





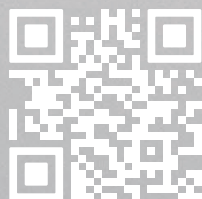
INGLOT LAB  
1983

ILLUMINATING  
FACE SERUM  
— jojoba seed extract —

INGLOT LAB  
1983

inspired by science  
trusted by skin

new skincare available now



dowiedz się więcej

# Jubileusz kobiecej odwagi i przedsiębiorczości

**W** tym roku obchodzimy jubileusz - 15. edycję rankingu 100 Kobiet Biznesu. Od półtorej dekady „Puls Biznesu” wraz z Dun & Bradstreet, autorem badania, co roku wyróżnia sto przedsiębiorczych kobiet za ich osiągnięcia biznesowe. Pamiętam pierwszą edycję z 2011 r. - zaczynałam wtedy kierować Bonnier Business Polska i już wtedy zachwyciła mnie energia przedsiębiorczych kobiet. Dziś, po latach, z tą samą satysfakcją obserwuję, jak kobiecy biznes rośnie i dojrzewa. Nasz ranking od zawsze opiera się na twardych kryteriach - dynamice sprzedaży i zysku oraz skali działalności - dzięki czemu pozostaje jednym z najbardziej rzetelnych na rynku.

Od lat towarzyszy mu także plebiscyt w dwóch kategoriach: Kobieta Biznesu oraz Kobieta Biznesu: działalność społeczna.

Świętując jubileusz, wprowadziliśmy w tym roku wyjątkowy element - nagrodę Kobieta Biznesu 15-lecia. Kapituła, w której zasiadło grono uznanych ekspertek i ekspertów biznesowych, wybrała laureatkę, kierując się trzema kluczowymi kryteriami: ponadprzeciętnym sukcesem w biznesie, wpływem na otoczenie oraz działalnością na rzecz wzmocnienia roli kobiet w gospodarce. Nagroda pozwala uhonorować nie tylko jednoroczne osiągnięcia, lecz także wieloletni wkład w rozwój i zmiany w świecie biznesu. Osiągnięcia nagrodzonych w tym roku pań są imponujące: tworzyły długowieczne firmy, zwiększały zyski, prowadziły wielkie fuzje lub były rekordy w kwotach pozyskanych na cele filantropijne. W tym wydaniu przeczytacie, jak to zrobiły i jakie mają plany na przyszłość.

Oto pięć wspaniałych kobiet:

**Dr Irena Eris** - Kobieta Biznesu 15-lecia

**Renata Biel** - zwyciężczyni w kategorii firm z przychodem ze sprzedaży powyżej 50 mln zł

**Iwona Kopeć** - zwyciężczyni w kategorii firm z przychodem ze sprzedaży od 10 do 50 mln zł

**Anna Włodarczyk-Moczowska** - zwyciężczyni plebiscytu Kobieta Biznesu Roku 2025

**Omenaa Mensah** - zwyciężczyni plebiscytu Kobieta Biznesu Roku 2025: działalność społeczna

Tegoroczny ranking połączyliśmy również z projektem Herstory, przybliżającym rolę kobiet w historii Polski. Na okładce jubileuszowego dodatku prezentujemy obraz „Siostrzyce” autorstwa Doroty Kuźnik, który osiągnął najwyższą cenę na aukcji zorganizowanej na rzecz budowy Centrum Dziedzictwa i Historii Kobiet. Obraz stał się symbolem naszej współpracy i jednocześnie metaforą siostrzeństwa oraz równowagi w biznesie. Namalowane postacie łączy czerwony krąg hula-hop, którego utrzymanie w równowadze wymaga wyczucia i komunikacji - umiejętności będących fundamentem siły kobiet w biznesie. Kolory - błękit i koral - symbolizują racjonalność i emocje. Zapraszam do lektury i wspólnego świętowania. Niech ta edycja rankingu przypomni, że kobiety tworzą wartość - w sztuce, w biznesie, wszędzie.

