

30

RAPORT SPECJALNY: POLITYKA GOSPODARCZA
W PAŃSTWACH RZĄDZONYCH PRZEZ POPULISTÓW

Styczeń-luty • 2024
www.manager.com.pl
cena: 9,90 zł (w tym 8% VAT)

MANAGER

REPORT

BIZNES • EKOLOGIA
• INNOWACJE

Akademia
Bezpieczeństwa
Narodowego

26

16

Inwestycyjna
podróż
na Madagaskar

Po pierwsze,
bezpieczeństwo
biznesu

Jan Kuchno,
prezes Giełdy Praw Majątkowych
Vindexus SA

6

Nr ind. 258539



02 >

Przetwarzając surowce wtórne, ratujemy świat dla naszych dzieci



Publiczna kampania edukacyjna
Organizacji Odzysku Opakowań Rebis SA

ul. Wolska 64A lok. 8 • 01-134 Warszawa • tel./fax (22) 620-51-23, (22) 620-67-28
rebis@rebis.org.pl

foto: AdobeStock

MANAGER

REPORT

styczeń-luty 2024

REDAKTOR NACZELNY

Piotr Cegłowski
p.ceglowski@manager-report.pl

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Wojciech Gryciuk
w.gryciuk@manager-report.pl

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Andrzej Mroziński
ampress@ampress.pl

SEKRETARZ REDAKCJI

Stefan Przygocki
redakcja@manager-report.pl

PUBLICYSTYKA

Adam Maciejewski
a.maciejewski@manager-report.pl

MANAGERONLINE.PL

Piotr Stefański
redakcja@manager-report.pl

CEO

Jarek Dotka
jarek@dotka.pl

DYREKTOR ARTYSTYCZNY

Anna Skowrońska
as@ideapress.pl

STUDIO GRAFICZNE

IDEAPRESS sp z o.o.

DYREKTOR DS. PROJEKTÓW specjalnych

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

KEY ACCOUNT MANAGER

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

MANAGEMENT BUSINESS ASSOCIATION

Maciej Siembieda

WYDAWCA

WYDAWNICTWO MANAGER sp. z o.o.
ul. Twarda 44
00-831 Warszawa

PREZES

Tomasz Henryk Sadowski
t.sadowski@manager.com.pl

WICEPREZES

Piotr Kuźdzał
p.kuzdzal@manager.com.pl

www.manager.com.pl

OD REDAKCJI
editorial



Mordercze faktury

Zabrzmie to zaskakująco, ale dla niewielkiej firmy duży kontrakt może oznaczać wyrok śmierci. Niektóre korporacje narzucają swoim wykonawcom bardzo długie terminy płatności. Godząc się na standardowe 40 dni, które w praktyce – za sprawą pośredników – wydłużają się do trzech lub więcej miesięcy, drobni przedsiębiorcy nie biorą pod uwagę, jakie może to mieć dla nich skutki. Urzędu skarbowego nie obchodzi fakt, że klient nie dotrzymał terminu i jeszcze nie zapłacił. Domaga się uiszczenia VAT. Co więcej – zamiast zadowolnić się bardzo wysokimi odsetkami, bezwzględnie egzekwuje należności, blokując konto. Nie reaguje na argumenty, że blokada może spowodować unieruchomienie firmy, brak możliwości wypłacenia pensji itp. Nigdzie nie udało mi się znaleźć rzetelnej informacji – ile firm co roku upada z tego powodu, ile rodzin traci środki do życia, a także ile pieniędzy w konsekwencji nie trafia do państwowej kiesy. Temat ten wypływa przed każdymi wyborami, politycy obiecują, że tym razem na pewno problem zostanie rozwiązany. I co? Jak zawsze nic, ponieważ kłopoty sektora MŚP mało kogo obchodzą, podobnie jak to, że jest on siłą napędową polskiej gospodarki. Ekstremalną wersję problemu faktur, które zabijają biznes, stanowią działania dużych podmiotów z góry zakładających, że nie zapłacą swoim podwykonawcom. Wiedzą, że jeśli nawet sprawa trafi do sądu, będzie się ciągnęła latami – a drobnego przedsiębiorcy nie stać na zatrudnienie kancelarii prawnej, która udźwignie taki proces.

Piotr Cegłowski
redaktor naczelny

Inwestycyjna podróż na Madagaskar

Marcin Ługowski, specjalista w dziedzinie niekonwencjonalnych inwestycji wyjaśnia, dlaczego warto zainteresować się Kambodżą i Madagaskarem. Co ważne, robi to, opierając się na własnych doświadczeniach.

16



Polityka gospodarcza w państwach rządzonych przez populistów

Publikacje na temat wpływu rządów populistów na gospodarkę dotyczyły do niedawna głównie państw Ameryki Łacińskiej. W ostatnich jednak latach, w wyniku coraz częstszego przejmowania przez populistów rządów w szeregu innych krajów, ponownie rośnie liczba publikacji dotyczących gospodarczych skutków populizmu.

GOSPODARKA

- 6 Po pierwsze, bezpieczeństwo biznesu
Jan Kuchno
- 10 Sukces razy dwa
Monika Sacewicz i Iwona Wierzgąta
- 16 Inwestycyjna podróż na Madagaskar
Marcin Ługowski
- 20 Efekt wyspy
- 24 Wyspa, którą warto poznać
Michał Pater
- 26 Instytut Akademii Bezpieczeństwa Narodowego

- 30 Polityka gospodarcza w państwach rządzonych przez populistów
Stanisław Kluza, Andrzej Stawiński
- 38 Uczłowieczenie networkingu
Kuba Janas
- 42 Sięgając gwiazd
Kinga Gruszecka
- 44 Czy potrzebujemy nowej filozofii pracy
- 46 Jak dostosować firmę do nowego świata pracy

INWESTYCJE

- 48 Dlaczego mieszkania drożeją?
Piotr Tarkowski
- 50 Z jakiego powodu spadają ceny zegarków?

INNOWACJE

- 52 Stawiamy na e-commerce
- 54 Miliardowy rynek półprzewodników
- 56 Trendy technologiczne na 2024 rok
- 58 Sztuczna inteligencja czy prawdziwy PR?

ECOMANAGER

- 60 Segregacja odpadów w kontekście ESG
- 63 Biznes ratuje dzieci chore na nowotwory

MOTO

- 64 VW Tuareg
Najlepszy taki w historii
- 66 Nissan Qashqai e-Power
Elektromobilność bez ograniczeń
- 68 Citroen C4
Oni znów to zrobili

MANAGER 24

- 70 Przykry problem
- 72 Angola
Dariusz „Drayer” Drajewicz
- 76 Dzikość serca
Adam Maciejewski
- 83 Miscellanea



Shell Card EV Idealne rozwiązanie dla flot elektrycznych

- Ponad **2700** punktów ładowania w Polsce i ponad **500 000** w Europie
- Atrakcyjne ceny ładowania
- Wygodna i intuicyjna aplikacja Shell Recharge, z którą zaplanujesz optymalne ładowanie w trasie
- Łatwe zarządzanie flotą i wszystkie transakcje na jednej fakturze od Shell
- Dostęp do pełnej gamy przydatnych usług oferowanych przez Shell, t.j. myjnie, opłaty drogowe, e-TOLL

Pobierz aplikację i sprawdź nasz szeroki zasięg.

SHELL FLEET SOLUTIONS
TOGETHER ANYTHING IS POSSIBLE

Biuro Obsługi Klienta: 800 080 015
www.shell.pl/elektromobilnosc

Sukces razy dwa

Monika Sacewicz, prezes i Iwona Wierzgąta, wiceprezes ApexNet sp. z o.o. opowiadają o 23 latach swojej firmy, kamieniach milowych na drodze rozwoju biznesu i o tym, jak radzić sobie w trudnych chwilach.



Po pierwsze, bezpieczeństwo biznesu

Jan Kuchno, prezes Giełdy Praw Majątkowych Vindexus SA opowiada o zmianach na rynku windykacji, a także o licznych aspektach bezpieczeństwa

Firma, którą pan zarządza, to spółka giełdowa, podlegająca wszystkim związany z tym regułom, ale też przedsięwzięcie rodzinne.

Niewątpliwie wzmacnia to naszą wiarygodność, lecz też generuje dodatkowe obowiązki. Bardzo starannie dobieramy pracowników. Większość kadry managerskiej pracuje tu 20 lub więcej lat, a zatrudniamy 140 osób. Nie proponujemy ponadstandardowych wynagrodzeń, ale gwarantujemy stabilność zatrudnienia.

Niewiele firm giełdowych może się tym pochwalić.

Dziękuję za te słowa. Muszę jednak podkreślić, że proces rekrutacji do Vindexusa wiąże się ze szczegółową oceną predyspozycji kandydata i jego umiejętnością odnalezienia się w naszym zespole.

Jak w kilku słowach mógłby pan scharakteryzować spółkę?

Jest zarządzana w konserwatywny sposób, posiada wszystkie narzędzia konieczne do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku. Bardzo ważne jest dla mnie to, że Vindexus cieszy się zaufaniem środowiska finansowego. Naszą pracę oceniają dwa rodzaje inwestorów – obracający akcjami i inwestujący w obligacje. Zwracają uwagę nie tylko na wyniki finansowe, ale też bieżącą działalność prezesa i kadry managerskiej. Jest to ważny czynnik oceny bezpieczeństwa zainwestowanych pieniędzy.

Co rozumie pan przez konserwatywne zarządzanie?

Odpowiem żartem – jak solidny portier pierwszy przychodzi do pracy i ostatni gaszę światło przed wyjściem. Stały

fol. Materiały prasowe



nadzór właścicielski ma znakomity wpływ na biznes, o czym świadczą przykłady firm podobnie zarządzanych, jak nasza. Wspomagają mnie żona – znakomita finansistka i syn, bardzo dobrze przygotowany do roli menedżera oraz grono zaufanych współpracowników.

Niecodziennym, a jednocześnie bolesnym sprawdzianem dla całego rynku finansowego był czas pandemii.

Udało nam się ten okres przetrwać bez większych perturbacji i spadków, choć oczywiście nie było łatwo. Szczególnie trudne okazało się przeniesienie około 30 proc. aktywności do strefy on-line. Wbrew temu, co mówi się i pisze na ten temat, praca zdalna nie stanowi rzeczywistej alternatywy dla funkcjonowania w biurze. Wiele zadań wymaga bezpośredniej współpracy zespołu. Poza tym w naszej branży obowiązuje szereg zasad dotyczących bezpieczeństwa danych klientów, co nie zawsze można pogodzić z pracą w sieci.

W 2016 roku został pan prezesem, rezygnując z pozycji przewodniczącego rady nadzorczej. Dlaczego?

Moim celem była restrukturyzacja i rozwój spółki zgodny z nowymi wyzwaniami, wynikającymi ze zmian na rynku. Przez ostatnie 8 lat staraliśmy się realizować ten program, wprowadzając rzecz jasna różne modyfikacje związane przede wszystkim z nowymi regulacjami.

Kiedyś branża windykacyjna była postrzegana negatywnie...

Dzisiaj wygląda to inaczej. Jest ona równoprawnym elementem rynku finansowego. Ma to liczne zalety, ale też wady. Działamy na rynku regulowanym przepisami wewnętrznymi – krajowymi, ale też zewnętrznymi – unijnymi. Dotychczas udawało nam się nadążać za kolejnymi zmianami, tym bardziej że zwykle nie pociągały za sobą poważnych kosztów. Obecnie czekają nas jednak poważne nakłady związane z cyfryzacją. Z odrobiną przesady mówi się o piątej



BARDZO
STARANNIE
DOBIERAMY
PRACOWNIKÓW.
WIĘKSZOŚĆ KADRY
MANAGERSKIEJ
PRACUJE TU 20
LUB WIĘCEJ LAT,
A ZATRUDNIAMY
140 OSÓB. NIE
PROponujemy PONAD-
STANDARDOWYCH
WYNAGRODZEŃ, ALE
GWARANTUJEMY
STABILNOŚĆ
ZATRUDNIENIA

rewolucji technicznej, która będzie miała zasadniczy wpływ na funkcjonowanie takich firm, jak nasza. Oznacza to dla nas podnoszenie wartości merytorycznej zespołu poprzez szkolenia i poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych. Słowem – musimy się przestawić na przejście do świata wirtualnego, ograniczając tradycyjne kontakty z klientami. Wiąże się to z tworzeniem tzw. portretu dłużnika, co wymaga uzyskania ogromnej ilości informacji. Banki oczekują od nas wprowadzenia określonych procedur wewnętrznych. Nierzadko są to oczekiwania obliczone na kontakt z wielkimi korporacjami i organizacjami, które musimy przenieść na grunt biznesu o znacznie mniejszej skali. Musimy działać zgodnie z wymogami regulacji określanych przez rozporządzenie DORA, dotyczące obszaru

cyberbezpieczeństwa oraz – oczywiście – RODO.

A jakie pan widzi zagrożenia?

Dyrektywy unijne, choć wprowadzają nowe obowiązki, jednocześnie rozszerzają pole działania branży. Co to oznacza? Banki muszą sprawować nadzór nie tylko nad należnościami niespłacanymi, ale też tzw. należnościami trudnymi. A to pociąga za sobą konieczność weryfikacji większej niż dotąd grupy klientów. W konsekwencji banki będą musiały pozbywać się należności obciążanych ryzykiem, choć ciągle jeszcze spłacanych, co otwiera nam nowe pole do działania. Nie zmienia to faktu, że funkcjonujemy na konkurencyjnym rynku. Naszą przewagę stanowi wieloletnia współpraca z licznymi podmiotami. Wiadomo – zaufanie jest kluczowym elementem w każdej branży. Jako minus postrzegam natomiast fakt, że nasz rynek wciąż nie jest wolny od nacisków politycznych. Od dawna mówimy też o problemie upadłości, które powinny podlegać ściślejszej kontroli. Wiele znaków zapytania wiąże się z planowaną ustawą dotyczącą windykacji, która może narzucić nam szereg ograniczeń, jak np. ograniczenie kontaktu z dłużnikiem, odwiedzania dłużnika częściej niż co 2 tygodnie itp.

Nie sposób pominąć kwestii przyszłej roli sztucznej inteligencji w codziennej pracy firmy windykacyjnej.

Niewątpliwie za kilka lub kilkanaście lat będzie ona realizowała szereg zadań, za które dzisiaj odpowiadają nasi pracownicy. Na obecnym etapie jest to trudne wyzwanie, wymaga bowiem zaimplementowania do bazy jednego z chatów AI ogromnej ilości danych, z czym łączy się problem ich bezpieczeństwa. To właśnie bezpieczeństwo danych stanowi dla nas jedno z najważniejszych wyzwań. Pandemia przyhamowała nasze plany dotyczące sieci teleinformatycznej. Wkrótce się z tym uporamy, a jakie będą kolejne wyzwania – pokaże samo życie. ■

rozmawiał Piotr Cegłowski

Jan Kuchno

Najważniejsze wartości jakie pan wyznaje?

Rzetelność, konsekwencja, lojalność i uczciwość. Zasad tych sam się trzymam i wymagam od moich współpracowników, żeby je szanowali.

Pana pasje prywatne?

Szeroko rozumiana historia, na którą nie powinno się jednak patrzeć linearnie. Należy ją postrzegać przez pryzmat tysiąclecia, a nie kilku lub kilkadziesiąt lat. Ważne jest dla mnie dziedzictwo narodowe i staranie o to, by jak najlepiej zadbać o miejsce, w którym żyjemy. Jako młody człowiek pracowałem w Anglii i bardzo wtedy irytował mnie jeden ze współpracowników, który powtarzał, że „Anglia jest dla Anglików”. Dzisiaj widzę to inaczej – we wspólnej Europie wszyscy powinniśmy harmonijnie współpracować, ale nie zapominajmy, skąd pochodzimy.

Ostatnio przeczytana książka?

Obecnie dużo czytam o medycynie. Nawiązując do tego wątku, chciałbym polecić film, który w 1982 roku powstał na podstawie powieści „Znachor” znakomitego pisarza Tadeusza Dołęgi Mostowicza. Ta ekranizacja podoba mi się znacznie bardziej niż poprzednia z 1937 i najnowsza z 2023 roku.

Gdyby nie istniały żadne ograniczenia, z kim chciałby się pan spotkać na długą rozmowę?

Jest wiele takich postaci, z którymi już nie porozmawiam, jak choćby moi ulubieni profesorowie z czasu studiów. Szczególnie interesuje mnie Roman Dmowski, polityk często krytykowany, ale też niedoceniany za rolę, jaką odegrał podczas odzyskiwania przez nasz kraj niepodległości po zaborach. Warto zauważyć, że kształt Polski po II wojnie światowej okazał się zgodny z planami Dmowskiego. Ciekawa, choć kontrowersyjna postać.

Bucket list?

Zależy mi, żeby Vindexus był ważnym elementem rynku przez kolejnych kilkadziesiąt lat. Z myślą o moich wnukach chciałbym dokonać podsumowania mojej drogi życiowej – od niewielkiej miejscowości, w której się urodziłem, poprzez studia, różne przedsięwzięcia biznesowe, aż do firmy notowanej na GPW.



Sukces razy dwa

Monika Sacewicz,
prezes i Iwona
Wierzgała, wiceprezes
ApexNet sp. z o.o.
opowiadają o 23 latach
swojej firmy,
kamieniach milowych
na drodze rozwoju
biznesu i o tym,
jak radzić sobie
w trudnych chwilach



Na czym polega specyfika działalności spółki, którą panie kierują?

Monika Sacewicz: Zajmujemy się szkoleniami w dziedzinie zamówień publicznych, ale też kadr, płac, funduszy unijnych, inwestycji budowlanych i BHP. Przede wszystkim uczymy urzędników, jak zgodnie z prawem wydawać państwowe pieniądze. Pokazujemy im, jak prawidłowo przeprowadzić cały proces postępowania przetargowego, jak przygotować dokumentację i jak ją rozliczyć. Współpracujemy też z klientami, którzy są aktywni na rynku zamówień publicznych, ucząc ich, jak dobrze przygotować oferty, a potem, jak w procesie realizacji zamówienia podchodzić do umów i warunków kontraktów. Słowem – szkolimy obie strony, pomagając im unikać błędów. Zajmujemy się tym już od 23 lat. Wypracowałyśmy pozycję lidera w naszej branży, a z wieloma klientami współpracujemy przez wiele lat.

Założyły panie firmę zaraz po studiach?

Iwona Wierzgała: Po studiach obie niezwłocznie wkroczyły w świat pracy, zyskując cenne doświadczenie w firmach prywatnych, głównie w obszarze szkoleniowym i programistycznym. Nasza przedsiębiorcza przygoda rozpoczęła się od skromnego pokoju, gdzie we dwie odmalowałyśmy meble z recyklingu. To były początki pełne wyzwań, ale dziś z dumą możemy powiedzieć, że nasza firma rozrosła się do zespołu 25 osób zajmujących się sprzedażą, marketingiem i przygotowaniem szkoleń. Nie jesteśmy jednak tylko pracodawcami; jesteśmy także współpracownikami dla grupy kilkudziesięciu doświadczonych trenerów specjalizujących się m.in. w zamówieniach publicznych. Część z nich to nasi partnerzy od ponad dwóch dekad, co świadczy o trwałych relacjach, jakie udało się nam zbudować.

Nie sposób nie zapytać, jak to się zaczęło?

MS: Jeszcze przed ukończeniem zarządzania i marketingu w SGH podjęłam pracę w Instytucie Studiów Podatkowych Modzelewski i Wspólnicy, a następnie



“

RYNEK ZAMÓWIEŃ
PUBLICZNYCH
JEST WYJĄTKOWO
ZŁOŻONY I OBEJMUJE
RÓŻNORODNE SEKTORY
ORAZ INSTYTUCJE.
PRZETARGI SĄ
REGULARNIE OGŁASZANE
NA RÓŻNYCH
SZCZEBŁACH, OBEJMUJĄC
ADMINISTRACJĘ
RZĄDOWĄ CZY JEDNOSTKI
SAMORZĄDOWE

w firmie informatycznej sprzedającej systemy ERP, dzięki czemu poznałam wiążące się z tym zagadnienia zarówno edukacyjne, jak i technologiczne. To pomogło mi w zrozumieniu nowoczesnego funkcjonowania biznesu w oparciu o technologię, a nie tylko pracę ludzką, co okazało się bardzo przydatne w firmie, którą uruchomiłyśmy z Iwoną.

Było to w okresie, gdy internet dopiero się wykluwał. Nasza firma była jednym z pierwszych klientów innowacyjnego mBanku, a żeby wysłać bądź ściągnąć maila, łączyliśmy się przez modem i neostradę.

IW: Nasza historia zaczęła się w firmie Athenasoft, gdzie poznałam Monikę. Moje edukacyjne ścieżki obejmują studia z zarządzania na POU oraz zdobycie tytułu MBA na uczelni Łazarskiego. Początki naszej firmy to było przeszkolenie dwóch klientek w zakresie kosztorysowania przy wykorzystaniu programu, który sprzedawałyśmy i wdrażałyśmy u naszych klientów. To były skromne początki naszej wspólnej drogi do stania się firmą szkoleniową, o czym na samym początku nawet nie myślałyśmy. W tamtym czasie moją specjalizacją było wdrażanie programów do kosztorysowania, czyniących zawód kosztorysanta w pełni funkcjonalnym, a programy, którymi się zajmowałam, miały wspomagać jego pracę. Dzisiaj te



Właścielki ApexNet, choć zapracowane, znajdują czas na aktywność sportową.

programy zdecydowanie zastąpiły tradycyjne podejście, a zawód kosztorysanta stopniowo odchodzi w zapomnienie.

Na potrzeby rozmowy chciałbym się na chwilę wcielić w rolę właściciela firmy, która planuje zdobyć kontrakt na budowę mostu. Co mogłyby mi panie zaproponować?

MS: Po pierwsze, musi już zostać ogłoszony przetarg, żeby nasz ekspert, analizując dokumentację przetargową zamawiającego oraz pańskiej firmy mógł ocenić szanse uzyskania zamówienia. Kolejny etap to przygotowanie dokumentacji. Jest to szczególnie ważne, bo nawet mały błąd może spowodować wykluczenie z postępowania lub odrzucenie oferty.

IW: Warto dodać, że w naszej działalności angażujemy się na dwóch głównych płaszczyznach, dostosowując się do różnych etapów procesu. Pierwszy aspekt to nasza działalność szkoleniowa, która skupia się na przygotowaniu pracowników do profesjonalnego przygotowania ofert przetargowych.



fol. Archiwum prywatne

Oferujemy szkolenia, które pomagają zrozumieć kluczowe aspekty procesu składania ofert, co może być szczególnie istotne na etapie początkowym. Drugim obszarem naszej działalności jest bezpośrednie wsparcie w procesie przetargowym. Mimo że większe firmy budowlane zazwyczaj posiadają specjalistyczne zespoły zajmujące się przetargami, to czasem mogą potrzebować dodatkowej pomocy. W takich przypadkach oferujemy wsparcie prawne, zwłaszcza w kontekście weryfikacji ofert. Nasze doświadczenie staje się szczególnie cenne w sytuacjach, gdy konieczne jest rozstrzygnięcie sporów i odwołań, zwłaszcza przed Krajową Izbą Odwoławczą. W takich przypadkach pomoc naszych ekspertów jest wręcz nieoceniona.

Rynek zamówień publicznych jest bardzo rozbudowany.

IW: Rynek zamówień publicznych jest wyjątkowo złożony i obejmuje różnorodne sektory oraz instytucje. Przetargi są regularnie ogłaszane na różnych szczeblach, obejmując administrację rządową czy jednostki samorządowe. Istotą przetargów jest równe traktowanie, konkurencyjność, a także

transparentność, zwłaszcza tam, gdzie zaangażowane są środki publiczne. Nie można również pominąć roli przetargów w kontekście środków unijnych. Choć nasza firma nie zajmuje się bezpośrednim sporządzaniem wniosków o fundusze z Unii, to nasi eksperci wspierają wiedzą przy efektywnym rozliczaniu tych środków. Wspieramy

instytucje i firmy w sprawnym korzystaniu z pozyskanych funduszy unijnych, koncentrując się na etapie ich rozliczeń.

Wróćmy proszę do tematu rozwoju waszej firmy, jakie były kamienie milowe?

MS: Organizując drugie szkolenie, zatrudniłyśmy pierwszego pracownika. Pamiętnego dnia – 11 września 2001 roku



ApexNet finansuje obiady dla dzieci z Madagaskaru.

– pozyskałyśmy kontakt do trenera, który pracuje z nami do dziś. W 2004 roku zostało istotnie znolizowane prawo o zamówieniach publicznych. A to oznaczało, że znacząco zwiększyła się liczba zamówień na szkolenia, co z kolei pozwoliło nam uzyskać pozycję lidera. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej pojawiło się mnóstwo nowych firm szkoleniowych. Nie chciałyśmy z nimi konkurować, proponując coraz niższe ceny. W 2006 roku zorientowałyśmy się, że dzieje się coś złego. Na naszym szkoleniu w Gdańsku pojawiło się niewiele osób, podczas gdy inna sala w tym samym hotelu była wypełniona po brzegi. Dlaczego? Konkurencyjne szkolenie na ten sam temat, ze względu na unijne finansowanie, było bezpłatne. Zareagowałyśmy nietypowo – nie obniżyłyśmy cen, stawiając na jakość i innowacyjność. Była to ryzykowna decyzja, która przyniosła dobre efekty, choć przez pewien czas nie było nam łatwo. Klienci docenili nasz sposób działania, przede wszystkim to, że zatrudniamy najlepszych ekspertów.

IW: W kontekście rozwoju naszej firmy, ważnym momentem był dzień, który utkwiał mi w pamięci. To 11 września 2001 roku, kiedy to udało mi się nawiązać kontakt z trenerami, którzy do dziś są integralną częścią naszego zespołu. Kolejnym istotnym wydarzeniem było zorganizowanie już 10. edycji Dni Otwartych Zamówień Publicznych. To wydarzenia, na które bezpłatnie zapraszałyśmy zainteresowanych z całej Polski. Już przy pierwszej edycji byliśmy zaskoczone, widząc aż 1,5 tysiąca uczestników. Te dni nie tylko dały nam znaczny punkt zetknięcia z potencjalnymi klientami, ale także stanowiły wyjątkową okazję do zrozumienia rozmiaru specjalistycznego zapotrzebowania w kraju i zidentyfikowania konkretnych problemów branżowych. Warto również podkreślić, że osoby, które uczestniczą w naszych szkoleniach, utrzymują swoje stanowiska niezależnie od zmiany decydentów, co świadczy o trwałych relacjach i zaufaniu, jakie udało się nam zbudować na przestrzeni lat.

Nie tylko praca...



o **Iwona Wierzgała**

Wypoczynek > Czynny, połączony z bieganiem. Planuję wyjazd do Australii.

Kuchnia > Azjatycka.

Sport > Biegam na długich dystansach, łącząc to z pasją do fotografii. Biorę udział w maratonach, starając się wybierać te organizowane w wyjątkowych miejscach. Moim marzeniem jest ukończenie World Marathon Majors i zdobycie tzw. Six Star. Pierwsza zdobyta w Chicago, a kolejny cel to Japonia. Pasją do trekkingu wysokogórskiego. Zdobyty szczyt Kilimandżaro – to radość i duma.

Hobby > Biznes, lubię poznawać ludzi, wciągnęłam się w mentoring. Wspólnie z Moniką wspieramy kobiety, które chcą założyć własne firmy lub zmienić swoje życie. Swoją przygodę z biznesem zaczęłam już w siódmej klasie – wspólnie z siostrą kupiłyśmy w hurtowni rajstopy, które sprzedawałyśmy z marżą pracownikom ZM Ursus.

Jak firma przetrwała pandemię?

IW: W 2011 roku, poszukując innowacyjnych rozwiązań, zdecydowałyśmy się na zorganizowanie serii szkoleń online. Pomimo udanej realizacji, okazało się, że rynek jeszcze nie był gotowy na tego typu rozwiązanie. Kiedy nadeszła pandemia COVID-19, byliśmy równie przerażone, jak inni właściciele firm szkoleniowych.

Pamiętam dokładnie dzień 11 marca 2021 roku, kiedy to otrzymałyśmy informację, że branża szkoleniowa musi wstrzymać swoją działalność. Następnego dnia mieliśmy zaplanowane 4 szkolenia w różnych miejscach, a rezygnacje zaczęły napływać lawinowo. Stanęło przed nami pytanie: co teraz? W ciągu jednej doby przestawiłyśmy naszą działalność



Monika Sacewicz

Wypoczynek > Najbardziej cenię ciszę, las i wodę. Lubię też egzotyczne podróże, np. do Ameryki Płd. czy na Madagaskar. Podczas podróży zaprzyjaźniłam się z działającą tam fundacją i jako firma wspieramy od 10 lat stołówkę dla kilkudziesięciorga dzieci z tej wyspy. Natomiast najpiękniejsze wolne chwile to kolacje z bliskimi.

Kuchnia > Fusion, nowoczesna, eksperymentalna.

Sport > Od dekady co roku sprawdzam, czy dam radę przebiec półmaraton, z większych wyzwań mam za sobą wejście na Kilimandżaro i kilka triathlonów m.in. na dystansie Ironman, dziś wybieram coś spokojniejszego, jak np. aerial joga i zgodzę się na każdy trening, po którym ktoś obieca mi saunę.

Hobby > Psychologia, coaching, mentoring. Słowem – drugi człowiek. Kończę obecnie studia psychologiczne, a także podyplomowe z zakresu terapii i to nie koniec nauki w tym zakresie.

Nie tylko praca...

na tryb online, korzystając z doświadczeń zdobytych sprzed 10 lat. Okazało się, że mamy w tym dość elastyczne podejście. W paradoksalny sposób, pandemia wzmocniła naszą firmę.

MS: Kiedy podczas pierwszej transmisji siedziałyśmy przed otwartym laptopem, wiedziałyśmy, że to jest początek nowego rozdziału nie tylko naszej firmy, ale całej branży. Rzecz jasna początek nie był łatwy. Nasi klienci nie chcieli szkolić się online, z domów, przez prywatne komputery. Wielu czekało na ogłoszenie końca pandemii i powrót do „normalności”, anulując zamówienia z dnia na dzień. Chcąc przetrwać najgorsze i przekonać klientów do pozostania z nami, zaproponowałyśmy, że każda osoba, która przeszkoli się on-line będzie mogła potem wziąć udział w tradycyjnym szkoleniu. Niektórzy z tego później skorzystali, części zaproponowaliśmy vouchery na inne usługi. Większości klientów forma internetowa jednak się spodobała, tym bardziej że wcześniej korzystali już z naszej EduStrefy, pobierając materiały i wymieniając się informacjami.

Okazuje się więc, że na pandemii skorzystały nie tylko internetowe firmy wysyłkowe...

IW: Do kamieni milowych, o które pan pytał, dorzucę jeszcze jeden. W 2004 roku, mniej więcej w tym samym czasie zaszłyśmy w ciążę. Żadna z nas nie skorzystała z urlopu macierzyńskiego.

MS: To był ciekawy rok. Rozpoczął się odkryciem, iż nasi zaufani pracownicy otworzyli konkurencyjną firmę, robiąc identyczne szkolenia jeszcze podczas świadczenia pracy w naszej firmie. 2 miesiące później nasze biuro zostało splądrowane. Ukradziono komputery, serwer z kluczowymi informacjami i samochód. W listopadzie urodziły się nasze córeczki, a ja osobiście pięć dni po porodzie poszłam do biura, żeby wypłacić pensję. Był koniec miesiąca i nie miał mnie kto zastąpić. Mamy zdjęcie, na którym widać nas przy biurkach i kilkutygodniowe córeczki w nosidełkach leżące na firmowej kanapie. Udało nam się połączyć macierzyństwo z pracą, ale cenę musiałyśmy zapłacić.

Co planują panie obecnie?

