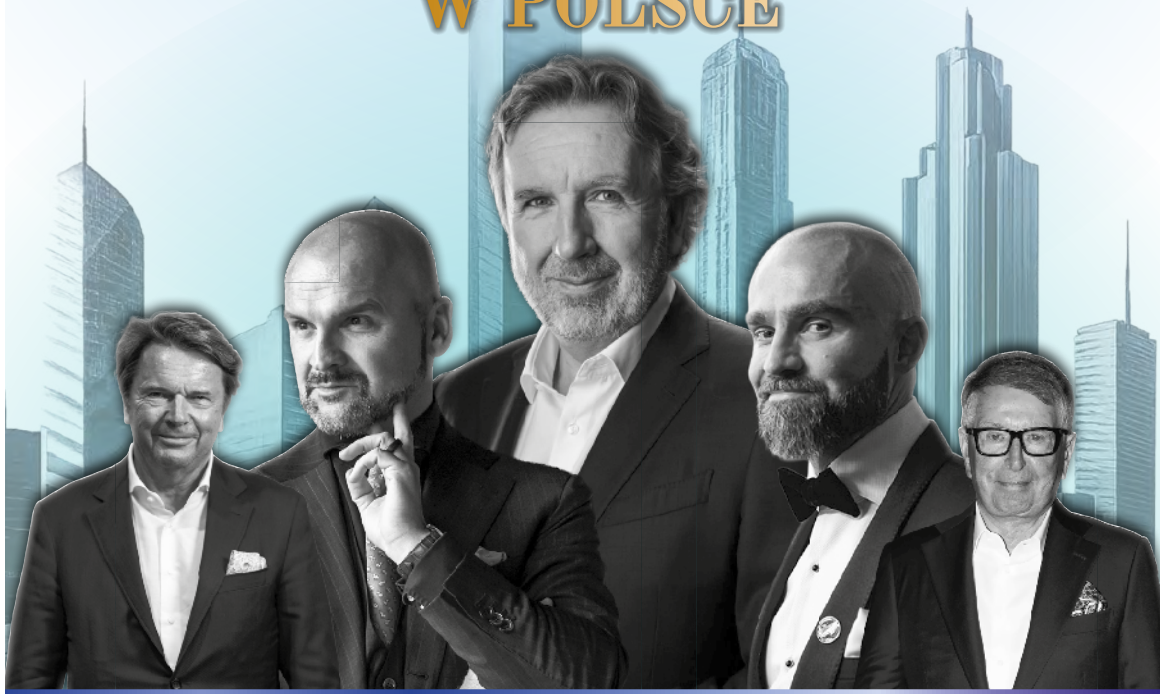


50

LIDERÓW WPŁYWU W POLSCE



Raport 50 najbardziej wpływowych mężczyzn w Polsce to zestawienie osób, które w istotny sposób kształtują życie społeczne, gospodarcze, polityczne i kulturalne kraju. Jego celem jest ukazanie liderów opinii oraz decydentów, których działania mają realny wpływ na kierunek rozwoju Polski oraz codzienne funkcjonowanie jej obywateli.

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości wpływ nie ogranicza się już wyłącznie do zajmowanych stanowisk czy formalnej władzy. Coraz większą rolę odgrywają innowacyjność, zdolność do budowania relacji, obecność

w przestrzeni publicznej oraz umiejętność reagowania na wyzwania współczesności. W niniejszym raporcie uwzględniono przedstawicieli różnych środowisk – od biznesu i polityki, przez media, po naukę i kulturę.

Lista została opracowana na podstawie analizy szeregu kryteriów, takich jak zasięg oddziaływania, podejmowane decyzje, rozpoznawalność oraz wpływ na opinię publiczną. 50 najbardziej wpływowych mężczyzn w Polsce to nie tylko ranking, ale także próba uchwycenia mechanizmów władzy i wpływu we współczesnym społeczeństwie.

1 MICHAŁ SOŁOWOW

PRZEDSIĘBIORCA, WŁAŚCICIEL MIĘDZYNARODOWYCH KONCERNÓW PRZEMYSŁOWYCH (SYNTHOS, CERSANIT, BARLINEK) I JEDEN Z NAJBOGATSZYCH POLAKÓW

Jeden z najważniejszych polskich przedsiębiorców i inwestorów, twórca międzynarodowych firm przemysłowych. Aktywnie inwestuje w innowacyjne technologie, energetykę i biotechnologię. Jego działalność biznesowa i inwestycyjna wzmacnia konkurencyjność polskiej gospodarki, a projekty badawcze i technologiczne budują jej długoterminowy potencjał rozwojowy.

”

Jestem sportowcem i w związku z tym czuję, że zawsze, gdy kończy się jakiś mecz, zaraz zaczyna się kolejny
– **powiedział Michał Sołowow.**



2 JERZY STARAK

WŁAŚCICIEL I GŁÓWNY AKCJONARIUSZ POLPHARMY,
INWESTOR STRATEGICZNY W POLPHARMA BIOLOGICS

Jedna z najważniejszych postaci krajowego rynku farmaceutycznego. Twórca i główny akcjonariusz Polpharmy, największej polskiej firmy farmaceutycznej działającej na wielu rynkach świata. Inwestuje także w biotechnologię i nowe technologie medyczne, m.in. poprzez Polpharma Biologics. Należy do grona najbogatszych i najbardziej wpływowych biznesmenów w Polsce.

„ *Farmacja to dla mnie więcej niż biznes – to możliwość realnego pomagania ludziom* – powiedział Jerzy Starak.



3 RAFAŁ BRZOSKA

ZAŁOŻYCIEL I PREZES INPOST

Przedsiębiorca i twórca jednego z największych polskich sukcesów technologiczno-logistycznych. InPost, którego jest założycielem, to firma, która zrewolucjonizowała rynek dostaw dzięki sieci paczkomatów i stała się europejskim liderem logistyki e-commerce. Aktywny inwestor i inicjator projektów wspierających rozwój przedsiębiorczości oraz cyfryzacji gospodarki.

„ *Polacy są bardzo pracowici. Nie prosimy o dodatkowe dni wolne, nawet jeśli politycy je wprowadzają, po prostu pracujemy dalej* – powiedział Rafał Brzoska.



4 SEBASTIAN KULCZYK

KULCZYK INVESTMENTS

Jeden z najbardziej wpływowych polskich inwestorów działających globalnie. Poprzez Kulczyk Investments buduje międzynarodowy portfel projektów w obszarze technologii, energetyki i infrastruktury. Łączy kapitał z innowacją, wzmacniając pozycję polskiego biznesu na świecie i aktywnie wspierając rozwój nowej przedsiębiorczości.



5 DARIUSZ MIŁEK

TWÓRCA I WŁAŚCICIEL CCC

Dzięki innowacyjnej ekspansji i digitalizacji handlu zbudował silną, międzynarodową markę, która redefiniuje rynek retail. Jego decyzje strategiczne i rozwój e-commerce czynią go jednym z najważniejszych polskich przedsiębiorców. CCC jest dziś jedną z największych firm obuwnicznych w Europie Środkowej.



6 ZBIGNIEW JAKUBAS

WŁAŚCICIEL I INWESTOR STRATEGICZNY W MULTICO

Polski przedsiębiorca, inwestor i filantrop, właściciel i współtwórca wielu firm przemysłowych i energetycznych. Kontroluje m.in. Multico i inwestuje w sektor nieruchomości oraz nowe technologie. Poprzez przemyślane inwestycje i rozwój innowacyjnych projektów w przemyśle, energetyce i nieruchomościach, Zbigniew Jakubas kształtuje nowe standardy biznesu w Polsce i wspiera transformację gospodarczą kraju.



7 ROBERT LEWANDOWSKI

PIŁKARZ, KAPITAN REPREZENTACJI POLSKI

Robert Lewandowski łączy świat sportu z biznesem i filantropią. Inwestując w technologie sportowe, edukację i projekty charytatywne, wykorzystuje swoją globalną pozycję do promowania Polski, wspierania młodych talentów i kształtowania pozytywnego wizerunku kraju na świecie.



8

ROMAN KARKOSIK

INWESTOR, PRZEDSIĘBIORCA I FILANTROP

Roman Karkosik wykorzystuje swoje doświadczenie inwestycyjne, by rozwijać polski rynek kapitałowy i przemysł. Jego strategiczne decyzje i wsparcie innowacyjnych przedsięwzięć w sektorze energetycznym, przemysłowym i nieruchomościowym wpływają na rozwój nowoczesnej gospodarki w Polsce, tworząc stabilne fundamenty dla kolejnych generacji przedsiębiorców.



9

RYSZARD FLOREK

ZAŁOŻYCIEL I WŁAŚCICIEL FAKRO

Zbudował firmę, która dziś jest globalnym liderem w produkcji okien dachowych i schodów strychowych. Dzięki innowacjom produktowym, ekspansji eksportowej i konsekwentnemu rozwojowi, zarządzana przez niego firma znacząco wpływa na wizerunek polskiego przemysłu i obecność polskich produktów na rynkach światowych.



10

KRZYSZTOF PAWIŃSKI

WSPÓLZAŁOŻYCIEL, WSPÓLWŁAŚCICIEL I PREZES ZARZĄDU MASPEX

Krzysztof Pawiński kieruje jednym z największych polskich koncernów spożywczych o globalnym zasięgu. Pod jego kierownictwem firma konsekwentnie się rozwija, przejmując kolejnych producentów i wzmacniając pozycję polskich marek jak Tymbark, Kubaś czy Lubella na rynkach europejskich.





11 MAREK PIECHOCKI

PRZEDSIĘBIORCA I WSPÓŁZAŁOŻYCIEL FIRMY LPP

Karierę zawodową rozpoczął jako asystent konstruktora w zakładzie elektrotechnicznym. Na początku lat 90. wraz z Jerzym Lubiańcem założył firmę Mistral, przekształconą później w LPP – właściciela marek Reserved, Sinsay, House, Cropp i Mohito, których sieć obejmuje ponad dwa tysiące sklepów na świecie. Dzięki wizji, konsekwencji i umiejętności rozwijania biznesu zbudował jedną z największych polskich firm modowych.

12 ADAM GÓRAL

PRZEDSIĘBIORCA I MENEDŻER, TWÓRCA ORAZ WIELOLETNI PREZES SPÓŁKI ASSECO POLAND

Karierę rozpoczął od prowadzenia firmy Jazcoop, z której powstała spółka Comp Rzeszów, przekształcona później w Asseco Poland. Przez lata kierował rozwojem grupy, budując międzynarodową strukturę spółek technologicznych działających w wielu krajach Europy. Jeden z pionierów polskiej branży IT, który z regionalnej firmy stworzył globalną grupę technologiczną o znaczącym wpływie na rozwój sektora nowych technologii w Polsce.