Patricia Deyna



**Patricia Deyna**

prezes Bonnier Business Polska,  
wydawcy „Pulsu Biznesu” i portalu pb.pl  
oraz dyrektor Bonnier News Business na region CEE

Organizator



Partner strategiczny



Partnerzy



MATERIAŁ PARTNERA STRATEGICZNEGO

ROZMOWA Z AGATĄ FILIPOWICZ-RYBICKĄ, GŁÓWNĄ EKONOMISTKĄ ALIOR BANKU

# Świat pędzi jak nigdy dotąd



Agata Filipowicz-Rybicka  
główna ekonomistka  
Alior Banku,  
dyrektor działu analiz  
makroekonomicznych

**W** świecie, w którym rządzi zmiana, trudno przewidywać przyszłość, ale chciałabym podjąć tę próbę. Jakie zjawiska będą, pani zdaniem, w najbliższych latach najmocniej wpływać na polski biznes?

Świat pędzi jak nigdy dotąd. Granice się przesuwają, technologie zmieniają reguły gry, a społeczne oczekiwania wywracają tradycyjne modele pracy. W tym chaosie jedno jest pewne - polski biznes stoi przed jednym z największych testów adaptacji w historii, a najbliższe lata będą czasem intensywnych turbulencji. Wyzwań nie brakuje przede wszystkim po stronie geopolityki: wojny, napięcia handlowe czy rywalizacja między mocarstwami wpłyną na koszty energii oraz bezpieczeństwo łańcuchów dostaw. Modele biznesowe będzie też wkrótce zmieniać sztuczna inteligencja, automatyzacja i cyfryzacja, a cyberbezpieczeństwo stanie się jednym z absolutnych priorytetów.

Na tym tle konkurencyjność polskiej gospodarki zostanie poddana testowi. Trudno będzie nadal skutecznie konkurować na arenie międzynarodowej bez transformacji energetycznej i obniżania cen energii - tym bardziej że wymogi ESG już nakładają na firmy dodatkowe obciążenia. Czynniki demograficzne z kolei nie pozwolą na wyraźne zmniejszenie kosztów pracy, co będzie dalej stymulować nacisk na automatyzację oraz inwestycje w zwiększanie wydajności i efektywności. Istotnym obszarem zmian jest także podejście do pracy. Oczekiwania pracowników dotyczące elastyczności, dobrostanu psychicznego i większej równowagi stają się dziś jednym z kluczowych elementów, które firmy muszą brać pod uwagę, jeśli chcą utrzymać talenty i nadążyć za rynkiem.

## Czy polskie firmy są gotowe, by działać w tak dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu?

Polscy przedsiębiorcy od zawsze wykazują się dużą odpornością i elastycznością, choć w zależności od wielkości firm i specyfiki branż sytuacja wygląda różnie. Duże organizacje wdrażają już agile, cyfryzację

i programy rozwoju kompetencji, natomiast sektor MŚP często pozostaje w tyle. Największym wyzwaniem jest wciąż niedobór inwestycji w technologię oraz zbyt wolne tempo dostosowywania się do zmian regulacyjnych i wymogów ESG. Wynika to między innymi z ograniczeń finansowych, jak i z różnic w kulturze organizacyjnej. Są też sektory, w których transformacja będzie wyjątkowo trudna – jak usługi, gdzie podaż pracy i poziom wynagrodzeń stanowią istotną barierę rozwoju. Widać jednak, że zmiany stopniowo następują, a postępujący wzrost gospodarczy i spadające koszty finansowania będą im sprzyjać.

