podziwem, inni z niedowierzaniem, jeszcze inni z pytaniem: „Serio, tym do biura?” Serio.

V6 Biturbo, czyli moment, w którym pickup przestaje być żartem

Pod maską pracuje 3-litrowe V6 EcoBoost twin-turbo, generujące około 292 KM i 491 Nm. I to jest dokładnie ten moment, w którym



“

RAPTOR JEST RASOWYM SAMOCHODEM TERENOWYM, KTÓREGO ŻYWIOŁEM JEST BŁOTO, PIACH I NIEDOSTĘPNE DUKTY

Ranger Raptor przestaje być „dużym autem” i zaczyna być poważnym sprzętem. Gaz wciśnięty w mieście daje efekt, którego absolutnie się nie spodziewasz po pickapie. Jest reakcja, jest dźwięk, jest realne przyspieszenie. To nie jest diesel do wożenia palet. To silnik, który potrafi zrobić show, szczególnie w trybach, w których wydech przestaje udawać grzeczność i wydaje z siebie groźne warknięcia. I nagle łapiesz się na tym, że jedziesz Rangerem jakby był hot hatchem na szczydach.

Absurd, który działa

Logika podpowiada, że Raptor w mieście nie ma większego sensu. Rzeczywistość mówi coś innego. Pozycja za kierownicą? Król ulicy. Widoczność? Patrzą ponad dachami innych aut. Reakcje innych kierowców? Często bardziej uprzejme niż zwykle. No i ten respekt, kiedy wrzucasz kierunkowskaz, by zmienić pas. Tak, jest szeroki. Tak, trzeba myśleć przy parkowaniu. Ale

komfort resorowania, ogromny skok zawieszenia i to, jak Raptor filtruje dziury, tory tramwajowe i studzienki, sprawiają, że warszawskie ulice przestają być problemem. On je po prostu ignoruje. I właśnie dlatego coraz więcej osób używa go na co dzień i to nie pomimo gabarytów, ale właśnie dzięki nim.

Teren: tam, gdzie Raptor przestaje się wygłupiać

Wystarczy zjechać z asfaltu, żeby zrozumieć, po co ten samochód naprawdę powstał. Zawieszenie FOX o ogromnym skoku i podwójne amortyzatory, tryby jazdy terenowej, reduktor. Wszystko tu jest prawdziwe, nie marketingowe. Raptor nie pyta, czy można. On po prostu jedzie. Piach, błoto, kamienie – im gorzej, tym lepiej. I co ważne: robi to bez stresu, bez poczucia, że zaraz coś się urwie. To terenówka, która daje kierowcy poczucie kontroli, a nie heroizmu. To także auto, które potrafi latać! W trybie Baja, kiedy komputer odpi-
na stabilizatory, by jeszcze bardziej zwiększyć skok zawieszenia, Raptor jest w stanie unieść się nad ziemią, gdy trafi na odpowiednią „hopę”. To jeden z nielicznych współczesnych

Wnętrze utrzymane jest w sportowym stylu, a materiały wykończeniowe najwyższej jakości. Na pokładzie znajdziemy skórę, alcantarę i przeszycia w czerwonym kolorze. Kabina jest świetnie wyciszona, co pozytywnie wpływa na komfort jazdy.



samochodów, który naprawdę zachęca, żeby zjechać nim z drogi.

Sport i użyteczność w jednym

W środku jest dokładnie tak, jak powinno być w Raptorze. Sportowe fotele obszyte skórą, gruba kierownica z centralnym znacznikiem, wyraźne sportowe akcenty, ale też pełna funkcjonalność auta, z którym da się żyć na co dzień. To nie jest luksus w niemieckim wydaniu. To roboczy performance: odporny, solidny, gotowy na błoto i kawę rozlaną po drodze. Multimedia są nowoczesne, systemy wsparcia obecne, ale całość nie odciąga uwagi od tego, co najważniejsze: jazdy.

Szpan? Oczywiście. I bez udawania, że go nie ma

Nie oszukujmy się – Ford Ranger Raptor to jeden z największych szpanerów

na rynku. I robi to całkowicie świadomie. To auto, które mówi: „Tak, wiem, że mnie widać. I co z tego?” W Warszawie stał się symbolem pewnego luzu: „mogę, więc mam”. Dla jednych to przesada, dla innych czysta motoryzacyjna radość. Ale obojętnie przejść obok niego po prostu się nie da.