13 PAWEŁ MARCHEWKA

PRZEDSIĘBIORCA, TWÓRCA GIER KOMPUTEROWYCH, ZAŁOŻYCIEL ORAZ PREZES FIRMY TECHLAND

Działalność rozpoczął w 1991 r. od dystrybucji gier komputerowych, a następnie rozwinął firmę w jednego z czołowych producentów gier w Polsce. Pod jego kierownictwem studio stworzyło własną technologię oraz światowe hity, takie jak Chrome i Dying Light, które zdobyły miliony graczy na całym świecie. Z niewielkiej firmy stworzył międzynarodowe studio gamingowe i przyczynił się do umocnienia pozycji Polski na światowej mapie branży gier.



14 MACIEJ OLEKSOWICZ

PREZES ZARZĄDU SPÓŁKI INTER CARS

Od początku swojej kariery związany z rozwojem firmy. W latach 2001-2015 był członkiem rady nadzorczej Inter Cars, a w 2016 r. dołączył do zarządu jako dyrektor ds. strategii IT, by rok później objąć stanowisko prezesa. Równolegle rozwijał działalność w branży motorsportowej oraz startował jako kierowca rajdowy. Lider nowego pokolenia przedsiębiorców, który rozwija międzynarodową działalność Inter Cars, łącząc doświadczenie branży motoryzacyjnej z wdrażaniem nowoczesnych technologii i cyfryzacji biznesu.



RAFAŁ SONIK:

Pieniądze działają jak lustro



Lubię myśleć o sobie jako o przedsiębiorcy. Ponieważ rola przedsiębiorcy jest przedsiębior-
-branie. Branie przed siebie – czegoś, co jeszcze nie istnieje, co jest słabe, niedokończone albo może stać się lepsze. Czasem wymyślone od zera. Ja naturalnie jestem skonstruowany do przedsię-
-brania rzeczy ważnych, często przy okazji dobrych i potrzebnych. Staram się, aby każdy mój dzień zawierał choćby element tego rodzaju działań, wtedy rzeczywistość nabiera rumieńców. Dzień zaczynam wcześniej, bo lubię mieć poczucie, że to ja zarządzam czasem, a nie odwrotnie. Dużo uwagi poświęcam relacjom, zarówno w biznesie, jak i w domu, bo to one budują trwałość wszystkiego, co robimy. Ważnym punktem dnia jest dla mnie odebranie synka ze szkoły, bo to przypomina, po co to wszystko robię. Staram się być obecny w obu światach – w biznesie i w domu – bez udawania, że jedno może zastąpić drugie.

Pieniądze działają jak lustro – pokazują, kim jesteśmy, tylko w większej skali, ale same

w sobie są środkiem, a nie celem. Wierzę, że biznes powinien służyć wartościom, a nie być wartością samą w sobie, dlatego od ponad dekady przekazuję jedną trzecią swoich dochodów na cele charytatywne, traktując to jako element odpowiedzialności społecznej. Wydawanie pieniędzy to decyzja: czy budujesz tylko własny komfort, czy realnie wpływasz na świat wokół. Rzeczy materialne dają chwilową euforię, ale prawdziwe poczucie sensu daje życiorys, na który patrzysz z dumą, wiedząc, że włożyłeś w niego serce. Jedną z pierwszych inicjatyw społecznych, w które się zaangażowałem, była krakowska SIEMACHA, wspierająca młodzież w trudnej sytuacji i promująca wychowanie rówieśnicze. To ze mną zostało do dziś, bo środowisko rówieśnicze buduję też wokół mojego syna Gniewka i jego społeczności klasowej. To działa genialnie! Później było jeszcze wiele projektów, które brały się zazwyczaj z obserwacji i chęci zmiany rzeczywistości. Lubię działać i włączać w to działanie innych. Tak też było z Czystymi

Tatrami, dziś największym wydarzeniem ekologicznym. Natomiast dziś moim największym życiowym projektem, poza ojcostwem, jest Wielka Wyprawa Maluchów dla Dzieci, która pomaga dzieciom poszkodowanym w wypadkach drogowych. Robimy to w gronie legend motorsportu i z kilkudziesięcioma świadomymi firmami. Mamy jeszcze dużo do zrobienia, bo potrzebujących jest sporo, ale ta wspólna praca zaczyna już przynosić efekty.

Biznes to przede wszystkim ludzie – jeśli nie masz zaufania, to żadna strategia nie zadziała. Kluczowe jest dobranie partnerów, którzy mają podobny kręgosłup moralny i myślą długoterminowo. Dobrym przykładem jest moja relacja ze współnikiem Wojciechem Wolny, prezesem Euvica, gdzie wielokrotnie przekonałem się, jak ważne jest wspólne rozumienie celu i odpowiedzialności. Trzeba też mieć odwagę otaczać się ludźmi mądrzejszymi od siebie w swoich dziedzinach. Lider nie musi wiedzieć wszystkiego – musi wiedzieć, komu zaufać.

15

PIOTR KRUPAWSPÓŁZAŁOŻYCIEL I PREZES ZARZĄDU
SPÓŁKI KRUK

Karierę zawodową rozpoczął w 1997 r. jako wspólnik w spółce „Kuźnicki i Krupa”, a w 1998 r. współtworzył wydawnictwo prawnicze KRUK, które w kolejnych latach przekształciło się w firmę specjalizującą się w zarządzaniu wierzytelnościami. Dostrzegł niszę rynkową i stworzył jedną z najważniejszych firm zarządzających wierzytelnościami w regionie, wprowadzając jednocześnie nowatorskie podejście do relacji z osobami zadłużonymi.



16

JAKUB ZABŁOCKI

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL XTB

Karierę zawodową rozpoczął w 1997 r. jako analityk finansowy w Gillette Poland. W 2004 r. współtworzył XTB. W latach 2004-2014 pełnił funkcję prezesa zarządu XTB, a następnie był m.in. dyrektorem w XTB Limited w Wielkiej Brytanii oraz przewodniczącym rady nadzorczej spółki. Stworzył jedną z najbardziej rozpoznawalnych polskich firm inwestycyjnych i przyczynił się do rozwoju nowoczesnych usług finansowych opartych na technologii.



17

ARKADIUSZ MUŚ

TWÓRCA MIĘDZYNARODOWEJ GRUPY PRESS GLASS

W 1992 r. przejął pełną kontrolę nad spółką Press-Glass, sukcesywnie rozwijając jej zakłady produkcyjne w Polsce, a następnie otwierając fabryki za granicą. Jest również udziałowcem firmy Euroglas Polska, gdzie powstała jedna z najnowocześniejszych hut szkła płaskiego w Europie. Kieruje grupą przemysłową w sektorze szklarskim, łącząc rozwój technologiczny z inicjatywami wspierającymi edukację i przedsiębiorczość w Polsce.



18

IGOR KLAJAZAŁOŻYCIEL SPÓŁKI OTCF, WŁAŚCICIELA MAREK
ODZIEŻOWYCH 4F I OUTHORN

Karierę biznesową rozpoczął w latach 90., prowadząc handel sprzętem sportowym i odzieżą, a w 1995 r. założył pierwszą spółkę odzieżową Horn Partner, która w 2010 r. przekształciła się w OTCF. Pod jego kierownictwem firma dynamicznie się rozwijała, osiągając wielomilionowe przychody. Stworzył od podstaw jedną z wiodących polskich firm odzieżowych, łącząc innowacyjne marki sportowe z dynamicznym rozwojem biznesu w kraju i za granicą.



19

PAWEŁ JARSKI

ZAŁOŻYCIEL I CEO ELEMENTAL HOLDING

W latach 2004-2009 zarządzał spółkami SYNERGIS Electrorecycling i Electro-System, które stały się liderami rynku elektrośmieci w Polsce, a następnie w 2010 r. stworzył Elemental Holding, prowadząc firmę do międzynarodowego rozwoju i sukcesu giełdowego. Z sukcesem rozwija grupę w sektorze recyklingu i górnictwa miejskiego, łącząc innowacyjną strategię z efektywnym zarządzaniem i ekspansją międzynarodową.

20

ROBERT DOBRZYCKIPREZES ZARZĄDU ORAZ WSPÓŁWŁAŚCICIEL
PANATTONI

Z branżą nieruchomości związany jest od 1999 r., a w 2005 r. założył Panattoni w Europie, rozwijając ją w czołowego gracza rynku magazynowego. Poza działalnością biznesową jest właścicielem klubu piłkarskiego Widzew Łódź oraz prowadzi Fundację Roberta Dobrzyckiego. Rozwinął globalną sieć nieruchomości przemysłowych, kształtując rynek magazynowy w Polsce i za granicą, przy jednoczesnym aktywnym wspieraniu inicjatyw społecznych i kulturalnych.

21

BOGUSŁAW CUPIAŁ

ZAŁOŻYCIEL SPÓŁKI TELE-FONIKA KABLE

Rozpoczął działalność w 1992 r. w Myślenicach, a dzięki przejęciu Krakowskiej Fabryki Kabli i Elektrimu Kable rozwinął firmę do pozycji czołowego producenta w branży. Był właścicielem i mecenasem klubu piłkarskiego Wisła Kraków. Stworzył od podstaw globalną firmę przemysłową, równocześnie wspierając polski sport poprzez strategiczne wzmocnienie Wisły Kraków, która dzięki jego zaangażowaniu osiągnęła czołowe pozycje w kraju i Europie.

22

RAFAŁ SONIK

WSPÓŁWŁAŚCICIEL GEMINI HOLDING

Od lat 80. prowadzi działalność gospodarczą, łącząc rozwój biznesu z inwestycjami w nieruchomości i projekty komercyjne. Równoległe do działalności biznesowej zdobywał doświadczenie i rozpoznawalność w motorsporcie, co wzmocniło jego markę osobistą i kontakty biznesowe. Jako menedżer skutecznie zarządza inwestycjami i strategią rozwoju spółki, co pozwala Gemini Holding dynamicznie rozwijać portfolio na rynku nieruchomości w Polsce i za granicą.

23

STEFAN BATORY

ZAŁOŻYCIEL M.IN. ITAXI I BOOKSY

Specjalizuje się w tworzeniu innowacyjnych aplikacji mobilnych, które ułatwiają codzienne funkcjonowanie milionom użytkowników. Poza działalnością biznesową jest ultramaratończykiem, a doświadczenia zdobyte podczas długodystansowych biegów wykorzystuje w prowadzeniu swoich firm i mentoringu przedsiębiorców. Stworzył innowacyjne startupy technologiczne, wprowadzając nowoczesne rozwiązania mobilne na rynek polski i międzynarodowy.