MS: Sojusz ze sztuczną inteligencją. A tak bliżej to chatbot asystent do wspierania naszych klientów w codziennej pracy. W grudniu 2023 roku otworzyłyśmy też poradnię psychologiczną. Mamy zamiar stworzyć specjalną ścieżkę dla ludzi mierzą się z ludzkimi wyzwaniami jak wypalenie zawodowe, trudności z koncentracją czy uzależnienia. Działając w tym środowisku już ponad ćwierć wieku, mamy świadomość, iż często zostają z tym sami, nie mając czasu na zajęcie się tym obszarem problemów lub traktując to, jak oznakę słabości. Wspólnie z osobami, które dziś są psychologami czy psychoterapeutami, ale z doświadczeniem w przeszłości na stanowiskach menadżerskich chcemy zaproponować szerokie wsparcie w zakresie od psychoterapii do mentoringu i proponować organizacjom jako wsparcie zespołów i liderów. ■

rozmawiał Piotr Cegłowski

Inwestycyjna podróż na Madagaskar

Marcin Ługowski, specjalista w dziedzinie niekonwencjonalnych inwestycji wyjaśnia, dlaczego warto zainteresować się Kambodżą i Madagaskarem. Co ważne, robi to, opierając się na własnych doświadczeniach

Od 2015 roku inwestował pan na wschodzącym wówczas rynku Kambodży, nowego azjatyckiego tygrysa, co się zmieniło przez ten czas w Kambodży w środowisku biznesowym i inwestycyjnym?

Kiedy trafiłem po raz pierwszy do Kambodży byłem zszokowany tym, jak dziewiczy to był rynek i w jak dużym stopniu przyjazny inwestorom. Po głębszej analizie zdecydowałem się tam zainwestować ze względu na ogromny potencjał i bardzo liberalną gospodarkę oraz duży poziom bezpieczeństwa. Kambodża dzięki liberalnej polityce państwowej i otwartości na inwestycje zagraniczne przyciągnęła przez ostatnie 8 lat inwestorów z całego świata, a w ostatnich latach ogromne inwestycje z Chin. PKB rosło średnio powyżej 7 proc. rocznie, czyli znacznie szybciej niż w całym regionie. Gospodarka jest w dalszym ciągu przyjazna, jednak rynek jest już coraz bardziej konkurencyjny, a złoty czas bardzo tanich zakupów nieruchomości minął. Dla przykładu ceny nieruchomości budowlanych w pasie przybrzeżnym w okolicach Sihanoukville – jedyne portu pełnomorskiego Kambodży – poszybowały z poziomu ok. 600 USD za m² w 2016 roku do 4000 USD za m² obecnie, podobnie szybko rosły ceny nieruchomości w stolicy i w okolicach

oraz w głównych miastach. To oczywiście jest kraj, gdzie cały czas można zbudować dobrze prosperujący biznes, znacznie łatwiej niż w przeregulowanej Europie ale bariera wejścia znacznie wzrosła.

I dlatego zwrócił się pan w kierunku Madagaskaru, którego gospodarka jest jeszcze na bardzo wczesnym poziomie rozwoju?

Od wielu lat praktykuję coś, co nazywam podróżami inwestycyjnymi. Kraje, które odwiedzam nie są przypadkowe, a na miejscu staram się łączyć aktywny odpoczynek z pogłębioną analizą rynku i potencjału inwestycyjnego. Na Madagaskar poleciałem pierwszy raz pod

“
TAMATAVE STANIE
SIĘ W NAJBLIŻSZYCH
LATACH NOWYM
HOTSPOTEM
INWESTYCYJNYM,
PODOBNIEM JAK
MIAŁO TO MIEJSCE
W INNYCH MIASTACH
PORTOWYCH AFRYKI
W OSTATNICH
LATACH

koniec grudnia 2022 roku i podobnie jak wcześniej w Kambodży rzucił mi się w oczy ogromny potencjał rozwoju tej pięknej wyspy. Jest to na pewno kraj bardzo słabo rozwinięty i w najbliższych latach doświadczy dynamicznego rozwoju gospodarczego. Moja podróż, która trwała miesiąc, zaowocowała decyzją o rozpoczęciu inwestycji w nieruchomości, a miasto, które wybrałem na miejsce inwestycji to położone nad Oceanem Indyjskim Tamatave lub inaczej Toamasina, jedyny port głębokowodny, przez który przechodzi całość transportu towarów wysyłanych na Madagaskar. Potencjał wzrostu pokazuje wyspa Nosy Be, która w ostatnich latach rozwinęła się z prowincjonalnej wysepki w tętniącą życiem turystyczną oazę pełną atrakcji i ekskluzywnych resortów, gdzie ceny nieruchomości w ciągu ostatniej dekady wzrastały wykładniczo.

Co czyni Tamatave miejscem atrakcyjnym dla inwestorów?

Tamatave, jak wspomniałem, dysponuje jedynym portem głębokowodnym, więc prawie wszystko, co trafia z zewnątrz do tego 29-milionowego kraju, wpływa do tego portu. Położenie Tamatave ma kluczowe znaczenie dla kraju. Znajduje się w centralnej części wyspy na wschodnim wybrzeżu i jest



skomunikowane ze stolicą. Leży nad Oceanem Indyjskim, dzięki czemu ma wyjątkowo przyjazny mikroklimat oraz odpowiednią amplitudę opadów i dużą dostępność wody, co stwarza znakomite warunki dla rolnictwa. Na południu miasta usytuowane są największe w kraju centra logistyczne, lotnisko transportowe oraz jedno z największych na świecie zakładów przetwórstwa niklu i kobaltu – Ambatave. Na północy miasto ma pasażerskie lotnisko międzynarodowe. Oprócz tego znakomite miejsca turystyczne, zarówno piękne piaszczyste plaże, jak i wyspy koralowe czy lagunę w Foulpointe, park narodowy Ivoloïna, w którym można obserwować lemury. Ponadto jest tam początek kanału de Pangalanes, będącego nie tylko malowniczym szlakiem wycieczek wodnych, ale też swoistym zabytkiem inżynierii wodnej byłej kolonii francuskiej. Dzięki temu do miasta przeprowadza się coraz więcej Malgasy ze stolicy oraz międzynarodowych inwestorów. Populacja miasta rośnie średnio prawie 6 proc. rocznie w ostatnich latach. Pomimo tego jest to dopiero początek, bo analitycy szacują, że miasto urośnie z obecnych 500 tys. mieszkańców do około 1 miliona w najbliższym dziesięcioleciu. Tamatave stanie się więc w najbliższych latach nowym hotspotem inwestycyjnym,

Skupiamy się jedynie na pasie nadmorskim jako terenach inwestycji rezydencyjnych – mówi Marcin Ługowski.

podobnie jak miało to miejsce w innych miastach portowych Afryki w ostatnich latach. Jednak Tamatave to nie tylko znakomite miejsce nie tylko do inwestycji, ale również do zamieszkania. Jest to obszar, gdzie nowoczesność spotyka się z tradycyjnym charakterem postkolonialnego miasta, gdzie możemy mieć kontakt z naturą, a jednocześnie mieszkać zaledwie kilka kilometrów od ścisłego centrum, a do stolicy kraju dolecieć w 40 minut. Co ciekawe, niewiele powyżej jednej godziny lotu, czyli ok. 700 km dzieli Tamatave od Unii Europejskiej, czyli wyspy Reunion, która jest najdalszym terytorium zamorskim Francji. Wkrótce niedaleko portu oddana zostanie do użytku piękna i nowoczesna promenada, z fontannami, skate parkiem, siłownią na wolnym powietrzu, teatrem pod gołym niebem, pięknym parkiem i wieloma innymi atrakcjami i muszę się pochwalić,

że w tym projekcie również będziemy mieli swój mały udział.

Jakie miejsce wybrał pan jako cel inwestycyjny i dlaczego?

Spędziłem sporo czasu z lokalnym zespołem specjalistów oraz na rozmowach z władzami miasta zanim podjęliśmy ostateczną decyzję co do lokalizacji inwestycji. Mieliśmy możliwość przestudiowania planów przyszłego rozwoju miasta i wybraliśmy dwa kierunki. Jednym z nich jest współuczestnictwo w projekcie Miami Beach – promenady miejskiej, jedynej tego typu bardzo nowoczesnej inwestycji w kraju. Drugi cel jest znacznie większy, miasto rośnie dynamicznie, a naturalnym



Wizualizacja nowego kompleksu.



Port Tamatave
nocą

A jak wyglądają ceny dostępnych działek i domów?

Działki o powierzchni 800-1100 m kw. na osiedlu Lechia sprzedajemy w cenie od ok. 40 tys. euro – w przypadku tych położonych w odległości do 250 m od linii brzegowej – do 100 tys. euro za działki bezpośrednio przy plaży. Do tego budowę domu pod klucz wykonamy w cenie 820-870 euro za m kw. powierzchni użytkowej. Gotowe apartamenty o powierzchni ok. 40 m kw. sprzedawać będziemy w cenie od 1200 euro za m kw. Jeśli porównać te ceny do dowolnych nieruchomości nadmorskich w innych miejscach na świecie, to jest to na pewno niesamowita okazja, zważywszy na bliskość dużego miasta i lotniska międzynarodowego.

Na koniec warto pokusić się o podsumowanie....

Madagaskar, szczególnie region Tamatave, to atrakcyjne miejsce do inwestowania w nieruchomości, gdzie spodziewany jest znaczący wzrost ich wartości. Madagaskar, ze względu na swoje unikalne cechy i pozytywne nastawienie mieszkańców, staje się coraz atrakcyjniejszy dla inwestorów. Niskie koszty życia, bogactwa naturalne i otwartość na nowe biznesy sprawiają, że jest to „błękitny ocean” dla przedsiębiorców poszukujących nowych możliwości. Dodatkowo osoby, które zdecydują się na inwestycje oraz prowadzenie biznesu mogą ubiegać się o pozwolenie na pobyt i stać się mieszkańcami tego rajskiego i spokojnego zakątka świata. ■

rozmawiał Piotr Cegłowski



kierunkiem rozwoju są obszary położone na północ od niego. Południe to strefa przemysłowa, a zachód zajmują podmokłe pola ryżowe i dżungla. Zidentyfikowaliśmy równinny, stabilny geologicznie obszar o powierzchni ok 250 ha na północ od miasta, w odległości od 10 do 15 km od lotniska jako obszar przyszłego rozwoju aglomeracji. Skupiamy się jedynie na pasie nadmorskim jako terenach inwestycji rezydencyjnych. Jest to pas wybrzeża o długości ok. 6 km, na którym kupujemy grunty z dostępem do piaszczystej plaży oraz kontraktujemy przyszłe transakcje. W imieniu obecnych właścicieli załatwiamy też sprawy prawne dotyczące gruntów. Do końca 2024 roku mamy zakontraktowane tereny, które łącznie dadzą nam ok 1,3 km długości wybrzeża. Na tych terenach tworzymy infrastrukturę pod inwestycje rezydencyjne, nazwaliśmy ten projekt New Tamatave. Staramy się stworzyć miejsce, w którym sami będziemy chcieli żyć, gdzie nowoczesność i wygoda zostaną połączone z naturą w dbałości o środowisko i z korzyścią dla lokalnej społeczności. Dominować będzie zabudowa willowa, bliźniacza oraz niewielkie apartamentowce, tworzymy też zaplecze usługowe dla miasta i jesteśmy w trakcie uzgodnień dotyczących infrastruktury miejskiej. Pierwsze działki są już dostępne w naszej ofercie.

Jakiego typu nieruchomości są obecnie dostępne dla inwestorów w projekcie New Tamatave i jakie są ich przewidywane wartości?

Stawiamy na rozwój organiczny i zrównoważony, obecnie oferujemy możliwość nabycia działek budowlanych w pasie przybrzeżnym od pierwszej linii brzegowej z bezpośrednim dostępem do pięknej piaszczystej plaży Oceanu Indyjskiego z widokiem na koralową wyspę Analana – Pichori Island, na których w dowolnej chwili można zamówić u nas budowę domu (lub budować go samodzielnie wg dostarczonych przez nas projektów). Wraz z działką oferujemy gratis 2 zaakceptowane projekty domów jednorodzinnych, które zostały przygotowane z myślą zarówno o użytku własnym jako drugiego domu, jak i miejsca, które będzie wynajmowane turystycznie. Nasze pierwsze osiedle nazwaliśmy oficjalnie Lechia, nawiązując do polskiej historii i ta nazwa trafiła oficjalnie do map geodezyjnych i oficjalnych dokumentów. Rozpoczęliśmy też budowę pierwszych domów jednorodzinnych. Na osiedlu znalazła się przestrzeń wypoczynkowa wydzielona bezpośrednio przy plaży w centralnej części działki oraz basen i plac zabaw dla dzieci mieszkańców osiedla. Przygotujemy też niewielką promenadę, która połączy estetycznie część rezydencyjną osiedla z plażą.

Efekt wyspy

Madagaskar, tajemnicza wyspa o niezwykłej historii i bogatej przyrodzie, to miejsce, które od lat inspiruje filmowców i dokumentalistów. Położona u południowo-wschodnich wybrzeży Afryki jako czwarta co do wielkości wyspa świata, skrywa wiele fascynujących tajemnic. Co ważne – przyciąga coraz więcej inwestorów z Europy i innych części świata

Owyjątkowości wyspy decyduje wspaniała przyroda. Madagaskar to odizolowany raj. Jest niczym zaginiony świat, w którym ewolucja przebiegała według własnych, niepowtarzalnych reguł. Oddzielony – dzięki ruchom płyt tektonicznych – 70 milionów lat temu od kontynentu afrykańskiego stał się domem dla niespotykanych nigdzie indziej gatunków fauny i flory. Coś, co można nazwać „efektem wyspy” sprawiło, że 90 proc. jego dzikiej przyrody jest unikalna i niepowtarzalna na skalę światową.

Odizolowany raj

Podczas gdy niektórzy z jego dawnych mieszkańców, jak wielkie

nielotne ptaki czy karłowate hipopotamy, są już tylko wspomnieniem, to jednak nadal można podziwiać tu niesamowite gatunki. Jednym z nich są na przykład baobaby – majestatyczne drzewa, które wydają się być wyjęte z innego wymiaru. Swoimi potężnymi pniami i wystrzępionymi koronami dominują w krajobrazie zachodniej części wyspy. Na Madagaskarze rośnie sześć z ośmiu znanych gatunków baobabów, a każdy z nich jest jak żywy pomnik przyrody.

Nie mniej fascynujące są lemury, które stały się symbolem Madagaskaru. Te urocze i tajemnicze stworzenia są nie tylko ważnym elementem miejscowego ekosystemu,



ale także ważną częścią lokalnej kultury i wierzeń. Z ponad 100 żyjących tu gatunków i podgatunków lemura, prawie wszystkie są klasyfikowane jako rzadkie, zagrożone lub krytycznie zagrożone, co czyni je cennymi skarbami tego unikalnego środowiska.

Flora Madagaskaru jest również zdumiewająca. Wśród zielonych krajobrazów wyspy można znaleźć ponad 12 000 gatunków roślin, z czego około 80 proc. jest endemicznych. Od malowniczych orchidei po tajemnicze rośliny owadożerne flora wyspy jest żywym muzeum biologicznej różnorodności. Wiele roślin słynie z właściwości leczniczych, a jedną z najbardziej znanych jest barwinek różowy (*Catharanthus roseus*). Ta skromna roślina jest źródłem dwóch potężnych leków przeciwnowotworowych: winblastyny i winkrystyny. Leki te są stosowane w leczeniu kilku rodzajów raka, w tym białaczki limfoblastycznej u dzieci oraz choroby Hodgkina.

Mieszkańcy – Malgasz

Najbardziej zaskakującym faktem w historii osadnictwa Madagaskaru jest to, że pierwsi ludzie, którzy

postawili tam nogę, nie pochodzili z kontynentu afrykańskiego, odległego zaledwie o 400 km, lecz z Dalekiego Wschodu – z wyspy Borneo, obecnie podzielonej między Brunei, Indonezję i Malezję. Według badań genetycznych i lingwistycznych, migracja ta miała miejsce między 350 a 550 rokiem naszej ery. Osadnicy ci przyплыли w długich, oceanicznych kanoe, pokonując tysiące kilometrów przez Ocean Indyjski, co jest jednym z najbardziej spektakularnych osiągnięć w historii migracji ludzkich.

Z czasem dołączyli do nich migranci z kontynentu afrykańskiego. Ta fala migracji, która miała miejsce prawie 500 lat później, przyniosła ze sobą nowe tradycje, języki i zwyczaje. Z czasem na Madagaskar przybyli również Arabowie, Europejczycy (Portugalczyki, Anglicy i Francuzi) oraz inni Azjaci, tworząc niepowtarzalny tygiel kulturowy.

Język malgaski jest odzwierciedleniem tego złożonego pochodzenia. Należy do grupy języków austronezyjskich, co potwierdza związki z Azją południowo-wschodnią. Wpływy afrykańskie, arabskie,

Wizualizacja nowego kompleksu.



for. Materiały prasowe



“
MADAGASKAR,
TO ODIZOLOWANY
RAJ. JEST NICZYM
ZAGINIONY ŚWIAT,
W KTÓRYM EWOLUCJA
PRZEBIEGAŁA
WEDŁUG WŁASNYCH,
NIEPOWTARZALNYCH
REGUŁ

a później także europejskie, wzbogaciły jednak język o nowe elementy. Tradycje i zwyczaje Madagaskaru są równie różnorodne jak jego mieszkańcy. Obejmują one unikatowe praktyki religijne, muzykę, taniec i sztukę, które są świadectwem wielokulturowości wyspy. Współczesna ludność Madagaskaru to kalejdoskop różnych grup etnicznych, z których każda wnosi swoje unikalne dziedzictwo i tradycje. To, co dziś obserwujemy na Madagaskarze, jest wynikiem tysięcy migracji, mieszania się kultur i adaptacji do jednego z najbardziej unikalnych środowisk na Ziemi. Ta niezwykła wyspa jest żywym muzeum ludzkiej różnorodności i kulturowego bogactwa.

Ojczyzna piratów

Madagaskar ma także swoje mroczne i ekscytujące oblicze – był kiedyś popularnym miejscem dla piratów europejskich, zwłaszcza w XVIII i na początku XIX wieku. Ta fascynująca historia piractwa na Madagaskarze jest nierozdzielnie związana z legendami, przygodami i tajemnicami, które do dziś budzą ciekawość.

Madagaskar, z jego strategiczną lokalizacją na Oceanie Indyjskim, stał się idealnym miejscem dla piratów do tego, by schronić się przed prawem, naprawić swoje statki lub ukryć skarby. Jego odległe i trudno dostępne zatoki stanowiły idealne kryjówki, a bogactwa przepływających niedaleko statków handlowych były nieodpartą pokusą.

foto: Materiały prasowe

Jak dotrzeć na Madagaskar?

Najwygodniej – liniami Air France, lot na trasie Warszawa – Paryż – Antananarywa trwa (łącznie z przesiadką i oczekiwaniem w Paryżu) trwa 16-17 godzin. Jest to jednak opcja najdroższa. Codziennie latają również samoloty linii Ethiopian Airlines zwykle z dwiema przesiadkami. Pierwsza jest w jednym z miast europejskich, jak np. Wiedeń, a druga w Addis Abebie. Ten lot trwa 22-26 godzin. Kilka razy w tygodniu lata też Turkish Airlines, oferując lot z przesiadką w Stambule. Wizę turystyczną na Madagaskar turyści z Polski mogą wyrobić zarówno online, jak i po przybyciu na miejsce, na lotnisku w stolicy – Antananarywie lub Nosy Be. Warunkiem wydania wizy jest posiadanie paszportu ważnego co najmniej sześć miesięcy od planowanego zakończenia pobytu, a także biletu powrotnego.

Istnieją też opcje e-wizy turystycznej, bezpośrednio na oficjalnej stronie: <https://evisamada-mg.com/>. Opcja e-visy pozwala zaoszczędzić sporo czasu na lotnisku. Koszty wiz wynoszą odpowiednio 10 USD za wizę 15-dniową, 37 USD za wizę 30-dniową i 45 USD za wizę 60-dniową. W przypadku e-wizy należy uiścić opłatę online przy składaniu wniosku, a wniosek przesyłany jest sprawnie na adres mailowy. Wiza turystyczna może zostać przedłużona na miejscu maksymalnie do 90 dni. ■

Cmentarz Piratów na wyspie Île Sainte-Marie, leżącej niedaleko wschodniego wybrzeża Madagaskaru, to jedno z najbardziej niezwykłych i tajemniczych miejsc. W XVII i XVIII wieku Île Sainte-Marie stała się znaczącym schronieniem dla piratów. Lokalizacja wyspy, w pobliżu szlaku handlowego z Indii Wschodnich i jej liczne, ukryte zatoki, czyniły ją idealnym miejscem do ukrycia statków i zimowania piratów. Legenda mówi, że w czasach swojej świetności na wyspie mieszkało ponad tysiąc piratów. Żyli w drewnianych chatkach, a wyspa obfitowała w tropikalne owoce i lokalne rumy. Znaczącym symbolem tej pirackiej przeszłości jest Cmentarz Piratów, uważany za autentyczny, jedyny na świecie obiekt tego rodzaju. Znajduje się tam około 30 nagrobków, w tym kilka z charakterystycznymi symbolami czaszek i skrzyżowanych kości, będących międzynarodowym symbolem piratów. Jednym z najbardziej znanych piratów, którzy mogli przebywać na Île Sainte-Marie, był słynny William Kidd, znany również jako Kapitan Kidd. Mówi się, że znajdujący się w centralnej części cmentarza duży, czarny nagrobek oznacza miejsce jego wiecznego spoczynku. Podobno pochowano go w pozycji stojącej, co było karą za jego zbrodnie.

Legenda Libertalii

Jest to jedna z najbardziej fascynujących i tajemniczych opowieści związanych z epoką piractwa. Według tej legendy, Libertalia miała być wolnym

państwem założonym przez piratów na Madagaskarze w XVII lub XVIII wieku. Według przekazów, została założona przez kapitana Missona, francuskiego pirata, oraz jego towarzysza, byłego księdza dominikanina o imieniu Caraccioli. Misson, po porzuceniu służby w marynarce francuskiej, postanowił wraz z Caraccioli stworzyć społeczność opartą na idei wolności, równości i sprawiedliwości. W Libertalii, wszyscy mieszkańcy mieli być równi, bez względu na pochodzenie, kolor skóry czy wcześniejsze doświadczenia. Wszystkie zdobyte łupy miały być równo dzielone, a niewolnictwo było zakazane. Ten egalitarny system społeczny był przełomowy, szczególnie w kontekście epoki, kiedy piractwo i niewolnictwo były powszechne.



Wyspa, która warto poznać

Michał Pater, absolwent Instytutu Historycznego UWR, podróżnik, twórca kanału Autostopem na koniec świata, opowiada o Madagaskarze i Kambodży

Madagaskar jest z pewnością jednym z najbardziej egzotycznych krajów, które udało mi się odwiedzić. Efekt zaskoczenia nie był duży, gdyż od 3 lat mieszkam w Kambodży, która bardzo wiele mnie nauczyła. Spodziewałem się bariery językowej i znacznej odmienności kulturowej. Jednak 3 lata życia i pracy z ludźmi z innego, uboższego, acz dynamicznie rozwijającego się społeczeństwa zaowocowały. Wiedziałem, czego się spodziewać i na co zwracać uwagę w kontaktach z lokalną ludnością. Azjatów i Malgaszki łączy swoisty kolektywizm i silne związki rodzinne. Co ciekawe, sam język malgaski należy do grupy języków austronezyjskich, których to kolebka leży na południowym Pacyfiku. Ta historia jest jednak dużo bardziej

skomplikowana, gdyż swoje wpływy mieli tu również Arabowie, Hindusi, Francuzi, a nawet Chińczycy. Użyteczną dla nas pozostałością kolonialną jest francuski jako język urzędowy – kraj uzyskał niepodległość w 1960 roku. O posługiwaniu się językiem angielskim możemy zapomnieć, zwłaszcza na prowincji, tu zawodzi również francuski, a nawet malgaski. Sam język, jak się dowiedziałem, ma 18 narzeczy i nawet Malgaszki w przypadku dalszych podróży po tej czwartej co do rozmiarów wyspie świata mają problemy z komunikacją. W tym miejscu warto też zwrócić uwagę na fakt, iż ogromną część ruchu turystycznego kanalizuje rajską wyspą Nosy Be. Osobiście ominąłem ją szerokim łukiem, zagłębiając się w madagaskarską prowincję. Dobrze znam takie miejsca,



JĘZYK MALGASKI.
MA 18 NARZECZY
I SAMI MALGASZE,
W PRZYPADKU
DALSZYCH PODRÓŻY
PO TEJ CZWARTEJ
CO DO ROZMIARÓW
WYSPIE ŚWIATA,
MAJĄ PROBLEMY
Z KOMUNIKACJĄ

bo sam oprowadzam grupy turystyczne po Kambodży i nawet musiałem nauczyć się języka Khmerów. Być na Nosy Be i powiedzieć, że się widziało Madagaskar to jak pojechać do Mielna i mieć opinię na temat Polski.

Tym, co budzi największe zaskoczenie jest różnorodność mikroklimatów Madagaskaru. Kiedy wylądujemy w tłocznej i pagórkowatej stolicy wystarczą 3 godziny na motocyklu, aby kompletnie odmienić scenografię. Zasadniczo

południowa część wyspy uważana jest za wilgotną i tropikalną, zaś południe za suche i pustynniejące. To jednak bardzo ogólne sformułowanie. Na północ od Antananarywy rozpościera się potężny masyw centralny. Trudno dokładnie powiedzieć, na jaką wznosi się wysokość, gdyż same mapy Madagaskaru są mało szczegółowe. Ale wyobraźmy sobie, że wyjeżdżając w t-shircie ze stolicy po trzech godzinach zakładamy gruby polar, a wieczorem nawet kurtkę. Wąska kręta droga prowadzi nas na początku przez pola ryżowe, a potem znane nam dobrze lasy iglaste. Tu największym zaskoczeniem okazuje się krajobraz, w którym z boku góry porastają sosny, a w małych terasowych dolinach rośnie ryż. Kompletna abstrakcja. Gdy podjeżdżamy jeszcze wyżej, przez kolejne sto kilometrów otaczają nas

bieszczadzkie połoniny, a to tylko jeden z wielu krajobrazów Madagaskaru. O nocleg na prowincji nie ma się co martwić. Zawsze znajdzie się jakiś dobry gospodarz. Najważniejsze, żeby za taką gościnę płacić dopiero rano i nie rozmawiać od razu o pieniądzu. Najlepiej po prostu znaleźć dobrą duszę, kupić piwo i się zakolegować. Bardzo pomocna jest tutaj żandarmeria i wojsko. Zabawne, jakie tym ludziom zostały nawyki po francuskich kolonizatorach. Mam tu na myśli prostowanie się na widok białego i niejednokrotnie salutowanie. Najważniejszą różnicą między wyspą a Kambodżą jest rozbieżność sezonów mokrych i suchych. W Kambodży sezon turystyczny, czyli suchy zaczyna się w listopadzie, a kończy w kwietniu. Tutaj padać zaczyna w grudniu, a najgorsze cyklony są podobno w lutym.



Pomnik upamiętniający pobyt Arkadego Fiedlera na Madagaskarze w 1937 roku.

Co do bezpieczeństwa, to trzeba trzymać się pewnych podstawowych zasad i nic złego nie ma prawa się wydarzyć. Po pierwsze, nie chodzimy po mieście nocą i nie obnosimy się z gotówką. Na prowincji, gdzie ludzie się znają, jest dużo luźniej, ale za to gorzej z komunikacją. Podobnie jak w Azji istnieje pewien model komunikacji. Nie należy podnosić głosu i wykonywać gwałtownych ruchów. Jak wszędzie – warto się uśmiechać. Kiedy ktoś próbuje nas naciągnąć na pieniądze, po prostu uśmiechamy się i odchodzimy. Nigdy nie płacimy z góry, zawsze dopiero po fakcie. Wyjątkiem będą hotele czy inne usługi w miastach.

Sam zbudowałem niedawno dom w Kambodży i musiałem stopniować swoim robotnikom dostęp do dolarów amerykańskich. To bardzo proste. Jeśli Khmer zarabia 200 dol., a Malgasz 50 dol. na miesiąc, to kwota np. 1000 dol. USD jest dla niego trudna do wyobrażenia. Madagaskar dopiero zaczyna się przeobrażać, co rodzi wyzwania natury logistycznej. Wątkiem jest sieć dróg, które często kończą się niespodziewanie i nie łączą z innymi. To wymaga od nas szukania alternatywnych środków transportu, takich jak chociażby promy, łódki albo tratwy. A co do komunikacji... no cóż, chyba już wiem, jaki będzie mój piąty język obcy do opanowania... ■



fol. Materiały prasowe



Instytut Akademii Bezpieczeństwa Narodowego

Inauguracja Instytutu Akademii Bezpieczeństwa Narodowego, która odbyła się 12 lutego 2024 roku, to ważny etap rozwoju Akademii Polonijnej w Częstochowie

Rektor prof. Maciej Rudnicki powitał w Sali Senatu gości, wśród których znaleźli się: minister Tomasz Siemoniak, koordynator służb specjalnych, poseł Andrzej Szewiński, wiceprzewodniczący sejmowej Komisji Obrony, Krzysztof Matyjaszczyk, prezydent Częstochowy, Robert Kuraszkiewicz, prezes Rafako SA, gen. Adam Maruszczak, prof. Józef

Haber, Arkadiusz Siwko, ekspert obronności, mec. Małgorzata Rykowska-Kwiatkowska, mec. Dariusz Maciejuk, Przemysław Sypniewski, prezes Warszawskiego Instytutu Poczтового oraz Sylwia Pusz, prezes World Anew Foundation.

Czasy pełne zagrożeń

Minister Tomasz Siemoniak oficjalnie zainaugurował działalność Instytutu

fol. Materiały prasowe



Prof. Maciej Rudnicki
Rektor Akademii Polonijnej

Prezydent miasta wyraził zadowolenie, że Częstochowa będzie mogła się poszczycić kolejnym ważnym kierunkiem nauczania. Ci, którzy do niedawna chcieli się kształcić w dziedzinie bezpieczeństwa nie będą już musieli wyjeżdżać do innych ośrodków akademickich. Krzysztof Matyjaszczyk przypomniał, że jest nie tylko prezydentem Częstochowy, ale też współprzewodniczącym Zespołu ds. Bezpieczeństwa Administracji Publicznej przy Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego, więc sprawy, jakimi zajmował się będzie Instytut, są mu bliskie. Fachowców w tej dziedzinie będzie potrzeba coraz więcej, co ma związek nie tylko z konfliktem w Ukrainie, ale też dotyczy ochrony infrastruktury krytycznej czy też narastającej wojny hybrydowej.

Nauka i polityka

Poseł Andrzej Szewiński powiedział, że powstanie Instytutu znakomicie wpisuje się w działania rządu związane z tym, co dzieje się za naszymi granicami. Obecnie trwają prace nad

gdzie rozmawia się o tych sprawach. Akademii Bezpieczeństwa Narodowego. Podkreślił, że tematyka, jaką zajmie się nowa placówka, jest mu szczególnie bliska nie tylko z powodu zajmowanej funkcji. Państwo potrzebuje dziś takich instytucji, ponieważ żyjemy w czasach pełnych zagrożeń. Niezbędna jest refleksja dotycząca sytuacji, w jakiej znalazł się nasz kraj w obliczu wojny w Ukrainie. Szczególnie ważne są więc dobre relacje nauki i struktur państwa. Kończąc swoje wystąpienie, minister stwierdził, że sprawy bezpieczeństwa narodowego to dziś temat nr 1 dla Polski. Po kilkudziesięciu latach pokoju, poczucia, iż wszystko zmierza w dobrą stronę, wejściu do NATO i Unii Europejskiej czujemy, że zagrożenia są realne, a przyszłość niepewna. Obywatele muszą dostrzegać i rozumieć ten problem, bo przecież zgodnie z Konstytucją RP każdy z nas ma obowiązek bronić Polski. Uczelnia powinna być miejscem,

gdzie rozmawia się o tych sprawach. Rektor wręczył ministrowi Siemoniakowi medal pamiątkowy Akademii Polonijnej, dziękując za wsparcie inicjatywy powołania Instytutu.