Ford Ranger Raptor V6 nie jest samochodem rozsądnym. I całe szczęście. To auto dla ludzi, którzy oczekują prawdziwych możliwości terenowych, ale równie cenią efekt, jaki robią przed kawiarnią. Nie chcą SUV-a takiego, jak wszyscy i nade wszystko mają dystans do samej idei „sensownego wyboru”. Raptora kupuje się sercem i uśmiechem, a dopiero potem sprawdza specyfikację. I dokładnie dlatego tak dobrze odnalazł się w mieście. Bo w świecie pełnym poprawnych aut ktoś w końcu przypomniał sobie, że motoryzacja ma też bawić. ■

Michał Garbaczuk

for. Materiały prasowe

12 rad, żeby być szczęśliwszym

Możesz uważać, że bycie szczęśliwszą osobą nie dotyczy ciebie, tymczasem istnieje poważna neurobiologia behawioralna, która zmieni twoje zdanie na dobre (dosłownie)

Mamy większą kontrolę (nad naszym szczęściem), niż nam się wydaje – mówi Elissa Epel, doktor, profesor i wiceprzewodnicząca Katedry Psychiatrii na Uniwersytecie Kalifornijskim w San Francisco oraz autorka książki „The Stress Prescription: Seven Days to More Joy and Ease”. – Możemy przejąć stery i odkryć, co możemy zrobić teraz – małe rzeczy, które mogą zwiększyć poczucie radości lub zadowolenia – mówi Epel.

Twierdzi ona, że możemy po prostu machnąć palcem i sprawić, że szczęście się wydarzy. Jednak jej badania wskazują, że niezależnie od naszego wrodzonego temperamentu lub zewnętrznych okoliczności, możemy trwale zwiększyć poczucie dobrego samopoczucia. Zgodnie z ustaleniami The Big JOY Project, ogólnoświatowego obywatelskiego programu naukowego, którego Epel była współtwórczynią, odpowiedź leży w sile nawyków. A konkretnie mikronawyków – małych, możliwych do wykonania, codziennych zachowań i aktywności.

Świadome przyjmowanie pozytywnych nawyków i uważne zwracanie uwagi na ich przyjemne efekty

wykorzystuje moc układu nagrody w naszym mózgu. – Kiedy zachowanie wyzwala pozytywną reakcję emocjonalną, prawdopodobnie o tym pamiętamy i zrobimy to ponownie – dodaje Epel. – Świadomość tego, jak coś sprawia, że czujemy się dobrze, może pomóc nam rozwinąć nowe pozytywne nawyki. Wykonywane z konsekwencją i zaangażowaniem, te mikronawyki mogą faktycznie przeprogramować mózg, aby poruszał się po świecie z większą pozytywnością. Jeśli to brzmi dla Ciebie dobrze, sprawdź te mikroakty zaczerpnięte bezpośrednio z The Big JOY Project.



1. Pięć aktów dobroci dziennie

– Czy możesz spróbować zrobić pięć miłych uczynków dla innych? – pyta Epel. – Pomyśl o obdarowaniu kogoś



własnym minimomentem radości. Wyślij przyjacielowi zabawną wiadomość tekstową, zadzwoń do dziadka, napisz pozytywny komentarz pod postem na Instagramie, podnieś śmieć, przynieś portierowi latte. Nie ma potrzeby wielkich gestów (ani cen).



2. Skup się na wdzięczności

Jak? Skonkretyzuj to: zapisz, powiedz to na głos, pomyśl o tym jako o pierwszej rzeczy rano. – Sporządź listę rzeczy, za które jesteś wdzięczny, małych i dużych – stwierdza Epel. – Wdzięczność jest antidotum na stres. Możemy ustawić się na bardziej pozytywnej ścieżce dnia, jeśli zaczniemy poranek od wdzięczności. Kiedy się obudzisz, pomyśl o czymś, za co jesteś wdzięczny.

3. Ciesz się naturą każdego dnia

Wydź na zewnątrz każdego dnia i pozwól, aby naturalne światło, dźwięki, zapachy i otoczenie obniżyły Twój stres i podniosły na duchu. – Wyjdź na zewnątrz i zauważ widoki lub mieszkającą zielen wokół (Ciebie), otwierając wszystkie zmysły i poruszając się w sposób uważny – podkreśla Epel.



4. Skoncentruj się na pozytywnym działaniu

– Złe rzeczy się zdarzają i będą się zdarzać. Uznaj ból, niedogodności, gniew (bez toksycznej pozytywności). Ale potem ciężko pracuj, aby zmienić swoją perspektywę (poprzez) znalezienie korzyści w codziennym problemie – wspomina Epel.