24

MICHAŁ ŚWIERCZEWSKI

ZAŁOŻYCIEL I PREZES GRUPY X-KOM

Sukces x-kom opiera się na dynamicznym rozwoju sprzedaży internetowej, stałym poszerzaniu asortymentu oraz inwestycjach w logistykę i jakość obsługi klienta. Michał Świerczewski kieruje również klubem piłkarskim Raków Częstochowa, który pod jego zarządem stał się profesjonalną strukturą, zdobywając m.in. Puchar Polski. Zbudował wielką sieć handlową od zera, skutecznie łącząc rozwój biznesu i sportu z długofalową strategią wzrostu.



25

RAFAŁ MODRZEWSKI

WSPÓLZAŁOŻYCIEL, PREZES I DYREKTOR GENERALNY ICEYE

Rozwija innowacyjne technologie kosmiczne, które znalazły zastosowanie w monitoringu środowiska i analizie danych satelitarnych. Pod jego kierownictwem Iceye zdobyło międzynarodowe uznanie, a Rafał Modrzewski w 2018 r. został uhonorowany nagrodą Forbes 30 under 30 w kategorii Technology. Łączy wizjonerskie podejście do technologii kosmicznych z praktycznym wprowadzaniem polskich innowacji na globalny rynek satelitarny.



26

WOJCIECH ZAREMBA

WSPÓLZAŁOŻYCIEL OPENAI

W firmie pełni kluczową rolę w rozwoju technologii sztucznej inteligencji i kieruje działem badań nad modelami językowymi, robotyką oraz uczeniem przez wzmacnianie. Na naszą listę trafił dzięki umiejętności łączenia badań naukowych z praktycznym rozwojem innowacyjnych produktów AI, takich jak Codex i ChatGPT, które zrewolucjonizowały dostęp do sztucznej inteligencji na całym świecie.



PIOTR KRUPA: Biznes to nie sprint

Na sukces nie ma jednej recepty. I całe szczęście, bo gdyby tak było, wszyscy robiliby dokładnie to samo i nikt by się nie wyróżniał. Dla mnie sukces to kilka prostych rzeczy, które w praktyce okazują się trudne do konsekwentnego realizowania. Pierwsza to odpowiedzialność. Nie za swoją część, tylko za całość. Za wynik, a nie za wysiłek. Bez szukania powodów, dlaczego się nie udało. Druga to konsekwencja. Większość ludzi przecenia to, co może zrobić w krótkim czasie i zupełnie nie docenia tego, co jest możliwe w perspektywie kilku lat regularnej pracy. Trzecia to odwaga w podejmowaniu decyzji. W biznesie rzadko ma się pełne dane. Trzeba umieć działać mimo niepewności i brać za to odpowiedzialność. I jest jeszcze jedna rzecz, o której w pewnym momencie trzeba powiedzieć wprost. Trochę jak dzieciom, kiedy przychodzi moment na ważną życiową prawdę. Można mieć dostęp do wiedzy, ludzi, pieniędzy, można mieć możliwości i nadal nie mieć efektów. Bo efekt pojawia się dopiero wtedy, kiedy ktoś codziennie wstaje i robi swoją pracę. No i na końcu są wartości. W długim terminie naprawdę wygrywają ci, którym ludzie ufają. Sukces nie



jest jednym momentem. To suma decyzji i działań, które z czasem zaczynają mieć znaczenie.

Na początku drogi w biznesie łatwo uwierzyć, że chodzi o pomysł, dobry czas albo szczęście. Prawda jest mniej romantyczna, ale bardziej uczciwa. Najważniejsze to wziąć odpowiedzialność za swoje życie szybciej niż inni. Nie czekać, aż ktoś da nam szansę, tylko samemu ją sobie stworzyć. To moment, w którym przestajesz być obserwatorem, a zaczynasz być graczem. Druga rzecz to odwaga. Będziesz się bał, będziesz miał wątpliwości, czasem będziesz się czuł niegotowy. I to jest w porządku. Problem zaczyna się dopiero wtedy, kiedy strach zatrzymuje działanie. Trzecia rzecz to wytrwałość. Będą momenty, kiedy nie

idzie. Kiedy masz poczucie, że stoisz w miejscu albo się cofasz. Właśnie wtedy większość ludzi odpuszcza. I właśnie wtedy zaczyna się przewaga tych, którzy zostają w grze. I jest jeszcze jedna rzecz, o której rzadko się mówi wprost. W pewnym momencie trzeba sobie powiedzieć brutalną prawdę, o której już wspomniałem. Możesz mieć talent, dobre otoczenie, dostęp do wiedzy. Ale jeśli nie wstajesz codziennie i nie robisz swojej pracy, nic z tego nie będzie. Nikt za Ciebie tego nie zrobi. Na końcu i tak wszystko sprowadza się do jednego. Czy jesteś gotów każdego dnia zrobić krok do przodu, nawet jeśli jest mały i nikt tego nie widzi. Bo biznes to nie sprint. To bardzo długi bieg. I wygrywają nie ci, którzy zaczynają najlepiej, tylko ci, którzy nie schodzą z trasy.

27 MARCIN ŻUKOWSKI

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL SNOWFLAKE

Jako ekspert łączący doświadczenie naukowe i biznesowe, odpowiadał za rozwój technologii i strategię firmy, wykorzystując wiedzę zdobytą podczas pracy w holenderskim Vectorwise, gdzie pełnił funkcję CEO i rozwijał systemy baz danych oparte na swojej pracy doktorskiej na Universiteit van Amsterdam. Marcin Żukowski podkreśla, że sukces w technologii wymaga krytycznego spojrzenia i zdolności do przekucia zaawansowanych rozwiązań naukowych w produkty faktycznie użyteczne dla rynku.



28 MATI STANISZEWSKI

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL I CEO ELEVENLABS

Wyróżnia się wyjątkową umiejętnością łączenia badań naukowych z praktycznym rozwojem innowacyjnych produktów AI, które zmieniają sposób komunikacji człowieka z maszynami. Pod jego kierownictwem ElevenLabs opracowało realistyczne systemy generowania mowy i klonowania głosu, które znalazły zastosowanie w audiobookach, wirtualnych asystentach oraz tłumaczeniach filmów. W 2026 r. został powołany do Rady Przyszłości.



29 WIKTOR SCHMIDT

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL I PREZES WYKONAWCZY NETGURU

Odpowiada za strategię, wizerunek i zrównoważony rozwój firmy. Aktywnie wspiera rozwój młodych liderów jako członek i radny w organizacji YPO oraz członek Founders' Pledge. Jego działalność pokazuje, jak skutecznie łączy strategiczną wizję z rozwojem innowacyjnych przedsięwzięć technologicznych. Pod jego kierownictwem Netguru stało się jedną z najszybciej rozwijających się firm technologicznych w Europie, zdobywając status Certified B Corporation i liczne wyróżnienia branżowe.



30 TYTUS GOŁAS

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL I CEO TIDIO

Pod jego przewodnictwem Tidio stało się jednym z najszybciej rosnących startupów w Polsce, zatrudniając ponad 100 pracowników i osiągając dwukrotnie większy wzrost rok do roku. Fnalista programu akceleracyjnego InCredibles Sebastiana Kulczyka. Jego działalność pokazuje, jak skutecznie łączy wizję biznesową z praktycznym wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań komunikacyjnych, które zmieniają sposób, w jaki firmy kontaktują się z klientami.





31

JAKUB DWERNICKI

ZAŁOŻYCIEL I PREZES CYBER_FOLKS

Odpowiada za rozwój strategii, przejęcia oraz zarządzanie grupą spółek technologicznych. Uczynił z cyber_Folks lidera polskiego rynku hostingu, dzięki czemu firma obsługuje około jednej trzeciej wszystkich stron internetowych w kraju, jednocześnie rozwijając innowacyjne rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji i uczeniu maszynowym. Rozwija technologie cyfrowe, które pozwalają przedsiębiorcom prowadzić działalność w globalnym środowisku online.

32

MICHAŁ SADOWSKI

ZAŁOŻYCIEL BRAND24

Jako CEO przekształcił Brand24 z projektu rozwijanego po godzinach w spółkę notowaną na giełdzie, wycenioną na ponad 130 mln zł, a następnie przejętą przez amerykański Semrush / Adobe. Został przez nas wyróżniony za wyjątkową umiejętność łączenia wizji technologicznej z praktycznym skalowaniem globalnych usług, które umożliwiają firmom monitorowanie i zarządzanie swoją obecnością w sieci.



33

DARIUSZ SAPIŃSKI

PREZES ZARZĄDU GRUPY KAPITAŁOWEJ MLEKOVITA

Karierę w branży mleczarskiej rozpoczął w 1979 r., a w 1985 r. objął stanowisko prezesa spółdzielni, która w 1992 r. przyjęła nazwę Mlekovita. Umiejętnie łączy doświadczenie menedżerskie z wizją rozwoju przemysłu mleczarskiego, dzięki czemu zbudował grupę kapitałową będącą liderem rynku i obejmującą kilkanaście zakładów produkcyjnych oraz sieć dystrybucyjną w całym kraju.



34

TOMASZ CZECHOWICZ

ZAŁOŻYCIEL MCI CAPITAL

Pierwsze doświadczenia w branży komputerowej zdobywał, tworząc i sprzedając własne komputery, a następnie rozwijając JTT Computer, która stała się liderem w Europie Środkowej. Umie łączyć strategiczne wizje z praktycznym skalowaniem przedsiębiorstw technologicznych, czego dowodem są sukcesy inwestycyjne MCI, w tym sprzedaż udziałów w takich firmach jak iZettle, RemoteMy-App, Dotcard czy WP.pl.





35

ŁUKASZ GADOWSKI

INWESTOR VENTURE CAPITAL

Współzałożycielem takich firm jak Spreadshirt AG i Delivery Hero, jednej z największych globalnych platform w branży food delivery. Po studiach ekonomicznych w Lipsku rozwijał działalność w sektorze technologii i e-commerce, budując innowacyjne firmy w Europie i na świecie. Łączy doświadczenie startupowe z inwestycjami w szybko rosnące przedsiębiorstwa, co przyczyniło się do globalnego sukcesu wielu marek.

36

DR MACIEJ WIECZOREK

ZAŁOŻYCIEL I PREZES ZARZĄDU CELON PHARMA

Posiada doktorat z biologii medycznej Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, a wiedzę biznesową pogłębiał na studiach MBA SGH i University of Minnesota. Jest autorem i współautorem kilkunastu zgłoszeń patentowych oraz wdrożeń najlepiej sprzedających się leków w Polsce. Ma wyjątkową umiejętność łączenia wiedzy naukowej z praktycznym zarządzaniem innowacyjnymi projektami farmaceutycznymi, które znacząco wpływają na rynek leków w kraju.