**Przywództwo również przechodzi transformację i wymaga dziś innych kompetencji niż jeszcze dekadę temu. Jakie cechy wyróżniają liderów, którzy naprawdę potrafią prowadzić zespoły w nowej rzeczywistości?**

W mojej ocenie liderzy dzisiaj muszą umieć łączyć wizję z elastycznością, szybko reagować na zmiany i inspirować zespoły. Kluczowa jest inteligencja emocjonalna, zdolność budowania zaufania i zarządzania różnorodnością. Coraz większego znaczenia nabiera też umiejętnie poruszanie się w świecie rosnących różnic międzypokoleniowych, co wymaga świadomości i akceptacji takiego stanu rzeczy. Dzisiejszy lider to również katalizator innowacji, promotor kultury uczenia się i osoba, która potrafi nadać kierunek zmianie. Autorytaryzm? To już przeszłość. Teraz liczy się empatia, transparentność i umiejętność angażowania ludzi w procesy transformacji.

**Które umiejętności będą w nadchodzących latach szczególnie cenne, a które zaczną tracić na znaczeniu?**

Prawdopodobnie kluczowe będą umiejętności związane z szybkim postępem technologicznym. Na znaczeniu zyskują kreatywność, myślenie analityczne i kompetencje cyfrowe. Zmienia się też sam model pracy – coraz więcej firm działa w trybie hybrydowym lub zdalnym, co wymaga większej samodyscypliny i odporności psychicznej, między innymi ze względu na rzadsze spotkania bezpośrednie. Można jednocześnie spodziewać się zastępowania ludzi w pracach powtarzalnych i rutynowych przez nowe technologie. Widać również zmianę w modelach zarządzania: z podejścia opartego na kontroli na takie, w którym liczy się wynik budowany współpracą i elastycznością. Ciekawostką może być wzrost zainteresowania kompetencjami tzw. miękkimi – niezbędnymi w relacjach międzyludzkich, kluczowymi w sektorach usług czy opieki zdrowotnej, a do tego coraz bardziej poszukiwanymi w obszarach, w których bardziej skomplikowane operacje analityczne zaczynają przejmować „roboty”.

**W czasach ciągłych zmian szczególnego znaczenia nabiera dobrostan pracowników. Jakie działania podejmuje Alior Bank, by wspierać ludzi w tym zakresie?**

Zapewniliśmy wszystkim pracownikom dostęp do platformy Mindgram, gdzie znajdują się liczne materiały, spotkania oraz konsultacje z ekspertami – zarówno w obszarze radzenia sobie ze zmianą, jak i budowania work-life balance czy wsparcia w trudnych sytuacjach. Organizujemy również wewnętrzne spotkania i webinary z ekspertami, które są poświęcone wzmacnianiu odporności psychicznej i funkcjonowaniu w „niepewnych czasach”. Ważnym elementem jest też rozwój menedżerów – szkolimy ich

z zakresu wspierania zespołów w sytuacjach zmian i wyzwań, bo to oni najczęściej jako pierwsi reagują na potrzeby pracowników.

**W ostatnich latach coraz więcej kobiet obejmuje kluczowe stanowiska w firmach. Czy pani zdaniem wnoszą do biznesu inny styl przywództwa niż mężczyźni?**

Tak – kobiety częściej stawiają na empatię, współpracę i komunikację, co sprzyja innowacyjności oraz większemu zaangażowaniu zespołów. Firmy z większą liczbą kobiet w zarządach osiągają lepsze wyniki finansowe i są bardziej odporne na kryzysy. To nie jest kwestia „miękkich” kompetencji, to realna przewaga konkurencyjna. Kobiety mają też bardziej podzielną uwagę i są wielozadaniowe, co częściowo wynika z ról, jakie wciąż pełnią w społeczeństwie, i konieczności godzenia pracy z obowiązkami domowymi. W pracy przekłada się to na lepsze zarządzanie czasem, większą elastyczność w osiąganiu celów i zrozumienie potrzeb różnych stron, dzięki czemu są bardziej otwarte na nowe pomysły. Kobiety również znacznie rzadziej podejmują nadmierne ryzyko.