Jedna pomocna modyfikacja, jeśli czujesz się szczególnie uwięziony w swoich pesymistycznych wizjach (pamiętaj, to tylko nawyk, który możesz zmienić!), zacznij od czegoś mniejszego: sprawdź, czy możesz zmienić swoją perspektywę, aby znaleźć coś bardziej neutralnego w odniesieniu do niepowodzenia lub żalu. Ta sytuacja cuchnęła, ale czy możesz ją znieść? Czy minie? Czy udało ci się wcześniej przejść przez coś podobnego?



5. Wykorzystaj pozytywne wydarzenia dla innych

To jest w pewnym sensie okazywanie życzliwości innym, ale tak naprawdę chodzi o słuchanie i bycie obecnym dla swoich bliskich. – Proś i aktywnie słuchaj opowieści o tym, co dobrze idzie w życiu innych ludzi – radzi Epel.



6. Często potwierdzaj swoje najważniejsze wartości

Jeśli nasze działania i decyzje życiowe nie pokrywają się z naszymi najgłębszymi wartościami, nieszczęście jest już blisko. Przypomnij sobie rzeczy, które cenisz najbardziej na świecie, a następnie oceń, czy żyjesz dla nich. – Uporządkuj znaczenie czterech podstawowych wartości i napisz krótką relację o tym, jak przejawiają się one w (twoim) życiu – sugeruje Epel. – Często wracaj do tej listy wartości, aby pomóc sobie w podejmowaniu trudnych decyzji, aby skierować się z powrotem w stronę zadowolenia i ostatecznie znaleźć więcej celu i szczęścia w codziennym życiu.

7. Pozbądź się gniewu poprzez współczucie

To naturalne, że się złościmy, gdy ktoś nas rani. Ale rozpamiętywanie

tych bolesnych uczuć pozostawia nas w emocjonalnym bagnie – a gdy próbujemy odepchnąć te uczucia, one tylko się nasilają. Jeśli potrafimy zastąpić te negatywne emocje współczuciem, możemy rozwinąć empatię, nie zaprzeczając faktowi, że zostaliśmy zranieni. W jednym z badań studenci angielskich college'ów, którym polecono myśleć o przeszłym przestępstwie w sposób współczujący, zgłaszali większą empatię, wybaczenie, a nawet niższe tętno!



8. Kultuwuj poczucie podziwu

Badania sugerują, że doświadczanie podziwu – uczucia, gdy widzimy niesamowity krajobraz, słyszymy niesamowity utwór muzyczny lub trzymamy na rękach noworodka – wrywa nas z codziennych trosk i łączy z uczuciem, że jesteśmy częścią czegoś większego niż my sami. Przypomnij sobie czas, w którym poczułeś podziw i napisz o tym, opisując go tak szczegółowo, jak to możliwe.



9. W związkach jesteś najlepszą wersją siebie

Przenieś myśli w przyszłość i pomyśl o swojej idealnej rodzinie, życiu romantycznym i towarzyskim. Jak wyobrażasz sobie związek z partnerem, dziećmi, rodzicami lub przyjaciółmi?

Opisz szczegółowo, jak byście się komunikowali, co byście robili razem i co mogłoby się różnić od tego, jak obecnie się do siebie odnosicie. Zamiast rozpamiętywać przeszłe przeszkody lub rozczarowania, skup się na tym, dzięki czemu przyszłość mogłaby być jaśniejsza i bądź kreatywny. Według badań, konkretne wyrażenie tego, czego chcesz, w optymistyczny sposób, może dać ci większe poczucie kontroli i zmotywować cię do podjęcia kroków w kierunku tej idealnej przyszłości. Wypróbuj to ćwiczenie 15 minut dziennie przez dwa tygodnie.



10. Okazywanie sobie współczucia

Kiedy doświadczamy trudności lub stresu, samokrytycyzm tylko zwiększa ból. Spróbuj zastąpić go współczuciem dla siebie, kierując się tym ćwiczeniem od badaczki „współczucia dla siebie” Kristin Neff, adiunkta rozwoju człowieka i kultury na University of Texas w Austin.

Pomyśl o trudnej lub stresującej sytuacji w swoim życiu i o tym, jak się z nią czujesz. Teraz powiedz sobie: „To cierpienie” lub „To boli”. Uważnie uznajesz sytuację, nie osądzając jej.