37

PIOTR MIKRUT

PREZES ZARZĄDU FFIL ŚNIEŻKA

Kariere zawodową rozpoczął w spółce Chemał, a doświadczenie menedżerskie zdobywał również w lokalnych firmach z sektora chemii budowlanej. Od 2004 r. kieruje firmą Śnieżka, rozwijając jej działalność na rynku krajowym i umacniając pozycję lidera w branży. Jego działalność to przykład umiejętnego łączenia wieloletniego doświadczenia branżowego z efektywnym zarządzaniem firmą przemysłową.



38

GRZEGORZ GRZELAK

WSPÓŁWŁAŚCICIEL WKIZB ATLAS

Jako inżynier budownictwa odpowiada nie tylko za produkcję, ale również za rozwój infrastruktury firmy, w tym budowę nowych fabryk w Polsce i za granicą. Jego działalność wyróżnia umiejętne łączenie inżynierskiego podejścia z konsekwentnym rozwojem przedsiębiorstwa, które osiąga przychody liczone w setkach milionów złotych i umacnia pozycję firmy w gronie liderów branży chemii budowlanej.



EWALD RABEN

Dobry zespół i jasno określony cel

Sukces nigdy nie jest dziełem jednej osoby. To efekt pracy zespołowej, konsekwencji i odpowiedzialności za decyzje, które podejmujemy każdego dnia. Ale wszystko zaczyna się od pasji, jeśli naprawdę wierzysz w to, co robisz, praca staje się naturalną częścią życia, a nie obowiązkiem. Kluczowe jest także otaczanie się właściwymi ludźmi. W logistyce – i w każdym biznesie – to zespół buduje realną siłę organizacji. Ludzie z właściwymi wartościami, zaangażowani, blisko operacji i klientów – to oni pozwalają firmie rosnąć niezależnie od wyzwań. Równie istotne jest jasne zdefiniowanie tego, co nas wyróżnia – obietnicy, którą składamy klientom każdego dnia. My nie sprzedajemy przecież tylko usługi czy produktu, ale zobowiązanie, które musi zostać dowiezione każdego dnia.

Przede wszystkim wytrwałości i cierpliwości – biznes to maraton, nie sprint. Warto słuchać ludzi, uczyć się na



błędach i krok po kroku budować swoją wiarygodność. Największym błędem jest brak decyzji, dlatego lepiej podjąć ją szybko i uczyć się po drodze, niż stać w miejscu. Każdy przedsiębiorca powinien też

jak najwcześniej znaleźć swoją przewagę – coś, co sprawi, że klienci wybiorą właśnie jego. Jeśli połączy się pasję, dobry zespół i jasno określony cel, to jest to naprawdę solidny fundament dla sukcesu.



39

JAKUB SWADŹBA

WSPÓLZAŁOŹYCIEL I PREZES ZARZĄDU DIAGNOSTYKA

Absolwent Akademii Medycznej w Krakowie, doktor habilitowany nauk medycznych, specjalizuje się w chorobach wewnętrznych i autoimmunologii, w tym w diagnostyce zespołu antyfosfolipidowego. Na listę trafił dzięki umiejętności łączenia zaawansowanej wiedzy medycznej z zarządzaniem przedsiębiorstwem, które wprowadza innowacje laboratoryjne i genetyczne na skalę krajową, wpływając na życie milionów pacjentów oraz rozwój nowoczesnej diagnostyki w Polsce.

40

ADAM SIKORSKI

PREZES ZARZĄDU I WSPÓŁTWÓRCA GK UNIMOT

Na początku kariery zawodowej kierował PZL Sędziszów, wiodącym producentem filtrów motoryzacyjnych, a od 2018 r. rozwija działalność UNIMOT. Doceniony za zdolność łączenia naukowego podejścia i praktyki biznesowej, dzięki której potrafi dynamicznie rozwijać przedsiębiorstwa energetyczne i przemysłowe, wprowadzając je na nowe rynki i zwiększając ich skalę działania.



41

DARIUSZ GRZESZCZAK

ZAŁOŹYCIEL I PREZES ZARZĄDU ERBUD

Spółkę ERBUD założył w 1990 r. wraz z ojcem. Aktywnie angażuje się w inicjatywy biznesowe i branżowe, m.in. jako członek Polskiej Rady Biznesu oraz Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej. Absolwent Politechniki Gdańskiej na kierunku Budowa Maszyn. Jego wyróżniającą cechą jest umiejętność łączenia praktycznej wiedzy inżynierskiej z efektywnym zarządzaniem i rozwijaniem przedsiębiorstwa budowlanego o zasięgu krajowym i międzynarodowym.



42

EWALD RABEN

PREZES RABEN GROUP

Po ukończeniu Wyższej Szkoły Transportu i Logistyki w Rotterdamie rozwiął rodzinny biznes transportowy, przenosząc w 2003 r. centralę firmy do Poznania i rozwijając działalność w Polsce oraz regionie. Na listę trafił dzięki wyjątkowej umiejętności łączenia rodzinnej tradycji biznesowej z nowoczesnym zarządzaniem logistyką i transportem, co pozwoliło Raben Group stać się liderem branży TSL w Europie Środkowej.





43

GRZEGORZ BRONA

PREZES I WSPÓŁZAŁOŻYCIEL CREOTECH INSTRUMENTS

Doktor habilitowany fizyki, prowadził badania w CERN przy Wielkim Zderzaczu Hadronów, a także kierował projektami Forward Physics. Na liście znalazł się dzięki wyjątkowej zdolności łączenia zaawansowanych badań naukowych z komercjalizacją technologii kosmicznych, w tym projektami dla ESA, tworzeniem polskiego sektora kosmicznego i rozwijaniem innowacyjnych rozwiązań w obszarze satelitów i instrumentów naukowych.

44

TOMASZ SALSKI

ZAŁOŻYCIEL I GŁÓWNY UDZIAŁOWIEC GRUPY KLEPSYDRA

Od lat rozwija rodzinny biznes pogrzebowy, inwestując w innowacyjne rozwiązania, w tym własną spopieliarnię i projekty partnerstwa publiczno-prywatnego, takie jak nowoczesny cmentarz w Krakowie. Jego unikalna zdolność łączenia tradycyjnego biznesu rodzinnego z nowoczesnym podejściem inwestycyjnym i rozwojowym pozwala na konsolidację oraz profesjonalizację rynku funeralnego w Polsce.



45

MARIAN OWERKO

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL I PRZEWODNICZĄCY RADY NADZORCZEJ BAKALLAND

Stworzył Bakalland w 1991 r., przekształcając firmę w jednego z liderów branży spożywczej w Polsce. Wyróżnia się wyjątkową umiejętnością łączenia wizji przedsiębiorczej z praktycznym rozwijaniem marki i rynku, co uczyniło Bakalland symbolem innowacyjności i jakości w sektorze zdrowej żywności. Angażuje się także w działalność społeczną i wspiera rozwój polskiej przedsiębiorczości jako wiceprezes Polskiej Rady Biznesu.

46

KRZYSZTOF DOMARECKI

ZAŁOŻYCIEL I GŁÓWNY AKCJONARIUSZ GRUPY SELENA

Grupa Seleno to jedna z wiodących firm w branży chemii budowlanej w Polsce i na świecie. Posiada wyjątkową umiejętność łączenia strategicznej wizji rozwoju z praktycznym budowaniem międzynarodowej sieci produkcji i dystrybucji – Seleno działa dziś w 19 krajach i dostarcza produkty na ponad 100 rynków. Wspiera również innowacyjne startupy jako inwestor venture capital, umożliwiając im rozwój i ekspansję międzynarodową.





47 LECH KANIUK

PRZEDSIĘBIORCA I INNOWATOR

Współtwórca OnlinePizza.pl (PizzaPortal.pl), który szybko zdobył dominującą pozycję na rynku zamówień jedzenia online. Obecnie inwestuje w szerokie spektrum projektów – od aplikacji ePark i iTaxi, przez technologie fotowoltaiczne SunRoof, po narzędzia PR-owe Prowly i rozwiązania wspierające osoby niesłyszące w Migam.org. Wyróżnia się umiejętnością łączenia wizji technologicznej z praktycznym skalowaniem innowacyjnych przedsięwzięć.

48 DARIUSZ GAŁĘZEWSKI

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL, UDZIAŁOWIEC ORAZ EXECUTIVE CHAIRMAN GRUPY OSHEE

Pod jego kierownictwem OSHEE stało się jedną z najbardziej rozpoznawalnych polskich marek napojów funkcjonalnych, zdobywając silną pozycję zarówno w Polsce, jak i za granicą. Jego podejście łączy ambicje rynkowe z dbałością o jakość produktów i innowacyjność w działaniach marketingowych oraz biznesowych. Poza działalnością komercyjną jest zaangażowany w działania społeczne.



49 PROF. PIOTR SANKOWSKI

INFORMATYK, DOKTOR HABILITOWANY NAUK MATEMATYCZNYCH

Profesor nadzwyczajny Instytutu Informatyki Uniwersytetu Warszawskiego, autor licznych publikacji w prestiżowych czasopismach naukowych. Laureat Nagrody im. Witolda Lipskiego oraz wielokrotny zdobywca grantów Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych (ERC), w tym jedyny naukowiec w Polsce z czterema grantami ERC. W latach 2021-2024 pełnił funkcję prezesa IDEAS NCBR, przyczyniając się do rozwoju polskich badań naukowych i ich komercjalizacji.



50 PROF. ANDRZEJ DRAGAN

PROFESOR NAUK FIZYCZNYCH, FOTOGRAF, KOMPOZYTOR, TWÓRCA FILMOWY I POPULARYZATOR NAUKI

Profesor na Wydziale Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego oraz profesor wizytujący na Narodowym Uniwersytecie Singapuru. Specjalizuje się w relatywistycznej informacji kwantowej. Jako artysta wypracował charakterystyczny styl fotograficzny znany jako efekt Dragana, tworząc portrety i kampanie reklamowe dla światowych marek. Jego działalność łączy naukę, sztukę i technologię.



PROF. PIOTR SANKOWSKI

Miej odwagę kwestionować

Rozwiązuj realne problemy rynku, a nie tylko te fascynujące naukowo.

Sama technologia się nie obroni, jeśli nikt jej nie potrzebuje. Warto szukać pomocy u innych osób i zbudować interdyscyplinarny zespół wokół pomysłu. W biznesie musisz otoczyć się ludźmi o kompetencjach, których Tobie brakuje, np. od sprzedaży czy marketingu.

Zero tolerancji dla ściemy – warto robić rzeczy na poważnie, ale też przyznawać się do tego, że coś się nie udało. Na porażkach jesteśmy w stanie się dużo więcej nauczyć niż na sukcesach.