**Kobiety pracują dziś coraz dłużej, a co za tym idzie, w zespołach spotykają się przedstawicielki różnych generacji. Jakie korzyści może dawać kobietom taka międzypokoleniowa współpraca?**

Międzypokoleniowa współpraca to transfer wiedzy i doświadczeń, wzrost kreatywności i budowanie różnorodnych perspektyw. Starsze pokolenia uczą młodsze strategicznego myślenia, młodsze wnoszą kompetencje cyfrowe i świeże spojrzenie. Efekt? Różnorodne zespoły działają szybciej i efektywniej. W dzisiejszych czasach, w obliczu wyzwań demograficznych, starsi pracownicy stają się istotnym elementem rynku pracy, a ich kompetencje mogą znacznie przyspieszać wdrażanie się młodszych pokoleń. Doświadczenie daje też więcej komfortu podejmowania decyzji, szczególnie w zespołach, które składają się z osób o różnym stażu.

**A jakie konkretne działania podejmuje Alior Bank, by wspierać kobiety w rozwoju – zarówno te zaczynające karierę, jak i doświadczone liderki?**

W Alior Banku od lat realizujemy działania wspierające rozwój kobiet. W poprzednich latach prowadziliśmy inicjatywę, w ramach której odbywały się warsztaty, webinary i spotkania. Jej celem było wzmacnianie kompetencji, budowanie pewności siebie i zachęcanie do podejmowania nowych wyzwań. W tym roku koncentrujemy się na mentoringu. Kobiety mogą wziąć udział w zewnętrznym programie rozwijającym kompetencje potrzebne do awansu, a wkrótce uruchomimy także program wewnętrzny dla tych, które chcą wejść na ścieżkę menedżerską.

**Na koniec proponuję znów spojrzeć w przyszłość. Czy pani zdaniem rola kobiet w biznesie będzie w najbliższych latach nadal rosnąć?**

Zdecydowanie tak. Różnorodność płci jest powiązana z lepszymi wynikami finansowymi i większą innowacyjnością. Trendy globalne i lokalne pokazują wzrost udziału kobiet w zarządach i na stanowiskach kierowniczych. Nie bez znaczenia pozostają tu również regulacje unijne, takie jak dyrektywa o jawności wynagrodzeń, które przyspieszą zmiany. Demografia także nie pozostawia złudzeń – aby utrzymać szybki wzrost gospodarczy i dynamikę dochodów Polaków, praca kobiet pozostaje nieodzowna.

# Historia, która dodaje energii



**W**ertowaliśmy ostatnio archiwum „Pulsu Biznesu”, przeglądając zdjęcia i relacje z dawnych edycji rankingu 100 Kobiet Biznesu. Wiele laureatek wciąż jest na biznesowym topie, o innych nie słyszeliśmy od lat – być może swój talent wykorzystują dziś na zupełnie nowych polach. Od pierwszego rankingu, w 2011 r., minęło wiele lat, ale jedno pozostało niezmiennie: każda edycja to okazja, by celebrować kobietą ambicję, talent i ciężką pracę.

„Jestem dumna z tego, że tyle osiągnęłam” – mówiła w 2011 r. Anna Sierpińska, członkini zarządu Jeronimo Martins i zwyciężczyni inauguracyjnej edycji.

„Wiele jest jeszcze przede mną” – dodawała wiceliderka tamtego zestawienia Aneta Jaskólska z zarządu Cyfrowego Polsatu.

„Pracuję na pełnych obrotach i nie interesuje mnie, czy wysuwam się przed orkiestrę” – deklarowała Monika Nowakowska, prezeska kosmetycznego Miraculum i numer trzy w rankingu.