Następnie powiedz „Cierpienie jest częścią życia” lub „Nie jesteś sam”. To sposób na uznanie, że jesteś człowiekiem, tak jak wszyscy inni, a doświadczanie tej bolesnej sytuacji nie oznacza, że coś jest z tobą nie tak. Teraz połóż ręce na sercu i powiedz sobie coś pocieszającego, na przykład: „Obym był dla siebie dobry” lub „Obym był silny”.

for: Adobestock



11. Cyfrowy detoks

Każdego dnia staraj się oderwać od urządzeń na co najmniej pół godziny. Albo usuń aplikację, która zabiera ci czas, kusząc cię do bezmyślnego przewijania. Ograniczając czas spędzany przed ekranem, odzyskujemy czas na czynności, które naprawdę cię spełniają, jesteśmy w stanie być w pełni obecni i unikamy pokusy niekorzystnego porównywania się z innymi. W różnych badaniach osoby, które przeszły pewnego rodzaju cyfrowy detoks (otrzymywały powiadomienia ze smartfonów partiami, zamiast przez cały dzień, zostawiały telefony poza sypialnią lub ograniczały media społecznościowe) doświadczyły pozytywnych rezultatów, w tym zwiększonego uczucia szczęścia oraz zmniejszonego uczucia niepokoju i depresji.



12. Dostrzegaj humor w życiu

Humor zwiększa poziom neuroprzekazników dobrego samopoczucia i zmniejsza naszą fizjologiczną reakcję na stres. Przez tydzień rób sobie wieczorną praktykę poświęcania kilku minut na zapisywanie trzech zabawnych rzeczy, które usłyszałeś, zobaczyłeś lub zrobiłeś w ciągu dnia, i dlaczego były zabawne. Może to być dialog z oglądanego programu telewizyjnego lub głupia piosenka, którą wymyśliłeś dla swojego kota. W jednym badaniu osoby, które wykonywały to ćwiczenie każdej nocy przez tydzień, zmniejszyły swoją depresję niemal natychmiast – a nawet sześć miesięcy później czuły się szczęśliwsze niż grupa, która nie wykonywała ćwiczenia. ■

Andrzej Mroziński

Zegarki, które nie mierzą czasu

W świecie zegarkowego luksusu istnieje osobliwy paradoks. Z jednej strony, jego istotą powinna być doskonałość rzemiosła, cierpliwość pracy ludzkich rąk i pewna powściągliwa elegancja wynikająca z doświadczenia wielu pokoleń. Z drugiej jednak strony, współczesny rynek coraz częściej przypomina teatr, w którym najważniejszym elementem przestaje być sam przedmiot, a zaczyna nim być cena, marketingowa opowieść i aura prestiżu, która ma przekonać klientów, że uczestniczą w czymś wyjątkowym

Maximilian Büsser, założyciel marki MB&F, ujął kiedyś ten problem w zdaniu, które choć wypowiedziane półzartem, zawiera w sobie sporą dawkę prawdy o współczesnym luksusie: – Luksus potrafi być ekstremalnie toksyczny – powiedział podczas rozmowy, którą odbyliśmy przy okazji serii wywiadów do projektu WoW. – W chwili, kiedy jedynym celem staje się cena i prestiż, znika sens tworzenia.

Słowa te mogą wydawać się prowokacyjne, szczególnie jeśli weźmie się pod uwagę, że firma Büssera produkuje jedne z najbardziej niezwykłych i jednocześnie najdroższych zegarków świata. Paradoks polega jednak na tym, że MB&F powstało właśnie jako próba ucieczki od tej toksyczności.

Historia tej marki zaczyna się w 2005 roku, kiedy Maximilian Büsser,

wówczas manager o bardzo silnej pozycji w branży zegarkowej, wcześniej związany między innymi z zegarkową częścią firmy Harry Winston, zdecydował się zrobić coś, co z punktu widzenia klasycznej logiki biznesowej wyglądało, jak ruch niemal irracjonalny. Zamiast budować kolejną manufakturę, inwestować w rozbudowaną strukturę produkcyjną i próbować konkurować z wielkimi markami, postanowił stworzyć projekt znacznie bardziej przypominający artystyczny kolektyw niż tradycyjną firmę.