Minister Tomasz Siemoniak
koordynator służb specjalnych



Posel Andrzej Szewiński
wiceprzewodniczący sejmowej
Komisji Obrony.

graniczymy z państwem, w którym toczy się pełnoekranowa wojna. Potrzebne jest działanie zgodne ze starą zasadą: „Chcesz mieć pokój, szyciu się na wojnę”.

Jako kolejny zabrał głos prof. Józef Haber, który nawiązał stałą współpracę z Akademią jako przewodniczący Rady Naukowej Instytutów Badawczych – Geostrategii i Polityki Międzynarodowej oraz Instytutu Akademii Bezpieczeństwa Narodowego. Profesor Haber pozytywnie ocenił potencjał Akademii, który dotychczas nie był jednak w pełnym zakresie wykorzystywany. Stwierdził, że uruchomienie nowego Instytutu daje uczelni szansę silniejszego oddziaływania nie tylko w skali krajowej, ale też międzynarodowej, zwłaszcza w kontekście współpracy z Polonią.

Robert Kuraskiewicz, prezes Rafako SA, który jest cenionym ekspertem, publicystą i komentatorem zagadnień bezpieczeństwa zwrócił uwagę, że czasy post-polityki minęły i nie można ulegać wrażeniu, że wszystko zmierza w dobrym kierunku. Bezpieczeństwo jest dziś wielowymiarowe i złożone. Nie tylko armia decyduje o sile państwa, ale też odporność infrastruktury krytycznej, zwłaszcza energetyki. Wypracowanie przez naukę rozwiązań dla polityków ma więc bardzo ważne znaczenie. Prezes Kuraskiewicz miał okazję zapoznać się w Waszyngtonie ze sposobami działania think tanków, które stanowią potężne zaplecze badawcze dla świata polityki, która powinna analizować trendy i proponować rozwiązania.

aktualizacją strategii bezpieczeństwa narodowego, która niewiele zmieniła się od 2017 roku. W związku z tym potrzebna jest nowa ustawa o obronie cywilnej. Nie wolno zapominać, że

Robert Kuraskiewicz
prezes Rafako SA.



Krzysztof Matyjaszczyk
prezydent Częstochowy,
wiceprzewodniczący Zespołu
ds. Bezpieczeństwa Administracji
Publicznej przy Komisji Wspólnej
Rządu i Samorządu Terytorialnego.

Na wzór think tanków

Rektor Rudnicki wyraził nadzieję, że nowy Instytut wypracuje sobie markę i będzie krajowym odpowiednikiem amerykańskich think tanków. Będzie to możliwe dzięki konfrontacji różnych poglądów, łamaniu barier światopoglądowych i politycznych. Nauka rozwija się najlepiej, gdy nie krępują jej żadne więzy. Szczególnie istotne jest zaakceptowanie różnorodności naszego społeczeństwa, przyjęcie jako jedyne kryterium wartości osiągnięć poszczególnych uczonych w oderwaniu od ich prywatnych poglądów.

Podczas uroczystości Maciej Rudnicki wręczył Sylwii Pusz nominację na Pełnomocnika Rektora ds. Współpracy Międzynarodowej, a także akt powołania na stanowisko dyrektora Instytutu Badań nad Równouprawnieniem i Tolerancją. Jednocześnie przypomniał sukcesy Sylwii Pusz jako parlamentarzystki i jej pracę na rzecz pomocy Ukrainie. Fundacja, którą zarządza, szyje mundury dla ukraińskich żołnierzy, które wcześniej z konieczności musiały korzystać z męskich strojów.

Plany rozwoju uczelni

Uroczystość otwarcia Instytutu poprzedziło spotkanie prof. Macieja Rudnickiego z ministrem Tomaszem



prof. Józef Haber
przewodniczący Rady Naukowej
Instytutów Badawczych – Geostrategii
i Polityki Międzynarodowej
oraz Instytutu Akademii
Bezpieczeństwa Narodowego.

Siemoniakiem, posłem Andrzejem Szewińskim i prezydentem Krzysztofem Matyjaszczykiem. Rektor mówił o swoich doświadczeniach jako wykładowcy uniwersyteckiego i szefa kancelarii prawnej, posła na Sejm RP i wiceministra. Zajmował się m.in. relacjami prawnymi dotyczącymi infrastruktury strategicznej. Zainspirowało go to do powołania Instytutu, który może dostarczać państwu rozwiązań strategicznych, korzystając ze współpracy Akademii Polonijnej z licznymi instytucjami naukowymi na całym świecie. Opowiedział też o planach dotyczących rozwoju uczelni – powołania Uniwersytetu im. Prezydenta Ryszarda Kaczorowskiego, który przez

Sylwia Pusz
prezes World Anew Foundation



lata wspierał Akademię. Jednym z filarów nowej jednostki będzie wydział medyczny utworzony w porozumieniu z Izbą Lekarską. Kolejny plan polega na wzmocnieniu wydziału prawa – przede wszystkim z myślą o studentach zagranicznych, którym zależy na unijnych dyplomach.

Minister Tomasz Siemoniak zauważył, że należy sprzyjać inicjatywom wspierającym bezpieczeństwo kraju, czego wyrazem jest jego obecność w Częstochowie, która jest nie tylko historyczną stolicą duchową kraju, ale też dużym miastem i ważnym ośrodkiem akademickim.

Posel Andrzej Szewiński przypomniał o związkach prezydenta Kaczorowskiego z Częstochową. Pozytywnie ocenił plany uczelni dotyczące współpracy z Polonią na wschodzie, ale też w Niemczech i w innych krajach zachodnich. Warto również dodać, że

parterem inauguracji Instytutu był Gaz-System, jedna z firm, które planują podjąć z nim współpracę. ■

Piotr Ceglowski

Uczestnicy inauguracji Instytutu odwiedzili Bibliotekę Klasztoru Janogórskiego.



Polityka gospodarcza w państwach rządzonych przez populistów

Publikacje na temat wpływu rządów populistów na gospodarkę dotyczyły do niedawna głównie państw Ameryki Łacińskiej. W ostatnich jednak latach, w wyniku coraz częstszego przejmowania przez populistów rządów w szeregu innych krajów, ponownie rośnie liczba publikacji dotyczących gospodarczych skutków populizmu



foto: AdobeStock

Z publikacji tego rodzaju wybraliśmy cztery cytaty, które mówią o podstawowych cechach polityki gospodarczej prowadzonej przez rządy populistów.

” POPULIZM NIE JEST IDEOLOGIĄ. JEST STRATEGIĄ ZDOBYCIA I UTRZYMANIA WŁADZY.

Moisés Naím 2017

Przywołana praca mówi o tym, że interwencjonistyczna polityka ekonomiczna, nakierowana na maksymalizowanie bieżącego tempa wzrostu gospodarczego, bez brania pod uwagę jej wpływu na stan budżetu państwa i inflację, jest tylko jednym z instrumentów, które wykorzystują populiści, by podtrzymać popularność swych rządów. Jest ona populistom potrzebna do dokonania zmian instytucjonalnych, mających zapewnić im władzę na stałe. Inne, stosowane przez populistów sposoby na zdobycie i zachowanie władzy to m.in. tworzenie i pogłębianie podziałów społecznych, dążenie do delegitymizowania opozycji oraz ograniczanie możliwości działania organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

” W AMERYCE ŁACIŃSKIEJ POLITYKĘ GOSPODARCZĄ POPULISTÓW CHARAKTERYZOWAŁO PODPORZĄDKOWANIE POLITYKI PIENIĘŻNEJ CELOM POLITYKI FISKALNEJ.

Sebastian Edwards, 2019

Drugi cytat uwypukla, że w krajach rządzonych przez populistów polityka pieniężna jest podporządkowana polityce fiskalnej. Początkowo, gdy nie pojawiają się jeszcze inflacyjne efekty ekspansji fiskalnej i pieniężnej, interwencjonistyczna polityka gospodarcza ma służyć wykazaniu zdolności populistów do dokonywania „cudów” gospodarczych, jeśli nawet wiadomo



z góry, że są one osiągane „na kredyt”, kosztem późniejszych stanów nierównowagi gospodarczej.

” PROCES EROZJI JAKOŚCI INSTYTUCJI ZACZYNA SIĘ OD RAZU W MOMENCIE PRZEJĘCIA RZĄDÓW PRZEZ POPULISTÓW.

Manuel Funke, Moritz Schularick i Christoph Trebesch, 2020

Cytat ten, pochodzi z obszernego raportu prezentującego wyniki badań nad skutkami polityki gospodarczej rządów populistów w ponad 60 krajach w ciągu ostatnich 120 lat. Uwypukla, że wspólną cechą ich rządów jest eliminowanie trójpodziału władzy (na parlamentarną, wykonawczą i sędziowską), co umożliwia pozbawianie autonomii instytucji, które w normalnych warunkach są odpowiedzialne za utrzymywanie równowagi w gospodarce i zwiększanie jej efektywności. Pozbawianie wielu instytucji ich wcześniejszej autonomii otwiera drogę do prowadzenia silnie scentralizowanej interwencjonistycznej polityki gospodarczej.

” WSPÓŁCZESNY POPULIZM, Z JEGO BEZWZGLĘDNYM STOSOWANIEM ZASADY RZĄDÓW WIĘKSZOŚCI, FORSOWANIEM PLEBISCYTOWEGO MODELU UPRAWIANIA POLITYKI I PODEJŚCIA, ŻE ZWYCIĘZCY WOLNO WSZYSTKO, PODWAŻA ROZWIĄZANIA INSTYTUCJONALNE MAJĄCE ZAPEWNIĆ RÓWNOŚĆ UCZESTNICTWA W ŻYCIU POLITYCZNYM.

Wojciech Sadurski 2020

Słowa te wzięte z publikacji Wojciecha Sadurskiego (2020) uwypuklają, że populiści utożsamiają rządy większości z demokracją, by wprowadzać prymat władzy wykonawczej nad parlamentarną i móc prowadzić dzięki temu silnie interwencjonistyczną politykę gospodarczą, bez oglądania się na parlament i stanowisko partii opozycyjnych.

Gospodarcze koszty populizmu

Ogólną konkluzją, która pojawia się w publikacjach dotyczących gospodarczych skutków populizmu, jest to, że

celem polityki ekonomicznej rządów populistów nie jest utrzymywanie gospodarki w równowadze i zwiększanie jej efektywności, lecz podtrzymywanie popularności rządu, by zdobyć czas na zmiany instytucjonalne, które pozwolą populistom pozostać u władzy na stałe (Åslund 2019).

Intencję tego rodzaju ilustruje w sposób oczywisty to, że osiągnięcie deklarowanego przez populistów celu w postaci zmniejszenia nierówności dochodowych nie wymaga zamiany demokracji na demokrację fasadową, nazywaną przez populistów dla niepoznaki demokracją neoliberalną. Jest dokładnie przeciwnie. Tylko demokracja daje długoterminową gwarancję, że nierówności dochodowe będą korygowane (Iversen i Soskice 2019, Acemoglu, Naidu, Restrepo i Robinson 2014, Acemoglu i Robinson 2012).

Jak powiedzieliśmy, wraz ze wzrostem liczby krajów rządzonych przez populistów, rośnie liczba publikacji mówiących o gospodarczych kosztach populizmu (Guriev i Papaioannou 2022, Scheiring 2021, Funke i in. 2020, Åslund 2019, Edwards 2019a, 2019b). Koszty te wynikają głównie z malejącej pod rządami populistów efektywności gospodarki. Przyczyną jest to, że chcąc uzyskać kontrolę nad gospodarką, populiści zmniejszają pole działania mechanizmów rynkowych oraz dążą do nacjonalizowania przedsiębiorstw, a przede wszystkim banków.

Z upływem czasu równowaga w gospodarce i jej efektywność schodzą na coraz dalszy plan wraz z tym, jak „kapitalizm państwowy”, jak początkowo określają swoje rządy populiści, staje się coraz mniej skrywaną władzą związaną z rządem oligarchii (Åslund 2019). Kluczową dla polityki gospodarczej zmianą jest odbieranie autonomii decyzyjnej instytucjom, które w normalnych warunkach dbają o utrzymywanie gospodarki w równowadze i zwiększanie jej efektywności. Autonomia jest im zabierana po to, by rząd mógł prowadzić w sposób scentralizowany silnie interwencyjną politykę gospodarczą,



której celem jest pozyskiwanie poparcia społecznego dla coraz mniej demokratycznych rządów (Stiglitz 2023).

Malejąca wydajność

Ostatecznie jednak nieuniknionym efektem interwencjonizmu gospodarczego, równoznacznego z wyłączeniem mechanizmów rynkowych, jest malejąca wydajność produkcji gospodarki i malejące tempo wzrostu. Z czasem pojawia się, jak określa ją Joseph Stiglitz (2017), neoliberalna gospodarcza stagnacja, której towarzyszy podwyższona inflacja. Chronicznie podwyższona inflacja jest nieuniknionym efektem stałego stosowania ekspansji fiskalnej i pieniężnej w gospodarce, która staje się coraz mniej produktywna i charakteryzuje ją trwale niskie tempo wzrostu wydajności. Dopełnieniem ograniczania autonomii instytucji odpowiedzialnych w normalnych warunkach za utrzymywanie gospodarki w równowadze, jest wymiana we władzach tych instytucji ekspertów na osoby gotowe zdecydowanie bezkrytycznie realizować politykę gospodarczą rządu (Bellodi i in. 2021, Adam 2018).

Naturalną konsekwencją takiej sytuacji jest nie tylko malejąca efektywność gospodarki w wyniku wyłączenia

mechanizmów rynkowych, ale także znaczne zwiększenie ryzyka popełniania w polityce gospodarczej poważnych błędów, skoro zanikają mechanizmy weryfikacji racjonalności podejmowanych przez rząd decyzji. W ostatnich dekadach populizm wyrósł w części na krytykę neoliberalnej polityki gospodarczej, która była w latach 80. w dużej mierze reakcją na rosnący interwencjonizm gospodarczy lat 60. i 70. (Glyn 2006). Krytyka neoliberalizmu była w części słuszna, skoro przyniósł wzrost oligopolizacji gospodarek państw wysoko rozwiniętych i zwiększenie się nierówności dochodowych. Z czasem jednak krytyka neoliberalizmu stała się dość doktrynalna. Przykładem tego była krytyka tzw. Konsensusu Waszyngtońskiego, czyli zestawu prorynkowych reform strukturalnych mających zwiększać efektywność gospodarek państw rozwijających się (Williamson 2000). W rzeczywistości, jak się z czasem okazało, reformy strukturalne działają często z dużym opóźnieniem – zwłaszcza w gospodarkach mało zamożnych. Bywa, że dopiero po upływie dłuższego czasu okazuje się, co potwierdzają coraz liczniejsze badania empiryczne, że jeśli chodzi o kraje rozwijające się, to wyższy wzrost gospodarczy jest notowany w tych, które

unikają prowadzenia nadmiernie interwencyjnej polityki ekonomicznej i wdrażają reformy strukturalne poprawiające jakość i niezależność instytucji (Spence 2021, Grier, Grier 2021, Goldfajn i in. 2021, Chari i in. 2020).

Przyczyny populizmu

Analizując przyczyny pojawienia się populizmu w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, wskazuje się często na społeczne i polityczne konsekwencje deindustrializacji, jaka następowała w początkowym okresie transformacji systemowej (Scheiring 2021). W Polsce na znaczenie tego czynnika wskazywał między innymi Karol Modzelewski (2013). Tym niemniej Polska była krajem, w którym transformacja ekonomiczna okazała się wyjątkowo skuteczna, skoro przyniosła 30 lat nieprzerwanego wzrostu gospodarczego (Gradzewicz i in. 2018). Sukces gospodarczy polskiej transformacji miał trzy zasadnicze przyczyny. Po pierwsze, dzięki przywróceniu demokracji można było stworzyć system instytucji mających dbać o równowagę w gospodarce, którym dano w tym celu odpowiednio duży zakres autonomii. I nie chodzi tu tylko o niezależny bank centralny. Stanowiska ministrów finansów i ministrów gospodarki pełniły często osoby, w przypadku których sama ich pozycja zawodowa (w tym często także akademicka) predestynowała je do podejmowania niezależnych decyzji, które były zgodne z wymogiem utrzymywania równowagi w gospodarce.

Po drugie, skuteczne ustabilizowanie polskiej gospodarki i jej otwarcie na wymianę – w połączeniu z perspektywą naszego wejścia do UE – przyciągnęły do Polski (podobnie jak do innych państw regionu) duży napływ inwestycji bezpośrednich. Dzięki temu ulegała stałej poprawie technologiczna konkurencyjność polskiej gospodarki. W ciągu stosunkowo krótkiego okresu staliśmy się gospodarką osiągającą nadwyżki eksportowe, co wyeliminowało konieczność zadłużania się za granicą. Polska znalazła się w grupie krajów, na które przypada połowa ogólnej wielkości

foto: AdobeStock

europejskiego eksportu. Grupę tę tworzą Niemcy, Austria, Szwajcaria, Polska, Czechy, Słowacja, Węgry i Słowenia (Landesman i Stöllinger 2018).

Dodajmy, co rzadko się uwypukla, że to właśnie eksport stał się głównym motorem naszego wzrostu gospodarczego (Mućk i Hagemeyer 2019). Patrząc zaś z historycznego punktu widzenia, napływ inwestycji bezpośrednich do Europy Środkowo-Wschodniej odegrał analogiczną rolę jak napływ amerykańskich inwestycji bezpośrednich do Europy Zachodniej po zakończeniu II wojny światowej, gdy umożliwiło to gospodarkom europejskim szybkie zmniejszanie luki technologicznej i managerskiej, jaka dzieliła je w tamtym czasie od gospodarki amerykańskiej (Bergeaud, Cette i Lecat 2014).

Po trzecie, liberalizacja gospodarki, dokonana w ramach Planu Balcerowicza, umożliwiła masowe zakładanie nowych firm, a tworzyli je przedsiębiorcy wywodzący się ze wszystkich grup społecznych (Gardawski i in. 2013). Nowe miejsca pracy powstawały w dużej mierze w sektorze usług. Dzięki temu powstająca dzisiaj w usługach duża liczba miejsc pracy sprzyja niskiemu bezrobociu nawet w okresach słabszej koniunktury. Sukces transformacji gospodarczej sprawił, że Polska była coraz bliżej możliwości wejścia do strefy euro. I nie chodzi tu tylko o spełnienie kryteriów z Maastricht. Rzecz w tym, że straciły na znaczeniu wcześniejsze dylematy, dotyczące głównie polityki kursowej. W sytuacji, gdy od naszego wejścia do UE połowę polskiego eksportu zaczęła stanowić sprzedaż za granicę towarów i usług wytwarzanych w przedsiębiorstwach będących częścią globalnych sieci produkcyjnych (*GVC – global value chains*), znacznie większy wpływ na nasz eksport mają nie zmiany kursu złotego, lecz zmiany wielkości napływających do Polski zagranicznych inwestycji bezpośrednich (Sławiński 2020). W tej sytuacji analizy NBP dotyczące wejścia Polski do strefy euro zaczęły skupiać się głównie na wskazaniu dodatkowych reform instytucjonalnych i strukturalnych wzmocniających naszą

gospodarkę przed przyjęciem wspólnej waluty europejskiej (Kosior i Rubaszek 2016).

Zmiany instytucjonalne

Dokonywane w Polsce od kilku lat zmiany instytucjonalne mogły zepchnąć trwale polską gospodarkę ze ścieżki zrównoważonego do niedawna wzrostu gospodarczego. Przykładem państwa, w którym już się to stało, jest Turcja, której doświadczenia są pod pewnymi względami podobne do polskich. Podobieństwo wynika stąd, że zmiany w polityce gospodarczej Turcji były efektem zmian instytucjonalnych. Sekwencja ich podejmowania była podobna, jak u nas. Najpierw dokonano ich w reakcji na głęboki kryzys finansowy i gospodarczy, a później w wyniku negocjacji dotyczących wejścia Turcji do Unii Europejskiej. Dokonane zmiany instytucjonalne sprawiły, że gospodarka turecka weszła w tamtym czasie na ścieżkę szybkiego i zrównoważonego wzrostu. Później jednak, gdy negocjacje dotyczące wejścia do UE nie przyniosły powodzenia, rządząca Turcją populistyczna partia AKP wycofała się z wcześniejszych reform strukturalnych – znosząc autonomię instytucji odpowiedzialnych za politykę gospodarczą (Özel 2015).

Przyniosło to Turcji poważne, powszechnie dzisiaj znane, kłopoty gospodarcze. Ich spektakularnymi przejawami była w ostatnich latach nieomal całkowita utrata rezerw walutowych przez Bank Turcji, bardzo wysoka inflacja oraz wyjątkowo długi okres silnej deprecjacji tureckiej liry (Acemoglu i Ücer 2020). Efektem była utrata wiarygodności tureckiego państwa nie tylko w oczach krajowego biznesu, ale także w oczach zagranicznych inwestorów, czego symptomem było znaczące pogorszenie się ratingu tureckich obligacji skarbowych (Flug, Portal i Hirsh 2023).

Interwencyjność polityka i inflacja

Sebastian Edwards zwraca uwagę, że sposób prowadzenia polityki fiskalnej

i pieniężnej w szeregu krajach Ameryki Łacińskiej jest niepokojąco podobny do zaleceń tzw. Nowoczesnej Teorii Pieniądza, która wprost zaleca finansowanie deficytu budżetowego emisją pieniądza (Edwards 2019a). Dlaczego MMT zakłada mały wpływ pieniężnego finansowania deficytu budżetowego na inflację (Kelton 2020)? Powodem jest to, że MMT wywodzi się z teorii finansów funkcjonalnych, którą Abba Lerner sformułował w latach 40., gdy ekonomiści obawiali się jeszcze, że po zakończeniu II wojny światowej powróci masowe bezrobocie, które charakteryzowało Wielki Kryzys lat 30. (Lerner 1943). Pamiętali również, że silna ekspansja fiskalna lat 30. z reguły nie powodowała wysokiej inflacji, ponieważ w wyniku Wielkiego Kryzysu występowały w tym czasie duże wolne moce wytwórcze, nie mówiąc już o tym, że celem polityki gospodarczej było przezwyciężenie silnej deflacji (Romer 1992). Od tamtego czasu wiele się jednak zmieniło. Dzisiaj banki centralne i rządy starają się z mniejszym lub większym powodzeniem utrzymywać gospodarkę w równowadze i nie występują już nawet w przybliżeniu tak duże wolne moce wytwórcze, jak w latach 30. Rodzi to ryzyko, że silna ekspansja fiskalna może prowadzić do wysokiej inflacji, czego ilustracją był jej wzrost w wyniku zastosowania przez rządy pieniężnej ekspansji fiskalnej w reakcji na potrzebę zmniejszenia gospodarczych skutków epidemii COVID-19. Przyczyną pojawiania się MMT było to, że po kryzysie finansowym lat 2007-2008 stosunkowo duże deficyty budżetowe nie powodowały inflacji. Przyczyną utrzymywania się niskiej inflacji w krajach wysoko rozwiniętych – pomimo występowania w ich gospodarkach stosunkowo dużych deficytów budżetowych – był nie tylko anemiczny charakter ówczesnego ożywienia koniunktury, rodzący obawy, że gospodarki państw wysoko rozwiniętych wchodzą w sekularną stagnację (Summers 2016). Ważną przyczyną tego, że duże deficyty budżetowe nie wywoływały inflacji, było w znacznej mierze to, że w Japonii od połowy lat 90.,



a w pozostałych państwach wysoko rozwiniętych od początku XXI wieku, pojawił się duży i chroniczny nadmiar oszczędności w przedsiębiorstwach (Rachel i Summers 2019, Chen i in. 2017, Gruber i Kamin 2015, Fukao i in. 2014). Przedsiębiorstwa lokowały nadmiar swoich oszczędności albo bezpośrednio w obligacjach skarbowych, albo w bankach, które wykorzystywały je (przy słabości popytu na kredyt) jako źródło finansowania zakupu papierów dłużnych rządu. W takiej sytuacji w krajach wysoko rozwiniętych źródłem finansowania deficytów budżetowych były oszczędności, dzięki czemu deficyty te nie wywoływały znaczącej presji inflacyjnej. W krajach rozwijających się główny problem polityki fiskalnej jest inny. Ich gospodarki generują relatywnie mniej oszczędności dostępnych na finansowanie deficytów budżetowych. Z tego powodu politykę gospodarczą w szeregu krajów Ameryki Łacińskiej charakteryzuje nie tylko dominacja fiskalna, ale także pieniężne finansowanie deficytu budżetowego (Edwards 2019b). W polityce gospodarczej Polski w ostatnich latach można wskazać elementy MMT, a więc połączenia silnie

ekspansywnej polityki fiskalnej z finansowaniem deficytu budżetowego w sposób, który może przekształcić się w finansowanie pieniężne.

Ukryta forma ekspansji fiskalnej

Ukrytą formą silnej ekspansji fiskalnej było w ostatnich latach przeniesienie bardzo dużej części wydatków publicznych do funduszy celowych poza demokratyczną kontrolą Sejmu, co sprawiło, że oficjalnie publikowany deficyt budżetowy stanowił stosunkowo mały procent jego faktycznej wielkości (Benecki, Dudek i Kotecki 2023). Źródłem finansowania tych wydatków była emisja obligacji Banku Gospodarstwa Krajowego i Polskiego Funduszu Rozwoju. Obie instytucje sprzedają swoje obligacje głównie bankom krajowym. Problem w tym, że źródłem finansowania aktywów banków komercyjnych tylko w małej części są oszczędności, co jest typowe w krajach relatywnie mało zamożnych, jak Polska. W takiej sytuacji środki wydawane przez krajowe banki komercyjne na zakup obligacji skarbowych mogą pochodzić z trzech źródeł. Po pierwsze, źródłem takim mogą być płynne rezerwy banków, a krajowe banki komercyjne dysponują



CELEM POLITYKI EKONOMICZNEJ RZĄDÓW POPULISTÓW NIE JEST UTRZYMYWANIE GOSPODARKI W RÓWNOWADZE I ZWIĘKSZANIE JEJ EFEKTYWNOŚCI, LECZ PODTRZYMYWANIE POPULARNOŚCI RZĄDU

ich dużym nadmiarem. Gdy banki komercyjne płacą PBK i PFR swoimi płynnymi rezerwami, to środki te trafiają ostatecznie na rachunki na przykład przedsiębiorstw (finansowanych przez ulokowane w BGK i PFR fundusze celowe), gdzie stają się pieniądzem wydawanym na zakupy towarów i usług. Po drugie, jeśli nawet banki komercyjne wykorzystują na zakup obligacji PBK i PFR wpłacone do nich depozyty pieniężne, co nie ma bezpośredniego wpływu na inflację, to warto przypomnieć, że zakup obligacji to *de facto* udzielenie kredytu. Oznacza to, że transakcje, o których mowa, dokonywane na dużą skalę mogą uruchamiać mnożnik kredytowy, co prowadzi do wzrostu podaży pieniądza i inflacji. Po trzecie, banki komercyjne, chcąc kupić obligacje PBK i PFR, mogą same kreować nowe depozyty pieniężne, co z natury rzeczy zwiększa podaż pieniądza (Armeliński i in. 2020, Borio 2021, Deutsche Bundesbank 2017, McLeay i in. 2014, Goodhart 2009, Holmes 1969, Tobin 1963). Po czwarte, jeśli NBP wróciłyby do interwencji na rynku obligacji, takich jak przeprowadzane od końca lutego 2020 r. do końca czerwca 2021 r. (Lindquist 2021), to ponownie stworzyłyby

foto: AdobeStock

to bankom komercyjnym możliwość dokonywania transakcji back-to-bank, a więc zakupu obligacji, w tym emitowanych przez BGK i PFR, połączonego z ich jednoczesną odsprzedażą do NBP, co byłoby formą pieniężnego finansowania deficytu budżetowego przez bank centralny (Sławiński 2023).

Wszystkie te zależności przeczą rozpowszechnionemu pogładowi, że skoro obligacje są papierami długoterminowymi, to z pewnością źródłem ich finansowania są oszczędności, dzięki czemu presja inflacyjna wywołana zwiększaniem się deficytu budżetowego jest co najwyżej umiarkowana. W rzeczywistości tak nie jest. Polska nie jest krajem, w którym występuje nadmiar oszczędności. Na dodatek, jeśli od szeregu już lat dokonywane są zmiany instytucjonalne, które ze swej natury prowadzą do zmniejszania się efektywności gospodarki, to kontynuacja takiego stanu rzeczy prowadziłyby do relatywnego zmniejszania się podaży oszczędności. W takiej sytuacji zwiększałyby się zagrożenia inflacyjne ze strony deficytów budżetowych.

Zwiększyłyby się tym samym presja na stosowanie różnorodnych form pieniężnego finansowania wydatków rządu, jak na przykład w postaci udzielenia nieefektywnym państwowym molochom coraz większej ilości kredytów przez państwowe banki (Edwards 2019b) 235 Załącznik 4. Podatek inflacyjny „Wprawdzie powszechną międzynarodową praktyką stało się wyposażanie banków centralnych w prawne umocowania do stabilizowania inflacji, nie zawsze oznacza to ich faktyczną niezależność od rządów” (Cristina Bodea i Ana Carolina Garriga 2022). Banki centralne stawały się niezależne od rządów, by ich polityka pieniężna była podporządkowana konieczności utrzymywania równowagi w gospodarce, a nie politycznym celom rządu. Patrząc z tego punktu widzenia, NBP nie wykorzystywał swojej formalnej niezależności po 2016 roku. Zaostrzenie polityki pieniężnej nastąpiło z dużym opóźnieniem, a pretekstem przedwczesnego wycofania się z podwyżek stóp

procentowych było nieistniejące ryzyko silnego wzrostu bezrobocia – w sytuacji, gdy już od dekady starzenie się społeczeństwa zmniejsza tempo wzrostu podaży na rynku pracy, a nowe miejsca pracy tworzą się głównie w sektorze usług, który jest relatywnie mniej podatny na wahania koniunktury niż przemysł (Filar 2022).

Koszty inflacji

Nadmiernie akomodacyjna polityka pieniężna doprowadziła do znacznie wyższej inflacji, niż mogłaby być, gdyby NBP reagował, jak powinien to robić niezależny bank centralny. W efekcie koszty inflacji – między innymi w postaci utraty siły nabywczej zasobów pieniężnych ludności i przedsiębiorstw – były dużo większe, niż się powszechnie uważa. Utratę siły nabywczej zasobów pieniężnych ludności i przedsiębiorstw zdecydowaliśmy się określać jako podatek inflacyjny. Wprawdzie nie cała utrata zasobów pieniężnych ludności i przedsiębiorstw przekładała się na dochody rządu, ale była ona w dużej mierze efektem prowadzenia przez polskie władze nieodpowiedzialnej polityki fiskalnej i pieniężnej. Dlatego użycie określenia podatek inflacyjny jest uzasadnione.