Te słowa sprzed półtorej dekady wciąż dodają energii. W tym wydaniu o swoich sukcesach i planach opowiada pięć wyjątkowych laureatek, wśród nich dr Irena Eris, zdobywczyni tytułu Kobieta Biznesu 15-lecia. Po ponad czterech dekadach w biznesie wciąż lubi swoją pracę, a kolejne nagrody nadal są dla niej radosną niespodzianką. Co poradziłaby młodym? Szukać tego, co lubią robić, i nie odpuszczać.

Z tą myślą zapraszam Państwa do lektury.

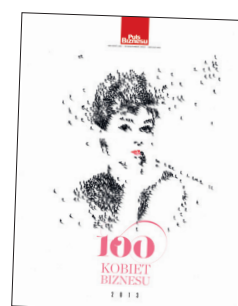
**Magdalena Graniszewska**  
redaktorka prowadząca ranking 100 Kobiet Biznesu



2011



2012



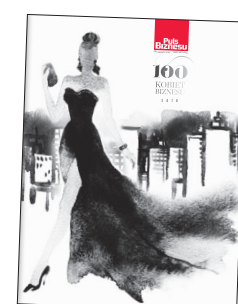
2013



2014



2015



2016



2017



2018



2019



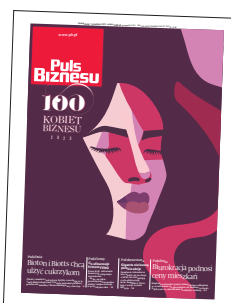
2020



2021



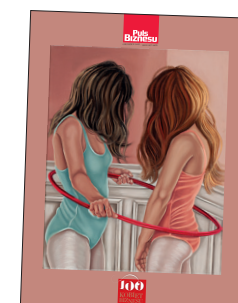
2022



2023



2024



2025



Targi Kielce Art

# *Ikony nigdy nie wychodzą z mody.*

Tak jak mecenat artystyczny



Gustav Klimt  
*Adele Bloch-Bauer I*



**Targi Kielce**  
exhibition & congress centre

62% kobiet w kadrze  
zarządzającej

## CZAS NA WYJĄTKOWĄ LAUREATKĘ!

Jubileusz jest doskonałą okazją, by uhonorować kobietę, której dokonania wykraczają poza jeden rok czy jedną listę. Dlatego powołaliśmy kapitułę nagrody Kobieta Biznesu 15-lecia, która wybrała laureatkę na podstawie trzech kluczowych kryteriów: ponadprzeciętnego sukcesu w biznesie, wpływu na otoczenie oraz działalności na rzecz wzmacniania roli kobiet w życiu gospodarczym.

### Skład Kapituły:



**Henryka Bochniarz**  
przewodnicząca Kapituły, prezydentka  
założycielka Konfederacji Lewiatan



**Tomasz Czechowicz**  
założyciel i prezes MCI Capital



**Iwona Kozera**  
założycielka Fundacji Liderki Biznesu



**Joanna Makowiecka-Gatza**  
prezeska Pracodawców RP



**Joanna Przetakiewicz**  
przedsiębiorczyni i aktywistka



**Katarzyna Rozenfeld**  
liderka i inicjatorka kampanii  
„Kobiety na Wybory”

## DR IRENA ERIS: KOBIETA BIZNESU 15-LECIA

# Chodziło o to, by być niezależną

Dr Irena Eris z własnym biznesem wystartowała ponad cztery dekady temu. Wraz z rodziną wciąż aktywnie nim zarządza i inwestuje w ekspansję zagraniczną.

**P**ółtorej dekady, które minęło od pierwszej edycji rankingu 100 Kobiet Biznesu, to szmat burzliwego czasu. Jednak jury, którego zadaniem był wybór bizneswoman piętnastolecia, zdecydowało jednogłośnie, że tytuł ten przypadnie dr Irenie Eris, twórczyni i członkini zarządu jednej z największych rodzinnych - i rodzinnych - firm na polskim rynku kosmetycznym.