Stawiaj na ludzi i zaufanie – niezależnie czy budujesz instytut, czy startup, wybitne innowacje tworzą zgrane zespoły, które nie boją się swobodnie dyskutować

i popełniać błędów. Miej odwagę kwestionować status quo i bądź w tym konsekwentny – ciekawość musi być zawsze silniejsza niż strach przed porażką.

REKLAMA

PIERWSZA TELEWIZJA O NIERUCHOMOŚCIACH



Znajdź swoje wymarzone miejsce
www.hmtv.pl

Nowe źródła wpływu w biznesie

Wpływ liderów biznesu zawsze był znaczący, jednak w ostatnich latach zmienia się jego źródło. Jeszcze kilkanaście lat temu wynikał on przede wszystkim ze skali organizacji i dostępu do kapitału. Dziś coraz częściej decyduje o nim zdolność przeprowadzania firm przez złożone transformacje technologiczne i regulacyjne.

RAFAŁ MICHNIEWICZ

prezes Aider Polska

Cyfryzacja gospodarki, rosnąca dostępność danych oraz tempo zmian regulacyjnych sprawiają, że liderzy muszą funkcjonować w zupełnie innym środowisku niż jeszcze dekadę temu. Coraz większego znaczenia nabiera szybkość reagowania na informacje oraz umiejętność analizowania i wyciągania wniosków z dużej ilości danych.

W praktyce oznacza to, że realny wpływ w biznesie coraz częściej mają osoby, które potrafią łączyć kompetencje technologiczne, regulacyjne i biznesowe. Automatyzacja raportowania, cyfryzacja administracji publicznej czy rosnąca rola danych w zarządzaniu powodują, że liderzy muszą dziś rozumieć nie tylko strategię organizacji, lecz także architekturę procesów i systemów, na których opiera się jej działanie.

Cyfryzacja regulacji zmienia sposób funkcjonowania firm

Jednym z najbardziej widocznych przykładów tej zmiany w Polsce jest wdrożenie Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF). Choć często postrzega się go jako projekt technologiczny, w praktyce jego znaczenie jest znacznie szersze.

KSeF będzie dla wielu organizacji momentem weryfikacji modeli operacyjnych i sposobu zarządzania danymi. System działający w czasie rzeczywistym bardzo szybko pokaże, które firmy mają uporządkowane procesy i spójną architekturę systemów, a które do tej pory opierały się na ręcznych korektach i rozproszonych narzędziach.

Wdrożenie KSeF wymaga nie tylko integracji systemów sprzedażowych i finansowych, ale także zmiany procesów oraz ściślejszej współpracy między działami sprzedaży, finansów i IT. Jednocześnie projekt ten może przynieść firmom realną wartość dodaną. KSeF z pewnością może wzmocnić jakość oraz dostępność informacji wykorzystywanych

do podejmowania decyzji biznesowych. Dlatego organizacje, którym zależy na efektywnym zarządzaniu, powinny traktować wdrożenie nie tylko jako obowiązek regulacyjny, lecz także jako okazję do usprawnienia procesów i lepszego wykorzystania danych.

Największym wyzwaniem są procesy, nie technologia

Doświadczenia projektowe pokazują, że w wielu firmach skala wyzwań związanych z wdrożeniem KSeF jest większa, niż zakładano na początku. Wbrew pozorom największym problemem nie jest sama technologia, lecz organizacja procesów oraz odpowiedzialność za dane w całej organizacji.

W części firm przez lata zakładano, że informacja księgową jest informacją wtórną, dlatego procesy z nią związane miały niższy priorytet. Tymczasem dziś dane finansowe coraz częściej stają się podstawą bieżącego zarządzania organizacją.

Równocześnie w ostatnich latach rośnie znaczenie procesów



budżetowania oraz raportowania zarządczego. Firmy oczekują szybkiej, szczegółowej informacji pozwalającej podejmować decyzje biznesowe. W tym kontekście KSeF może stać się impulsem do uporządkowania wielu procesów i poprawy jakości danych w organizacjach.

Cyfryzacja zmienia strukturę rynku usług księgowych

Transformacja technologiczna wpływa również na strukturę rynku usług finansowych i księgowych. Proces ten trwa już od kilku lat. Wprowadzenie Jednolitego Pliku Kontrolnego pokazało, że firmy świadczące usługi księgowe muszą się transformować technologicznie – w przeciwnym razie tracą konkurencyjność.

Cyfryzacja już dziś powoduje, że część podmiotów znika z rynku, część jest przejmowana przez większe organizacje, a część przechodzi głęboką transformację modelu działania. Można się spodziewać, że presja regulacyjna i technologiczna będzie ten proces jeszcze przyspieszać.

W WIELU ORGANIZACJACH DYREKTORZY FINANSOWI CZY LIDERZY OBSZARU KSIĘGOWOŚCI STAJĄ SIĘ JEDNOCZEŚNIE LIDERAMI TRANSFORMACJI TECHNOLOGICZNEJ.

Wdrożenie KSeF wymaga bowiem inwestycji w technologię, automatyzację oraz standaryzację procesów. Dla części podmiotów oznacza to strategiczną decyzję – rozwijać skalę działalności i inwestować w nowe rozwiązania albo szukać partnerstwa z większymi organizacjami. W efekcie cyfryzacja może przyspieszyć procesy konsolidacyjne w sektorze usług księgowych i finansowych.

Jednocześnie automatyzacja procesów księgowych zmienia charakter pracy w tej branży. Część czynności manualnych będzie stopniowo zanikać, a większego

znaczenia nabierać będzie analiza danych finansowych, interpretacja przepisów oraz doradztwo procesowe.

CFO jako architekt danych finansowych

Zmiany technologiczne redefiniują również rolę liderów finansowych w organizacjach. Dane finansowe coraz częściej stają się elementem bieżącego zarządzania ryzykiem operacyjnym, a odpowiedzialność za ich jakość wykracza poza dział księgowości. W wielu organizacjach dyrektorzy finansowi czy liderzy obszaru księgowości stają się jednocześnie liderami transformacji technologicznej. Muszą łączyć wiedzę finansową z rozumieniem procesów, systemów i danych, które coraz silniej wpływają na sposób funkcjonowania całej organizacji. CFO przestaje być wyłącznie strażnikiem kosztów i sprawozdawczości. Coraz częściej staje się właścicielem architektury danych finansowych firmy. Oznacza to rolę bliższą architektowi systemu zarządzania organizacją niż tradycyjnej funkcji księgowej.



Liderzy transformacji technologicznej i cyfrowej

W ostatnich latach coraz wyraźniej widać, że technologia przestała być w firmach jedynie wsparciem działalności operacyjnej. Decyzje dotyczące infrastruktury IT, zarządzania danymi czy cyberbezpieczeństwa coraz częściej mają charakter strategiczny i wpływają bezpośrednio na odporność organizacji oraz jej zdolność do konkurowania na rynku.

MAREK NADSTAWNY
przedsiębiorca i współwłaściciel
Kompanii Informatycznej

Coraz częściej widzimy, że decyzje technologiczne są decyzjami biznesowymi. To, jak firma zarządza danymi, jak chroni swoją infrastrukturę i jak szybko potrafi wdrażać nowe rozwiązania cyfrowe wprost przekłada się na jej stabilność i tempo rozwoju.

Współczesna gospodarka coraz silniej opiera się na technologii, a liderzy transformacji cyfrowej odgrywają kluczową rolę

w procesie modernizacji przedsiębiorstw.

Cyfrowa transformacja przestała być projektem IT

Jeszcze kilkanaście lat temu inwestycje w technologie informatyczne były w wielu firmach traktowane głównie jako narzędzie usprawniające codzienną działalność, tj. obsługę księgowości, komunikację czy zarządzanie dokumentami. Obecnie sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Cyfryzacja przestała być projektem technologicznym realizowanym na marginesie dzia-

łalności firmy. Stała się jednym z fundamentów strategii biznesowej.

Transformacja technologiczna wpływa na wszystkie obszary funkcjonowania organizacji: od zarządzania danymi i komunikacji, przez automatyzację procesów, aż po bezpieczeństwo informacji.

Technologia przestała być zapleczem biznesu. Jest jednym z głównych filarów jego funkcjonowania. Firmy, które traktują IT wyłącznie jako koszt operacyjny, bardzo szybko zaczynają tracić konkurencyjność.

Jedną z najbardziej widocznych zmian ostatnich lat jest przesunięcie dyskusji o technologii z poziomu działów IT na poziom zarządów firm. Jeszcze kilka lat temu rozmowy o infrastrukturze technologicznej dotyczyły przede wszystkim wyboru sprzętu czy oprogramowania. Coraz częściej koncentrują się na pytaniach o odporność organizacji, bezpieczeństwo danych oraz zdolność do skalowania działalności, która w wielu wypadkach nie jest możliwa bez odpowiednio dobranych rozwiązań technologicznych.

Jeszcze kilka lat temu większość rozmów o IT dotyczyła głównie infrastruktury. Dziś zarządy pytają o bezpieczeństwo danych, ciągłość działania firmy i o to, jak technologia może wspierać rozwój biznesu. Coraz lepiej rozumieją też, że właściwie zbudowana sieć IT porządkuje i usprawnia działanie pracowników.

Transformacja cyfrowa jako czynnik konkurencyjności gospodarki

Tempo cyfryzacji przedsiębiorstw ma bezpośredni wpływ na rozwój gospodarczy. Kraje, w których firmy szybciej wdrażają nowe technologie, osiągają wyższą produktywność oraz większą odporność na zmiany rynkowe. W Polsce transformacja cyfrowa ma szczególnie duże znaczenie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, który stanowi fundament gospodarki. To właśnie w tym segmencie rozwiązania technologiczne mogą przynieść największe korzyści. Zarówno w zakresie efektywności operacyjnej, jak i możliwości skalowania działalności. Nowo-

czesne systemy informatyczne pozwalają firmom lepiej zarządzać informacją, automatyzować powtarzalne procesy i zwiększać bezpieczeństwo danych.

Cyfryzacja nie jest już tylko kwestią komfortu pracy. Dla wielu przedsiębiorstw staje się warunkiem dalszego rozwoju. Firmy, które potrafią skutecznie wykorzystywać technologie, znacznie szybciej adaptują się do zmian rynkowych.

MŚP nadrabiają technologiczne zaległości

W ostatnich latach szczególnie dynamiczny rozwój technologiczny widać w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Firmy, które jeszcze kilka lat temu korzystały z podstawowych rozwiązań informatycznych inwestują w chmurę, automatyzację procesów oraz rozwiązania zwiększające bezpieczeństwo danych.