W przypadku zasobów gotówkowych nie dają one żadnej ochrony przed inflacją. W przypadku depozytów pieniężnych i oszczędnościowych ich oprocentowanie powinno chronić ich realną wartość, ale w Polsce, w wyniku obniżenia w roku 2020 stóp procentowych prawie do zera, tak nie było. Decyzja nie tylko zwiększyła wywołany inflacją spadek realnej wartości depozytów bankowych. Skłoniła także wiele gospodarstw domowych do szukania ochrony przed inflacją w inwestowaniu na rynku akcji i nieruchomości. W Polsce, kraju o relatywnie niskiej jeszcze średniej wysokości dochodów gospodarstw domowych, oznaczało to, że wiele z nich podjęło ryzyko, którego – ze względu na niski poziom swojej zamożności – nie powinny podejmować. By oszacować skalę podatku inflacyjnego, nałożonego na gospodarstwa domowe

i przedsiębiorstwa w Polsce, skonstruowaliśmy prosty model uwzględniający wielkość naszej gospodarki, dług publiczny i wpływy podatkowe rządu. Zastosowana została konserwatywna metoda estymacji prowadząca do uzyskania najmniejszego z możliwych oszacowań. Za miarę inflacji przyjęliśmy CPI, a nie miernik kosztów utrzymania, który byłby bardziej adekwatny, ale nie jest on u nas regularnie publikowany. Szacując wielkość nałożonego na gospodarke podatku inflacyjnego, przyjęliśmy trzy założenia. Wielkość podatku inflacyjnego szacujemy tylko dla gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Założenie takie jest zasadne, ponieważ – jeśli pominiemy zasoby gotówkowe – depozyty gospodarstw domowych i przedsiębiorstw stanowią 90 proc. M3 w Polsce.

Zakładamy, że przeciętne oprocentowanie depozytów gospodarstw domowych i przedsiębiorstw (bieżących i terminowych) nie było wyższe od stopy referencyjnej NBP. Przyjęcie takiego założenia jest uzasadnione, ponieważ z praktyce oprocentowanie depozytów bieżących i depozytów opiewających na różne terminy było często znacząco niższe od stopy referencyjnej NBP. Zakładamy, że udział depozytów w walutach obcych wynosił 15 proc. W rzeczywistości był on mniejszy, ale przyjęliśmy 15 proc. za względu na to, że wzrost niepewności w ostatnich latach (wywołany m.in. wysoką inflacją i osłabianiem się kursu złotego) prowadził do stopniowego zwiększania się udziału depozytów walutowych. Wynikiem naszych obliczeń jest oszacowanie najmniejszych z możliwych wielkości podatku inflacyjnego nałożonego na gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa w latach 2012–2022.

Utrata realnej siły nabywczej

W 2022 r. jego wielkość wyniosła 150 mld zł. By pokazać skalę utraty realnej siły nabywczej zasobów pieniężnych gospodarstw domowych i przedsiębiorstw, warto ją porównać z wielkością wpływów podatkowych budżetu, które wyniosły w 2022 r. 466 mld zł.

Przypomnijmy, że złożyły się na to dochody z VAT w wysokości 234 mld zł (50,3 proc.), wpływy z akcyzy w wysokości 80 mld zł (17,1 proc.), wpływy z PIT I CIT w kwocie odpowiednio 68 mld zł (14,6 proc.) i 70 mld zł (15,1 proc) oraz 6 mld zł (1,3 proc.) z opodatkowania instytucji finansowych. By ocenić skalę nałożonego na gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa podatku inflacyjnego, należy uwzględnić także to, że w Polsce gotówka i depozyty bankowe stanowią 50 proc. ogólnej liczby aktywów finansowych gospodarstw domowych, podczas gdy w Unii Europejskiej udział ten wynosi przeciętnie 32-33 proc. Warto także przypomnieć, że im niższe są dochody gospodarstw domowych, tym większy jest udział gotówki i depozytów bankowych w wartości posiadanych przez nie aktywów. Zależność ta ilustruje degresywny charakter nakładanego na gospodarke podatku inflacyjnego.

Demokracja nieliberalna czy fasadowa?

NOWY SYSTEM, PRZEZ
SAMEGO JEGO TWÓRCĘ,
VIKTORA ORBANA
ZDEFINIOWANY
JAKO DEMOKRACJA
NIELIBERALNA,
JEST DEMOKRACJĄ
CO NAJWIĘCEJ FASADOWĄ
I MA CORAZ WIĘCEJ
ATRYBUTÓW SYSTEMU
WRĘCZ AUTORYTARNEGO.

Bogdan Góralczyk, 2019

Bieg zdarzeń w gospodarkach znajdujących się pod rządami populistów skłania do sformułowania pytania, dlaczego w wielu krajach kontynuowano zmiany ustrojowe i instytucjonalne, które prowadziły właściwie nieuchronnie do nierównowag w gospodarce i jej malejącej efektywności. Przyczyną było dążenie rządów populistycznych do uzyskania jak największej kontroli nad gospodarką i ich doktrynalna wiara w skuteczność interwencyjnej polityki gospodarczej. Nie bez znaczenia jest także

to, że im dłużej utrzymuje się system fasadowej demokracji, tym więcej jest grup społecznych, którym system ten przynosi korzyści, jak jest w przypadku związanej z władzą oligarchii. Co gorzej, społeczeństwo nie mając dostępu do wolnych mediów – ma coraz mniejszą świadomość długofalowych kosztów interwencyjnej polityki gospodarczej. Tymczasem populiści głoszą nieustannie jej „sprawczość”, mimo że – ograniczając działanie mechanizmów rynkowych – jest ona czynnikiem, który zmniejsza efektywność gospodarki, a w długim okresie spycha ją na ścieżkę stagnacyjnego wzrostu. Skoro zmiany ustrojowe i instytucjonalne, jakie nastąpiły w Polsce, są podobne do tych, jakie nastąpiły w Turcji, rodzi to pytanie, dlaczego nie nastąpiło u nas tak radykalne jak w Turcji pogorszenie się sytuacji gospodarczej, gdy kraj ten – po rezygnacji ze spełnienia warunków wejścia do Unii Europejskiej – wycofał się z dokonanych wcześniej zmian ustrojowych i instytucjonalnych. Przyczyną tej różnicy jest w decydującej mierze nasze członkostwo w Unii Europejskiej. Powoduje ono, że inwestorzy zagraniczni zakładali, iż Polska nie będzie stosowała polityki ekonomicznej prowadzącej do tak dużych jak w Turcji nierównowag gospodarczych.

Polska w oczach inwestorów

Przejawami takiego postrzegania Polski przez inwestorów zagranicznych jest między innymi to, że pomimo nierozważnej polityki fiskalnej nie został jeszcze obniżony rating polskich obligacji skarbowych, a złoty nie osłabiał się silnie w relacji do euro, pomimo że inflacja w Polsce jest od szeregu już lat znacznie wyższa niż w strefie euro, a tym samym złoty tracił realnie do euro (Flug i in. 2023).

Gdyby nastąpił Polesxit, proces spychania polskiej gospodarki ze ścieżki zrównoważonego wzrostu uległby radykalnemu przyspieszeniu także w wyniku silnego pogorszenia się ocen naszej wiarygodności w ocenie zagranicznych inwestorów. Szybko zmalaby napływać



foto: AdobeStock

inwestycji zagranicznych. Inwestorzy straciliby pewność zachowania w pełni otwartego dostępu do dużego europejskiego rynku. Przeszłyby ich również chronić europejskie prawo i sądy. Na skutek spadku napływu inwestycji zagranicznych malałyby szanse na rozwój nowoczesnych przemysłów, które z natury rzeczy stanowią część globalnych sieci produkcyjnych. Skokowo wzrosłaby premia za ryzyko zawarta w cenach polskich obligacji skarbowych, co przełożyłoby się na wzrost długoterminowych stóp procentowych ze wszystkimi tego konsekwencjami. Oczywiście jest jednak także i to, że w wyniku kontynuacji rządów populistów jakość polityki gospodarczej w Polsce mogłaby ulec trwałej degradacji nawet bez naszego formalnego wyjścia z Unii Europejskiej. Ilustracją tego jest sytuacja gospodarcza na Węgrzech, której trwale pogorszenie jest efektem zakończenia w tym kraju procesu przekształcania demokracji w demokrację fasadową (Góralczyk 2019). Wpływ systemowej zmiany polityki pieniężnej na kursy walut 245 Załącznik 1 Wpływ systemowej zmiany polityki pieniężnej na kursy

walut. Gwałtowny w ostatnich latach spadek kursu tureckiej liry był efektem rosnących nierównowag w gospodarce Turcji, co było wynikiem jej odejścia od prorynkowych reform instytucjonalnych (Flug i in. 2023). W przypadku kursu forinta i złotego zmiany ich kursów były mniej spektakularne, mimo że także na Węgrzech i w Polsce trwał proces wycofywania się z dokonanych w latach 90. prorynkowych reform instytucjonalnych. Ważną przyczyną tej różnicy było to, że gospodarczą wiarygodność Polski i Węgier podtrzymywała silna integracja obu krajów ze strefą euro i ich członkostwo w Unii Europejskiej. Po sukcesach transformacji gospodarczej w krajach naszego regionu dilerzy walutowi uważali, że Czechy, Polska i Węgry są na tyle silnie zintegrowane gospodarczo ze strefą euro, że mogłyby przyjąć wspólną walutę, gdyby się na to zdecydowały. Jednocześnie inwestorzy długoterminowi zakładali, że Czechy, Polska i Węgry będą prowadzić politykę gospodarczą zgodną z wymogami Unii Europejskiej, w związku z czym nie wystąpią w ich gospodarkach duże i trwałe nierównowagi.

Kursy walut

Przy tego rodzaju podejściu do gospodarek naszego regionu dilerzy walutowi nie widzieli powodów, by grać na przykład na silny spadek kursu korony, złotego lub forinta w relacji do euro. Powodowało to, że przez szereg lat kursy wszystkich trzech walut były, przeciętnie rzecz biorąc, bardzo stabilne w relacji do euro – podobnie jak było to (z analogicznych powodów) w przypadku funta szterlinga i szwedzkiej korony. W ostatnich jednak latach długoterminowe trendy kursowe zaczęły odzwierciedlać rosnące różnicowanie wiarygodności gospodarek naszego regionu w wyniku zmian, jakie zaszły w Polsce i na Węgrzech w modelu państwa i sposobie prowadzenia polityki gospodarczej. Zamieszczone wykresy odzwierciedlają wyraźnie, że w tym samym czasie, gdy w latach 2021-2022 trwała aprecjacja korony czeskiej w relacji do euro, waluty Polski i Węgier zaczęły słabnąć w stosunku do waluty europejskiej, przy czym w przypadku forinta skala jego deprecjacji była wyraźnie większa. Wyrazna deprecjacja forinta do euro zaczęła się w 2017 r., gdy Fidesz zakończył proces przekształcania węgierskiej demokracji w demokrację fasadową (Góralczyk 2019). Trudno wykluczyć, że na postrzeganie forinta i złotego przez inwestorów zagranicznych zaważyło także to, iż skala programów QE podjętych przez Polskę i Węgry była większa niż w innych gospodarkach wschodzących, a polski bank centralny uciekł się do klasycznego zrzucania pieniędzy z helikoptera, kupując obligacje od BGK i PFR, a więc od instytucji bezpośrednio finansujących wydatki rządu (Arena i in. 2021). W pierwszej połowie 2023 r. złoty i forint umacniały się w relacji do euro. Wynikało to jednak między innymi z wcześniejszego wzrostu stóp procentowych w Polsce i na Węgrzech, co sprawiało, że złoty i forint umacniały się w stosunku do euro, pomimo iż inflacja w ostatnich latach była w obu gospodarkach znacznie wyższa niż w strefie euro. ■

Stanisław Kluza
Andrzej Sławiński

Uczłowieczenie networkingu

Spojrzenie na wydarzenia biznesowe przez pryzmat poświęcenia uwagi uczestnikom jest przepisem na sukces – opowiada Kuba Janas, producent konferencji w londyńskim magazynie finansowym Investment & Pensions Europe, i co-founder w ExtraMile, butikowym konsultingu eventowym

Zawodowo tworzysz wydarzenia i projektujesz doświadczenia dla ich uczestników. Dużo pracujesz z ludźmi. Pozwól, że zacznę lekko prowokacyjnie – czy lubisz ludzi?

Przyznam, że zaskoczyłeś mnie tym pytaniem, ale zdecydowanie – tak. Ludzie oraz ich potrzeby muszą być zawsze w centrum uwagi. Na każdym etapie projektowania wydarzenia zadaję sobie pytanie, czy sam skorzystałbym na uczestnictwie w ewencie. Takie podejście może wydawać się egoistyczne, ale jest zupełnie odwrotnie. Będąc częścią ekosystemu, biorę udział w wielu wydarzeniach, zarówno jako ich organizator, prowadzący, jak też – najczęściej – uczestnik. To właśnie ta ostatnia rola pozwala mi uzyskać najszerszą perspektywę i wgląd w potrzeby odbiorców.

Bez względu na branżę? Każda ma przecież swoją własną publiczność, a i ich oczekiwania diametralnie się różnią.

To sprawy uniwersalne dla wszystkich branż. Zwyczajowo dzielę każdy projekt na cztery główne obszary: format,

“

PRZEBODŹCOWANIE
I PRZEŁADOWANIE
AGENDY
CZĘSTO MA
KOMPLETNIE
ODWROTNY EFEKT
OD ZAMIERZONEGO.
WIELE OSÓB CZUJE
SIĘ ZNIECHĘCONYCH
KOLEJNYM PANELEM
LUB PREZENTACJĄ
I WYBIERAJĄ
ODPISYWANIE
NA MAILE

agendę, doświadczenie oraz wymianę wiedzy. Dwa pierwsze są o tyle ważne, że to właśnie one zarządzają oczekiwaniami uczestników od samego początku – jeszcze przed rozpoczęciem samego wydarzenia. Pozwalają na oddech między sesjami. Brak przemyślanego formatu, za to z przeładowaną agendą – to prosta droga, aby stworzyć

konferencję, gdzie nie ma chwili, by wymienić się pomysłami czy wizytówką. Trzeba bowiem pędzić z jednego wykładu na drugi.

Czy tylko mnie nasuwa się porównanie do szkoły?

Tak, a to mocno wpływa na odbiór. Przecież nie o to chodzi! Wszyscy zdajemy sobie sprawę z tego, jak trudno w pełnym skupieniu wysiedzieć cały dzień na kolejnych prezentacjach. Organizatorzy, często niezamierzenie, stawiają na pasywność uczestników. Zupełnie się zapominają, że podczas wydarzeń sektorowych mamy pod jednym dachem grupę specjalistów, którym w ten sposób zabieramy możliwość rozmowy – lub nakazujemy wybór pomiędzy kolejną prezentacją a okazją do rozmowy z zaproszonymi ekspertami. Zamiast marnować ten potencjał, wykorzystajmy go i ułożmy agendę tak, by uczestnicy mieli szansę przetrwać przekazaną wiedzę, ale też skonfrontować swoje spojrzenie ze współuczestnikami oraz poznać samych prelegentów.

for: Materiały prasowe



Na zdjęciu od lewej: Michał Kramar, Karolina Lewandowska i Kuba Janas

Jak ten UX i wymiana wiedzy powinny wyglądać w praktyce?

Podczas prowadzenia warsztatów zawsze stawiam na wciągnięcie odbiorców w rozmowę. Dążę do tego, by uczestnicy zapomnieli o mnie i skoncentrowali się na rozmowie, która ostatecznie prowadzi do wymiany wiedzy. Mam wesprzeć ich w osiągnięciu tego celu, nie zastąpić. Moderując panel, kieruję się tą samą zasadą. Pamiętam, że prócz gości na scenie mamy też gości regularnie pomijanego – mowa o wszystkich ludziach zgromadzonych na sali. Nie chcę, aby byli biernym tłem. Z mojego doświadczenia wynika, że aktywne wykorzystanie ich znajomości tematu, skonfrontowanie ich

perspektyw z tymi wyrażanymi przez moich rozmówców oraz bezpośredni kontakt z panelistami przełoży się na kumulatywny wzrost wiedzy, a zarazem obniży barierę wejścia do późniejszej dyskusji w trakcie networkingu.

Unikałimy tego słowa, ale musiało ono w końcu paść. Czy według Ciebie networkingu można się nauczyć? I jeśli tak, to czy organizatorzy o tym pamiętają?

Cieszę się, że wreszcie padło. Networking to sól każdego eventu, a mimo to rzadko działa tak, jak powinien. To umiejętność, którą jako organizatorzy musimy pielęgnować u uczestników i oferować im jak najlepsze warunki,

ExtraMile

ExtraMile to efekt synergii trójki profesjonalistów z bogatym, międzynarodowym doświadczeniem (od Londynu przez Brukselę po Zagrzeb). Kuba Janas wraz z Karoliną Lewandowską i Michałem Kramarem oferują usługi szytego na miarę konsultingu eventowego – budują formaty, prowadzą hosting wydarzeń, wspierają technicznie partnerów. Stawiają na bezpośredni, ludzki vibe, jednocześnie robiąc rzeczy wartościowe w obszarach takich, jak networking oraz „community building”.



Kuba Janas

Producent konferencji oraz dziennikarz pracujący w londyńskim magazynie finansowym Investment & Pensions Europe. W grudniu 2023 r. wraz z dwójką przyjaciół współzałożył ExtraMile, czyli butikowy konsulting eventowy, gdzie odpowiada za prowadzenie konferencji i moderację paneli. Od 2021 r. jest również członkiem zarządu Fundacji PLUGin – organizatora Polish Tech Day, diasporowego festiwalu poświęconego przedsiębiorczości, innowacyjności i technologii, organizowanego w Londynie, Paryżu i Warszawie. Po 12 latach mieszkania za granicą, 1,5 roku temu wybrał Warszawę.

by mogli podnosić swój skillset. Zapewnienie przestrzeni fizycznej jest istotne; to wiedza powszechna. Ale dopiero przestrzeń mentalna, złapanie tego oddechu, o którym wspominałem wcześniej, realnie przekłada się na nieskrępowaną wymianę myśli. W chwili, gdy nasze wydarzenie przeładujemy treścią, to będzie ono imponująco wyglądać na papierze, ale niekoniecznie w pełni zadowoli uczestników. Zabierzemy im czas, który mogliby inaczej spożytkować. Wróć do włączania ludzi na sali do dyskusji – robię to zawsze na jak najwcześniejszym etapie, zamiast czekać do ostatnich minut na jedno czy dwa szybkie pytania. Rozmowa to współpraca, a nie wykład ex cathedra.

Z tym, że musi być na to czas

Zarówno czas, jak i zaangażowanie. Zauważyłeś, że aspekt dzielenia się wiedzą często nie działa na konferencjach?

Przebudźcowanie i przeładowanie agendy często ma kompletnie odwrotny efekt od zamierzonego. Wiele osób czuje się zniechęconych kolejnym panelem lub prezentacją i wybierają odpisywanie na maile. Inni po prostu omijają sesje, ze stratą dla uczestników, ekspertów, sponsorów i organizatorów. Wcale nie musi tak być. Prowadząc wydarzenie, bardzo zwracam na to uwagę, bo puste sale nikomu nie służą. Są sposoby, żeby pomóc uczestnikom w wyluskaniu najważniejszych informacji z danej sesji. Często w połowie i pod koniec eventu robię krótkie podsumowanie składające się z najważniejszych tematów, liczb, nieoczywistych faktów. To nie tylko szansa na podkreślenie tego, o czym dyskutowano, ale okazja, by zasugerować temat do dyskusji przy kawie czy winie. Przydaje się także nieco później do przygotowania choćby postu na media społecznościowe dla tych, którzy dotrzeć nie mogli.

Organizatorzy nie są jednak samotną wyspą i wydarzenia zazwyczaj mają kilku wiodących partnerów ze swoimi potrzebami. Jak wiadomo, oczekiwania sponsorów niekoniecznie są tożsame z oczekiwaniami uczestników. Jak więc podejść do tego tematu w sposób satysfakcjonujący dla obydwu stron?

Partner chce pozycjonować się jako ekspert; nie może to jednak być jednoznaczne z prowadzeniem sprzedaży. Układając agendę, definiujemy formułę i charakter poszczególnych jej elementów. To właśnie ten moment jest kluczowy dla osiągnięcia równowagi pomiędzy przekazywaniem treści a stworzeniem przestrzeni do wymiany wiedzy. Chcemy spowodować, aby uczestnik zdobył wiedzę domenową; sprowokować do spojrzenia na tematykę ze świeżej perspektywy, a nie tylko informować o tym, w jaki sposób sponsor lub partner realizuje swoje cele korporacyjne. Jeśli błędnie rozłożymy akcenty, to możemy doprowadzić do sytuacji, w której szereg firm zaprezentuje swoje dokonania uczestnikom, którzy najpewniej i tak już o nich słyszeli. W efekcie może to negatywnie wpłynąć na ogólną ocenę doświadczenia przez uczestników – wyjdą z niego z przeświadczeniem, że wzięli udział w grupowym deja vu. To organizator jest odpowiedzialny za współpracę z partnerami, żeby przekaz z wydarzenia przygotował grunt pod wartościowy networking. Głos uczestników oraz zapewnienie tego, by speakerzy byli dostępni w trakcie mniej formalnych rozmów, również bardzo pomaga.

Czyli networking jest dla ludzi, a nie ludzie dla networkingu?

Jest dokładnie tak, jak mówisz. Gdy spojrzymy na poszczególne części składowe każdego wydarzenia, o których rozmawialiśmy – projektowanie formatu, planowanie agendy, bieżąca oraz otwarta komunikacja z partnerami, dbanie o wymianę myśli i opinii podczas eventu, a także inkluzywny

fot. Materiały prasowe

hosting – to w ujęciu ogólnym powstaje zjawisko, które nazywam uczłowieczeniem networkingu. Wysiłek organizatorów jest skupiony na tym, aby wszyscy uczestnicy mieli słuszne poczucie, że wydarzenie jest dla nich, a nie oni dla wydarzenia.

Lepiej zaprojektowana agenda i format, nacisk na doświadczenie oraz wymianę wiedzy – czy te cztery wartości wymyśliłeś sam?

Nie, to raczej efekt doświadczenia, wzlotów i upadków przy współtworzeniu konferencji finansowych, prawniczych i technologicznych. Dla korporacji, domów mediowych i NGOsów – od Reykjavíku, przez Londyn, Madryt i Paryż, po Amsterdam, Brukselę i Kopenhagę. Jednocześnie wiara w te elementy stanowi też punkt wyjścia do nowej inicjatywy o nazwie ExtraMile, którą współtworzę z Karoliną i Michałem, moimi przyjaciółmi. Są podobnie myślącymi profesjonalistami równie silnie przekonanymi o konieczności postawienia człowieka w centrum każdego eventu.

Co do czterech wartości – przypomina mi to trochę theory of marginal gains – teorię zaczerpniętą zarówno ze świata finansów, jak i historii przytoczonej w „Atomowych nawykach” autorstwa Jamesa Cleara. Opisuje on decyzję brytyjskiej federacji kolarskiej o koncentrowaniu się na dotychczas ignorowanych obszarach i szukaniu tam mikroskopijnych przewag; jednak w ujęciu łącznym prowadzących do osiągnięcia wcześniej nieosiągalnych wyników i seryjnym wygrywaniu. Z chęcią opowiemy o tym, w jaki sposób przekładamy to na konsulting eventowy oraz konferencje, które tworzymy. Zapraszam na kawę do Trend House lub Cambridge Innovation Center, gdzie regularnie można nas spotkać. Dobre espresso to zawsze świetny pomysł, aby rzucić praktyczne światło na to, co robimy. ■

rozmawiał Adrian Kondrat,
VC in the CEE



Adrian Kondrat

VC in the CEE, podcasie o ekosystemie venture capital w Europie Środkowo-Wschodniej. Opowiada o ludziach, którzy wspierają founderów i startupy – od projektu do produktu. Podcast jest dostępny na wszystkich wiodących platformach podcastowych. Współzałożył startup z branży Adtech i od 2019 roku jest zaangażowany w tworzenie konferencji technologicznych, w tym Pitch To London i Polish Tech Day, które promują polskie startupy za granicą. Dodatkowo nadzoruje obszar Customer Experience (CX) dla znaczącego brytyjskiego magazynu inwestycyjnego.

Sięgając gwiazd



Od kilku tygodni w mediach jest głośno o polskim astronauta. Nazwisk podać jeszcze nie można, ale dzięki intensywnej kampanii i zaangażowaniu wielu osób wiadomo, że Sławosz Uznański jest w grupie astronautów rezerwowych Europejskiej Agencji Kosmicznej (European Space Agency)

ESA ogłosiła nabór do klasy astronautów. Pierwszy od 13 lat i pierwszy w historii tak otwarty. Najwięcej zgłoszeń było z państw, które od lat są aktywne w delegowaniu swoich astronautów – z Francji, Niemiec i Wielkiej Brytanii. Napłynęło ponad 22,5 tysiąca zgłoszeń. Co ciekawe, po raz pierwszy były rekrutowane osoby z niepełnosprawnościami do specjalnego projektu. Tych zgłoszeń było 257.

Rekrutacja astronautów

W pierwszym etapie należało wypełnić aplikacje, dostarczyć stosowne zaświadczenia lekarskie, etc. W drugim etapie, do którego zostało zaproszonych 1361 osób, trzeba było się już pokazać, przejść testy. Podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach dr Agata Kołodziejczyk podsumowała swoją pracę przy naborze słowami, że powinniśmy być dumni, iż Polak przeszedł tak trudne i wymagające testy. Tim Peak, brytyjski

astronauta, opowiadając o rekrutacji wspominał, że decydujące, jak to miało miejsce w jego przypadku, może być pytanie: „Czy chciałbym/chciałabym być z tą osobą na ISS?” Z Polski z 549 aplikacji do drugiego etapu zaproszono 8 kobiet i 14 mężczyzn. 23 listopada ogłoszono 17 nazwisk – 5 osób z Europy jako astronauta, którzy rozpoczną przygotowania do misji, 11 osób w grupie rezerwowej, 1 osoba do specjalnego programu jako astronauta z niepełnosprawnością. Paraastronautą został John McFall, chirurg, ojciec trójki dzieci, paraolimpijczyk z brązowym medalem w biegach na 100 metrów przywiezionym z Pekinu (2008 r.). Z 17 wybrańców 8 to kobiety. Wiele się zmieniło od czasów grupy Merkury 13. Przypomnijmy, że Merkury 13 stoi za grupą 13 kobiet. Przeszły one testy, które można porównać do tortur. Dzięki nim kobiety wywalczyły prawo do udziału w programie lotów kosmicznych NASA. Tylko jedna z nich, Wally Funk, poleciała

w przestrzeń kosmiczną w 2021 r. dzięki Blue Origin. Tym samym ustanowiła rekord wieku (mając 82 lata) dla osób przebywających w przestrzeni kosmicznej. Sławosz Uznański jest w rezerwie. Od tego momentu pokazywał się chętnie i w wielu miejscach. Spotykał się z dziećmi i młodzieżą, inspirując ich do zainteresowania się naukami ścisłymi, przemysłem i światem polityki. Aż dziw bierze, że miał też czas na swoją pracę w CERN. 4 sierpnia minister rozwoju i technologii podpisał porozumienie z ESA i Axiom Space umożliwiające Polakowi lot na Międzynarodową Stację Kosmiczną. Lot jest komercyjny. Polak będzie wykonywał eksperymenty zgłoszone przez polskie podmioty. Taki nabór ogłosiła Europejska Agencja Kosmiczna (niezależnie zrobiła to też Polska Agencja Kosmiczna oraz podmiot Science Now, chociaż rozpatrywane będą wyłącznie propozycje zgłoszone do ESA).

foto: AdobeStock/Materialy prasowe

MRiT zdecydowało również o dorzuceniu pieniędzy do programów ESA. Dorzuceniu, bo Rada Ministerialna ESA, a więc spotkanie ministrów ds. polityki kosmicznej państw członkowskich ESA, odbyło się w listopadzie 2022 r. i odbywa się raz na 3 lata. Ministerstwo ogłosiło, że przeznaczy dodatkowe środki w wysokości 295 mln euro. Proces decyzyjny na co dokładnie – wciąż trwa. Pieniądze te będą do zainwestowania w projekty realizowane przez polskie podmioty do kolejnej Rady Ministerialnej. Choć projekty to nie jest właściwe pojęcie. ESA zamawia. Zamawiają integratorzy misji. Należy więc pozbyć się złudzeń o projektach bez konkretnych efektów, których zamawiający nie jest w stanie sprawdzić. Ci zamawiający sprawdzają nader dokładnie. Obowiązuje zasada zwrotu geograficznego – pieniądze wpłacone wracają w postaci zamówień. I to jest spora szansa dla podmiotów z Polski, które nie mogą ćwiczyć swoich kompetencji poprzez misje narodowe czy długoletnie tradycje i prace nad instrumentami i aplikacjami kosmicznymi. A w tej części przemysłu kosmicznego, która pracuje nad wysłaniem statków

kosmicznych w przestrzeń doświadczanie lotne jest kluczowe. Dobre relacje z partnerami, doświadczenie komercyjne jest również istotne przy tworzeniu aplikacji wykorzystujących dane kosmiczne. Tutaj jednak częstokroć doświadczenie spoza sektora jest kluczem do dobrego pomysłu.

Po co to wszystko?

Często przewija się informacja, że 1 euro zainwestowane w sektor kosmiczny to 5 euro zwrotu. Czasami mówi się nawet o 8 euro. Trudno jednak stwierdzić, jak to zostało wyliczone. Są firmy, które chętnie inwestują w sektor kosmiczny, bo to dowód niezawodności i wysokich standardów jakości ich produktów. Są też takie, które tworzą to z pasji do poszukiwania, rozwiązywania trudnych, często niewyobrażonych problemów. Kiedyś prof. Romana Ratkiewicz (Centrum Badań Kosmicznych PAN) zapytana o to, po co inwestować w kolejne misje kosmiczne (sama zajmuje się misjami międzygwiazdowymi) odpowiedziała, że dopóki nie pozyskamy danych i technologii to tego nie wiemy. Jest w tym sporo prawdy. Limitem wykorzystania

danych z satelitów obserwacyjnych i pozycjonujących jest nasza wyobraźnia i ilość problemów, które staramy się rozwiązać. Pomocna jest też łączność satelitarna, która daje nam możliwość komunikacji z miejscami niedostępnymi. Technologia rozwijana na potrzeby misji kosmicznych może znaleźć zastosowanie w życiu codziennym, ale transferu technologii dokonują ludzie. I tutaj również granicą jest ich poznanie – problemu i dostępnych technologii. To ludzie wymyślili, że z pobierania próbek regolitu księżycowego z misji Apollo może powstać odkurzacz podręczny. To ludzie wymyślili, że detektora promieniowania gamma można używać do badań astronomicznych, ale też do wykrywania tzw. brudnych bomb. Nikt inny, tylko ludzie opracowali metodę wykorzystywania zdjęć satelitarnych do analiz statystycznych, co daje dokładniejsze i pewniejsze dane oraz pozwala oszczędzić czas, pieniądze i zasoby ludzkie (tutaj brawo dla GUS za pionierizm). Co więc nas powstrzymuje i hamuje? Na pewno brak rozmów i zaufania, a także ograniczona współpraca. ■

Kinga Gruszecka

Ekspertka Polskiej Agencji Kosmicznej oraz prezeska Stowarzyszenia Polskich Profesjonalistów Sektora Kosmicznego. W latach 2019-2021 pełniła obowiązki dyrektora departamentu edukacji w POLSA, zajmując się tematyką kształcenia kadr do sektora kosmicznego, inspiracji poprzez eksplorację kosmiczną, łączności satelitarnej, obserwacji Ziemi i wieloma innymi. Nagrodzona tytułem Nadziei Polskiego Sektora Kosmicznego w konkursie Konstelacje (2019) oraz TOP100 Space & Aerospace Professionals to follow on LinkedIn (2023) oraz Hubert H. Humphrey Fellowship (2023). Ukończyła studia licencjackie w zakresie stosunków międzynarodowych i kulturoznawstwa oraz studia magisterskie z zarządzania. Stypendystka Georgia Rotary Student Programme i Programu Erasmus. Ukończyła studia podyplomowe LeaderShe na Akademii Leona Koźmińskiego, w ramach których pracowała nad włączającą kulturą organizacji. Na ALK była też wykładowczynią na studiach podyplomowych dot. przedsiębiorczości w sektorze kosmicznym. Z sektorem kosmicznym związana od 2016 r.





Dlaczego potrzebujemy nowej filozofii pracy?