- Dostałam już w życiu sporo nagród, w tym order od dwóch prezydentów i ostatnio tytuł doktora honoris causa od SGH. Jest to oczywiście bardzo miłe i budujące, ale za każdym razem towarzyszy mi pewne zdziwienie. Myślę, że to kwestia charakteru, bo nigdy nie lubiłam być na pierwszym planie, brylować na salonach. Udzielania wywiadów też nie lubię. Natomiast lubiłam i nadal lubię moją pracę. Dlatego wciąż zastanawia mnie fakt, że otrzymuję nagrody za coś, co dla mnie było i jest naturalną częścią życia - mówi dr Irena Eris.

### Językowa ewolucja

Pod względem roli kobiet w biznesie i ich postrzegania nawet w ciągu ostatnich piętnastu lat sporo się zmieniło.

- To naturalna ewolucja - kobiety są coraz lepiej wykształcone, obecnie to one stanowią większość na uczelniach wyższych. Od, powiedzmy, 1918 r., gdy uzyskały w Polsce prawa wyborcze, przeszłyśmy bardzo długą drogę. Kiedyś można było ewentualnie mówić, że kobiety są co najwyżej szyją, która kręci męską głową. Dziś ta metafora brzmi jak echo minionej epoki. Kobiety nie tylko współtworzą rzeczywistość - one ją współprowadzą - tłumaczy Irena Eris.

A teraz?

- Coraz więcej kobiet prowadzi własne przedsiębiorstwa - i niekoniecznie chodzi mi o duże biznesy, ale o te fundamentalne dla gospodarki mniejsze firmy, które też wymagają poświęceń, umiejętności organizacyjnych, wyobraźni i apetytu na podejmowanie ryzyka - mówi Irena Eris.

Kobiet-prezesek przybywa... No właśnie - ale prezesek czy pań prezes? Nawet podczas ubiegłorocznej gali 100 Kobiet Biznesu panie nie były zgodne. Mniej więcej połowa odbierała dyplomy z napisem „prezeska”, a reszta - „prezes”.

- Feminatywy to żadna nowość, były obecne w polszczyźnie już dawniej. Może na początku wydawały mi się dziwne i nieco sztuczne, ale już się przyzwyczaiłam. I wydaje mi się naturalne akcentowanie również w sferze językowej, że mamy nie tylko mężczyzn, ale i kobiety wykonujące te same zawody - mówi przedsiębiorczyni.

### Mentalne bariery

Mamy więc w Polsce pełną równość płci? Niekoniecznie.

- Bariery, moim zdaniem, wciąż istnieją w głowach. Niestety kobiety nadal mają mniej pewności niż mężczyźni, słyszę to zresztą co rano w radiu, do którego

sluchacze dzwonią wypowiadać się na aktualne tematy - i robią to głównie mężczyźni. Oczywiście wszystko jest względne: inaczej wygląda to w dużych ośrodkach, a inaczej w mniejszych, gdzie trudniej o przełamanie stereotypów i gdzie indywidualność wciąż może być wytykana palcami - uważa Irena Eris.

Sama twórczyni marki kosmetycznej takich barier mentalnych w głowie nie miała.

- Dlaczego? Bo wychowałam się w rodzinie, gdzie po prostu kobieta nie była traktowana jako ktoś gorszy. Mentalność z reguły wynosi się z domu. Rodzice przeżyli wojnę, oboje pochodzili z kresów, z Polesia. Spotkali się przypadkiem już w Warszawie, skończyli studia na SGH i oboje tu pracowali. Można powiedzieć, że wychowałam się w rodzinie inteligentnej i - jak to rodzina inteligentna - niezbyt zamożnej. Od początku kładziono jednak nacisk na to, bym się uczyła i dzięki temu stała się kimś niezależnym. Nigdy natomiast nie mówiono o robieniu biznesu, nikt chyba wtedy tak nie myślał - mówi Irena Eris.