Firmy zaczynają rozumieć, że inwestycje w IT nie są luksusem, ale elementem budowania stabilnej pozycji rynkowej i przewagi

**NOWOCZESNE SYSTEMY
INFORMATYCZNE
POZWALAJĄ FIRMOM
LEPIEJ ZARZĄDZAĆ
INFORMACJĄ,
AUTOMATYZOWAĆ
POWTARZALNE
PROCESY I ZWIĘKSZAĆ
BEZPIECZEŃSTWO
DANYCH.**

konkurencyjnej. Możliwość skorzystania z outsourcingu IT daje firmom z sektora MŚP dostęp do szerokiej gamy specjalistów bez konieczności utrzymywania rozbudowanych działów IT oraz ponoszenia nieproporcjonalnie wysokich kosztów w stosunku do skali działalności. Tym samym nowoczesne rozwiązania są bardziej dostępne i dostosowane do potrzeb i budżetu przedsiębiorstw.

Transformacja technologiczna coraz częściej jest efektem współpracy przedsiębiorstw z partnerami technologicznymi. Firmy technologiczne przestają być wyłącznie dostawcami usług informatycznych. W wielu przypadkach stają się partnerami strategicznymi, pomagając przedsiębiorstwom planować rozwój technologiczny oraz wdrażać rozwiązania zwiększające efektywność organizacji.

Współpracujemy z firmami nie tylko przy wdrażaniu systemów, ale również przy planowaniu ich rozwoju technologicznego na kilka lat do przodu. To pokazuje, jak bardzo zmieniła się rola technologii w biznesie.

Największe bariery cyfryzacji w polskich firmach

Pomimo rosnącej świadomości znaczenia technologii wiele przedsiębiorstw nadal napotyka istotne bariery w procesie transformacji cyfrowej. W praktyce mają one najczęściej charakter organizacyjny oraz kompetencyjny i wynikają nie tyle z braku dostępu do technologii, ile z trudności w jej strategicznym wdrażaniu i zarządzaniu w strukturze firmy.

Jedną z głównych przeszkód pozostaje niedobór specjalistycznej wiedzy technologicznej na poziomie zarządzania. W wielu organizacjach dział IT odpowiada przede wszystkim za bieżące utrzymanie systemów i rozwiązywanie problemów technicznych, natomiast brakuje osób odpowiedzialnych za długofalowe planowanie rozwoju infrastruktury cyfrowej. W efekcie decyzje dotyczące technologii podejmowane są reaktywnie w momencie pojawienia się problemów operacyjnych, potrzeby rozbudowy systemów czy incydentów naruszenia bezpieczeństwa.

Brak strategicznego podejścia sprawia, że rozwiązania technologiczne wdrażane są fragmentarycznie, bez spójnej wizji architektury systemów w całej organizacji. Poszczególne narzędzia powstają jako odpowiedź na bieżące potrzeby biznesowe, jednak bez całościowego planu ich integracji i dalszego rozwoju.

Drugą istotną barierą jest przestarzała infrastruktura informatyczna, budowana często wiele lat temu w oparciu o rozwiązania, które nie były projektowane z myślą o obecnych wymaganiach cyfrowej gospodarki. Starsze systemy bywają trudne do integracji z nowoczesnymi usługami chmurowymi, platformami analitycznymi czy narzędziami automatyzującymi procesy biznesowe.

Modernizacja takiej infrastruktury jest postrzegana jako kosztowna i skomplikowana, co powoduje, że przedsiębiorstwa często odkładają decyzje o głębszej transformacji technologicznej. W rezultacie firmy korzystają z rozwiązań

rozwijanych przez lata w sposób fragmentaryczny, które ograniczają możliwość wdrażania nowych technologii i utrudniają budowanie elastycznego, skalowalnego środowiska IT.

W wielu przedsiębiorstwach technologia wciąż traktowana jest jako zaplecze operacyjne, podczas gdy w rzeczywistości powinna być jednym z kluczowych elementów strategii rozwoju firmy.

**W WIELU
PRZEDSIĘBIORSTWACH
TECHNOLOGIA WCIĄŻ
TRAKTOWANA JEST
JAKO ZAPLECZE
OPERACYJNE, PODCZAS
GDY W RZECZYWISTOŚCI
POWINNA BYĆ JEDNYM
Z KLUCZOWYCH
ELEMENTÓW STRATEGII
ROZWOJU FIRMY.**

Firmy inwestują w bezpieczeństwo dopiero po incydencie

W praktyce rynkowej często można zauważyć powtarzający się schemat: wiele przedsiębiorstw zaczyna poważnie inwestować w bezpieczeństwo IT dopiero po wystąpieniu incydentu technologicznego. Może to być atak ransomware, utrata danych lub poważna awaria systemów, które paraliżują pracę organiza-

cji lub negatywnie wpływają na poziom zaufania klientów.

Wielu przedsiębiorców zaczyna traktować cyberbezpieczeństwo priorytetowo dopiero po pierwszym poważnym incydencie. Niestety wtedy koszty, zarówno finansowe, jak i wizerunkowe, są znacznie wyższe niż w przypadku działań prewencyjnych. Tym samym właściwym pytaniem, jakie powinny stawiać sobie zarządy firm jest nie to, ile kosztuje wdrożenie technologii, a ile będą kosztowały skutki jej braku.

Wraz z rosnącą rolą technologii rośnie znaczenie cyberbezpieczeństwa. Ochrona danych oraz stabilność infrastruktury IT stają się jednym z kluczowych elementów zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach.

Cyberbezpieczeństwo przestało być wyłącznie tematem dla specjalistów IT. Jest elementem zarządzania ryzykiem w całej organizacji.

Cyfrowa gospodarka potrzebuje nowych liderów

Cyfrizacja nie jest jednorazowym projektem, lecz długofalowym procesem, który będzie kształtował rozwój przedsiębiorstw przez kolejne lata. Liderzy transformacji technologicznej odgrywają w tym procesie kluczową rolę. To oni podejmują decyzje dotyczące kierunku rozwoju organizacji oraz inwestycji w nowe technologie.

W świecie gospodarki cyfrowej przewagę zyskują firmy, które potrafią połączyć strategię biznesową z technologią. Liderzy, którzy rozumieją tę zależność, będą wyznaczać kierunki rozwoju rynku w najbliższych latach.



Sukcesja w firmach rodzinnych

Sukcesja cały czas jest trudnym tematem nawet dla liderów czy właścicieli firm. Coraz częściej też zauważamy zjawisko polegające na tym, że dzieci nie chcą przejmować firm po rodzicach, że nie jest to dla nich naturalny kierunek kariery. Dlaczego tak się dzieje i jak odwrócić ten trend?



TOMASZ KALKO

psycholog biznesu, strateg,
szkoleniowiec, autor książki „Sztuka
mądrego sporu”

Dodatkowo pojawia się kwestia zarządzania, a mianowicie zupełnie inny styl, jakiego wymagają młodsze pokolenia. Lider ma nie tylko motywować do osiągnięcia celów, ale przede wszystkim pokazać, że zadania, które wykonują pracownicy, mają sens, że są ważne. W jaki sposób zatem przeprowadzić sukcesję skutecznie? Niezwykle istotny jest fakt, że proces sukcesji, proces wprowadzania sukcesora do firmy, powinien zacząć się jakieś 15

lat przed objęciem prawdziwego władania nad organizacją, czyli przed stanieniem się tym prawdziwym nowym właścicielem, czyli sukcesorem. Wynika to po pierwsze z tego, że rzeczywiście trzeba popracować w danej organizacji 7, 8, 10 lat, aby tę firmę poznać. Bierze się to z prostego kalendarza, czyli z tego, że człowiek, który kończy studia, ma w okolicach 25 lat, a nadaje się do prowadzenia firmy, kiedy ma lat minimum 35, optymalnie nawet 40. Jest to moment, kiedy



człowiek staje się rzeczywiście dojrzały, przestaje być naiwny, a wartości, nowatorskie pomysły i idee przestają być ważniejsze niż pragmatyczne spojrzenie na organizację. Zatem zapamiętać należy fakt, że sukcesję trzeba zacząć bardzo, bardzo wcześnie. Przygotowanie sukcesora

Jeśli pragniemy, aby to nasze dziecko przejęło biznes, od samego początku jako rodzice musimy je do tego przygotować, sprawić, aby ono w ogóle chciało być sukcesorem. W tym przypadku statystyki są niekorzystne. Mianowicie 80 proc. właścicieli pragnie, żeby ich dzieci były sukcesorami, a tylko kilka procent dzieci chce rzeczywiście tymi sukcesorami zostać. Wynika to z tego, że rodzice, którzy są właścicielami firm, najczęściej traktują te biznesy jako dobro nadrzędne i to przygotowanie potomków do roli sukcesora nie-

stety ma bardzo wysoki poziom wymagań, oczekiwań, czasami wręcz tresury, a nie wychowania po to, żeby nadawali się do przejęcia firmy. Mówimy tu o przejęciu odpowiedzialności za majątek, ale też często za nawet kilka tysięcy zatrudnionych osób. Więc jest to rzeczywiście bardzo specyficzna rola.

Zdarza się też tak, że seniorzy, którzy przygotowują dziecko do

**DZIECKO POWINNO
MIEĆ JAK NAJLEPSZE
SKOJARZENIA Z FIRMĄ.
NIE WOLNO GO ZMUSZAĆ
ANI TRESOWAĆ DO ROLI.**

sukcesji, robią to za szybko, zbyt agresywnie, za wysoko podnoszą poprzeczkę oczekiwań. Kiedy dziecko ma 15 lat, oczekują już od niego bardzo wysokiego poziomu dojrzałości. To z kolei powoduje, że dziecko bardziej zniechęca się do tej roli sukcesora, niż dąży do przejęcia firmy.