Powrotu do tego, co najważniejsze, do źródeł domaga się niemiecki psycholog i autor książek non-fiction na temat biznesu i psychologii pracy Markus Văth. Powinniśmy przemyśleć i konsekwentnie zmieniać sposób, w jaki pracujemy. Pracę radykalną nazywa redukcją pracy do jej rdzenia. W swojej najnowszej publikacji Văth wyjaśnia, co się za tym kryje

fol. AdobeStock



Słowo „radykalny” jest obecnie źle postrzegane. Za „radykalnych” uważa się na przykład aktywistów, prawicowych lub lewicowych radykałów (sic!) i w ogóle ludzi, którzy przechwalają się opiniami innych, jak nosorożce nad osadą surykatek. Radykałowie to ludzie, którzy za wszelką cenę chcą narzucić swoje wyobrażenie o świecie – bez względu na to, jak bardzo jest on oniryczny i niebezpieczny. Pod terminem „radykalny” kryje się zupełnie inne znaczenie. „Radykalny” pochodzi od łacińskiego „radix”, czyli rdzenia. Coś radykalnego wskazuje zatem na istotę rzeczy, na jej naturę, na to, na czym ona polega. Radykalność staje się zatem poszukiwaniem esencji. Również Johann Wolfgang von Goethe doprowadził do radykalnej refleksji w swoim „Fauscie”: „To, że rozpoznaję to, co spaja świat w jego rdzeniu” stało się dla nas słynnym cytatem.

Dlaczego czas na radykalną pracę

Dziś potrzebujemy go o rozmiar mniejszego niż Goethe i jego „Faust”, ale przyszedł też czas na powrót: do korzeni, do sedna – w naszej twórczości. Dlatego powinniśmy ogłosić nowy ruch: Pracę Radykalną. Radykalne działanie, ograniczające pracę do sedna, jest konieczne z kilku powodów.

1. Niedobór wykwalifikowanych pracowników. Od długiego czasu w Niemczech, ale i w innych państwach UE



mamy za mało ludzi do pracy. W nadchodzących latach tendencja ta nie ulegnie odwróceniu, a wręcz może się pogorszyć. Dlatego musimy zadać sobie pytanie, jak mądrze wykorzystać ludzi w pracy. Innymi słowy: jakie zawody i działania są dla nas istotne społecznie?

2. Brak czasu. Niekiedy brakuje nam zasobów w samej pracy; najbardziej obciążonym zasobem jest czas. Dlatego potrzebujemy ofensywy produktywności w ramach dostępnych nam godzin pracy. Pozbądźmy się niepotrzebnych spotkań i niepotrzebnej biurokracji. Ludzie chcą być efektywni w swojej pracy.

3. Brak funduszy. W dzisiejszych czasach nawet dobrze prosperujące firmy muszą się dyscyplinować. Rosnące stopy procentowe, inflacja, rosnące ceny energii i inne koszty napędzają wydatki. Samo zmniejszenie liczby miejsc pracy lub kosztów nie jest wystarczającym środkiem zaradczym; potrzebujemy radykalnego spojrzenia na strategię korporacyjną, procesy i tworzenie wartości.

4. Przeszarżałe organizacje. Nadal zbyt często stosujemy w firmach przestarzałe modele organizacyjne i przywództwa. Z jednej strony ma to związek z dziesięcioleciami socjalizacji w starych środowiskach szkolnych i zawodowych, a z drugiej strony ma to związek z obawą przed odnową. Potrzebujemy organizacji, których zdolność do adaptacji będzie w stanie dotrzymać kroku zmieniającemu się światu.

Tak poznaje się radykalną pracę

Powinniśmy przemyśleć i konsekwentnie zmieniać sposób, w jaki pracujemy. Rzecz w tym, jak rozpoznać radykalną pracę? Radykalna praca zadaje pięć pytań, na które, jeśli to możliwe, należy odpowiedzieć „tak”.

- 1. Czy czynność jest konieczna?**
Nie powinniśmy już tolerować bezsensownej pracy.
- 2. Czy praca jest atrakcyjna?**
Aby uzyskać sensowną pracę, należy zapewnić dobre warunki pracy i godziwą płacę.
- 3. Czy zadanie jest wykonalne?**
Radykalna praca powinna rzucać wyzwanie jednostce, stymulować ją do rozwoju – ale też nie pozwalać na wypalenie.
- 4. Czy działanie jest humanitarne?**
Radykalna praca uwzględni psychologiczne i fizyczne potrzeby człowieka.
- 5. Czy działanie ma sens?**
Radykalna praca tworzy większą całość i ma znaczenie społeczne w najszerszym tego słowa znaczeniu.

Nasza sytuacja gospodarcza i polityczna wymaga nowego podejścia do zasobu pracy. Nasze społeczeństwo potrzebuje zmian, zmiana wymaga postępu, a postępek wymaga wyników. Praca radykalnie łączy zasoby, odzwierciedla znaczenie społeczne i przyczynia się do postępu w przedsiębiorczości. Radykalna praca to perspektywa nowej filozofii pracy. Zaczniemy od tego dzisiaj. ■

AM

Jak dostosować firmę do nowego świata pracy

W jaki sposób wykwalifikowani ludzie znajdują drogę do kariery, która ich spełnia i promuje ich talenty? Jaką rolę odgrywa w tym technologia? Dochodzimy do sedna pytania i możliwości wynikających z odpowiedzi

Wiele firm nie może już znaleźć młodych i obiecujących talentów. Jak wynika z najnowszego raportu DIHK (Zrzeszenie Niemieckich Izb Przemysłowo-Handlowych) dotyczącego pracowników wykwalifikowanych, ponad połowa z prawie 22 tys. ankietowanych firm stwierdziła, że nie jest w stanie obsadzić wszystkich wolnych stanowisk – co stanowi rekordowy wynik. Główną przyczyną jest tzw. „luka talentów”, co oznacza, że kwalifikacje kandydatów nie odpowiadają potrzebom firm, które są coraz bardziej zorientowane cyfrowo. DIHK widzi zatem zagrożoną nie tylko konkurencyjność przedsiębiorstw, ale także realizację ważnych zadań transformacyjnych. Nowoczesne firmy IT, takie jak specjalista ds. przepływu

pracy ServiceNow, wykorzystują ten kryzys jako okazję do zapewnienia firmom i osobom o znaczących karierach zawodowych ukierunkowane programy szkoleniowe i usługę dopasowywania wspieraną przez sztuczną inteligencję. Spojrzenie na liczby pokazuje, że zdecydowanie istnieje potrzeba podjęcia odpowiednich inicjatyw: w niedawnym badaniu przeprowadzonym przez LinkedIn – największą na świecie sieć wymiany zawodowej – prawie sześciu na dziesięciu pracowników ankietowanych w Niemczech stwierdziło, że w tym roku chcą zmienić pracę. Nowe kwalifikacje będą w 2024 roku coraz ważniejsze dla pracowników i pracodawców, szczególnie w obszarze ESG. Jak jednak firmy mogą przeciwdziałać dylematowi migracyjnemu, zapewnić swoim pracownikom ukierunkowane

szkolenia oraz obsadzić ich w odpowiednich projektach i ogłoszeniach o pracę? W przypadku niedoboru wykwalifikowanych pracowników, strategia dotycząca zagadnienia ma na celu zapewnienie rozwiązania. „Zmiany demograficzne, dekarbonizacja i cyfryzacja stawiają nasze społeczeństwa przed poważnymi wyzwaniami. Prowadzą do głębokich zmian w świecie pracy. Aby zapewnić przyszłą siłę innowacyjną, konkurencyjność i dobrobyt w krajach UE, należy pomyślnie zaplanować powiązane procesy transformacji” – pisze na swojej stronie internetowej niemieckie Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych. Dzięki ukierunkowanej strategii dotyczącej wykwalifikowanych pracowników rząd federalny chce położyć kres rosnącemu niedoborowi wykwalifikowanych pracowników



i sprawić, że Niemcy będą przyszłościowe jako lokalizacja przemysłowa i biznesowa.

Pięć głównych obszarów działania w strategii, o których zdecydował Gabinet Federalny, obejmuje, oprócz szkoleń zawodowych i ukierunkowanego kształcenia, podnoszenie potencjału pracy, poprawę jakości pracy, zmianę kultury pracy i ograniczenie emigracji. Nie tylko na poziomie makroekonomicznym, ale także wewnątrz firmy, te obszary działania są ważnymi dźwigniami w walce z niedoborem wykwalifikowanych pracowników i powinny być umieszczone wysoko na porządku dziennym. Ogromne nadzieje związane są szczególnie z ukierunkowanym dalszym szkoleniem, w ramach tak zwanych programów podnoszenia umiejętności, które łączą dalsze szkolenia, certyfikację i możliwości nawiązywania kontaktów oraz zbliżają talenty i firmy. ServiceNow, międzynarodowy ekspert w dziedzinie cyfrowych rozwiązań przepływu pracy, oferuje taki program wraz z RiseUp.

W tym kontekście wymagane umiejętności są znacznie szersze niż te, których uczą się na normalnym „szkoleniu IT”. „RiseUp with ServiceNow” rozszerza definicję talentu technologicznego,

kładąc duży nacisk na kompetencje człowieka jako całość i tak zwane „umiejętności władcze” – takie jak krytyczne myślenie, komunikacja interpersonalna i kreatywność. Celem programu jest uzyskanie bardziej zróżnicowanej siły roboczej. Umożliwia kandydatom znaczące zdobycie umiejętności niezbędnych do pełnienia poszukiwanych stanowisk technicznych” – powiedziała

Lara Caimi, dyrektor ds. klientów i partnerów ServiceNow.

Jedną z firm, która chciałaby obsadzić odpowiednie stanowiska i współpracować z ServiceNow RiseUp, jest Fujitsu. „Chcemy uczynić świat bardziej zrównoważonym, budując zaufanie w społeczeństwie poprzez innowacje” – mówi Carey Blunt, globalny dyrektor ds. ofert ServiceNow w Fujitsu. „Jednak obecnie w globalnej branży IT są miliony nieobsadzonych stanowisk dla osób posiadających umiejętności cyfrowe potrzebne do zrównoważonego rozwoju gospodarczego i społecznego. Współpracując z ServiceNow, naszym celem jest wykształcenie przyszłych umiejętności potrzebnych do tworzenia zrównoważonych platform cyfrowych, uzupełniania luki w umiejętnościach cyfrowych i pomagania naszym klientom pozostać w czołówce innowacji technologicznych”.

Dzięki programowi podnoszenia kwalifikacji RiseUp ServiceNow uzupełnia dotychczasowe inwestycje w rekrutację i rozwój kariery własnych pracowników, jednocześnie wspierając wzrost i rozwój pracowników w firmach klientów i partnerów. ■

AM





Dlaczego mieszkania drożeją?

Ostatnie miesiące były dla rynku nieruchomości bezprecedensowe. Gwałtowny popyt zderzył się z osłabioną podażą, doprowadzając do niespotykanych od kilkunastu lat wzrostów. Czy ta tendencja utrzyma się także w najbliższym czasie i czy kupno mieszkania w takich okolicznościach nadal ma sens? Spróbujmy to ustalić.

Zacznijmy od identyfikacji czynników, które w największym stopniu odpowiadają za obserwowane ostatnio zmiany. Pierwszym z nich jest wprowadzenie programu wsparcia kredytobiorców o nazwie „Bezpieczny Kredyt”. W ciągu niespełna trzech miesięcy skorzystało z niego blisko 50 tys. osób, co było wynikiem pierwotnie przewidywanym na cały 2023 rok. Wejście w życie „Bezpiecznego Kredytu” zbiegło się w czasie z systematyczną

liberalizacją warunków kredytowania także dla osób niespełniających warunków programu. Po wrześniowej obniżce stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej stawka WIBOR znalazła się na najniższym poziomie od wiosny 2022 roku. W praktyce oznacza to, że zdolność kredytowa przeciętnej polskiej rodziny jest obecnie o co najmniej 10 proc. wyższa niż przed rokiem. Dodatkowym czynnikiem stymulującym popyt są systematycznie rosnące

wynagrodzenia. Oczywiście mówimy tu głównie o wzroście nominalnym, ponieważ w ujęciu realnym płace już od kilku kwartałów utrzymują się na zbliżonym poziomie. Z punktu widzenia zdolności kredytowej nie ma to jednak znaczenia. Przy średnim wynagrodzeniu brutto przekraczającym 7,5 tys. zł miesięcznie (wartość z lipca 2023 roku), dysponujemy odczuwalnie większym potencjałem do zaciągania kredytów niż przy pensji 6,7 tys. zł, czyli wyniku z lipca zeszłego roku.



Piotr Tarkowski

od kilkunastu lat
związany z branżą,
ekspert rynku nieruchomości
miesięcznika „Manager”

Siłę oddziaływania wymienionych czynników doskonale widać w danych Biura Informacji Kredytowych. W lipcu i sierpniu do banków wpłynęło łącznie ponad 82 tys. wniosków o kredyt hipoteczny, a ich łączna suma opiewała na ponad 33 mld zł. Dla nadania kontekstu – od lipca 2022 roku do czerwca 2023 roku, a więc przez pełne dwanaście miesięcy, sprzedaż kredytów hipotecznych wyniosła 34 mld zł. Mówimy więc o wzroście popytu, którego skala liczona jest w setkach procent.

Ograniczenia podaży

Jak wspomniałem we wstępie, gwałtowny wzrost zainteresowania nabywaniem nieruchomości zbiegł się w czasie z problemami po stronie podaży. W ostatnich kwartałach deweloperzy nie wprowadzili do sprzedaży praktycznie żadnych nowych inwestycji. Podyktowane było to m.in.: wysoką inflacją, utrudnioną dostępnością materiałów budowlanych, presją płacową ze strony pracowników czy ogólnymi problemami z kosztorysowaniem. Dodatkowymi przeszkodami okazywały się także niepewność natury geopolitycznej oraz utrudniony dostęp do finansowania.

Splot wymienionych czynników z jednej strony doprowadził do znacznej redukcji ofert sprzedaży, a z drugiej do gwałtownych zwyżek cen. Ze statystyk OLX Data wynika, że całkowita oferta rynku nieruchomości w ciągu ostatniego roku skurczyła się mniej więcej o 25 proc. (wykres 1.). Z kolei jak podaje serwis Morizon, średnie ceny ofertowe w ciągu ostatnich sześciu miesięcy zwiększyły się co najmniej o kilkanaście procent. Przykładowo, na koniec września 2023 roku właściciele mieszkań położonych w Gdańsku za metr kwadratowy oczekiwali blisko 14 tys. zł (wykres 2.).

Powrót do normalności?

Choć obserwowane w ostatnim czasie zwyżki mogą budzić skojarzenia z bańką nieruchomościową z lat 2005-2008, to jednak warto spojrzeć na

roku po okresie długiego spadku, dynamika produkcji budowlano-montażowej w obszarze realizacji budynków wzrosła względem poprzedniego miesiąca o 4,4 proc. Oczywiście nie ma żadnej pewności czy mamy do czynienia z trwałym odwróceniem tendencji, czy tylko z jednorazowym zrywem. Dane te dają jednak nadzieję, że deweloperzy właśnie zabrali się do pracy.

Ceny będą rosły, ale wolniej niż dotychczas

Ostatnie działania rządu oraz przedstawiciele banku centralnego doprowadziły do powstania olbrzymiego impulsu popytowego na nieruchomości. Spodziewam się jednak, że z biegiem czasu będziemy obserwowali jego systematyczne wygasanie. Już teraz przyrost nowych wniosków w ramach „Bezpiecznego Kredytu” jest znacznie niższy, niż w okresie wprowadzenia programu w lipcu. Należy też pamiętać o naturalnej barierze popytowej, jaką tworzą rosnące ceny nieruchomości.

Opisana sytuacja, w połączeniu z odbudowującą się podażą, sugeruje, że w perspektywie kilku kwartałów rynek ma szansę wrócić do długoterminowej równowagi. Charakteryzuje się ona umiarkowanym, jednocyfrowym tempem wzrostu cen i relatywnie dużą dostępnością mieszkań na każdym etapie zaawansowania budowy (dziś wyprzedawane są mieszkania niebędące jeszcze na etapie „dziury w ziemi”). W tych okolicznościach nabycie nieruchomości czy to w celach inwestycyjnych, czy to na własne potrzeby życiowe, pozostanie w pełni racjonalnym działaniem. Decydując się na taki krok, prawdopodobnie zdołamy nie tylko ochronić się przed niekorzystnym wpływem inflacji, ale również osiągnąć zadowalający, realny zysk. Czy ten scenariusz się zmaterializuje, czy jednak na horyzoncie pojawi się kolejny, komplikujący wszystko „czarny łabędź”? Tego niestety nie wie nikt. ■

Dlaczego spadają ceny zegarków?

Na koniec marca zaplanowano prestiżowe targi zegarków Watches & Wonders (W&W) w Genewie. Wielu oczekuje, że 48 wystawców, w tym giganci Rolex i Patek Philippe, ale także grupy dóbr luksusowych, jak Richemont z Cartier, IWC, Montblanc oraz LVMH z Hublot, Tag Heuer i Zenith, zapewnią wiele atrakcji związanych ze swoimi prezentacjami

Jednym z dominujących tematów prawdopodobnie będzie rynek używanych luksusowych zegarków, bo grozi mu załamanie. Sam fakt nie zaskakuje znawców branży, ale zadziwia tempo zmian. Mowa tu o nowych i niezwykle pożądanym ikonach, które kupuje się tylko po to, aby od razu odsprzedać je po wyższej cenie. Nieco ponad rok temu ceny katalogowe wzrosły nawet pięciokrotnie w stosunku do wirtualnych liczników. Przede wszystkim Rolexa „Daytony”, „GMT Master II” i „Submarinera”, a także modeli „Nautilus” Patka Philippe’a i „Royal Oak” Audemarsa Piguet’a. Szacuje się, że co piąty klient kupił luksusowy zegarek jako inwestycję. Rynek opustoszał, powstaje bańka. Według indeksu Watchcharts, analizującego transakcje, rynek wtórny spadł w ciągu roku o 24 proc. Przyczyny są różne. Ze względu na niskie oprocentowanie w bankach prestiżowe zegarki od lat są nieskomplikowaną inwestycją lub szybkim i często niedeklarowanym źródłem dochodu. Od kiedy jednak kluczowe stopy procentowe w USA i UE rosły, ceny zegarków spadają. Schorowana globalna gospodarka również pogarsza

te nastroje. Bloomberg twierdzi nawet, że zaobserwował w 2022 r. spadek cen proporcjonalny do cen kryptowalut. Aby ograniczyć straty, spekulanci starają się obecnie szybko sprzedać swoje luksusowe modele. Inni właściciele zegarków jeszcze bardziej odczuwają inflację po kryzysie koronawirusowym i muszą swoje cacka sprzedawać. Urząd skarbowy podejmuje również ostrzejsze działania: zgodnie z unijną dyrektywą platformy internetowe muszą od 2023 r. przekazywać informacje o dochodach każdego, kto inwestuje ponad 2000 euro rocznie lub kupuje więcej niż 30 przedmiotów. Krótko mówiąc, popyt spada, na rynek trafia więcej towarów, co obniża ceny. Bain & Company oszacował niedawno roczny wolumen rynku używanych modeli zegarków na 22 mld euro. Około 25 proc. z tego jest przeznaczony na towary z szarej strefy. Większość handlu odbywa się za pośrednictwem portali. Kiedy ceny spadły, największy na świecie internetowy sprzedawca zegarków, Chrono24 z Karlsruhe, ogłosił liczne zwolnienia. „Doświadczaliśmy bardzo niestabilnej sytuacji w branży, można to nazwać przejażdżką kolejką górską” – wyjaśnia dyrektor generalny

Tim Stracke. Platforma luksusowych zegarków Chronext ucierpiała jeszcze bardziej – jedna czwarta siły roboczej musiała odejść, notowania giełdowe poleciały już rok wcześniej. Watchfinder, który jest częścią Richemont, trzy tygodnie temu obniżył ceny aż o 15 proc.

Portal Watchbox w pośpiechu zlecił firmie Boston Consulting Group opracowanie, które ukazało się tuż przed Watches & Wonders. We wnioskach czytamy: nie jest tak źle, potrzebujesz tylko cierpliwości. Za trzy lata sprzedaż powinna wystrzelić z 22 mln euro do 33 mld euro.

Za spadkiem cen działają inne siły. Renomowani koncesjonariusze i marki bronią się przed szarą strefą i plagiatami. Ich broń nazywa się Certified Pre-Owned (CPO) – używane modele certyfikowane przez producentów pod kątem autentyczności. Audemars Piguet był pierwszą marką, która rozpoczęła CPO w 2018 r., a ostatnio ogłosiła znaczne rozszerzenie programu. Do idei CPO przyłączył się teraz Longines z grupy Swatch Group, a ostatnio nawet Rolex. Zegarki vintage z certyfikatem autentyczności producenta, obejmującym kontrolę i dwuletnią gwarancję,

są początkowo dostępne w Bucherer. W planach są kolejni koncesjonariusze, tacy jak Wempe. Jeśli chcesz certyfikować swój stary zegarek Rolex, również możesz to zrobić, ale tylko wtedy, gdy został zakupiony u autoryzowanego sprzedawcy i ma więcej niż trzy lata. Patek Philippe do tej pory powstrzymywał się od CPO. Zamiast tego planuje poważnie ograniczyć liczbę wyspecjalizowanych dealerów i chce prowadzić więcej własnych butików. W przyszłości Lange & Söhne chce sprzedawać wyłącznie za pośrednictwem własnych sklepów. W Niemczech, największym rynku dla tej manufaktury, przewidywane są jedynie cztery lokalizacje. A w butikach Audemars Piguet czasami można usłyszeć pod drzwiami: „Przepraszam, spotkanie tylko po wcześniejszym umówieniu się”. To także trend, którego zalety dla marek są oczywiste: mniej automatów do gry w pinball, które same wybierają klientelę, zbierają jej dane i księgują całą marżę. Aby jednak nie zrazić lojalnych koncesjonariuszy i obniżyć koszty, proponuje się im pozwolenie na prowadzenie butików pod szyldem marki zegarka. Niektórzy nazywają to wstrząsem rynkowym.

Wielu uważa, że przemysł sprowadził na siebie nieszczęście, tworząc sztuczne niedobory. Może to dotyczyć poszczególnych etykiet zegarków lub ograniczeń. W przypadku zegarków mechanicznych z najwyższej ligi jest to jednak zbyt krótkowzroczne ze względu na koszty produkcji. Prawdopodobnie dlatego dyrektor generalny Rolex, Jean-Frédéric Dufour, ostatnio stracił nerwy, ponieważ był w stanie pokazać, że prędkość produkcji wzrosła co najmniej czterokrotnie od 2015 r. W 2022 r.



“
ZE WZGLĘDU
NA NISKIE
OPROCENTOWANIE
W BANKACH
PRESTIŻOWE
ZEGARKI OD LAT SĄ
NIESKOMPLIKOWANĄ
INWESTYCJĄ
LUB SZYBKIM I CZĘSTO
NIEDEKLAROWANYM
ŹRÓDŁEM
DOCHODU

ogłoszono, że powstanie kolejny zakład produkcyjny, a teraz zapowiada się, że Rolex będzie nadal produkowany w trzech nowych fabrykach w 2023 r. Pierwsze zegarki powinny wychodzić stamtąd w 2025 r. Według przeprowadzonego przez Deloitte Swiss Watch Industry Study pokolenie smartwatchów preferuje teraz również zegarki mechaniczne. Zwiastuny targów Watches & Wonders już teraz zdradzają, że coraz więcej marek trafia w ich gust. Projekt wygląda świeżo,

jest wzbogacony mocnymi kolorami, aż do momentu tuż przed neonowym szokiem. Jednocześnie znikają przestarzałe wzorce – kształt i kolor stają się neutralne.

Ze względu na zrównoważony rozwój reklamuje się mniej tarcz z masy perłowej. Materiały zaawansowane technologicznie, takie jak odporna na zarysowania i lekka ceramika, tytan i węgiel, a także inne tworzywa kompozytowe, zyskują na popularności. Stalowe zegarki z metalowymi bransoletami pozostają wszechobecne. Dotyk lat 70., to sportowo zapakowany model z trzema wskazówkami lub chronograf, przede wszystkim solidny i odpowiedni do codziennego użytku. Sportowe modele symbolizują aktywny tryb życia, czy to prowadzony, czy pożądanym, i charakteryzują się wyrafinowaniem. Cechy techniczne, takie jak wieczne kalendarze lub flyback, specjalne tarcze ze strukturą lub precyzyjnymi detalami wyraźnie zyskują na popularności w Watches & Wonders. ■

Andrzej Mroziński

Stawiamy na e-commerce

Rozmowa ze Sławomirem Ludwiczukiem, szefem działu Consumer Health w Bayer Polska

Na ile ważny jest dla firmy Bayer dział, którym pan kieruje?

Bayer tworzą trzy dywizje: Crop Science, Pharmaceuticals oraz Consumer Health. Ta pierwsza zajmuje się rozwiązaniami dla rolnictwa, m.in. środkami ochrony roślin, druga – lekami na receptę i specjalistycznymi, a także terapiami komórkowymi i genowymi, a trzecia przede wszystkim produktami bez recepty, w tym suplementami diety oraz kosmetykami. Globalna sprzedaż dywizji Consumer Health (CH) wynosi 6,5 mld EUR.

Polska jest bardzo ważnym rynkiem: nasz oddział zajmuje wysokie, 8. miejsce w Europie ogółem i 4. pod względem sprzedaży e-commerce. Odpowiada on za pozycję rynkową i rozwój produktów dostępnych bez recepty (OTC – over-the-counter): leczniczych produktów do pielęgnacji skóry i innych rozwiązań w kategoriach bólu, dermatologii, zdrowia układu pokarmowego, alergii oraz kaszlu i przeziębienia. Produkty te dostępne są w aptekach stacjonarnych i sieciach aptek, w aptekach i drogeriach internetowych oraz w supermarketach.

Skąd się bierze to wysokie miejsce w e-commerce?

Rosnące koszty opieki zdrowotnej, zmiany demograficzne i zwiększająca się świadomość zdrowotna społeczeństwa sprawiają, że samoopieka staje się coraz ważniejsza i oczekuje się atrakcyjnego długoterminowego wzrostu rynku konsumenckiej opieki zdrowotnej. Pandemia jeszcze bardziej zwiększyła świadomość znaczenia dbania o siebie, generując wzrosty w kategoriach takich,

Grupa Bayer

- 50,7 mld EUR sprzedaży w 2022
- 6,2 mld EUR w R&D w 2022
- 101 tys. pracowników

Consumer Health

- 6,1 mld EUR sprzedaży w 2022
- 150+ marek
- 10,9 tys. pracowników

Consumer Health Polska

- 65 mln EUR sprzedaży w 2022
- 6,7 mln EUR przez e-commerce w 2022 (36 proc. tempo wzrostu r/r)
- 11 marek
- 115 pracowników

jak suplementy diety i przyspieszając zmiany w kierunku handlu elektronicznego.

Dla nas e-commerce to też nowy kanał sprzedaży, charakteryzujący się dużą dynamiką wzrostu. Wśród szeregu działań, które podejmujemy, jest dostarczanie tzw. kontentu, czyli np. zdjęć i opisów naszych produktów sieciom aptek działającym w e-commerce, takim jak np. Gemini czy DOZ, które na swoich stronach internetowych mają rozbudowaną bazę informacji na temat leków. Ponieważ przywiązujemy dużą wagę do dbałości o trafność opisów, nie mówiąc o przywiązaniu do jakości i compliance, pomagają im one w zajmowaniu wysokich pozycji w rankingach Google. Jeśli któraś z aptek chce rozpocząć działania w kanale e-commerce, nasi przedstawiciele

mogą jej w tym pomóc. Nie jest to proste, bo zgodnie z polskim prawem sieci apteczne nie mogą się reklamować, co w praktyce oznacza brak możliwości kupowania reklam w Google – trzeba polegać na organicznej optymalizacji pozycji w wynikach wyszukiwania, co jest procesem długotrwałym i kosztownym. Jeśli któraś z aptek nie zbudowała sobie pozycji w Google, to musi mocno konkurować cenowo, np. na CENEO, żeby pojawić się tam na odpowiednio wysokim miejscu.

Czy grozi nam konsolidacja rynku aptecznego?

Od dłuższego czasu upada w Polsce od 300 do 450 aptek rocznie. Dlatego też Bayer wzmocnił dział e-commerce oraz dział Key Accounts, który współpracuje z centralami sieci aptecznych w Polsce w miejsce części działu przedstawicieli handlowych, którzy spotykali się z właścicielami aptek bezpośrednio. Inaczej jest w krajach ościennych. Na Węgrzech jest zakaz tworzenia sieci aptek, istnieją tam jednak grupy zakupowe oraz franczyzy, zakazane jest również zamawianie leków przez internet z dostawą do domu – zamówienie można odebrać jedynie w aptece. Z kolei w Czechach, gdzie prym wiodą dwie sieci apteczne (Dr Max i BENU), rynek jest najbardziej skonsolidowany, co przekłada się na to, że udział e-commerce w całym rynku jest tam nieproporcjonalnie wysoki. Niektóre apteki internetowe oferują dostawę leków do domu w 90 minut od zamówienia. Oprócz tego obecne są tam także wirtualne grupy zakupowe



Fot. Materiały prasowe

oraz franczyzy, które jednak pozostają nieco w tyle, jeżeli chodzi o e-commerce.

A jak wygląda utrzymywanie relacji z lekarzami?

Lekarze są coraz bardziej przeciążeni pracą, stąd Bayer intensyfikuje działania omnichannelowe tak, żeby uczynić zapoznanie się z naszymi materiałami jak najbardziej komfortowym, a jednocześnie elastycznym. Naszą flagową aktywnością jest „Akademia Bayer”, która nie ma swojego odpowiednika w żadnym innym kraju, gdzie działa nasza firma. To program, który stał się najlepszą w swojej klasie praktyką hybrydowego zaangażowania personelu medycznego. Obejmuje on inicjatywy i wydarzenia offline i online, których celem jest informowanie specjalistów ochrony zdrowia o nowościach w zakresie cząsteczek i składników produktów Bayera, w tym tych dostępnych bez recepty.

Dostęp do szkoleń ma wyselekcjonowana grupa lekarzy, a zajęcia prowadzone są na wysokim poziomie szczegółowości przez ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych. W ich trakcie prezentujemy fakty, w tym wyniki badań, a nie opinie, co jest bardzo dobrze oceniane przez uczestników. Takie szkolenia odbywają się co kilka miesięcy i w każdym z nich bierze udział coraz więcej zainteresowanych – w ostatnim ponad 700 osób, przy czym 98 proc. z nich oceniło wydarzenie jako wartościowe, a treści edukacyjne zostały docenione przez 100 proc.

Czy z tej platformy korzystają także farmaceuci?

Tu naszą propozycją jest międzynarodowa platforma edukacyjna „Club Bayer”, która w Europie działa od czterech lat, a w Polsce od trzech. Wystarczy wejść na stronę i wybrać odpowiedni moduł, który trwa nawet jedynie 45 s, inspirowany YouTubem i Tik Tokiem,



POLSKA
JEST BARDZO
WAŻNYM
RYNKIEM:
NASZ ODDZIAŁ
ZAJMUJE
W EUROPIE
WYSOKIE,
8. MIEJSCE
OGÓŁEM
I 4. POD
WZGLĘDEM
SPRZEDAŻY
E-COMMERCE,
ODPOWIADAJĄC
ZA POZYCJĘ
RYNKOWĄ
I ROZWÓJ
PRODUKTÓW
DOSTĘPNYCH
BEZ RECEPTY

po którym można wziąć udział w quizie, który sprawdza opanowanie wiedzy. Wcześniej контент dla polskiego rynku był adaptowany z języka angielskiego, ale gdy zaczęliśmy tworzyć go samodzielnie, okazał się tak dobry, że jest obecnie tłumaczony na hiszpański, włoski i ukraiński. Planujemy udostępnienie tej platformy również lekarzom.