### Potrzeba niezależności

Nauka była intensywna. Po studiach i doktoracie na Uniwersytecie Humboldtów (z dziedziny biotransformacji, w uproszczeniu - o tym, jak zażywanie wielu leków wpływa na ich metabolizm w wątrobie) przyszła przedsiębiorczyni trafiła do Polfy Warszawa. Pracowała tam w zakładzie badawczo-wdrożeniowym.

- Struktura państwowej firmy była wówczas dość skostniała, ścieżka awansu z góry określona, a przestrzeń do samodzielnego poszukiwania czy tworzenia czegoś nowego bardzo ograniczona. Zrozumiałam, że potrzebuję większej niezależności intelektualnej i twórczej, dlatego postanowiłam założyć własne laboratorium. Nie myślałam wtedy o budowaniu biznesu, tworzeniu firmy czy o jakimkolwiek sukcesie materialnym. Chodziło raczej o możliwość decydowania o sobie, o spokojne życie w otoczeniu ludzi, z którymi dobrze się pracuje. Miałam doktorat, znałam języki, nie miałam kompleksów - chciałam po prostu być niezależna - mówi Irena Eris.

### Przedsiębiorcze początki

Na początku był jeden krem, robiony samodzielnie z pomocą pierwszej pracownicy w wynajętym w Piasecznie pomieszczeniu, w którym wcześniej mieściła się piekarnia. Pieniądże na rozpoczęcie działalności pochodziły z oszczędności Ireny Eris i jej męża, Henryka Orfingera, który pracował na etacie w Ministerstwie Komunikacji, a także z pożyczek od znajomych.

- Myślałam, że jeśli zaoferuję na rynku produkt, którego inni nie mają, który ma wysoką jakość i jest potrzebny, to odbiorcy się znajdą. Szybko okazało się jednak, że nie jest to takie proste. Prywatną inicjatywę jedynie tolerowano, zdobycie surowców było trudne, a znalezienie odbiorców jeszcze trudniejsze. Państwowe sklepy często wołały mieć puste półki, niż wprowadzić coś od prywatnego producenta - wspomina Irena Eris.

### Partnerska relacja

Przedsiębiorczyni zajmowała się produkcją, jej mąż - początkowo po urzędowych godzinach - dystrybujał. - Po pewnym czasie mąż dołączył do mnie na stałe. W sposób naturalny wytworzył się między nami podział obowiązków. Ja zajmowałam się badaniami, stroną naukową i produkcyjną - bo od początku fundamentem naszej działalności była nauka i rzetelność laboratoryjna. On odpowiadał za zaopatrzenie, organizację i bieżące zarządzanie firmą. Decyzje zawsze podejmowaliśmy wspólnie, ale ostatnie słowo należało do osoby, która miała kompetencje w konkretnym obszarze - mówi Irena Eris. To właśnie dzięki temu podejściu mogło powstać centrum naukowo-badawcze, o którym przedsiębiorczyni od początku marzyła. - Miałam w życiu ogromne szczęście, że trafiłam na człowieka, z którym nie tylko dobrze mi się żyje, ale z którym wzajemnie się wspieramy. To partnerska relacja, która dawała nam siłę także w prowadzeniu firmy - mówi Irena Eris.

### Rodzinna marka

Biznes mocno rozkręcił się po transformacji ustrojowej. Popyt na produkty - asortyment już wtedy znacznie szerszy niż jeden krem - wystrzelił mimo zalania rynku artykułami zachodnich koncernów kosmetycznych. - Okazało się, że - choć nie robiłam tego celowo, bo w PRL-u nikt nie myślał w takich kategoriach - udało nam się zbudować silną markę. A popyt był taki, że zdecydowaliśmy się na kupno ziemi w Piasecznie i postawienie własnego zakładu. To był 1993 r. i wciąż działamy w tym samym miejscu, choć od tego czasu kompleks znacznie się powiększył - mówi przedsiębiorczyni. Firma rodzinna generuje rocznie 420 mln zł przychodów i 19 mln zł zysku netto (dane za 2024 r.). Sporą część biznesu, oprócz produkcji i dystrybucji kosmetyków, stanowi część hotelarska. Marka rosła organicznie, krok po kroku, bez zewnętrznych inwestorów - dzięki czemu, zdaniem