Tak powstało MB&F, skrót od Maximilian Büsser & Friends. Wbrew pozorom nie jest to marketingowa metafora. Każdy zegarek powstaje tu dzięki współpracy kilkunastu, a czasem kilkadziesiątu specjalistów: konstruktorów mechanizmów, projektantów kopert, zegarmistrzów, inżynierów

materiałowych i rzemieślników odpowiedzialnych za wykończenie. Nie tworzą oni jednej fabryki. Są raczej siecią talentów rozsianych po całej Szwajcarii, którzy spotykają się wokół konkretnego projektu, by następnie rozejść się do kolejnych przedsięwzięć.

Sam Büsser lubi porównywać ten model do produkcji filmowej. Reżyser zbiera ekipę do konkretnego filmu, a gdy projekt zostaje ukończony, zespół się rozpada i powstaje na nowo przy następnym przedsięwzięciu. W świecie zegarków, przyzwyczajonym do pojęcia „manufaktury”, czyli miejsca, gdzie wszystko powstaje pod jednym dachem, jest to podejście niemal heretyckie.

Ale to jeszcze nic, bo znacznie bardziej niezwykle są jego zegarki. Modele MB&F, określane mianem Horological Machines, często przypominają raczej

for. Materiały prasowe

“
KAŻDY ZEGAREK POWSTAJE
TU DZIĘKI WSPÓŁPRACY
KILKUNASTU, A CZASEM
KILKUDZIESIĘCIU
SPECJALISTÓW:
KONSTRUKTORÓW
MECHANIZMÓW,
PROJEKTANTÓW KOPERT,
ZEGARMISTRZÓW,
INŻYNIERÓW
MATERIAŁOWYCH
I RZEMIEŚLNIKÓW





konstrukcje osiągają poziom kilkuset tysięcy. W świecie wielkich marek zegarkowych, produkujących setki tysięcy sztuk rocznie, taka skala działalności mogłaby wydawać się ekonomicznie absurdalna.

A jednak to właśnie projekty tego typu stały się jedną z najbardziej wpływowych części współczesnego zegarmistrzostwa, a dzieje się tak dlatego, że w luksusie, wbrew intuicji wielu ekonomistów, często działa zupełnie inna logika niż w tradycyjnej gospodarce. Nie chodzi tu wyłącznie o wolumen sprzedaży ani nawet o marżę, gdyż kluczową rolę odgrywa opowieść.

Rolex przez dziesięciolecia budował swoją historię niezawodności i technicznej perfekcji, a Patek Philippe stworzył narrację o dziedzictwie przekazywanym z pokolenia na pokolenie. MB&F opowiada natomiast historię znacznie bardziej romantyczną, bo historię wyobraźni z dziecięcego okresu. Tak zresztą opowiadał nam to, znaczy członkom Klubu Miłośników Zegarów i Zegarków, na dorocznym

mechaniczne rzeźby niż tradycyjne czasomierze. Jedne wyglądają jak miniatury statki kosmiczne z filmów science fiction, inne przywodzą na myśl silniki odrzutowe albo futurystyczne pojazdy z lat sześćdziesiątych. W wielu z nich balans, czyli serce mechanizmu regulujące jego pracę, umieszczony jest na zewnątrz koperty i unosi się nad zegarkiem niczym niewielka planeta zawieszona w polu grawitacyjnym własnej konstrukcji.

Dla klasycznego zegarmistrza są to rozwiązania na granicy konstrukcyjnego szaleństwa, ponieważ każdy taki projekt wymaga rozwiązywania problemów, które w tradycyjnych mechanizmach po prostu nie występują. Właśnie dlatego zegarki MB&F powstają latami i w bardzo niewielu egzemplarzach.

Roczna produkcja tej firmy to zaledwie kilkaset sztuk. Ceny zaczynają się od kilkudziesięciu tysięcy euro, a najbardziej skomplikowane



for. Materiały prasowe

spotkaniu w Warszawie sam Max. Opowiadał, iż jego zegarki wzięły się z marzeń dziecięcej wyobraźni napędzanej historiami Star Trek, stacjami kosmicznymi i książkami s-f. Te historie małego marzyciela doprowadziły do tego, że możemy je oglądać w zegarkach MB&F.

Co ciekawe, jedną z najważniejszych grup klientów takich marek są przedsiębiorcy. Być może dlatego, że w tych niewielkich, mechanicznych konstrukcjach widzą coś znajomego. Najciekawsze projekty biznesowe rzadko zaczynają się przecież od tabeli w arkuszu kalkulacyjnym. Zaczynają się od pomysłu, który na pierwszy rzut oka wydaje się nieracjonalny, a MB&F jest w pewnym sensie materializacją takiego pomysłu.