A jak wygląda popularność „Club Bayer” na tle innych platform, które funkcjonują w naszym kraju?

Tych znaczących jest nie więcej niż 10. Nasza jest najbardziej kompleksowa, chociaż nie największa, bo działa od niedawna. Zainteresowanie nią jednak systematycznie rośnie i jeśli ten trend się utrzyma, to z końcem przyszłego roku będzie numerem 1 w Polsce. Obecnie korzysta z niej 5 400 użytkowników i ponad 1 300 aptek na 12 000 działających w Polsce. Średnia długość sesji to 10 min, suma obejrzanych nagrań to 13 tys. godz., a liczba przeprowadzonych szkoleń to 130 tys. Średnio szkolenie trwa ok. 6 min, a 37 proc. użytkowników korzysta z nich regularnie, co jest najwyższym współczynnikiem w Europie.

Od roku jest pan pierwszym w historii Polakiem na stanowisku szefa działu CH w Bayer Polska. Jak do tego doszło?

Z wykształcenia jestem ekonomistą, jeszcze w czasie studiów zacząłem praktyki studenckie w Procter&Gamble, a potem podjąłem stałą pracę związaną z obszarem FMCG. Przepracowałem tam 7 lat, z czego trzy ostatnie w Genewie. Nabyte doświadczenie sprzedażowo-marketingowe pozwoliło mi dostać w 2014 r. pracę w firmie Bayer w centrali dywizji Consumer Health w Bazylei, gdzie zajmowałem się doradztwem wewnętrznym w regionie EMEA. W 2017 r. awansowałem na stanowisko dyrektora tego działu na Czechy i Słowację, a w 2020 r. dodatkowo na Węgry. W 2022 r. awansowałem na stanowisko szefa polskiego oddziału. ■

rozmawiał Wojciech Gryciuk

Miliardowy rynek półprzewodników

Przemysł półprzewodnikowy patrzy na Chiny i Tajwan i oczekuje fury pieniędzy – co najmniej 43 mld euro – które umożliwią wyzwolenie się z uzależnienia od chipów z Dalekiego Wschodu

Gotowe są już plany budowy fabryk i projekty badawcze, ale Komisja Europejska, ministrowie przemysłu państw członkowskich i Parlament Europejski muszą w końcu wywiązać się z zadania: dzięki 43 mld euro publicznych i prywatnych inwestycji w nowe fabryki półprzewodników i ich rozwój europejska ustawa o chipach (ECA) może wreszcie przełamać azjatycki monopol na chipy. Ta walka Europy o suwerenność przemysłową i cyfrową jest niestety już mocno opóźniona. W 2021 r. na całym świecie wyprodukowano bilion chipów, ale tylko 10 proc. z nich w Europie. Zgodnie z planem odpowiedzialnej za strategię innowacyjności komisarz UE Marii Gabriel udział ten ma wzrosnąć do 20 proc. w ciągu 10 lat. Ponieważ światowy popyt na chipy podwoi się do tego czasu, oznacza to, że produkcja chipów w Europie wzrośnie czterokrotnie. *Tour de force* samostanowienia Europy ma spowodować przynajmniej częściowe uporanie się z niedostatkiem, który sparaliżował całe branże podczas pandemii koronawirusowej – i nadal boleśnie zwalnia, ponieważ ciągle brakuje chipów. Jeśli konflikt między Chinami a Tajwanem, który generuje 80 proc. światowego popytu na chipy, nasili się,

istnieje również zagrożenie globalnym kryzysem chipów, który może przyćmić nawet kryzys energetyczny.

Pionierzy deglobalizacji

Dyrektorzy generalni trzech głównych producentów półprzewodników w Europie jednogłośnie wezwali do stworzenia uczciwych warunków gry na całym świecie, ostatnio na targach Electronica 2022 w Monachium. Jochen Hanebeck, dyrektor generalny Infineon, Kurt Sievers, dyrektor generalny NXP Semiconductors, i Jean-Marc Chery, dyrektor generalny STMicroelectronics, zatrudniają 135 tys. pracowników i osiągają obroty przekraczające 40 mld euro. „Najważniejsze jest to, że wszyscy grają według tych samych zasad i walczą tą samą bronią” – podsumował Hanebeck.

Unijni ministrowie przemysłu spieszą się, ponieważ Amerykanie wymyślili ustawę o chipach o wartości 52 mld dol. amerykańskich dla fabryk i zachęty podatkowe dla badań, które wykraczają daleko poza to, co planuje się u nas. Holenderska firma NXP buduje obecnie fabrykę w Arizonie.

Mikroelektronika była kiedyś wizytówką globalizacji. W branży układów scalonych objawia się teraz nowa era światowej gospodarki: deglobalizacja.

I odwrotnie, Amerykanie przyjeżdżają do Europy, aby w pełni skorzystać z europejskiej ustawy o chipach – na przykład Wolfspeed, specjalista od półprzewodników do pojazdów elektrycznych, którego Infineon chciał przejąć pięć lat temu, zanim administracja Trumpa brutalnie zablokowała wynegocjowany zakup ze względów bezpieczeństwa narodowego. Rynek chipów i przejmowanie kolejnych firm, zwłaszcza przez Chińczyków, spotkały się z niezadowolaniem i blokadą w Niemczech. Chińczycy chcieli przejąć dortmundzką firmę Elmos Semiconductors SE, ale ten deal zablokował niemiecki rząd, który w takim przejęciu widział zagrożenie dla bezpieczeństwa i porządku publicznego. Wicekanclerz Robert Habeck zapewnił, że Niemcy pozostaną otwartą lokalizacją przemysłową, ale „nie są naiwniakami”.

Światowy rynek chipów przekształcił się w główne strategiczne pole bitwy, a restrykcje USA nałożone na technologię półprzewodnikową dla Chin są otwartym wypowiedzeniem wojny – na co Europejczycy patrzą w zróżnicowany sposób, ponieważ ich produkty również zdekarbonizowałyby chińską gospodarkę. Ekologiczna gospodarka w Chinach – mówi szef Infineon Hanebeck – leży w interesie ludzkości, bo klimat nie zna granic.



Rosnąca potrzeba

Półprzewodniki są obecnie postrzegane jako infrastruktura krytyczna. Europejska ustawa o chipach wynika z potrzeby zapewnienia bezpieczeństwa. Chery, szef STMicroelectronics, do 2025 r. planuje zainwestować 20 mld euro. Francusko-włoska grupa z siedzibą w Szwajcarii buduje obecnie fabrykę w Katanii za 730 mln euro.

Sam Infineon inwestuje 5 mld euro w budowę nowej fabryki półprzewodników w funkcjonującym już zakładzie w Dreźnie. W oparciu o rekordowe wyniki – wzrost sprzedaży o 3 mld euro do 14,2 mld euro w sezonie 2021/2022 oraz wynik segmentu, który wzrósł z 2 mln euro do 3,4 mln euro – Infineon jest przekonany do największej pojedynczej inwestycji w historii firmy. Dekarbonizacja i cyfryzacja zapewniają strukturalnie rosnący popyt na półprzewodniki, zwłaszcza dla pojazdów elektrycznych, energii odnawialnej, Przemysłu 4.0 i Internetu Rzeczy. Nowy zakład – rozpoczęcie budowy jesienią 2023 r., produkcja od 2026 r. – powinien przynieść roczną sprzedaż na poziomie 5 mld euro.

Warunkiem koniecznym dla firmy Hanebecka jest odpowiednia kwota finansowania. Jego alarm jest oczywisty:

Światowy rynek chipów przekształcił się w główne strategiczne pole bitwy, a restrykcje USA nałożone na technologię półprzewodnikową są dla Chin otwartym wypowiedzeniem wojny.

„Ostrzegam przed wyrażaniem tego tylko w miliardach euro. Potrzebujemy całego ekosystemu, który musi się rozwijać. To rozciąga się od uniwersytetu przez centrum badawcze do fabryk front-end”.

USA naciskają na Europę

Wyścig o europejskie „chipowe” miliardy już trwa, zanim decyzja zostanie podjęta. Były kandydat do przejęcia z USA Wolfspeed (4 tys. pracowników, sprzedaż w 2021 r. na poziomie 0,75 mld dol.) chce za 2 mld euro zbudować w Europie fabrykę chipów dla motoryzacji i energii odnawialnej zasilanych z węgla krzemu. Dyrektor generalny Gregg Lowe ujawnia, że rozważano również lokalizację w Austrii.

Szef Intela, Pat Gelsinger, ma już zaawansowane plany budowy nowych fabryk w Europie. Budowa dwóch fabryk chipów za 17 mld euro miała ruszyć w Magdeburgu w pierwszej połowie 2023 r. Do rozpoczęcia produkcji w 2027 r. za

4,5 mld euro ma powstać również fabryka zaplecza w Vigasio koło Werony. W Veneto będzie 1,5 tys. miejsc pracy i kolejne 3 tys. u dostawców.

Szansa dla Austrii

Europejska ustawa o chipach daje Austrii ogromne możliwości, zwłaszcza w obszarze badań i rozwoju, przede wszystkim w Infineon Technologies Austria. Nowa fabryka w Dreźnie po raz kolejny wzniesie wirtualną fabrykę płytek 300-milimetrowych we współpracy z Villach na nowy poziom. Przede wszystkim Villach zdobywa punkty jako główna lokalizacja grupy półprzewodników do opracowywania chipów z azotku galu i węgla krzemu. Z tym pierwszym Infineon chce osiągnąć 30-procentowy udział w światowym rynku do 2030 r., a z drugim – już w 2025 r. pierwszy miliard w wartości sprzedaży. CEO Sabine Herlitschka była w stanie zaprezentować sprzedaż w wysokości 5,24 mld euro (wzrost o 34 proc.) i prawie dwukrotnie wyższy wynik niż rekordowe 662 mln euro za miniony rok finansowy.

W Premstätten niedaleko Grazu grupa ams Osram może zademonstrować swoje kluczowe kompetencje. Styryjsko-bawarska grupa planuje dalsze ukierunkowane inwestycje badawczo-rozwojowe w zakresie innowacji w technologiach emiterów światła i czujników światła. Także Silicon Austria Labs ma się zaangażować w technologie przyszłości. Austriacy mają nadzieję, że uda im się dogonić Azjatów.

Jednakże, jako mały kraj UE ze znaczną koncentracją mikroelektroniki, Austria ma tę wadę, że musi gromadzić stosunkowo większe fundusze krajowe na dostęp do funduszy z ETO niż kraje takie, jak Niemcy czy Francja.

W każdym razie branża domaga się nowych funduszy, a nie tylko relokacji istniejących środków. Potrzebne są świeże pieniądze, w przeciwnym razie europejska ustawa o chipach pozostanie kampanią marketingową. ■

Andrzej Mroziński

Trendy technologiczne na 2024 rok

W 15. edycji raportu „Deloitte Tech Trends” przedstawiono sześć kluczowych trendów technologicznych, które będą miały wpływ na rozwój biznesu w nadchodzących latach

Fundamentem, na którym oparto raport są trzy kluczowe siły napędzające oraz trzy kluczowe siły wzmacniające. Do tych pierwszych zaliczamy interakcję, informację i obliczenia, a do tych drugich – biznes technologiczny, wzmocnienie rdzenia i cyberbezpieczeństwo oraz zaufanie. W dobie maszyn generatywnych utrzymanie zintegrowanej strategii biznesowej, solidnych podstaw technologicznych i kreatywnej siły roboczej jest teraz dla organizacji ważniejsze niż kiedykolwiek.

Trend #1

Interfejsy w nowych sferach: obliczenia przestrzenne i przemysłowe metawersum

Już w jednym z trendów opisywanych w zeszłorocznej wersji raportu „Po

drugiej stronie lustra: przedsiębiorstwa w metaverse” przewidywano, że metaverse (czyli immersyjny internet) wkrótce stanie się pełnoprawnym narzędziem dla przedsiębiorstw. W pierwszej kolejności wchodzi w to nowe możliwości interakcji za pomocą rozszerzonej i wirtualnej rzeczywistości (AR/VR).

W tegorocznym raporcie podkreśla się, że niektóre z tych technologii rozwijają się w całkowicie nowych kierunkach. Po przejściu od zabawek konsumenckich do narzędzi biznesowych, technologie przestrzenne są szczególnie popularne w zastosowaniach przemysłowych. Firmy z tego obszaru koncentrują się na cyfrowych bliźniakach, symulacjach przestrzennych, rozszerzonych instrukcjach pracy i współpracujących przestrzeniach cyfrowych, które podnoszą w organizacjach poziom bezpieczeństwa i efektywności. Przewiduje się, że przychody napędzane przez

przemysłowy metaverse osiągną blisko 100 mld dolarów do 2030 roku, znacznie przewyższając segment konsumencki (50 mld dolarów) oraz korporacyjny (30 mld dolarów).

Trend #2

Nieuchronna kolej rzeczy: GenAI jako katalizator wzrostu

Filozofowie od dawna debatują, czy maszyny są zdolne do myślenia, lecz generatywna sztuczna inteligencja (GenAI) czyni tę kwestię nieistotną. Podstawowe działanie tych modeli ma wiele wspólnego z wcześniejszymi narzędziami uczenia maszynowego, ale dzięki zwiększonej mocy obliczeniowej, lepszym danym szkoleniowym i sprytnemu kodowaniu GenAI może imitować

ludzkie zdolności poznawcze na różne sposoby. Bez względu na to, czy AI posiada inteligencję w kontekście filozoficznym, z pewnością ma przełożenie na zastosowania praktyczne. Otwiera to szereg możliwości rozwoju w przedsiębiorstwach. Jeżeli maszyny potrafią zachowywać się, rozumieć i opowiadać historie jak ludzie, pytanie brzmi, w jaki sposób wpłynie to na biznes i szeroko rozumiany świat?

Trend #3

Mądrze, nie ciężko: wykraczając, poza obliczenia siłowe

W miarę rosnącego znaczenia technologii w biznesie, firmy doświadczają coraz bardziej złożonych obciążeń i wyzwań. Klasyczne usługi chmurowe wciąż dostarczają wystarczającej ilości funkcjonalności dla większości codziennych operacji biznesowych. Dla innowacyjnych zastosowań, które decydują o przewadze konkurencyjnej, pojawia się jednak nowa potrzeba posiadania specjalistycznego hardware'u. Szkolenie modeli sztucznej inteligencji, przeprowadzanie skomplikowanych symulacji czy też tworzenie cyfrowych bliźniaków środowisk rzeczywistych wymagają zupełnie innego kalibru mocy obliczeniowej. Wiodące dzisiaj przedsiębiorstwa znajdują nowe sposoby wykorzystania istniejącej infrastruktury i dodawania nowoczesnego sprzętu i rozwiązań, aby jeszcze bardziej przyspieszyć procesy. Wkrótce niektóre z nich będą rozważać perspektywę wyjścia poza tradycyjne obliczenia binarne.

Trend #4

Od DevOps do DevEx: budowanie doświadczeń programisty

W miarę wzrostu postrzegania nowoczesnych technologii, jako czynnika

INNOWACJE
prognozy

“

W DOBIE
MASZYN
GENERATYWNYCH
UTRZYMANIE
ZINTEGROWANEJ
STRATEGII
BIZNESOWEJ,
SOLIDNYCH PODSTAW
TECHNOLOGICZNYCH
I KREATYWNEJ
SIŁY ROBOCZEJ
JEST TERAZ DLA
ORGANIZACJI
WAŻNIEJSZE
NIŻ KIEDYKOLWIEK.

źródło:
Deloitte Tech Trends 2024

różnicującego i istotnej części biznesu, talenty technologiczne stają się ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Natomiast obecne metody pracy pozostawiają wiele do życzenia pod względem efektywności. Aktualnie jednak coraz więcej firm przyjmuje nowe podejście, skupiając się na przyciąganiu i zatrzymywaniu najlepszych talentów technologicznych. Developer Experience, czyli DevEx, to podejście skoncentrowane na programiście, które ma na celu poprawę codziennej produktywności i wrócić do satysfakcji.

Trend #5

W obronie rzeczywistości: prawda w dobie syntetycznych mediów

Wraz z rozpowszechnianiem się narzędzi sztucznej inteligencji, oszustom jest łatwiej niż kiedykolwiek wcześniej dokonywać podmian tożsamości i wprowadzać w błąd swoje ofiary.

Technologia deepfake jest wykorzystywana do obejścia biometrycznej kontroli dostępu opartej na rozpoznawaniu głosu i twarzy. Dzięki łatwości generowania głosu brzmiącego jak prawdziwy, jest również używana w próbach phishingu. Ryzyko związane z utrzymaniem zabezpieczeń rośnie wraz z pojawianiem się każdego nowego narzędzia GenAI. Aby temu skutecznie przeciwdziałać, firmy starają się łączyć polityki bezpieczeństwa i technologię, aby identyfikować możliwe szkodliwe ataki oraz podnosić świadomość pracowników w zakresie bezpieczeństwa.

Trend #6

Core workout: od długu technologicznego do technologicznego dobrostanu

Po wieloletnich inwestycjach w technologie, które kiedyś uznawane były za nowoczesne, przedsiębiorstwa stają teraz przed wyzwaniem związanym z koniecznością zmodernizowania kluczowych elementów, takich jak mainframe'y, sieci czy centra danych. Aby być gotowym na wyzwania przyszłości, konieczne jest porzucenie fragmentarycznego podejścia do obszarów długu technologicznego i zastąpienie go nowym, całościowym i kompleksowym.

Zapobiegawcze oceny dobrostanu, oparte na wpływie na biznes, mogą pomóc zespołom określić, które obszary „stosu” technologicznego wymagają uwagi, a które mogą nadal skutecznie spełniać potrzeby IT. W przyszłych latach firmy prawdopodobnie będą opracowywać bardzo dostosowany i zintegrowany plan obejmujący cały „stos” technologiczny, w tym inwestycje w technologie samonaprawcze, które zmniejszą potrzebę przyszłych modernizacji. ■

Wojciech Gryciuk



Sztuczna inteligencja czy prawdziwy PR?

Parę lat temu trafił w moje ręce raport „Ludzie wciąż potrzebni” (ang. Humans Still Needed), opublikowany przez Chartered Institute of Public Relations. Było to pionierskie badanie, ujawniające wpływ technologii, a w szczególności sztucznej inteligencji, na praktykę public relations. Raport przewidywał wpływ, jaki będzie miała sztuczna inteligencja na pracę w PR w ciągu najbliższych pięciu lat

Już w 2018 roku organizatorzy badania zauważyli, że rozmowa na temat AI jest spolaryzowana pomiędzy zaprzeczaniem a techno-paniką. W raporcie stwierdzono, że 12 proc. wszystkich umiejętności specjalisty ds. public relations można już uzupełniać (a w przyszłości prawdopodobnie będzie można całkowicie zastąpić) sztuczną inteligencją, a w ciągu pięciu lat odsetek ten może wzrosnąć nawet do 38 proc. Natomiast jeśli chodzi o pozostałe z 52 wyróżnionych wcześniej w badaniu umiejętności, to do nich, jak się domyślamy z optymistycznie brzmiącego tytułu Raportu, „ludzie będą wciąż potrzebni”.

Choć nic nie odczuwa, to miewa halucynacje

Minęło przewidywane 5 lat i prognozy się sprawdziły. Dziś o generatywnej sztucznej inteligencji (SI) mówi się niemal na każdym kroku, każdy szanujący się magazyn posiada w swoim portfolio chociaż jeden ekspercki artykuł na ten temat, a hasło „generatywna sztuczna inteligencja” nie schodzi z czołówek portali internetowych. Uruchomiony

pod koniec 2022 roku ChatGPT zyskał ponad milion użytkowników w ciągu zaledwie 5 dni (dla porównania Netflixowi zajęło to 41 miesięcy, Facebookowi 10, a Instagramowi 2,5 miesiąca). Zdobycie 100 milionów użytkowników zajęło ChatGPT zaledwie dwa miesiące! I choć dziś firmy PR korzystają już niemal na co dzień z tego lub innego narzędzia do generowania treści, to powszechnie wiadomo, że ChatGPT choć bywa przydatny, nie jest doskonały i często miewa „halucynacje” – gdyż takim słowem określa się sytuacje, w których chatboty, nie znając odpowiedzi na nasze pytanie, po prostu zmyślają. To oczywiście niejedyna wątpliwość, jaką wzbudzają w środowisku branżowym. Nawet osoba niebędąca copywriterem szybko zauważył w wygenerowanych przez ChatGPT tekstach błędy stylistyczne, interpunkcyjne czy składniowe. Będzie ich więcej lub mniej, ale na pewno się pojawiają. Przygotowanie dobrego tekstu z pomocą chatu nie jest zatem ani błyskawiczne (jak niestety wielu uważa), ani nie może się obejść bez człowieka, w tym przypadku bez copywritera, który ma szansę

przygotować znacznie rzetelniejszy research, dopytać klienta o kontekst, dołożyć niezbędne emocje, korzystając z językowych gier i zabawy słowami przyciągnąć uwagę odbiorców, a czasem nawet żartem zachęcić do zakupu. Treściom wygenerowanym przez sztuczną inteligencję brakuje po prostu... emocji. W tym przypadku sztuczna inteligencja stanowić może doskonałą inspirację albo sposób na przełamanie weny twórczej, jednak pamiętajmy, że prawdziwy PR to relacje międzyludzkie, które prócz całego naręcza „know how” opierają się przeciw na podstawowych ludzkich cechach, takich jak empatia, zaufanie, poczucie humoru, a tych umiejętności nie można zautomatyzować.

W więzieniu opinii

Bardzo podobało mi się przeczytane kiedyś porównanie wyszukiwarki internetowej Google do „nauczyciela” oferującego cały zestaw lektur do przeczytania, a ChatuGPT do „dobrego wujka”, który już te wszystkie lektury przeczytał i oferuje gotową odpowiedź. Właśnie tej wygenerowanej gotowej



PRAWDZIWIY PR OPIERA SIĘ NA KRYTYCZNYM MYŚLENIU I WRAŻLIWOŚCI. NIE POPADAJMY W LENISTWO. UŻYWAJMY NOWYCH NARZĘDZI SZTUCZNEJ INTELIGENCJI Z GŁOWĄ, KRYTYCZNIE, GDYŻ TYLKO WTEDY WYKORZYSTAMY JE WŁAŚCIWIE

Katarzyna Jarczewska

Partnerka i współwłaścicielka założonej w 1997 roku agencji reklamowej i PR, Media Forum. Ekspert ds. komunikacji, public relations, zarządzania sytuacjami kryzysowymi oraz strategii marketingowych przedsiębiorstw.

opinii warto poświęcić parę słów. Ponieważ sztuczna inteligencja nie proponuje kilku źródeł, z których można zaczerpnąć informacje, a raczej już zredagowaną odpowiedź, ogromnym niebezpieczeństwem dla PR-owców korzystających z narzędzi AI jest wpadnięcie w tzw. „bańkę informacyjną”. Algorytmy sztucznej inteligencji, jak wiemy, nieustannie podążają za naszą aktywnością w sieci. W ten sposób się uczą i trenują. Bazując na historii naszych wyszukiwań, oferują jedynie korespondujące z nią treści. W ten sposób algorytmy filtrują informacje, zamykając nas w swoistym więzieniu, w którym nie ma okien ani drzwi, które można otworzyć, by poznać np. mniej popularne, odmienne opinie na dany temat. Dla „prawdziwego” PR-owca to niebezpieczna sytuacja grożąca dezinformacją lub podatnością na manipulację. Wierzmy jedynie w to, w co sztuczna inteligencja chce, byśmy wierzyli, gdyż filtrując treści, pokazuje nam tylko to, co chce nam pokazać. Narzędzia takie jak ChatGPT pozbawiają nas w ten

sposób samodzielnego myślenia i krytycyzmu w wyborze źródeł informacji.

SI w służbie MS

Generowanie nowych treści przez SI nie dotyczy rzecz jasna tylko języka. W ostatnich miesiącach media społecznościowe dosłownie zwariowały, zapewniając się menażerią odrealnionych treści: generowanymi przez SI animacjami, grafikami, zdjęciami, a nawet muzyką. Artyści używają aplikacji generatywnej SI, takich jak Adobe Firefly, do wyrażania swoich pomysłów i tworzenia prac komercyjnych. Jednak i ta sfera naszych branżowych działań nie pozostaje bez wyzwań. Niewłaściwe rozporządzenie generowanym przez sztuczną inteligencję materiałem może skutkować dalszym spadkiem zaufania do mediów, dezinformacją oraz ryzykiem prawnym wynikającym z wprowadzania do obiegu publicznego treści sztucznie wygenerowanych, bazujących na dziełach prawdziwych artystów. Graficy, animatorzy, malarze, kompozytorzy i inni zawodowi twórcy martwią się o naruszenia praw

autorskich. Coraz częściej pojawiają się pytania o autorstwo postów w serwisach społecznościowych.

Wyzwaniom tym poświęca się w branży coraz więcej uwagi. Firma Adobe pracuje już nad uniwersalnym znacznikiem „Do Not Train” (Nie trenować), który umożliwi twórcom wpływanie na to, czy modele SI mogą być trenowane na podstawie ich prac. W styczniu 2023 r. firma OpenAI uruchomiła swój wykrywacz tekstu sztucznie generowanego i rozpoczęła już prace nad obowiązkowym znakowaniem wodnym (tzw. watermarking) efektów pracy sztucznej inteligencji. W Brukseli toczą się prace nad unijnym „Aktym o sztucznej inteligencji”. Ma to być rodzaj rozporządzenia, którego zadaniem jest inspirować legislację w zakresie sztucznej inteligencji.

Branża PR zgodnie uważa, że sztuczna inteligencja jest jednym z najważniejszych trendów w obszarze komunikacji. Pomaga w tworzeniu chwytliwych sloganów, tworzeniu treści marketingowych, targetowaniu reklam, identyfikacji najlepszych influencerów dla marek, analizowaniu danych rynkowych, proponowaniu optymalnych strategii etc. Specjaliści i badacze są jednak zgodni, że kreatywność sztucznej inteligencji musi iść w parze z etyką, a wykorzystanie SI do tworzenia wartościowych treści wymaga odpowiedzialnego, podejścia. Prawdziwy PR opiera się na krytycznym myśleniu i wrażliwości. Nie popadajmy w lenistwo. Używajmy nowych narzędzi sztucznej inteligencji z głową, krytycznie, gdyż tylko wtedy wykorzystamy je właściwie i zwiększymy swoją konkurencyjność na rynku. I nigdy nie zapominajmy o ludziach. To oni są i zawsze pozostaną rdzeniem naszej branży. Jak powiedział Jean Valin Hon, Principal of Valin Strategic Communications: „Niezależnie od zadań i umiejętności, które można zautomatyzować i zastąpić sztuczną inteligencją, zawsze potrzebna będzie interwencja człowieka, redagowanie, wrażliwość, inteligencja emocjonalna, stosowanie dobrego osądu i zasad etyki.” ■

Segregacja odpadów w kontekście ESG

W obliczu narastających problemów związanych ze zmianami klimatycznymi, wyczerpywaniem zasobów naturalnych oraz koniecznością promowania odpowiedzialności społecznej i dobrego zarządzania korporacyjnego, skuteczne zarządzanie odpadami stało się priorytetem dla społeczeństw na całym świecie.

W tym kontekście, segregacja odpadów oraz wykorzystanie surowców wtórnych odgrywają istotną rolę w kształtowaniu zrównoważonej przyszłości zgodnie z wymogami ESG. Artykuł ten analizuje znaczenie tych praktyk, korzyści wynikające z ich implementacji oraz ich zgodność z zasadami ESG, opierając się na badaniach naukowych oraz przykładach z praktyki.

Badania naukowe jednoznacznie potwierdzają, że segregacja odpadów jest kluczowym elementem efektywnego gospodarowania zasobami oraz zgodności z zasadami ESG. Według raportu opublikowanego przez European Environment Agency (EEA), prawidłowa segregacja odpadów może doprowadzić do znacznego zmniejszenia ilości odpadów trafiających na składowiska i wysypiska, co przyczynia się do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych oraz zanieczyszczenia środowiska, co jest zgodne z wymogami E - Environmental w ramach zasad ESG. Ponadto badania

przeprowadzone przez University of Southampton wykazały, że właściwa segregacja odpadów może znacznie zmniejszyć zużycie surowców naturalnych poprzez promowanie recyklingu i ponownego wykorzystania materiałów, co stanowi ważny aspekt zgodności z zasadami S-Social.

Znaczenie eksploatacji surowców wtórnych

Wykorzystanie surowców wtórnych, czyli materiałów pochodzących z recyklingu i odzyskiwania odpadów, jest niezwykle istotne z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju oraz wymogów ESG. Raport opublikowany przez World Economic Forum podkreśla, że wykorzystanie surowców wtórnych może znacząco przyczynić się do redukcji emisji gazów cieplarnianych oraz ograniczenia zużycia wody i energii w procesach produkcyjnych, co jest zgodne z wymogami E-Environmental. Ponadto analiza przeprowadzona przez McKinsey & Company wykazała, że gospodarki oparte na recyklingu mogą generować

większe korzyści ekonomiczne i tworzyć więcej miejsc pracy w porównaniu z tradycyjnymi modelami gospodarowania zasobami, co stanowi istotny aspekt zgodności z wymogami G-Governance.

Przykłady skutecznych strategii

Na całym świecie istnieją liczne przykłady skutecznych programów gospodarowania odpadami, które wykorzystują segregację i recykling jako kluczowe narzędzia w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju zgodnie z wymogami ESG. Norwegia, będąca liderem w dziedzinie recyklingu, osiąga wskaźniki odzysku odpadów na poziomie ponad 60 proc., co jest wynikiem skutecznych programów edukacyjnych oraz inwestycji w infrastrukturę recyklingu. Dzięki systematycznej segregacji odpadów, Szwecja przekształca ponad 99 proc. swoich odpadów komunalnych, co stanowi doskonały przykład zgodności z wymogami ESG. Ponadto Japonia, będąca jednym z najbardziej zaawansowanych krajów pod względem technologii recyklingu, osiąga

imponujące wskaźniki recyklingu, co pokazuje, że skuteczne strategie gospodarowania odpadami mogą być wdrażane na różnych skalach i w różnych kontekstach społeczno-gospodarczych zgodnie z zasadami ESG.

Wyzwania i możliwe rozwiązania:

Mimo licznych korzyści płynących z segregacji odpadów i wykorzystania surowców wtórnych, istnieją pewne wyzwania, które należy przezwyciężyć, aby spełnić wymogi ESG. Badania naukowe wskazują, że jednym z głównych problemów jest nadal niska świadomość społeczna oraz brak infrastruktury recyklingowej w niektórych regionach świata. Aby skutecznie przeciwdziałać tym wyzwaniom, konieczne jest zwiększenie inwestycji w edukację

ekologiczną oraz rozwój infrastruktury recyklingu na szczeblu lokalnym i globalnym, co jest zgodne z wymogami ESG. Ponadto, badania prowadzone przez Stanford University sugerują, że wprowadzenie zachęt finansowych, takich jak opłaty za odpady komunalne i premie za recykling, może również przyczynić się do zwiększenia świadomości społecznej i motywacji do segregacji odpadów, co stanowi istotny aspekt zgodności z zasadami ESG. Segregacja odpadów i wykorzystanie surowców wtórnych stanowią kluczowe narzędzia w budowaniu zrównoważonej przyszłości i są zgodne z wymogami ESG. Opierając się na wynikach badań naukowych oraz przykładach skutecznych programów gospodarowania odpadami, można wyznaczyć klarowną ścieżkę działania, która przyczyni się

do ochrony środowiska, poprawy efektywności gospodarczej oraz promocji postaw proekologicznych w społeczeństwie. Dlatego też, inwestowanie w rozwój infrastruktury recyklingu, edukację ekologiczną oraz promowanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych stanowi kluczowy priorytet dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju na skalę globalną zgodnie z wymogami ESG. Poprzez implementację tych praktyk, społeczeństwa mogą realizować cele zrównoważonego rozwoju, jednocześnie spełniając wymogi związane z aspektami środowiskowymi, społecznymi i zarządzaniem korporacyjnym. Przykłady skutecznych strategii gospodarowania odpadami w Europie: **Norwegia:** Norwegia odznacza się wysokimi wskaźnikami recyklingu i odzyskiwania odpadów, osiągając



foto: AdobeStock



“
BADANIA
NAUKOWE
JEDNOZNACZNIE
POTWIERDZAJĄ,
ŻE SEGREGACJA
ODPADÓW
JEST KLUCZOWYM
ELEMENTEM
EFEKTYWNEGO
GOSPODAROWANIA
ZASOBAMI ORAZ
ZGODNOŚCI
Z ZASADAMI ESG

poziom odzysku na poziomie ponad 60 proc. Jest to efekt skutecznych programów edukacyjnych oraz inwestycji w infrastrukturę recyklingu. Norwegia stawia na systematyczną segregację odpadów oraz promocję zachowań proekologicznych w społeczeństwie.