Kolejna kwestia to wprowadzanie przygotowywanego sukcesora do organizacji. Tu bardzo ważna jest rola menadżerów średniego szczebla. Tak naprawdę kandydat powinien przejść przez wszystkie etapy firmy, powinien pracować przez jakiś czas na każdym szczeblu, najlepiej nawet po kilka miesięcy. Mogą to być różne role w danym dziale, przechodzenie od początku coraz wyżej. Dzięki temu sukcesor może przekonać się, że wszystkie zadania są ważne i tworzą wartość organizacji. Takie bardzo dokładne poznanie ekosystemu

JEŚLI PRAGNIEMY, ABY
TO NASZE DZIECKO
PRZEJĘŁO BIZNES, OD
SAMEGO POCZĄTKU
JAKO RODZICE
MUSIMY JE DO TEGO
PRZYGOTOWAĆ,
SPRAWIĆ, ABY ONO
W OGÓLE CHCIAŁO BYĆ
SUKCESOREM.

np. śmiercią rodzica i zarządzaniem musi zająć się osoba niepełna lub nieco ponad 30-letnia, to wiedza teoretyczna, którą niewątpliwie takie osoby mają, nie jest wystarczająca. Sukcesor, który zbyt wcześnie przejmie organizację, nie ma często pojęcia o działaniu z konkurencją, o tym, że klienci, a nawet pracownicy mają różne wartości i mogą być one inne niż ich jako liderów. Często taka osoba za bardzo i za szybko chce zmienić kulturę organizacji. Na przykład za bardzo chce stworzyć organizację superzdrową, upodmiotawiającą pracowników. Tylko że jeżeli ci pracownicy dotychczas pracowali w innej kulturze, oni kompletnie nie wiedzą, o co chodzi i czego ten człowiek właściwie od nich chce. Nawet jeżeli w sensie założeń to, co proponuje młody sukcesor, jest prawidłowe, to jeżeli nie ma porządnego przygotowania ludzi i przeprowadzenia procesu zmian, może to bardziej zaszkodzić niż pomóc.

Dlatego tak ważne jest, aby nawet te nowe zasady zarządzania dobierać odpowiednio do pracowników. Dobry lider wie, jak rozmawiać zarówno z 25-latkami, jak i jak motywować 50-latkę. Nadanie sensu pracy jest obecnie niezwykle istotne – zwłaszcza w dobie zwiększonego niezadowolenia z wykonywanych obowiązków i czasów, gdy wypalenie zawodowe dotyka coraz młodsze osoby. To od lidera zależy, czy będzie potrafił sprawić, że jego zespół, jego pracownicy będą widzieli sens w wykonywaniu zadań, a tego także trzeba się nauczyć.

Podsumowując, jeśli mówimy o sukcesji w firmach rodzinnych, należy jak najwcześniej rozpocząć ten proces. Dziecko powinno mieć jak najlepsze skojarzenia z firmą. Nie wolno go zmuszać ani tresować do roli. Należy pozwolić młodzieży na bycie młodymi. Wymaganie od dwudziestolatka mądrości czterdziestolatka jest błędem. Dobrą praktyką będzie wprowadzanie dziecka do firmy powoli i jak najwcześniej, dając mu poznać wszystkie szczeble kariery, wszystkie poziomy. W momencie, kiedy potomek będzie już przejmować rolę menadżerską, warto przygotować menadżerów średniego szczebla, aby pomagali i doradzali mu w istotnych kwestiach. Dobrze także zakontraktować się z sukcesorem, że zmiany w kulturze organizacji będzie wprowadzał dopiero, gdy dokładnie pozna cały ekosystem firmy i zrozumie, jak wprowadzać zmiany, aby nie zniechęcić pracowników, a wręcz odwrotnie – docenić ich.

firmy jest korzystne, ale też trwa – często nawet kilka lat. Dopiero wówczas ta osoba jest gotowa na kierownicze stanowisko, a następnie stanowisko zarządcze. Na całym etapie niezwykle ważna jest rola doradcy menadżerów średniego szczebla. Powinni oni pomagać w podejmowaniu słusznych decyzji, bez strachu o to, że to przecież ich przyszły szef i nie mogą się mu sprzeciwić. Zawsze decyzje powinny być korzystne dla firmy, a sukcesor nie musi od razu mieć racji w 100 proc., dlatego potrzebuje roli doradcy menadżerów. Podejmowania decyzji także trzeba się nauczyć.

Przejmowanie organizacji

Trzeci etap sukcesji to przejmowanie organizacji. I tutaj mamy także kwestię tworzenia nowej kultury, gdzie często staje się to pułapką. Jeżeli sukcesja jest zbyt wczesna, czasami spowodowana



Nowy wymiar wpływu w erze compliance

W tradycyjnym ujęciu wpływ w biznesie mierzono skalą kapitału lub zasięgiem struktur organizacyjnych. Dzisiaj, w dobie gospodarki opartej na danych, środek ciężkości przesunął się w stronę architektów procesów – liderów, którzy potrafią przetożyć złożone regulacje na sprawnie działające ekosystemy technologiczne.

RAFAŁ BARAŃSKI
CEO braf.tech

Co istotne, w tym wysiłku polskie firmy technologiczne przestają być jedynie wykonawcami cudzych koncepcji. Stają się twórcami standardów, które z powodzeniem definiują bezpie-

czeństwo i compliance w skali międzynarodowej.

Wpływ mierzony standardami, nie tylko skalą

Prawdziwy wpływ w nowoczesnej gospodarce buduje się tam, gdzie technologia styka się z najwyższymi wymogami bezpieczeństwa. Fundamentem tego wpływu jest przekucie wieloletniego doświadczenia z za-

kresu compliance na konkretne modele operacyjne i autorskie oprogramowanie. W świecie, w którym zaufanie jest najtrudniej dostępną walutą, działanie w oparciu o rygorystyczne normy, takie jak ISO 27 001, staje się warunkiem wejścia do grona liderów.

Współczesny lider transformacji cyfrowej to postać, która rozumie, że technologia nie

jest celem samym w sobie, ale narzędziem do zapewnienia ciągłości i transparentności biznesu. Szczególnie w sektorach wrażliwych, takich jak finanse, energetyka czy administracja publiczna, rola technologii ewoluowała: z działu wsparcia stała się strategicznym kręgosłupem organizacji.

Cyfrowa tożsamość jako fundament przywództwa

Jednym z kluczowych obszarów, w których polska myśl techniczna wyznacza dziś kierunki, jest zarządzanie tożsamością i dostępem (systemy klasy IGA – Identity Governance and Administration). W dobie rozproszonych struktur i rosnącej liczby cyberzagrożeń, kontrola nad tym, kto i na jakim poziomie posiada dostęp do zasobów firmy, jest krytycznym elementem zarządzania ryzykiem.

Lider, który wdraża zaawansowane procesy zarządzania dostęпами, buduje swój wpływ poprzez gwarancję pełnej transparentności organizacji. Wie, że w nowoczesnym biznesie „wpływ” oznacza również pełną odpowiedzialność za dane – zarówno pracowników, jak i klientów. Skuteczne zarządzanie tożsamością cyfrową pozwala nie tylko na spełnienie wymogów audytowych, ale przede wszystkim na budowę kultury bezpieczeństwa, która jest fundamentem nowoczesnego przywództwa.

Automatyzacja compliance: od błędu do precyzji

Innym wymiarem technologicznego wpływu jest eliminacja

„ludzkiego błędu” z procesów regulacyjnych i raportowych. Przejście od manualnego wprowadzania danych do systemów centralnych na rzecz pełnej automatyzacji i synchronizacji to nie tylko kwestia efektywności, ale przede wszystkim bezpieczeństwa operacyjnego.

Nowoczesne narzędzia do synchronizacji danych pozwalają na ich automatyczną walidację przed przesłaniem do zewnętrznych, państwowych rejestrów. To pokazuje szerszy trend: wpływowi liderzy to dziś ci, którzy potrafią „uautomatyznić” zgodność z przepisami, uwalniając zasoby ludzkie do zadań kreatywnych i strategicznych. Zamiast walczyć z arkuszami kalkulacyjnymi, liderzy przyszłości projektują ekosystemy, w których dane płyną bez zakłóceń i błędów, zapewniając firmie pełną zgodność regulacyjną w czasie rzeczywistym.

Polish Tech na arenie międzynarodowej

Polska od lat słynie z doskonałych talentów IT, ale dzisiaj nadszedł czas na eksport gotowej, dojrzałej myśli produktowej. Rozwiązania tworzone przez rodzimych inżynierów trafiają do kluczowych instytucji państwowych i międzynarodowych korporacji. To dowód na to, że polski sektor technologiczny posiada unikalną kompetencję: umiejętność łączenia elastyczności z twardymi wymogami prawnymi i audytowymi.

Bycie liderem w dobie transformacji cyfrowej wymaga odwagi w porzucaniu starych modeli na rzecz rozwiązań chmurowych

POLSKA OD LAT SŁYNIE Z DOSKONAŁYCH TALENTÓW IT, ALE DZISIAJ NADSZEDŁ CZAS NA EKSPORT GOTOWEJ, DOJRZAŁEJ MYŚLI PRODUKTOWEJ.

(SaaS) i zautomatyzowanego nadzoru. Rola lidera transformacji to bycie „architektem zaufania”. To projektowanie procesów, w których polska technologia staje się gwarantem stabilności dla biznesu – niezależnie od granic państwowych i specyfiki lokalnych rynków.

Nowy wymiar wpływu

Podsumowując, najbardziej wpływowe postacie współczesnego biznesu to dziś architekci systemów technologicznych. Ich siła nie wynika z samej pozycji w hierarchii, ale z umiejętności zabezpieczenia cyfrowej przyszłości swoich organizacji. Dzięki polskim rozwiązaniom z obszaru cyberbezpieczeństwa i technologii regulacyjnych (RegTech), polscy liderzy mają dziś do dyspozycji narzędzia, które pozwalają im konkurować na najwyższym, globalnym poziomie, budując gospodarkę opartą na danych, precyzji i niepodważalnym bezpieczeństwie.

Sukcesja to nie „miękki” temat relacyjny

Sukcesja w firmach rodzinnych przestała być dziś wyłącznie „miękkim” tematem relacyjnym. W realiach dynamicznych rynków, globalnej konkurencji i zmiennych regulacji prawnych stała się jednym z kluczowych procesów strategicznych – równie istotnym jak fuzja czy wejście inwestora. Młode pokolenie właścicieli nie dziedziczy już jedynie przedsiębiorstwa. Dziedziczy odpowiedzialność za jego strukturę prawną, bezpieczeństwo majątku oraz reputację budowaną przez dekady.



ADW. JOANNA ZDANOWSKA

ZdanLegal Kancelaria
AdwokackaPolcom

Sukcesja to proces prawny, nie wydarzenie rodzinne

W polskiej praktyce nadal pokutuje przekonanie, że sukcesja „wydarzy się sama”, gdy nadejdzie odpowiedni moment. Tymczasem brak planu oznacza wejście w reżim ustawowy – dziedziczenie według przepisów, współwłasność ułamkową udziałów czy akcji, ryzyko paraliżu decyzyjnego i sporów między spadkobiercami.

Dla firm działających w formie spółek kapitałowych struktura udziałowa często nie odzwierciedla realnych ustaleń rodzinnych. Po śmierci współnika udziały przechodzą na spadkobierców,

którzy nie zawsze są przygotowani do roli właścicielskiej. W spółkach osobowych brak odpowiednich zapisów w umowie może skutkować nawet rozwiązaniem spółki.