To firma, która powstała nie dlatego, że rynek potrzebował kolejnej marki zegarkowej. Powstała dlatego, że ktoś chciał sprawdzić czy można stworzyć zegarki będące jednocześnie eksperymentami inżynieryjnymi i małymi dziełami sztuki.

Im dłużej zajmuję się historią zegarmistrzostwa, tym bardziej dochodzę do wniosku, że zegarki są czymś znacznie więcej niż narzędziami do mierzenia czasu. Są miniaturowymi opowieściami o epoce, w której powstały, o technologii, ambicjach i wyobraźni ludzi, którzy je stworzyli.

Dlatego właśnie powstaje książka, nad którą pracuję od kilku lat, jako próba opisanie świata zegarmistrzostwa nie jako katalogu produktów, lecz jako fascynującej historii idei, ludzi i mechanicznych marzeń. MB&F jest jednym z najbardziej niezwykłych rozdziałów tej historii. Przypomina, że w świecie luksusu najciekawsze rzeczy nie powstają wtedy, gdy ktoś próbuje stworzyć najdroższy produkt. Powstają wtedy, gdy ktoś próbuje stworzyć coś, czego wcześniej po prostu nie było. ■

Dariusz Chlastawa

Artykuł jest nawiązaniem do powstającej książki „WoW - Watch on Watch”, nad którą pracuje Dariusz Chlastawa: przedsiębiorca, autor oraz były prezes Klubu Miłośników Zegarów i Zegarków. Publikacja będzie poświęcona historii współczesnego zegarmistrzostwa, niezwykłym postaciom tej branży oraz mechanizmom, które stoją za powstawaniem najbardziej fascynujących zegarków świata. Więcej informacji o projekcie, fragmenty książki oraz materiały dodatkowe można znaleźć na stronie: www.wowbook.pl



Manager Kliniki

Branża medycyny estetycznej i kosmetyki rządzi się swoimi prawami, także w zarządzaniu placówką. Właściciele klinik potrzebują wsparcia w zarządzaniu i pomocy w ustawieniu oferty sprzedażowej, a potem pracy z nimi przez kilka lat.

Tam, gdzie w grę wchodzi duże pieniądze, tam zarządzanie jest kluczem do sukcesu. Nie da się tego procesu prowadzić z gabinetu, gdzieś pomiędzy pacjentami. Oczywiście, jeśli ktoś chce, aby jego klinika przynosiła oczekiwane zyski, a zespół rozwijał swoje kompetencje i rósł razem z biznesem.

Dlatego wraz z miesięcznikiem Manager, będę miała przyjemność współtworzyć nową część magazynu; MANAGER KLINIKI.

To tam czytelnicy znajdą artykuły i porady praktyków. Felietony współtwórców medycznych biznesów i osób, które doradzają lekarzom – właścicielom. MANAGER KLINIKI, będzie co kwartał ważną częścią miesięcznika Manager, bo nawet doświadczeni managerowie przyznają, że skuteczne zarządzanie kliniką różni się w wielu obszarach od zarządzania firmami z innych branż. Dlaczego? O tym opowiedzą nam managerowie z wieloletnim doświadczeniem w wielu branżach, w tym również w branży prywatnych placówek medycznych.

“

TAM, GDZIE
W GRĘ WCHODZĄ
DUŻE PIENIĄDZE,
TAM ZARZĄDZANIE
JEST KLUCZEM
DO SUKCESU

Do współtworzenia stron zaprosiliśmy m.in. właścicieli takich placówek, przedstawicieli branż – dostawców usług i technologii, szkoleniowców, ale też mentorów, którzy coraz częściej pracują z lekarzami – właścicielami, którzy osiągnęli w krótkim czasie duży sukces i chcą świadomie decydować o dalszym kierunku rozwoju.

Odważne strategie realizacji celów. Wyzwania z jakimi mierzy się branża. Wiedza i nauka a biznes. Drogi szukania właściwych informacji i wykorzystywanie ich do konkurowania z innymi. Współdzielenie się pracą. Więcej śmiałości czy więcej pokory? Gdzie szukać sukcesu, stabilności. Oto biznes, który się nie zatrzymuje. Oto branża, w której cofasz się, jeśli stoisz w miejscu. Już w II kwartale 2026 roku pierwsze strony MANAGER KLINIKI – dla zarządców klinik, managerów oraz właścicieli dużych i małych biznesów.