► **Szwecja:** Szwecja jest jednym z liderów w Europie pod względem skuteczności recyklingu. Dzięki zaawansowanemu systemom segregacji odpadów, kraj ten przetwarza ponad 99 proc. swoich odpadów komunalnych. Szwedzkie władze lokalne aktywnie wspierają rozwój infrastruktury recyklingu oraz inwestują w nowoczesne technologie przetwarzania odpadów.

► **Holandia:** Holandia jest jednym z krajów, które osiągnęły duży sukces w zakresie segregacji i recyklingu opakowań. Dzięki zaawansowanym systemom gospodarowania odpadami, w tym obowiązkowym systemom sortowania odpadów i rozbudowanej infrastrukturze recyklingu, Holandia osiąga wysoki poziom recyklingu opakowań. Przykładem może być miasto Amsterdam, które wprowadziło system podwójnej segregacji, umożliwiając mieszkańcom oddzielenie odpadów organicznych od pozostałych opakowań, co znacznie zwiększa efektywność recyklingu.

► **Szwajcaria:** Kolejny kraj, który odnosi sukcesy w gospodarowaniu odpadami opakowaniowymi. Szwajcarskie miasta, takie jak Zurych i Berno, prowadzą

zaawansowane programy segregacji odpadów, które obejmują nie tylko tradycyjne materiały, ale także opakowania wielomateriałowe i opakowania z tworzyw sztucznych. Dzięki systematycznej segregacji i współpracy z firmami recyklingowymi, Szwajcaria osiąga wysokie wskaźniki recyklingu opakowań.

► **Niemcy:** Niemcy to kolejny kraj, który wykazuje zaawansowane praktyki gospodarowania odpadami opakowaniowymi. Niemieckie miasta, takie jak Monachium i Hamburg, prowadzą skuteczne programy segregacji opakowań, które obejmują zarówno opakowania tradycyjne, jak i opakowania z tworzyw sztucznych. Niemcy są również pionierami w zakresie systemów zwrotnych, które umożliwiają zwrot opakowań po produktach spożywczych w celu ich recyklingu.

► **Nasz kraj** również podejmuje wysiłki w celu poprawy segregacji i recyklingu opakowań. Jednym z przykładów może być miasto Poznań, które wprowadziło innowacyjny system segregacji opakowań wielomateriałowych, takich jak kartony i opakowania z tworzyw sztucznych. Poznańskie władze miejskie angażują mieszkańców poprzez kampanie edukacyjne i oferują zachęty finansowe dla osób aktywnie uczestniczących w procesie segregacji i recyklingu opakowań.

► **Wrocław:** Wrocław wyróżnia się rozbudowanym systemem segregacji odpadów, który obejmuje specjalne kontenery

na różne rodzaje odpadów oraz system selektywnej zbiórki odpadów wielkogabarytowych. Miasto to aktywnie promuje świadomość ekologiczną wśród mieszkańców poprzez kampanie edukacyjne i akcje informacyjne.

► **Kraków:** Kraków stale rozwija infrastrukturę recyklingu i promuje innowacyjne rozwiązania w zakresie gospodarowania odpadami. Miasto oferuje szeroki zakres usług związanych ze zbiórką i przetwarzaniem odpadów oraz angażuje społeczność lokalną poprzez kampanie edukacyjne i akcje informacyjne.

► **Warszawa:** Stolica Polski, podobnie jak inne miasta, podejmuje wysiłki w celu poprawy systemu gospodarowania odpadami. Warszawa wprowadza system selektywnej zbiórki odpadów oraz aktywnie promuje recykling poprzez organizację zbiórek surowców wtórnych i akcje informacyjne dla mieszkańców.

Poprzez analizę tych przykładów możemy zauważyć, że skuteczne strategie gospodarowania odpadami opakowaniowymi wymagają zaawansowanych systemów segregacji, innowacyjnych rozwiązań technologicznych oraz zaangażowania społecznego. Dzięki odpowiednim praktykom, kraje i miasta mogą zmniejszyć ilość odpadów opakowaniowych trafiających na składowiska i wysypiska, co przyczynia się do ochrony środowiska i promocji gospodarki o obiegu zamkniętym.

Dodatkowo warto zauważyć, że skuteczne gospodarowanie odpadami opakowaniowymi przynosi korzyści nie tylko środowisku, ale również gospodarce, poprzez generowanie miejsc pracy w sektorze recyklingu i redukcję kosztów związanych z utylizacją odpadów. W związku z tym coraz więcej krajów i miast podejmuje wysiłki w celu rozwijania skutecznych strategii gospodarowania odpadami opakowaniowymi, które są zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju i wymogami ESG. ■

Piotr Cegłowski

foto: AdobeStock

Biznes ratuje dzieci chore na nowotwory

Czy firma zajmująca się wynajmem samochodów, środkami czystości lub ubezpieczeniami może mieć wpływ na precyzyjną diagnostykę i efektywną terapię dzieci chorych onkologicznie w Polsce? Odpowiedź jest twierdząca. Może nie tylko przyczynić się do wzrostu wyleczalności, ale też połączyć znaczący wpływ społeczny z zaangażowaniem pracowników i wartością dla akcjonariuszy

Wieczór dobroczynności i nauki „Dobro w genach”, którym Fundacja „Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową” uhonorowała dynamiczną współpracę z biznesem, był pełen dowodów na to, jak wiele może zmienić systematyczne i dobrze ukierunkowane wsparcie.

W ostatnim roku, z inicjatywy Fundacji, przy klinikach onkologii i hematologii dziecięcej w Polsce rozpoczęli działalność administratorzy danych, których celem jest stworzenie ogólnopolskiej bazy nowotworów dziecięcych. Będzie ona służyła do celów medycznych, naukowych i statystycznych. Jej powstanie, połączone z wynikami badań genetycznych i zastosowaniem algorytmów sztucznej inteligencji, pozwoli w nieodległej przyszłości na precyzyjną diagnostykę oraz efektywną terapię celowaną, a tym samym wzrost wyleczalności dzieci. Projekty te są możliwe dzięki wsparciu biznesu,



Anna Apel

Prezes Fundacji „Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową”

który rozumie znaczenie inwestycji w badania & innowacje. W tym kontekście to nie tylko przełomowe rezultaty badań, ale przede wszystkim życie i zdrowie dzieci, podopiecznych Fundacji. Dowodem na to, jak wiele może zmienić trwałe partnerstwo z biznesem, była prezentacja prof. dr hab. n. med. Agaty Pastorczak. Innowacyjne badania



foto: Materiały prasowe

genetyczne mają szansę zrewolucjonizować proces diagnostyczny w Polsce. Wynika z nich m.in. genetyczna predyspozycja dzieci do nowotworzenia, w niektórych typach nowotworów sięgająca nawet 60 proc., a wiedza i świadomość lekarza w tym przypadku pozwala efektywniej ukierunkować terapię. Działalność zespołów badawczych jest finansowana ze środków Fundacji w ramach ogólnopolskiego Programu Grantowego, który inwestuje w badania, stypendia doktorskie i sieć administratorów danych. Program ruszył w lutym 2023 roku we współpracy z Polskim Towarzystwem Onkologii i Hematologii Dziecięcej, a jego realizacja jest możliwa dzięki wsparciu biznesu.

W ramach wieczoru odbyła się także aukcja charytatywna oraz koncert pierwszej damy polskiego jazzu, Agi Zaryan, która na licytację podarowała swoją płytę z dedykacją.

Całość wydarzenia stanowiła znakomitą formę docenienia i uhonorowania trwającej i rozwijającej się współpracy pomiędzy Fundacją i biznesem. Ambitny plan y, jakie przedstawiła dr Anna Apel, prezes Fundacji, są realne dzięki współpracy z interesariuszami, bo zmiany społeczne wymagają systematycznego wsparcia i długofalowej perspektywy. Realizowane przez Fundację partnerstwo z biznesem jest oparte na wspólnych wartościach i wizji świata, w którym nowotwór będzie chorobą uleczalną dla wszystkich dzieci. ■

Najlepszy taki w historii

Grupa Volkswagen ma w swoim portfolio wiele marek, także tych premium i luksusowych, jak Audi, Porsche i Bentley. Nie dziwi zatem fakt, że najnowsze wydanie flagowego modelu z Wolfsburga czerpie garściami z technologii swoich kuzynów, a jego walory poznawaliśmy na drogach i bezdrożach Czarnogóry

Volkswagen Touareg już od pierwszej generacji zyskał uznanie kierowców nie tylko w Europie. To dopracowany w najdrobniejszych szczegółach duży SUV, który nie ma się czego wstydzić i w żadnym wypadku nie można go nazwać ubogim krewnym swoich znamienitych kuzynów. Jest bowiem bliskim kuzynem takich modeli, jak: Porsche Cayenne, Audi Q7, Bentley Bentayga i Lamborghini Urus. Oczywiście, że jest najtańszy z całej rodziny i może mniej prestiżowy, ale nie odstaje technologicznie. To tak, jakby mieć apartament wyposażony w technologię inteligentnego domu, ze wszelkimi wygodami

i wykończony włoskim alabastrem, ale zlokalizowany na Gocławiu, zamiast w jednym z nowoczesnych wieżowców w centrum Warszawy. Nie oznacza to, że będzie się nam żyło gorzej. Po prostu będziemy mieć nieco dalej do pracy.

Trzy napędy, trzy samochody

O przynależności do tej motoryzacyjnej ekstraklasy niech świadczy fakt, że pod maską niemieckiego SUV-a pracują wyłącznie 6-cylindrowe jednostki napędowe. W gamie nowego Volkswagena Touarega znalazły się trzy zespoły napędowe: benzynowy, dieslowy oraz hybryda plug-in. Napędzają to samo nadwozie, jednak mają tak różną charakterystykę,

że zanim dokonacie ostatecznego wyboru, powinniście przejechać się każdym z nich. Albo choćby przeczytać ten test w całości.

Podstawowa jednostka benzynowa to 6-cylindrowy motor o pojemności 3 litrów i mocy 340 KM. Dźwięk V-szóstki zachęca do wciśnięcia gazu, ale subiektywnie z całej trójki ta opcja najgorzej radzi sobie z bądz co bądz ciężkim nadwoziem. Nie oznacza to wcale, że jest mało dynamiczny, bo gdy już złapie obroty, to wyprzedzanie na krótkich odcinkach pomiędzy ciasnymi zakrętami na górskich drogach daje sporo frajdy, tym bardziej że auto jest dobrze zbalansowane, a zawieszenie ma przyjemnie komfortową

charakterystykę. Po prostu brakuje mu nieco momentu obrotowego (450 Nm), by popchnąć do przodu to „tłuściutkie ciało” na wyjściu z zakrętu. O perfekcji niemieckiej inżynierii niech świadczy fakt, iż pierwszego dnia podróży mieliśmy egzemplarzem bez pneumatycznego zawieszenia, o czym zdaliśmy sobie sprawę dopiero przed ostatnim szutrowym odcinkiem, kiedy to zauważyliśmy brak pokręta wyboru trybu jazdy. I wiecie co? Wcale nam go nie brakowało nawet podczas jazdy terenowej.

Następnego dnia przyszła kolej na test silnika wysokoprężnego. To także konstrukcja V6 o pojemności 3 litrów, ale o mniejszej, w porównaniu z silnikiem benzynowym, mocy 286 KM. Jednak w przypadku diesla ważny jest moment obrotowy. Tu do dyspozycji mamy 600 Nm dostępnych w zakresie 1750-3250 obrotów. I to jest to, co najbardziej lubimy w dużych SUV-ach. Auto bez zbędnego proszenia nabiera prędkości i wydaje się, że nie sprawia mu to najmniejszej trudności. Wyprzedzanie pod górę? Łatwizna! Gwałtowne przyspieszenie z niskich prędkości? Proszę bardzo... Choć klienci odwracają się od silników napędzanych olejem napędowym, to wciąż uważam, że to właśnie diesel jest najlepszym wyborem do dużego auta. Ten silnik, współpracujący ze świetnie zestopniowaną 8-biegową skrzynią DSG, ma największą klasę, a zarazem lekkość i coś, co nazywamy plastycznością. Zużywa też najmniej paliwa, bo podczas normalnej jazdy pozamiejskiej zadowalał się nieco ponad 8 litrami na 100 kilometrów. W podstawowej wersji wyposażenia, nazwanej po prostu Touareg, dostępny będzie też diesel 3.0 V6 TDI o mocy 231 KM i momencie obrotowym 500 Nm. Trzeci w gamie, czyli hybryda plug-in, zapewnia najwyższą (na papierze) moc 380 KM. To ten sam silnik benzynowy, co w wersji podstawowej, ale podrasowany obecnością silnika elektrycznego. Auto także jedzie bez proszenia, choć jego moment obrotowy 450 Nm jest wyraźnie niższy niż w dieslu. Czuć również wyższą masę auta, zwłaszcza podczas jazdy po krętych drogach. Ta

wersja napędowa przypadnie do gustu w szczególności kierowcom, którzy większość czasu jeżdżą po mieście. Hybryda potrafi bowiem przejechać ponad 50 km wyłącznie na prądzie. Jeśli jednak zamierzacie wykorzystywać możliwości zespołu napędowego, nastawcie się na soczyste 15 l/100 km.

Wszystkie wersje mają napęd 4Motion i wszystkie zapewniają wybitny komfort jazdy. Volkswagen w swojej historii wielokrotnie eksperymentował z modelami, które miały zawojować segment premium i prawie się to udało z oszalałającą limuzyną Phaeton. Wtedy w odniesieniu sukcesu przeszkodziła wysoka cena i wciąż „masowy brand”. Dzisiaj Volkswagen Touareg ma wszystko. Jest luksusowy na miarę najlepszych modeli w swoim segmencie, tym bardziej że dzieli z nimi technologię (Porsche Cayenne, Bentley Bentayga). Wygląda wystarczająco prestiżowo, by nikt nie zwracał na niego uwagi, kiedy stał na podjeździe luksusowego hotelu w marinie w Zatoce Kotorskiej, ma też bardzo przyzwoitą cenę, bo cennik otwiera się kwotą niecałych 320 000 zł.

Wszystkomający

Przynależność do klasy premium zobowiązuje, dlatego inżynierowie Volkswagena dostali klucze do magazynów Porsche oraz Audi i w pełni wykorzystali swoją szansę. W najnowszym Touaregu znajdziemy zatem najlepsze ergonomiczne fotele regulowane we wszystkich płaszczyznach. O tym, że są podgrzewane, wentylowane i mają funkcję masażu nie wypada nawet wspominać. Jest pneumatyczne zawieszenie o kilku trybach pracy, najnowocześniejsza łączność bezprzewodowa i świetny zestaw audio. O bezpieczeństwo pasażerów dbają wszystkie dostępne systemy asystujące, a adaptacyjny tempomat działa do prędkości 250 km/h! Taka też jest prędkość maksymalna wersji benzynowej i hybrydowej (3.0 TDI osiąga prędkość maksymalną 236 km/h). Są wreszcie porażająco efektywne reflektory przednie LED zbudowane z 18 000 (słownie: osiemnastu tysięcy) diod LED, każdy!!! Światła o podobnej konstrukcji ma obecnie tylko

Porsche Cayenne. Nie dostaniemy ich jeszcze w Audi Q7 (w momencie pisania tego testu). Touareg znalazł się zatem w technologicznej ekstraklasie i świetnie się w niej odnajduje.

Królestwo Volkswagena

Czarnogóra jest krajem pełnym kontrastów. Kraj zachwyca szybko rozwijającymi się nadmorskimi kurortami i marinami pełnymi jachtów należących do najbogatszych ludzi świata. Wystarczy jednak odjechać od tego luksusu na kilka kilometrów, by zobaczyć inną, tę prawdziwą Czarnogórę, w zasadzie nieskażoną przemysłem, z krajobrazem niezakłóconym cywilizacją. Małe miejscowości, które można nazwać wręcz osadami, przyklejone są gdzieś do skał lub kryją się w zakolach górskich rzek. Ten teren to istne królestwo Volkswagena i tak, jak Albania stoi Mercedeselem W123 i W124, tak tu w dobrym tonie jest poruszać się Golfem II lub Jetta. Tych samochodów spotkacie na swojej drodze setki i to w różnym stanie: od całkowitych wraków, na których widok cierpnie skóra na plecach, po odpicowane perełki, mogące bez większych przygotowań wziąć udział w sesji zdjęciowej dla magazynu VW Scene. W tym towarzystwie nasze Touaregi wyglądały niczym przybysze z przyszłości. Dla przykładu ekran centralny na desce rozdzielczej najnowszego SUV-a ma przekątną 15 cali, zaś felga w Golfie II zaledwie 13! Te samochody różni wszystko, jednak łączy je to samo logo, a co za tym idzie, pełny szacunek na drodze. Najnowsze wcielenie dużego SUV-a z Wolfsburga nie zaskoczyło mnie niczym tylko dla tego, że w pełni spodziewałem się najlepszych materiałów wykończeniowych, doskonałego systemu audio, rasowego brzmienia silników oraz wyszukanej technologii. Dlatego też, z całą odpowiedzialnością informuję, że Volkswagen Touareg jest pełnoprawnym przedstawicielem klasy premium. Zaskoczyła mnie za to urzekająca przyroda Czarnogóry, ale o niej opowiem przy innej okazji. ■

Michał Garbaczuk



Elektromobilność bez ograniczeń

Nissan, idąc zgodnie z wytycznymi ekologicznych możnowładców, sukcesywnie elektryfikuje swoje modele. W ofercie są więc w pełni elektryczne Leaf oraz Ariya, po które już dziś chętnie sięgają entuzjaści, ale jak przekonać do elektromobilności resztę kierowców? Nissan znalazł na to sposób

Swiat motoryzacji nieubłaganie zmierza w kierunku elektromobilności i wydaje się, że nic, poza samoistnym wyparowaniem z atmosfery wszystkich szkodliwych substancji nie jest w stanie tego trendu zmienić. Przedstawiciele narodów w Komisji Europejskiej orzekli stanowczo, że na „Starym Kontynencie”, w 2035 roku nie będzie można zarejestrować już żadnego nowego samochodu z silnikiem spalinowym. Do rewolucji trzeba się jednak przygotować, dlatego producenci częściej nas rozwiązaniem, które albo przekonają nas do nowych standardów, albo skutecznie zniechęcą. Jak wiadomo,

samochody elektryczne (BEV) nie zapewniają jeszcze takich zasięgów i szybkości ładowania, by choćby zbliżyć się funkcjonalnością do spalinowych, a infrastruktura ładowania stoi gdzieś w polu, dlatego wybierane są dziś przede wszystkim przez osoby jeżdżące głównie po mieście oraz technologicznych freaków. A gdyby tak do samochodu elektrycznego zamontować ładowarkę pozwalającą na uzyskanie nieograniczonego zasięgu?

W zestawie z agregatem

To rozwiązanie nie jest odkryciem Ameryki, bowiem małe silniki będące agregatem prądotwórczym dla silnika

elektrycznego stosowany był już w kilku modelach innych producentów. Tam służył jednak jako opcja awaryjna, by zapewnić kierowcy mobilność w sytuacji, gdy skończy się prąd, a do ładowarki zostało jeszcze kilka kilometrów. Nissan postanowił jednak podnieść stawkę i adaptować to rozwiązanie jako główne źródło zasilania. To tak, jakby wsadzić sobie do bagażnika agregat spalinowy, by produkował prąd dla silnika elektrycznego. Rozwiązanie super, tylko po co wsadzać ten silnik do bagażnika, skoro już siedzi pod maską? Wystarczy tylko odłączyć od niego skrzynię biegów oraz pólśie i pozwolić mu pracować w optymalnych warunkach, a trąkcję pozostawić silnikowi elektrycznemu.

Elektryczny na benzynę, czyli jaki?

Jaki jest efekt? Oddając napędzanie kół silnikowi elektrycznemu, otrzymujemy zalety samochodów typu BEV, czyli natychmiastową reakcję na pedał przyspieszenia i maksymalny moment obrotowy pojawiający się na kołach od samego muśnięcia tego pedału. Uzyskujemy tę magiczną elastyczność i zadaniowość, której brakuje silnikom spalinowym. Nie uświadczymy tu zjawiska turbodziury, nigdy nie zabraknie nam mocy. Poza tym, mając na pokładzie własny agregat, nie musimy tracić czasu na wielogodzinne koczowanie przy stacji ładowania. Wystarczy podjechać na stację paliw, napełnić zbiornik do pełna i jechać dalej. Sprytne! I oczywiście zarazem, bo przecież z takiego rozwiązania korzystają codziennie miliony kierowców aut spalinowych. I to od ponad 100 lat... Należy mieć jednak świadomość, że e-Power jest rozwiązaniem przejściowym, które ma przygotować nas do pełnej elektryfikacji. Wydaje się, że to połączenie wyłącznie zalet obydwu rozwiązań, czyli efektywności silnika elektrycznego i... silnika spalinowego ma sprawić, że po czasie dłuższego użytkowania takiego Nissana nie będziemy chcieć już niczego innego, a w szczególności auta napędzanego wyłącznie silnikiem spalinowym. Bo na dzień dzisiejszy system e-Power nie

for. Materiały prasowe

ma słabych punktów. Naturalnie poza tym ekologicznym, bo samochód wciąż emituje CO₂. Wrażenia z jazdy Nissanem Qashqai e-Power są bardzo ciekawe. Pokonanie pierwszych kilometrów wymaga od kierowcy zrozumienia tego, co dzieje się po wciśnięciu pedału przyspieszenia, a co niekoniecznie zbieżne jest z tym, co słychać pod maską. Silnik spalinowy w Nissanie Qashqai e-Power pracuje zupełnie niezależnie i skupia się wyłącznie na produkcji prądu, dlatego jego obroty są praktycznie jednostajne, niczym w silniku stacjonarnym, a jeśli wzrastają, to wcale nie dlatego, że samochód przyspiesza. Dopiero w sytuacji, gdy chcemy gwałtownie przyspieszyć i wykorzystać maksymalne możliwości zespołu napędowego komputer zmusza „agregat” do podniesienia obrotów i symuluje pracę pod obciążeniem. To wszystko po to, żeby sprawić, by kierowca miał wrażenie panowania nad autem.

Elektryczność ze szczyptą benzyny

Jeśli chodzi o samą jazdę, to mamy do czynienia ze światową czołówką w klasie SUV i Crossover. Nissan Qashqai e-Power przyspiesza bardzo dynamicznie i robi to z wielką łatwością. Każdy, kto miał okazję prowadzić samochód elektryczny doskonale wie, co mam na myśli. Muśnięcie pedału przyspieszenia powoduje wystrzelenie auta do przodu i nie ma mowy o jakimkolwiek zawahaniu ze strony układu napędowego. Auto jest także świetnie wyciszone. Widać, a nawet słychać w tym zakresie duży progres w stosunku do poprzednich generacji modelu, a do tego materiały wykończeniowe są naprawdę niezłej jakości. Wnętrze jest dobrze spasowane i przyjemnie wygląda, nie słychać też żadnych „świerzczy”, które mogłyby zamieszkiwać rejon deski rozdzielczej. Dobre wrażenie robi także zawieszenie. Jest sprężyste i komfortowe jednocześnie. Czuć też lepszy rozkład mas i wyważenie. W układzie napędowym znajduje się przecież dodatkowy silnik i akumulatory trakcyjne. Szczególnie widoczne jest to



“ QASHQAI E-POWER Z ZEWNĄTRZ NIE RÓŻNI SIĘ OD POZOSTAŁYCH WERSJI NAPĘDOWYCH. ZA TO WRAŻENIA Z JAZDY SĄ CAŁKOWICIE INNE. KOŁA NAPĘDZA SILNIK ELEKTRYCZNY, A SPALINOWY POD MASKĄ PEŁNI ROLĘ GENERATORA PRĄDU

podczas pokonywania ciasnych zakrętów, gdzie Qashqai e-Power prowadzi się bardzo pewnie i przewidywalnie. Okazuje się, że elektromobilność może mieć różne oblicza. Do 2035 roku, kiedy to będziemy mogli w salonie kupić wyłącznie samochody elektryczne, producenci będą zaskakiwać ciekawymi rozwiązaniami technicznymi, mającymi nas przyzwyczaić do nowej rzeczywistości bez ropy naftowej. Na przykładzie napędu e-Power okazuje się, że ten czas może być całkiem przyjemny i nie należy się bać przyszłości. ■

Michał Garbaczuk



Oni znów to zrobili!

Gdy mam kontakt z samochodami francuskiego producenta, zawsze odnoszę wrażenie, że przenoszę się do jakiegoś alternatywnego świata, w którym nie ma ograniczeń technologicznych, a księgowi bujają się na hamakach, popijając kolorowe drinki, i podpisują wszystko, co podkłada się im pod nos. Najnowszy Citroën C4 zdecydowanie wymyka się standardom

Już nawet nie odwagę, a istną brawurą wykazali się prezesi Citroëna, składając podpis pod uruchomieniem tego projektu. Nowy C4 jest tak bardzo inny niż wszystko, co znaliśmy do tej pory, że nawet taki model, jak Cactus wydaje się przy nim po prostu nudny. Na karoserii dzieje się tak wiele, że zaczynam podejrzewać, iż projektant zabrał „robotę” do domu, narysował zarys karoserii, po czym wyszedł, nieopatrznie zostawiając uchylone drzwi do gabinetu. Co się stało dalej, zrozumieją wszyscy, którzy mają bądź mieli małe dzieci. Pocięchy ukradkiem zakradły się do gabinetu i pomalowały projekt kredkami. Projektant nieco się zdenerwował, ale po chwili namysłu stwierdził, że projekt jest świetny i oddał go zespołowi konstruktorów.

O ile podzielone reflektory stały się już znakiem rozpoznawczym nowych Citroënów, o tyle linia nadwozia znów zaskoczyła znawców motoryzacji.

W charakterystycznej, nieco zgarbionej karoserii zobaczyć można bowiem coś z liftbacka, coś z crossovera coupe i coś z... limuzyny. Przód przypomina „mordkę” buldoga francuskiego, ale z domalowanymi wąsami. Tył z kolei jest połączeniem stylu Pabla Picassa i dziecięcej fantazji. Światła tylne, ni by przypadkiem przekoszone, spojler dzielący szybę na dwie części i wydatny zderzak powyginany na wszystkie strony. Zwieńczeniem tej ciekawej konstrukcji są nieprawdziwe wyloty z błotników nawiązujące do rajdowych samochodów WRC i dwie końcówki układu wydechowego. Całość jest tak abstrakcyjna i inna niż to, co widzieliśmy do tej pory, że bez reszty zakochałem się w tym stylistycznym bałaganie.

Poprawnie inaczej

Po otwarciu drzwi okazało się, że znalazłem się w Narni, ale szybko zdałem sobie sprawę, że chyba już tu kiedyś byłem. Nie oznacza to wcale, że we

wnętrzu panuje nuda. Fotele znam z modelu C5 Aircross i bardzo je sobie chwalebę, podobna jest też kierownica, choć ma przyciski o nieco ostrzejszych kształtach. Znalezienie wygodnej pozycji zajęło mi trochę czasu i wymagało kilku poprawek, ale ostatecznie udało się. Uważam jednak, że gdyby Francuzi dali dodatkowe 2 centymetry regulacji wzdłużnej kierownicy, osiągnęliby absolutny ideał i nie musiałbym poświęcać tej kwestii tylu słów.

Nie mam za to żadnych uwag do liczby schowków. Przed pasażerem są dwie głębokie szuflady, a absolutnym hitem jest uchwyt na tablet, który pozwala pasażerowi na wygodne przeniesienie się do świata online i swobodne przeglądanie treści w serwisie manageronline.pl. W konsoli środkowej znalazło się miejsce na telefon z ładowaniem indukcyjnym, a pod nim zamykany schowek. Są uchwyty na kubki i wygodny podłokietnik z regulacją długości. Genialna jest tylna kanapa, która

for. Materiały prasowe

w kategorii wygody nie ma konkurencji w klasie kompakt. Tu pasażerowie będą się czuć, jak delegacja zagraniczna jadąca do Pałacu Elizejskiego na spotkanie z prezydentem Francji. Całkiem spory okazuje się również bagażnik, który ma bardzo regularne kształty i jest niezwykle pakowny, choć ma podobno tylko 380 litrów.

Za to w kwestii zegarów projektanci zupełnie „odlecieli”. Grafika ekranu przed kierowcą wygląda jakby była projektowana na komputerze Atari 800XL, czemu nie można zarzucić braku oryginalności. Musicie jednak sprawdzić to sami i ocenić, czy odpowiada wam ilość informacji upakowanych na ekranie wielkości smartwatcha. Sytuacja zmienia się na korzystniejszą po zachodzie słońca, kiedy do akcji wkracza ambientowe oświetlenie i robi się bardziej elegancko.

Zapraszamy na kanapę

Nic się za to nie zmieniło w kwestii komfortu jazdy. Chociaż nie... zmieniło się bardzo i to w kierunku jeszcze lepszego resorowania. Wygoda prowadzenia i odczucia unoszenia się nad nawierzchnią są bardzo podobne do tych, które znam z modeli C5 i Xantia, tyle że efekt latającego dywanu osiągnięty został bez użycia hydropneumatycznego zawieszenia! Kolejny raz inżynierowie pokazali, że można poprawić coś, co było ideałem



i zrobili to, wykorzystując do pracy zupełnie nowe zabawki.

Pod maską testowanego egzemplarza pracował benzynowy, 3-cylindrowy, turbodoładowany silnik 1.2 Pure Tech o mocy 130 KM i momencie obrotowym 230 Nm osiąganym przy 1750 obrotach na minutę. Moc i moment przekazywane są na koła za pośrednictwem 8-biegowej, automatycznej skrzyni biegów, która swoją aksamitną pracą pięknie wpisuje się w kojący klimat Citroëna.

Po wciśnięciu pedału przyspieszenia C4 startuje niczym motorówka. Przód auta lekko podnosi się, a tył delikatnie przysiada, dając uczucie nabierania prędkości. Kompaktowy Citroën rozpędza się całkiem żwawo, a 100 km/h pojawia się na prędkościomierzu po

upływie 8,9 s. Silnik nie ma również żadnego problemu z dalszym rozpędzaniem auta i bez trudu osiąga prędkość autostradową, a i powyżej radzi sobie bezstresowo.