Sukcesja powinna obejmować: testament, umowę spółki dostosowaną do zmiany pokoleniowej, mechanizmy wykupu udziałów (buy-sell), zabezpieczenie płynności finansowej oraz plan komunikacyjny.

Fundacja rodzinna

– instrument nowej generacji

Wprowadzenie do polskiego systemu prawnego instytucji fundacji rodzinnej stworzyło jakościowo nowe narzędzie ochrony majątku. Fundacja rodzinna umożliwia oddzielenie własności biznesu od bieżącego zarządzania oraz ograniczenie ryzyka rozdrobnienia udziałów w kolejnych pokoleniach.

Dla młodych właścicieli oznacza to możliwość:

- konsolidacji aktywów rodzinnych w jednym podmiocie,

- uregulowania zasad wypłat świadczeń dla beneficjentów,
- wprowadzenia profesjonalnego zarządu niezależnego od sporów rodzinnych,
- optymalizacji podatkowej w granicach obowiązującego prawa.

Jednak fundacja nie jest rozwiązaniem uniwersalnym. Wymaga starannego zaprojektowania statutu, precyzyjnego określenia kręgu beneficjentów i zasad sukcesji w samej fundacji. Błędy na etapie konstrukcji mogą skutkować długofalowymi sporami.

Nowy styl zarządzania: właściciel strategiczny, nie operacyjny

Młode pokolenie właścicieli coraz częściej przyjmuje model „strategicznego nadzoru”, oddając operacyjne stery profesjonalnym menedżerom. W praktyce oznacza to konieczność zbudowania:

- rady nadzorczej lub rady rodziny,
- polityki ładu korporacyjnego,

- jasnych zasad zatrudniania członków rodziny,
- systemu raportowania i kontroli ryzyka.

Doświadczenia międzynarodowe, w tym analizy międzynarodowych firm doradczych, pokazują, że firmy rodzinne o sformalizowanym modelu governance osiągnęły wyższą stabilność międzypokoleniową.

Kluczowe jest oddzielenie roli właściciela od roli menedżera. Właściciel ma prawo do wizji i nadzoru, ale zarządzanie wymaga kompetencji, mierników i odpowiedzialności kontraktowej.

Najczęstsze ryzyka przy przekazywaniu biznesu

1. Brak testu gotowości sukcesora – przekazanie władzy bez realnej oceny kompetencji i przygotowania.
2. Rozdrobnienie udziałów – brak mechanizmów ograniczających wejście osób trzecich do spółki.
3. Nieuregulowane relacje małżeńskie – brak interecyzy może skutkować wejściem majątku firmowego do wspólności majątkowej.
4. Konflikty między rodzeństwem – brak konstytucji rodzinnej i procedur mediacyjnych.

5. Brak zabezpieczenia płynności – konieczność spłat zachowku może zagrozić finansom przedsiębiorstwa.

Szczególnie kwestia zachowku wymaga planowania. W praktyce często rekomendują wykorzystanie darowizn z odpowiednim wyprzedzeniem, polis ubezpieczeniowych czy rozwiązań fundacyjnych, które pozwalają ograniczyć presję gotówkową po śmierci fundatora.

Ochrona majątku prywatnego i firmowego

Młodzi właściciele powinni myśleć dwutorowo: o ochronie operacyjnej firmy i o bezpieczeństwie majątku osobistego. Odpowiednia struktura holdingowa, rozdzielnie nieruchomości od działalności operacyjnej, właściwe umowy inwestycyjne oraz przemyślana

**SUKCESJA NIE JEST
KOŃCEM PEWNEJ
EPOKI. JEST TESTEM
DOJRZAŁOŚCI
WŁAŚCICIELSKIEJ.**

polityka podatkowa minimalizująca ryzyko odpowiedzialności.

Nie można także pomijać kwestii compliance i odpowiedzialności karnej członków zarządu. Nowe pokolenie działa w środowisku znacznie bardziej regulowanym niż ich rodzice.

Sukcesja jako projekt reputacyjny

W środowisku młodych, bogatych i wpływowych właścicieli sukcesja jest również komunikatem rynkowym. Transparentny proces, jasna struktura właścicielska i profesjonalny zarząd budują wiarygodność wobec banków, inwestorów i partnerów zagranicznych.

Sukcesja nie jest końcem pewnej epoki. Jest testem dojrzałości właścicielskiej. Ci, którzy traktują ją jako strategiczny projekt prawny i biznesowy, budują organizacje zdolne przetrwać nie jedno, lecz kilka pokoleń.

W mojej praktyce widzę wyraźnie: największym ryzykiem nie jest konflikt rodzinny ani podatek. Największym ryzykiem jest zaniechanie. A sukcesja zaplanowana świadomie staje się nie kosztem, lecz inwestycją w trwałość kapitału – finansowego i reputacyjnego.



Dlaczego Twoja marka osobista może być Twoją największą iluzją

Żyjemy w „instagramowych” czasach, w których każdy jest marką: lider, student MBA, founder startupu, ekspert od AI, mentorka, trener, konsultant. A od klientów ciągle słyszę, że profil na LinkedInie bywa dziś ważniejszy niż realne kompetencje i że zdjęcie wizerunkowe ważniejsze jest niż doświadczenie.



PROF. MAŁGORZATA DOBROWOLSKA

psycholog transformacji przyszłości,
dyrektorka Szkoły Biznesu
i kierowniczką studiów MBA na
Politechnice Śląskiej

Jako psycholog transformacji przyszłości i dyrektorka Szkoły Biznesu od ponad 25 lat pracuję z liderami, menedżerami i specjalistami z całego świata. I widzę rosnące napięcie między wizerunkiem a tożsamością. Między „ja publicznym” a „ja realnym”.

Marka osobista

– narzędzie czy zbroja?

Powszechnie wiemy, że PR osobisty to świadome budowanie

reputacji, komunikowanie kompetencji, zarządzanie widocznością i element dojrzałego przywództwa. Czasem jednak marka osobista staje się zbroją. A zbroja, mówiąc metaforycznie, choć chroni, jednocześnie oddziela.

W gabinecie psychologicznym nie spotykam „marek osobistych”. Spotykam ludzi bardzo zajętych, przemęczonych, przepracowanych, często samotnych w swojej pozycji i roli. Takich, którzy przez lata konsekwentnie budowali wizerunek silnych, efektywnych i zawsze „dowożących”. Z bolesnym rozdziwieniem pomiędzy autentycznością siebie i wykreowaną wersją siebie.

Autentyczność nie jest modnym hasłem. Jest psychologiczną koniecznością. Kiedy różnica między tym, co pokazujemy światu, a tym, co naprawdę czujemy, staje się zbyt duża, organizm zaczyna wysyłać sygnały – i to bardzo różne: stres, frustrację, bezsenność, spadek motywacji,

wypalenie. I tu mój apel – nie bagatelizuj ich, proszę Cię bardzo, jak to czytasz.

Autentyczność nie oznacza ekshibicjonizmu

W dyskusjach, które prowadzę ze swoimi klientami, dochodzimy często do wniosku, że mylimy autentyczność z pełną transparentnością emocjonalną. Autentyczność nie polega na tym, by publikować każdy kryzys i każdą wątpliwość. Polega na spójności tego, co myślę, tego, co robię, tego, co czuję – na wewnętrznym zintegrowaniu.

Spójność oznacza, że to, co komunikuję na zewnątrz, jest zgodne z moimi wartościami i realnymi kompetencjami, bez manipulowania i udawania kogoś innego, niż jestem. Nie udaję eksperta w obszarze, którego nie rozumiem. Nie buduję narracji o „work-life balance”, jeśli od lat żyję w permanentnym przeciążeniu. Nie mówię o odporności psy-



chicznej, jeśli nie potrafię przyznać się do własnych ograniczeń. Paradoks polega na tym, że młodzi, ambitni i wpływowi liderzy coraz częściej czują presję bycia „autentycznymi” w sposób strategiczny, bo „trend jest taki”, bo Instagram ogłosił, że rok 2025 jest rokiem autentyczności. Autentyczność staje się elementem strategii komunikacyjnej. A to już nie jest autentyczność. To kolejny poziom PR.

Psychologiczny koszt nieustannej autoprezentacji

Media społecznościowe uruchamiają w nas mechanizm porównań społecznych. Każde wystąpienie, publikacja, awans czy nagroda stają się częścią publicznej narracji historii o sobie. Żyjemy w czasach permanentnego trybu autoprezentacji.

Z psychologicznego punktu widzenia oznacza to ciągle doświadczanie napięcia. Funkcjonujemy w trybie „oceny”: jak wypadłam? Jak zostałam odebrany? Czy mój wizerunek jest pozytywny dla innych? Czy

nie stracę pozycji? Co inni powiedzą, jak zareagują? To wyczerpujące, zwłaszcza w świecie transformacji cyfrowych. Budowanie marki osobistej bez budowania odporności psychicznej to przepis na kryzys.

Odporność psychiczna jest dziś zaliczana do najważniejszych kompetencji przyszłości i bezpośrednio powiązana z radzeniem sobie z trudnościami, ale w oparciu o swoje prawdziwe zasoby, o swój autentyczny potencjał – nie o kreację.

Co zostaje, gdy znika kreacja?

I w tym kontekście takie rozwojowe ćwiczenia: kim jesteś, czego chcesz, do czego dążysz, co jest dla Ciebie ważne, co daje Ci szczęście, poczucie sensu i spełnienia – mają ogromny sens. Co jeśli zabierzemy Ci stanowisko? Jeśli przestaniesz być prezesem, dyrektorem, ekspertem, profesorem? Jeśli algorytm przestanie promować Twoje treści, jeśli zostaniesz pozbawiony tych wszystkich etykiet, zewnętrznych atrybutów?

Te pytania bywają niewygodne, ale dotyczą sedna autentyczności. Tożsamość – świadomość, kim jestem – oparta wyłącznie na etykietach jest krucha. Wystarczy restrukturyzacja, zmiana rynku, kryzys gospodarczy i czujemy tę kruchość boleśnie.

Autentyczność to wewnętrzna siła, zdolność do zachowania spójności i sensu działania niezależnie od zewnętrznych „zbiegów okoliczności”, która coraz częściej nazywana jest największym luksusem XXI wieku. Odwaga bycia prawdziwym, niedoskonałym. Przyznania: „nie wiem”, „uczę się”, „popęłiłam błąd”, dania sobie prawa do porażki, do bycia sobą ze wszystkimi talentami, zasobami, ale i ograniczeniami.

PR osobisty jest narzędziem, silna marka osobista jest ważna, ale autentyczność jest kluczem do pozytywnej autoprezentacji. W świecie nieustannej ekspozycji prawdziwą siłą staje się wewnętrzna spójność. A jej nie da się kupić, wypromować ani edytować.