W pierwszym numerze działu MANAGER KLINIKI poruszymy następujące tematy:

1. Medycznie, czyli etycznie – marketing lekarzy okiem ekspertów i lekarzy.
2. Nie wygrywa ten, kto mówi najgłośniej. Wygrywa ten, kto prowadzi pacjenta najpewniej. Jakość i customer experience w branży.
3. Leczę, zarządzam i próbuję odpoczywać. Tydzień z życia lekarza – właściciela.
4. Manager to za mało – dlaczego kliniki potrzebują profesjonalnego zarządzania. Rozmowa z Andrzejem Żelaznym, ekspertem i doradcą biznesowym lekarzy.
5. Stojąc w miejscu, cofasz się. Czy to znaczy, że potrzebujesz nadążyć za trendami? Nie. Potrzebujesz je wyznaczyć w swoim mieście.
6. Masz technologie, a nie masz pacjentów? Sprawdź, czy nie popełniasz tych błędów.

Piętnaście stron wypełnionych wartościową treścią. Firmy zainteresowane współpracą z MANAGEREM KLINIKI zapraszam do kontaktu: mdkopycka@gmail.com

Diana Kopycka

Ekspert ds. marketingu i sprzedaży klinik medycyny estetycznej, specjalista ds. customer experience. Z wykształcenia i zamiłowania ekspert public relations, były rzecznik prasowy Galerii Mokotów (7 lat), były rzecznik prasowy Stock Polska (13 lat). „Dzisiaj z przyjemnością współtworzę, a potem realizuję strategię biznesowe klinik, stając się na lata członkiem ich zespołu.”



foto: Materiały prasowe

Film

Poruszające kino drogi



Ścieżki życia z Gillian Anderson i Jasonem Isaacsem to kino drogi w najczystszej, najbardziej inspirującej formie. Opowieść oparta na faktach - dotyczy małżeństwa, które po bankructwie i zdiagnozowaniu u męża śmiertelnej choroby pakuje namiot i wyrusza na 1000-kilometrową wędrówkę wzdłuż angielskiego wybrzeża, odkrywając wolność w obliczu straty, jednocześnie szukając dalszej ścieżki życiowej. Gillian Anderson błyszczy jako Raynor Winn, pisarka pełna goryczy, ale też siły. Jej związek z Jasonem Isaacsem w roli Moth'a - ich bliskość na szlaku pulsuje autentycznością i humorem. Reżyserka Marianne Elliott przedstawia w iście malarski sposób pejzaże morza i klifów, nieskażony świat przyrody. Prowokuje widza do refleksji: czy twoja ścieżka życia nie woła o zmiany? Ten film powinni obejrzeć wszyscy, którzy szukają motywacji do działania i rewolucyjnych zmian. Zachęcamy, by dać się porwać tej historii. •

Na zakrętach życia

F1 z Bradem Pittem to jak przepis na filmowy klasyk. To czysta adrenalina dla pasjonatów motoryzacji. Sonny Hayes, grany przez Pitta, wraca na tor jako mentor młodego talentu. Walczy o przetrwanie zespołu APX GP, pokazując, jak lider musi kalkulować ryzyko na zakrętach życia. Javier Bardem jako szef i strateg zespołu dodaje smaczku - negocjacje ze sponsorami i presja deadline'ów to prawdziwe biznesowe batalie.



Reżyser Joseph Kosinski, znany z „Top Gun: Maverick”, kręcił na prawdziwych torach Grand Prix, z kamerami w bolidach. Pomaga to poczuć prędkość i zapach gumy na asfalcie. Dla fana silników V10 to orgazm dźwiękowy: ryk motorów wstrząsa, jak deadline o 23:59. Joshua Pearce (Damson Idris) jest złotodziobem burzącym schematy. Koliduje i awarie uczy cierpliwości, a jednocześnie każe zbierać siły, by przetrwać: kraksa to nie porażka, lecz konieczność dostosowania się do nowych warunków na trasie. Sceny pit-stopów to majstersztyk logistyki - sekundy na zmianę opon i precyzyjna współpraca całego zespołu. A Pitt ewoluuje z samotnika w lidera, wzmacniając lojalność zespołu i pomagając osiągnąć wspólny sukces. 155 minut filmu przemyka jak okrążenie Silverstone - zero nudy, pełne zanurzenie w świat wyścigówek. •