Ten samochód jednak nie został stworzony do tego, by być pierwszym na światłach. Jego rolą jest zapewnienie maksymalnego komfortu kierowcy i pasażerom, i w tej dziedzinie Citroën C4 nie ma konkurencji na rynku. Wydaje się, że nigdy nie będzie jej miał. Po pierwsze dlatego, że żaden z producentów nawet nie zbliżył się do poziomu Citroëna, a po drugie dlatego, że specyficzne podejście Francuzów do projektowania, mogące być przejawem wyrafinowanego poczucia humoru, jest po prostu unikalne. ■

Michał Garbaczuk



Przykry problem

Utrata włosów to problem wielu mężczyzn. Ci, którzy chcą wyglądać modnie, ale nie mają ochoty golić głowy, podejmują się leczenia lub decydują się na przeszczep

Lysienie typu męskiego jest utratą włosów, rozpoczynającą się od kątów czołowych i od szczytu głowy (charakterystyczna tonsura). Występuje ono w różnym stopniu u większości mężczyzn powyżej 40. roku życia. Łysienie typu męskiego często jest poprzedzone w młodszym wieku łojotokiem lub łupieżem tłustym. W jego etiopatogenezie znaczenie mają czynniki genetyczne. Obok nich swoją rolę odgrywa dihydrotestosteron, który powoduje stymulację mieszków włosowych na twarzy i w okolicy narządów płciowych, natomiast hamuje wzrost

włosów w obrębie owłosionej skóry głowy. Powstaje on z testosteronu pod wpływem enzymu 5-alfa reduktazy typu II, obecnej między innymi w mieszkach włosowych. W tym przypadku wskazane jest leczenie przeciwłojotokowe, jeżeli oczywiście występuje łojotok. Lekiem stosowanym zewnętrznie w łysieniu androgenowym jest minoksydyl. Aplikuje się go miejscowo w postaci 2-proc. lub 5-proc. roztworu dwa razy dziennie. Odrost włosów rozpoczyna się po kilku miesiącach, jednakże po zaprzestaniu leczenia włosy ponownie wypadają, a proces

łysienia nadal postępuje. Działanie stymulujące odrost włosów ma również finasteryd, lek doustny, który hamując 5-alfa reduktazę, zmniejsza stężenie dihydrotestosteronu, przy czym stężenie testosteronu zostaje niezmienione. Codzienne przyjmowanie 1 mg finasterydu zatrzymuje wypadanie włosów i po kilku miesiącach może powodować ich odrost. Jeżeli to zawiedzie, pozostaje jedynie przeszczep włosów.

Łysienie androgenowe kobiet pojawia się zwykle powyżej 30. roku życia. Jest to utrata włosów zbliżona do łysienia męskiego bądź rozlana. Występuje

znacznie rzadziej niż łysienie androgenowe męskie. Za przyczynę łysienia typu męskiego uważa się czynniki genetyczne i zaburzenia androgenowe. Hiperandrogenizm może być związany z zaburzeniami wewnątrzwydzielniczym. Leczenie – tu stosuje się odpowiednie leki hormonalne o działaniu estrogenowym lub/i antyandrogenowym. Można również aplikować miejscowo minoksydyl, jak w łysieniu męskim. Finasterydu nie można stosować u kobiet w wieku rozrodczym. Łysieniem plackowatym nazywamy przejściowe lub trwałe ogniska łysienia, różnej wielkości i kształtu, w obrębie których skóra jest niezmieniona. Ogniska te mogą pojawiać się wyłącznie na skórze głowy lub także w okolicy pach i miejsc intymnych oraz obejmować włosy mieszkowe, a także brwi i rzęsy. Łysieniem plackowatym jest dotknięte 0,1-0,2 proc. populacji. Mniej więcej u 60 proc. osób dochodzi do łysienia plackowatego przed 20. rokiem życia. Podłoże choroby jest autoimmunologiczne, a w części przypadków istnieje wyraźny związek

z układem nerwowym. Niekiedy rodzinne występowanie wskazuje na tło genetyczne. Odrost włosów następuje niekiedy samoistnie, ale mogą występować nawroty. W dużej części przypadków łysieniu plackowatemu towarzyszą zmiany na płytkach paznokciowych.

“
OBECNIE
NADZIEJĄ
W LECZENIU
ŁYSIENIA
PLACKOWATEGO
BĘDĄ LEKI
BIOLOGICZNE

Dr n. med.
Kamila Padlewska,
specjalista dermatolog,
www.oricea.com,
22 53 53 054



Leczenie – w leczeniu ogólnym stosuje się głównie leczenie metodą PUVA. W leczeniu miejscowym stosuje się alergeny kontaktowe, sterydy, minoksydyl i cygnolinę. Obecnie nadzieją w leczeniu łysienia plackowatego będą leki biologiczne. ■



Serce dla serca

W hotelu Verte w Warszawie, 19 stycznia br. odbyła się uroczysta gala charytatywna na rzecz Fundacji Rozwoju Kardiologii im. profesora Zbigniewa Religi. Na imprezie miała miejsce oficjalna premiera kalendarza charytatywnego 2024/25 na rzecz Fundacji. Wręczono także statuetki w kategorii, Autorytety Dobroczynności i Promotor Zdrowego Stylu Życia m.in. dla kobiet ze świata biznesu, które wsparły Fundację im. profesora Religi. Jedną z laureatek na rzecz dobroczynności została znana dermatolog dr n. med. Magdalena Łopuszyńska, właścicielka Gabinetu BELLA. – Jestem lekarzem, wiem jak ważne jest wsparcie rozwoju medycyny. Profesor Zbigniew Religa powiedział – *to co głęboko leży nam na sercu, to skuteczne leczenie chorób serca* – cieszę się więc, że mogłam wesprzeć działania i rozwój Fundacji. Jeden z filozofów powiedział, że miarą człowieczeństwa jest wielkość troski o drugiego człowieka, z czym w pełni się zgadzam – powiedziała dr Łopuszyńska.

Na zdjęciu dr n.med. Magdalena Łopuszyńska
oraz Monika Łopuszyńska – aktorka i wokalistka.

Angola

W 1976 roku w reportażu „Jeszcze dzień życia”, poświęconym wojnie domowej w Angoli, Ryszard Kapuściński pisał: „To jest kraj nieszczęśliwy, tak jak są nieszczęśliwi ludzie, którym życie nie chce się ułożyć.” Dalej skonstatował: „Żaden kraj Afryki nie miał takiej długiej wojny. Żaden nie był tak zniszczony. Były to krótkie prolegomena do tego, co dopiero miało się wydarzyć. Wojna skończyła się 26 lat później, już w XXI w.

Jeszcze w połowie XX w. Angola była najważniejszą i największą posiadłością portugalską w Afryce. Stanowiła jeden z ostatnich bastionów upadłego imperium kolonialnego. W XX wieku była rajem dla ubogiej ludności Portugalii. Drugie co do wielkości miasto Angoli z nowoczesną wielkomiejską architekturą, obecne Huambo, nosi nazwę Nowa Lizbona. W 1970 r. co dziesiąty mieszkaniec miał portugalskie korzenie. Na ponad 5 mln mieszkańców, pół miliona stanowili Portugalczycy. Portugalia długo nie

chciała pożegnać się z Angolą, oddała ją dopiero w 1975 r. Ponad 95 proc. Portugalczyków uciekło z Angoli, udając się głównie do Brazylii i RPA, a Angola upadła, najpierw gospodarczo, następnie politycznie, pograżając się na dziesięciolecia w wojnie domowej i zamykając dla świata zewnętrznego.

Najdroższe miasto świata

Moja przygoda z Angolą zaczęła się w ambasadzie tego kraju w Berlinie. Proces wizowania było to biurokratyczne szaleństwo. Aby uzyskać wizę musiałem

Angola. Benguela. Sygnatura niezwykłej MPLA na portrecie João Manuela Gonçalvesa Lourenço (obecny prezydent Angoli) z hasłem „Com o povo, rumo à Vitória”.



przedstawić dziesiątki dokumentów, w tym rachunki, które większość z nas wyrzuca. Wygląda na to, że Angolą też nikt się nie interesuje, poza fanami ropy naftowej i diamentów.

Jestem na lotnisku *Quatro de Fevereiro* w Luandzie. *Quatro de Fevereiro* to w języku portugalskim po prostu 4 lutego, to dzień święta narodowego obchodzonego z okazji rozpoczęcia walki zbrojnej z kolonialną Portugalią w 1961 r. Z lotniska wchodzę wprost w gorące i chaotyczne miasto. To Luanda. Miasto wojny domowej, naftowego bogactwa i typowej afrykańskiej biedy. Miasto nowoczesnych chińskich drapaczy chmur i cicho rozkładającej

Fot. Dariusz J. "Drajer" Drajewicz



Serra de Leba, jedna z najstojniejszych dróg górskich na świecie.

Współczesna Luanda, najdroższe miasto świata, miasto ropy naftowej i diamentów.

się portugalskiej architektury kolonialnej. Miasto nienawiści i miłości. Miasto uciekinierów i tułaczy. Najdroższe miasto świata dla cudzoziemców. Miasto bolesnych kontrastów.

Docieram do Huambo, aż do 1975 r. zwanego Nową Lizboną. W 1960 r., czy w 1970 r. zapewne żaden Portugalczyk z Nowej Lizbony nie przypuszczał, że jego kochane, piękne i dumne miasto będzie ukoronowane pomnikiem



Angola. Współczesna Luanda. Miasto kontrastów.

rewolucjonisty, a dla niektórych terrorysty Antonia Agostinha Neto. Tak też musi myśleć Jonas Savimbi, który go nienawidzi, władając tym miastem do 2002 r. po exodusie Portugalczyków.

Neto i Savimbi

Pomnik Neto w Huambo dominuje nad każdym jego przeciwnikiem politycznym, stanowi symbol zwycięstwa Neto nad wszystkimi, nad Portugalczycami, którzy porzucają Huambo, a właściwie Nową Lizbonę, oraz nad Jonasem Savimbim i jego UNITA, dla których Huambo było ostatnim domem, przed ich nieodwracalną klęską. Ale że tak będzie, Neto nigdy się nie dowie. Neto, poeta, lekarz, rewolucjonista, prezydent i triumfator umiera w 1979 r. w Moskwie na raka trzustki. Jonas Savimbi, śmiertelny wróg Neto, wydaje się być nieśmiertelny. Ginie ponad 23 lata później. Przeżywa 6 prób zamachu, 17-krotnie ogłaszana jest jego śmierć. Umiera dopiero 22 lutego 2002 r. w bitwie. Podczas strzelaniny odnosi 15 ran. Ale i tak niewiele wierzy w jego śmierć. Ten stan zmienia dopiero oświadczenie Departamentu Stanu USA, w którym potwierdza się jego zgon. Jonasowi nie stawia się pomników. Po wypchnięciu go ze świata, wypycha się go z pamięci.

Wąleś się po zrujnowanej posiadłości Savimbiego w Huambo, które on sam nazywał swym „Białym Domem”. Mieszkają tam teraz bezdomni. Są mili. Pozwalają mi fotografować. Tylko na tym budynku, a właściwie jego ruinach powiewa poszarpana flaga UNITA. Poza tym miejscem, całe Huambo dekorują barwy MPLA. Jadę Estradą Nacional 280 w Serra de Leba. Tę drogę też pozostawili w spuściznie Portugalczycy. To jedna z najsłynniejszych dróg górskich na świecie. Jej budowa rozpoczyna się w epoce kolonialnej pod koniec lat 60. XX w.

Angola. Huambo. Neto pogrążony w swej wielkości.



W tej epoce, w latach 70. ubiegłego wieku oddaje się drogę do użytku. Portugalczycy są dumni. Takiej nie ma nawet w Portugalii. Meandrująca droga prowadzi z wysokości 1845 m n.p.m. do poziomu morza. Jadąc nią, przemierza się aż 4 strefy klimatyczne. Jazda w deszczowe dni jest niebezpieczna nawet dla doświadczonych kierowców. Droga, biorąc pod uwagę czas jej budowy, jest cudem inżynierii. Jest tak piękna, że wielu kierowców, zahipnotyzowanych jej urodą, składa jej ofiarę ze swego życia. Ci hojniejsi poświęcają także życie swych pasażerów. Trudno o wyższe uwielbienie. Droga zyskuje kultową nazwę piękna przepaść.

Targ niewolników

Jestem w Bengueli, czwartym co do wielkości mieście Angoli. Benguela to dawne centrum handlu niewolnikami. Miasto wypełnia dostojna, lecz w większości zniszczona architektura kolonialna, ale są tutaj także obiekty w stanie nienaruszonym. Znajduję bardzo mały kościół. Ogrzewa go ostre, afrykańskie słońce. Wygląda tak spokojnie i cicho. To właśnie Igreja Nossa Senhora do Populo z 1748 r. To w tej świątyni byli chrzczeni niewolnicy przed zabójczą podróżą na plantacje Ameryki Południowej przez Atlantyk, ocean śmierci.

Fot. Dariusz J. „Drayer” Drajewicz



Angola. Serra de Leba. Tundavala.

W lokalnym barze stawiam piwo *Windhoek Draught*. Jedno z nich podaje Miltonowi. Jeździ on po Namibii i coś sprzedaje, ale to mnie nie interesuje, interesuje mnie jego wojna. Rozmawiamy o mnie, o nim, o tym co robię, tutaj w środku Namibii, w Keetmanshoop, w środku niczego, podczas już którejś fali pandemii i o nim, i jego wielkiej wojnie, wojnie w Angoli. Milton należy do Kolorędów, co z dumą podkreśla. Kolorędzi stanowią najbardziej wymieszaną grupę rasową w Afryce. W RPA za czasów obowiązywania doktryny *apartheid* Kolorędzi byli uznawani za „rasowo” doskonalszych niż ludność czarnoskóra i mogli walczyć w południowoafrykańskich wojnach. Milton miał ten przywilej i bił się w Angoli jako żołnierz armii RPA. Rozmawiamy o polach Cuito Cuanavale. Wynajmuję samochód i jadę jeszcze dalej. Na pola minowe Cuito Cuanavale, na miejsce największej bitwy lądowej w Subsaharyjskiej Afryce. Bitwa pod Cuito Cuanavale toczy się z przerwami między 14 sierpnia 1987 r. a 23 marca 1988 r. Armia Angoli, którą włądała MPLA, wraz z bitnymi Kubańczykami, którzy pojawili się w Afryce, by wspierać lewicowy ruch MPLA, i sowieckimi doradcami, żołnierze biali i czarnoskórzy

Angola. Cmentarz pod Luandą. Porzucony oceaniczny tytan, umierający na plaży, jak gigantyczny szczur.



Dariusz J. „Drayer” Drajewicz

Fotografik, filmolog, reportażysta (Akademia Fotografii, Studium Fotografii Związku Polskich Artystów Fotografików, Instytut Sztuki Polskiej Akademii Nauk [filmoznawstwo]), dr nauk prawnych (Instytut Nauk Prawnych PAN), profesor Akademii Polonijnej, dyrektor Międzynarodowego Instytutu Sztuki, podróżnik (przebywał w ponad 110 krajach świata), uczestnik wystaw fotograficznych i autor zbiorów fotografii, m.in. albumów: *Unresurrected Cities*, 2021 (j. arabski i angielski); *Somalia. Black Hawk Died*, 2023 (j. angielski), reportaży i fotoreportaży podróżniczych oraz podcastów radiowych: *„Apokalipsa Trzeciego Świata”*, afrykanista i nyktofil.



Dzikość serca, czyli tropami Jacka Pałkiewicza

Powrót na Papuę Nową Gwineę, część 2.

Zgodnie z obietnicą wracamy do Papui Zachodniej. Do wyprawy, której swego rodzaju ojcem chrzestnym był Jacek Pałkiewicz

Dlaczego za cel wyprawy wybrałem Papuę? Jako nastoletni chłopiec z niepokojem śledziłem przygody dzielnego Tomka wśród łowców głów (dziś młodzież ma już innych bohaterów, więc przypomnę, że to bohater cyklu książek podróżniczych autorstwa Alfreda Szklarskiego). To pewnie wtedy zakiełkowało to, co wyrosło później z mojej duszy – pragnienie przygody. Później zaraził mnie swoim entuzjazmem i wspomnieniami z Papui mój serdeczny przyjaciel, wielki odkrywca i podróżnik Jacek Pałkiewicz. Duże znaczenie miały również opowieści Grzegorza Torzeckiego, który, po kilku miesiącach spędzonych na wyspie, kilkanaście lat temu wydał wspaniały album o życiu Papuasów. Dzieła dopełnili członkowie Explorers Club, Ania i Jakub Urbańscy, którzy przemierzali Papuę przede mną i pomogli mi w organizacji wyprawy.

Pierwotna puszcza

Papua przyciąga tajemniczością. Liczne plemiona, często zagubione wśród gór czy ciągnących się kilometrami mokradł pierwotnej puszczy, działają na podróżników, jak magnes. Zdaję sobie sprawę z kruchości tego odizolowanego świata, ale mimo to ulegam tej sile przyciągania. Staram się jednak, by relacje z odwiedzanymi plemionami były pełne szacunku, poszanowania prywatności i godności. Pamiętam, że jestem często niespodziewanym gościem i nie zawsze muszę być mile widziany. Jeśli wyczuwam niechęć, grzecznie odchodzę. Odwiedzając innych, zawsze trzeba pamiętać o tym, że należy po prostu zachowywać się przyzwoicie. Ale to nie znaczy, że mamy z założenia wyrzekać się kontaktu z odmienną kulturą. Kontakty międzyludzkie są przecież naturą człowieka – istoty społecznej. Historia uczy oczywiście, że często były to kontakty – delikatnie mówiąc – inspirowane złymi intencjami, a ich skutki były tragiczne dla odwiedzanych. Współcześni podróżnicy kierują się jednak zupełnie innymi wartościami.

foto: Adam Dariusz Maciejewski

“
W GŁĘBI
DESZCZOWYCH LASÓW
PAPUI ZACHODNIEJ
WCIAŻ ŻYJĄ
PLEMIONA, KTÓRE
NIE ZAPOMNIAŁY
JESZCZE SMAKU
LUDZKIEGO MIĘSA.
PLEMIONA, KTÓRE
CODZIENNIE WALCZĄ
O PRZEŻYCIE...”

W głębi deszczowych lasów Papui Zachodniej wciąż żyją plemiona, które nie zapomniały jeszcze smaku ludzkiego mięsa. Plemiona, które codziennie walczą o przeżycie... Walczą nie tylko z naturą – chorobami, insektami, wężami – ale też z sąsiadami. Kiedyś z tymi bliższymi, teraz z tymi z innych wielkich wysp... To walka z indonezyjskim wojskiem i policją – walka o niepodległość.

Aura tajemniczości

Odmienność Papuasów stwarza aurę tajemniczości, której coraz mniej na mapie świata. Ale nie tylko Papuasi tworzą tę atmosferę. Papua to królestwo niezwykłych zwierząt. To tu można, choć nie jest to proste, spotkać prakolczatkę, jajorodnego ssaka pokrytego długimi, gęstymi kolcami wystającymi z gęstego futra, z długim na jakieś 20 cm ryjkiem przypominającym nadmiernie wyciągnięty, ciekawski nos. Gatunek ten, przypominający niesamowite stwory z bajek dla dzieci, jest niestety krytycznie zagrożony wyginięciem. Oprócz dużych, kolczastych czworonogów, można natknąć się na cudowne kuskusy (np. kuskus czarnoplamy) i kangury nadrzewne (np. drzewiak Goodfellowa, drzewiak Matschiego i drzewiak Scotta). One też są na liście gatunków zagrożonych wyginięciem. Kangury nadrzewne najłatwiej znaleźć – o zgrozo – na największym targu w Wamenie, upolowane



przez myśliwych z pobliskich gór. Nieco łatwiej spotkać rajskiego ptaka (po polsku formalnie nazwanego – o zgrozo – cudowronką). Niestety w praktyce najczęściej widzi się je w postaci suszonej ozdoby, gdyż pióra większości samców są naprawdę niezwykle. Do końca nie wiadomo jak wiele gatunków rajskich ptaków zamieszkuje rejony Nowej Gwinei, Australii i sąsiednich wysp – najczęściej mówi się mniej więcej o 40 gatunkach. Najpiękniejsze są samce. Ciekawe dlaczego. Może dlatego, że są zdecydowanymi poligamistami, a bycie poligamistą wymaga najczęściej atrakcyjnego wyglądu? Papugi arara i kakadu to też piękni, skrzydlaci mieszkańcy tych terenów. Skrzydlatym, choć Nielotnym mieszkańcem Papui jest wielki kazuar, którego dzioby, czy pazury często można spotkać jako ozdoby noszone przez tubylców.

Jadowite ptaki

Świat mieszkańców papuańskich niebios zamieszkuje też niezwykle, a nawet – jeśli wziąć pod uwagę czym dysponują – nieco przerażające cztery gatunki ptaków o niewinnych, a nawet mile brzmiących nazwach: fletowiec kapturowy (*Pitohui dichrous*), fletowiec zmienny (*Pitohui kirhocephalus*), fletnik zmienny (*Colluricincla megahyncha*) oraz modrogłówka (*Ifrita kowaldi*). Wszystkie te gatunki tworzą niezwykłą, jedyną na naszej planecie (przynajmniej biorąc pod uwagę aktualny stan naszej wiedzy), grupę ptaków jadowitych. To niewielkie ptaki (modrogłówka waży ok. 30 g, nieco więcej fletnik, a fletowce maksymalnie nieco ponad 100 g), ale wyróżniają się z całego ptasiego królestwa posiadaniem w swoim ciele bardzo groźnej toksyny – batrachotoksyny, alkaloidu sterydowego, który zaburza przekaz bodźców nerwowych, prowadząc w efekcie do paraliżu i śmierci. Badania wykazały, że podany myszy wyciąg ze skóry fletowca powoduje natychmiastowy jej paraliż, konwulsje i śmierć. Jest to jedna z najsilniejszych znanych

trucizn, przynajmniej kilkadziesiąt razy silniejsza niż strychnina. Zawarta jest w całym ciele ptaka, ale najczęściej jest jej w skórze i piórach. Skąd się jednak tam bierze (czy jest syntetyzowana w organizmie, efektem działania symbiotycznych bakterii, a może pochodzi ze zjadanych trujących owadów) – na to pytanie naukowcy nie znaleźli jeszcze jednoznacznej odpowiedzi. Po co jednak ptakom taka broń? Zapewne w celach obronnych – odstrasza pasożyty, a nawet większe drapieżniki. Łatwiej też ochronić wysiadywane jaja, bo ich powierzchnia pokryta jest warstwą trucizny, przez co są one zdecydowanie mniej smaczne dla amatorów świeżych, jajecznych przysmaków.

Żaby, węże, krokodyle

W Ameryce południowej żyje pewien gatunek małych żab nadrzewnych (*Phyllobates terribilis* – liściołaz straszliwy), który również przyswaja batrachotoksynę pochodzącą ze zjadanych trujących owadów. Ze skóry tych żab miejscowi Indianie przyrządzają truciznę, którą zatrują strzały, używane notabene, także do polowania na ptaki. Papuę zamieszkuje też, uznawany często za najpiękniejszego węża świata, zielony pyton drzewny. Można się na niego natknąć w koronach drzew lub w niewoli, gdzie rozmnaża się całkiem dobrze. Młode są najczęściej jaskrawożółte, a dorosłe – cudownie zielone. Najbardziej charakterystyczny jest chyba jednak sposób w jaki owijają się wokół konarów – jest to niezwykle symetryczny, trudny do wyobrażenia wzór. Wiele obszarów Papui to tereny zamieszkałe przez budzące groźne wielkie krokodyle różańcowe (od kostnych narośli na czaszce, przypominających paciorki różańca). Niektóre osiągają nawet 8 m długości i tonę wagę. Żerują w wodzie morskiej oraz w rzekach. Wśród podróżników odwiedzających te rejony można usłyszeć niesamowite historie z krokodylem w tle. Najczęściej historie tragiczne. Na lokalnych targach, choć niełatwo, można kupić ich czaszki lub naszyjniki z krokodylic



foto: Adam Dariusz Maciejewski

zębów. Korowajowie używają zębów krokodyla jako ozdoby wbijanej w przegrodę nosową. Nie sposób nie wspomnieć też o gigantycznych motylach, których rozpiętość skrzydeł potrafi przekroczyć 30 cm. Papua to także królestwo komarów i pijawek.

Groźna fauna

Komary przenoszą zarodźce paskudnej odmiany malarii mózgowej i jest ich naprawdę dużo, zwłaszcza na terenach podmokłych. Ale generalnie o spotkanie nie trzeba zabiegać – można być pewnym, że same stawią się na takie spotkanie już na lotnisku. Pijawki spotkamy natomiast najczęściej w bagnistych terenach, dzielnie i szybko wspinające się po naszych spodniach. W przypadku komarów zalecam duże ilości środków odstraszających z zawartością DEET powyżej 30 proc., a w przypadku pijawek długie spodnie i refleks. Ostatnie lata przyniosły kolejne sensacyjne odkrycie. BBC zorganizowało wyprawę naukową do krateru Mount Basami (w części wschodniej Nowej Gwinei). Efektem było odkrycie niemal 40 gatunków nowych gatunków zwierząt, w tym





16 gatunków nowych żab, 3 gatunki ryb, a przede wszystkim niezwykłego szczura-giganta o długości ok. 80 cm i wadze ok. 1,5 kg.

Rdzenni mieszkańcy

Papua to także zagubiony w paśmie wysokich na 5 tys. m Gór Śnieżnych, najwyższy szczyt Australii i Oceanii – Puncak Jaya (5030 m), górskie lodowce tuż pod równikiem, niezmiernie duża dzungla, malaryczne bagna, największe złoża złota (kopalnia Freeport na zboczach masywu Puncak Jaya). Czy to wystarczy by chcieć poznać Papuę? Mnie wystarczyło. Jak już wspomniałem, Papuasi to wielkie zróżnicowanie plemion – ponad 300 (w tym Dani, Lani, Yali, Asmat, Korowai, Kombai, Kopkaka, Citak...) na ok. 1,2 mln rdzennych mieszkańców. Plemion zróżnicowanych kulturowo i językowo. Oprócz zróżnicowania plemiennego zaczęło funkcjonować zróżnicowanie pod



BBC ZORGANIZOWAŁO WYPRAWĘ NAUKOWĄ DO KRATERU MOUNT BASAMI (W CZĘŚCI WSCHODNIEJ NOWEJ GWINEI). EFEKTEM BYŁO ODKRYCIE NIEMAL 40 GATUNKÓW NOWYCH GATUNKÓW ZWIERZĄT, W TYM 16 GATUNKÓW NOWYCH ŻAB, 3 GATUNKI RYB, A PRZED E WSZYSTKIM NIEZWYKŁEGO SZCZURA-GIGANTA.

względem nastawienia do współczesnej cywilizacji. Część Papuasów przyjmuje to, co niesie współczesny świat, część od tego ucieka i strzeże swojej odrębności. Oby jak najdłużej. Ci, którzy



plemiona daleko w dżungli, do których biały człowiek dociera niezmiernie rzadko, już zaczynają rozumieć, że nie warto za wszelką cenę uciekać do miast. Warto kultywować swoją tradycję i zachowywać odrębność, wyrazistość. Jest to wielka atrakcja, za którą ci nieliczni biali, którzy tam dotrą, mogą sporo zapłacić. Dostęp do wielu regionów nie jest jednak łatwy. Oczywiście najtrudniejsze są warunki naturalne – góry, rzeki, dżungla, bagna. Ale zdobycie specjalnego pozwolenia na wędrowanie po Papui – tzw. Surat Jalan, wydawanego przez indonezyjskie władze też nie zawsze jest łatwe. Ciekawe są pobudki takiej polityki ograniczania dostępu do środka wyspy. Bez wątpienia chroni to Papuę przed niekontrolowanym najazdem turystów, ale wątpię, czy to jest cel tych działań. Być może chodzi o względy polityczne (np. utrudnianie kontaktów rdzennej ludności z działaczami wspierającymi ruchy wyzwolenicze), a być może gospodarcze (utrudnianie penetracji wyspy bogatej w surowce naturalne). ■



fol. Adam Dariusz Maciejewski

Adam Dariusz
Maciejewski



Filmy



W trójkącie

Złota Palma w Cannes i mnóstwo innych nagród to najlepsza rekomendacja dla filmu Rubena Ostlunda „W trójkącie” (Canal+). Nie brakuje tu nowatorskich pomysłów i zaskakujących zwrotów akcji, jest też mnóstwo gagów, które stanowią zaletę tej przekornej, inteligentnej komedii. Nie sposób zapomnieć Woodiego Harrelsona w roli kapitana – marksisty, który upija się z rosyjskim kapitalistą. Trudno się jednak oprzeć wrażeniu, że produkcja zyskałaby, gdyby... skrócono ją przynajmniej o pół godziny.



Poza nocą

Historia porwania Aldo Moro przez Czerwone Brygady doczekała się kilku ekranizacji. Choć niby wszystko już wiemy na ten temat, to jednak warto poświęcić kilka godzin na serial „Poza nocą” (Canal+) w reżyserii Marco Bellocchio ze znakomitym Fabrizio Gifunim w roli głównej i niezrównanym Tonim Servillo, który wcielił się w papieża Pawła VI. Dramatyczna historia została pokazana z dystansem, jest skupiona na politycznej rozgrywce, której finał nie mógł być inny...



Holy spider

„Holy spider” to bez wątpienia jeden z najlepszych filmów, jakie można obejrzeć na VOD (Canal+). Choć opowiada o współczesnym Iranie, powstał poza jego granicami, bo uderza w system teokratycznego państwa. Reżyser Ali Abbasi jest twórcą, o którym jeszcze wielokrotnie usłyszymy, podobnie jak o wykonawczyni głównej roli Zar Amir Ebrehimi. Otrzymała w Cannes nagrodę dla najlepszej aktorki. Film opowiada prawdziwą historię psychopatycznego mordercy, który w imię wiary morduje prostytutki. Bohaterka, bezkompromisowa dziennikarka, ma przeciw sobie cały aparat sprawiedliwości.



Kartoteka policyjna

Apple TV+ coraz lepiej radzi sobie na konkurencyjnym rynku VOD. „Kartoteka policyjna” to sprawny brytyjski serial. Jego wielkie plusem to niebanalny scenariusz i świetna aktorka June Lenker, która jako młoda funkcjonariuszka staje w szranki ze starym policyjnym wyjadaczem granym przez Petera Capaldiego. Kolejna zaleta polega na tym, że starcie dobrego i złego gliny wcale nie jest tak oczywiste, jakby się wydawało. Niestety, także i w tym przypadku serialowi dobrze zrobiłoby skrócenie z ośmiu do maksimum sześciu odcinków.

Książki

Biografie Mariusza Urbanka

W kilku serwisach z audiobookami można znaleźć książki biograficzne znakomitego reportera Mariusza Urbanka. Czy warto po nie sięgnąć? Na pewno tak, choć ich forma pozostawia pewien niedosyt. O kim pisze Mariusz Urbanek? O gen. Bolesławie Wieniawie-Długoszowskim, Kornelu Makużyńskim, Władysławie Broniewskim, Leopoldzie Tyrmandzie i Marianie Eile. Autor nie zapomina o tym, by ukazać tło opisywanych historii, nie boi się poruszać tematów niewygodnych.



foto: Materiały prasowe



na ratunek dzieciom

z chorobą nowotworową FUNDACJA

Pomóż dzieciom chorym na raka

Moje życie,
Twoje **1,5%**

Rozliczając PIT podaj nasz numer:

KRS 00000 86210

www.naratunek.org



Fundacja
SPRZYMIERZENI z GROM
non-profit



W ŻYCIU NIE MA STOPKLATKI

Każdego dnia w kraju i na misjach zagranicznych, służąc bezpieczeństwu naszej Ojczyzny, zdrowiem i życiem ryzykują polscy żołnierze, funkcjonariusze Straży Granicznej, Straży Pożarnej, Policji oraz Służby Ochrony Państwa, a także pracownicy cywilni służb medycznych i informacyjnych.

Oddając im dowód solidarności teraz, pamiętamy, jak oni dawali w służbie dowody wierności sztandarowi swojej Jednostki.

Fundacja **SPRZYMIERZENI z GROM** została utworzona 1 grudnia 2010 r. w Warszawie przez Weteranów Jednostki Wojskowej GROM, jako **niezależna, apolityczna** organizacja **non-profit**, niosąca pomoc poszkodowanym w służbie weteranom i żołnierzom sił specjalnych oraz funkcjonariuszom innych służb i ich rodzinom.

www.fundacja-sprzymierzeni.pl

przeznacz nam swój

1,5% podatku