Teatr

Rollercoaster absurdów

W grudniu odbyła się premiera spektaklu *Genialny pomysł* w Teatrze Capitol. To znakomicie wyreżyserowana sztuka Sebastiena Castro - widowiskowy rollercoaster absurdów. Zazdrosny Arnaud wpada na plan i zamiast rozwiązać problemy, mnoży je, tworząc lawinę zabawnych nieporozumień. Przedstawienie błyszczy precyzją farsy - Wojciech Brzeziński w potrójnej roli sobowtórów hipnotyzuje subtelnymi niuansami gestów. Z kolei Piotr Grabowski jako Arnaud kradnie show, balansując między paniką a autoironią, każde jego spojrzenie i wymowna cisza wywołują salwy śmiechu. Reżyser Wojciech Adamczyk sprawnie i zwięźle skonstruował rytm sztuki, dzięki temu nie czujemy zniecierpliwienia czy znudzenia, a scenografia Katarzyny Adamczyk sprzyja błyskawicznym metamorfozom postaci.



Publiczność pęka ze śmiechu, gdy identyczni mężczyźni krzyżują ścieżki w jednym mieszkaniu, udowadniając, że... genialny plan to przepis na katastrofę, która przez cały spektakl wisi na włosku, ale zbiegi okoliczności ją odraczają. Paulina Holtz i reszta obsady czynią ten francuski klasyk współczesnym hitem. To nie jest zwykła farsa, lecz wysmakowana dawka komizmu sytuacyjnego. Warto zobaczyć ten spektakl, bo nadaje się nie tylko na romantyczny wieczór, ale także może być wytchnieniem po ciężkim dniu dla każdego menedżera. •

Książki



Metoda GDT

Getting Things Done w zespole. Skuteczna współpraca bez stresu Davida Allena i Edwarda Lamonta to obowiązkowa pozycja dla skutecznego menedżera, który chce mieć harmonijną i efektywną współpracę w swojej organizacji. Książka jest rozwinięciem kultowej metody GTD dostosowanej do hybrydowych realiów pracy zespołowej. Dla menedżera, tonącego w chaosie spotkań i delegacji, książka staje się strategicznym kompasem, który przekształca codzienne zamieszanie w zgrany mechanizm wysokiej wydajności i harmonijnej współpracy w zespole. Autorzy obalają mit, że sukces indywidualny wystarczy - pokazują, jak „team sweep” (zespołowe przechwytywanie zadań) eliminuje ukryte obciążenia umysłowe całego zespołu, uwalniając kreatywność i efektywność na poziomie grupowym. Wyobraź sobie spotkanie, kiedy zamiast jałowych dyskusji, pięć kroków GTD (capture, clarify, organize, reflect, engage) generuje konkretne rozwiązania problemów, inspirowane, a jednocześnie redukuje stres i nieporozumienia o połowę. W popandemicznym i zagrożonym konfliktami zbrojnymi świecie, gdzie granice biur i home office się zatępiły, skuteczne metody zarządzania czasem i zadaniami, budują kulturę produktywności, gdzie każdy czuje się wsparty, a Ty jako lider odzyskujesz kontrolę. Książka nie jest nudnym podręcznikiem - to przewodnik wsparty konkretnymi przykładami, jak wdrożyć GTD w zespole, oszczędzając godziny na emailach i „crappy meetings”. Po lekturze zrozumiesz, dlaczego FBI i top korporacje stawiają na podobny kodeks doskonałości - i jak go wykorzystać w Twojej firmie. Podsumowując, ta pozycja to nie tylko inwestycja, to recepta na sukces: jasne cele, imponujące osiągnięcia, satysfakcja w zespole; gotowa do natychmiastowego wdrożenia. •

Agnieszka Jakubowska

Zanim ktoś Cię posłucha... niech Cię przeczyta.

Luksus ma zapach farby drukarskiej.
Prestiż waży tyle, co dobrze wydana książka.
A pierwsze wrażenie? Zaczyna się od okładki.

Tworzymy wydawnictwa, które nie tylko mówią - one opowiadają historię.
Projektujemy gazety, katalogi, broszury i książki, które zostają w rękach i pamięci.
Od koncepcji po druk - wszystko pod jednym dachem, w najwyższym standardzie.

Niech Twoja marka przemówi...
pięknym wydaniem.

ideapress

Tam, gdzie elegancja spotyka papier.

www.ideapress.pl • as@ideapress.pl • tel. 605 121 288

NOWY KIERUNEK



Marrakesz

POLSKIE LINIE LOTNICZE

LOT

A STAR ALLIANCE MEMBER

Szalona Środa

Jak **LOT**, to złap
promocję w środę

Szukaj okazji co tydzień na lot.com