jej twórczyni, mogła pozostać w pełni wierna swoim wartościom. - Dziś nasza działalność opiera się na trzech uzupełniających się filarach: kosmetykach, kosmetycznych instytucjach oraz hotelach SPA Dr Irena Eris. Dla mnie te obszary tworzą jedną spójną całość - holistyczny świat troski o piękno człowieka. Wierzę, że aby dobrze wyglądać, a przede wszystkim dobrze czuć się ze sobą, potrzeba nie tylko pielęgnacji, lecz także odpoczynku i regeneracji. Od zawsze patrzyłam na rozwój firmy z perspektywy konsumentów i ich rzeczywistych potrzeb. Staraliśmy się je rozumieć, uważnie obserwować i odpowiadać na nie w sposób możliwie pełny. To dlatego te trzy filary tak naturalnie się uzupełniają - mówi Irena Eris.

### Eksportowe plany

Dr Irena Eris zatrudnia obecnie około tysiąca osób, a blisko jedną czwartą przychodów przynoszą rynki eksportowe. - Moim marzeniem jest, by Dr Irena Eris była marką światową, wierną jednocześnie swojej tożsamości, cały czas tak samo rzetelną, prawdziwą i innowacyjną. Etyka w biznesie ma dla mnie fundamentalne znaczenie. Zawsze powtarzam, że marka ma obowiązki nie tylko wobec rynku, lecz przede wszystkim wobec ludzi - i to jest dla mnie nienegocjowalne. Dlatego po ataku na Ukrainę podjęliśmy natychmiastową decyzję o wycofaniu się z działalności w Rosji i na Białorusi, mimo że rozwijaliśmy tam znaczący biznes - mówi Irena Eris. Rynków zagranicznych już teraz jest sporo. Produkty firmy z Piaseczna można kupić w ponad 70 krajach. - Z jednej strony najłatwiej jest rozpocząć ekspansję od krajów sąsiednich. Z drugiej - w naszej branży to właśnie Europa Zachodnia okazuje się najtrudniejszym rynkiem, bo wybór produktów w drogeriach jest ogromny. Wciąż też funkcjonują pewne stereotypy dotyczące Polski. A ja nie zamierzam ukrywać pochodzenia naszych kosmetyków ani pisać na opakowaniach „Made in EU”, skoro są „Made in Poland”. Pochodzą z kraju, który przez ostatnie

czterdzieści lat dokonał imponującego rozwoju i absolutnie nie ma powodu do kompleksów. Co ciekawe, na rynkach Bliskiego i Dalekiego Wschodu takie uprzedzenia praktycznie nie istnieją, dlatego właśnie tam widzę szczególnie duży potencjał - mówi Irena Eris.

### Satysfakcja z pracy

Dziś mąż przewodniczy radzie nadzorczej spółki, syn Paweł jest jej prezesem, a Irena Eris zasiada w zarządzie, wciąż odpowiadając za produkcję oraz badania i rozwój. - Jestem codziennie w pracy, pod tym względem zawsze byłam i nadal jestem bardzo obowiązkowa. Wiem, że pokolenia się zmieniają i młodszy miewają inne podejście, ale myślę, że jeśli praca ma sens, to taka obowiązkowość przychodzi naturalnie. Pewnie dzięki temu nigdy nie przeżyłam wypalenia zawodowego. I taką kulturę zawsze próbowałam budować w firmie - tłumaczy przedsiębiorczyni.

### A work-life balance?

- Oczywiście jeździmy z mężem na urlopy, nie za długie, czasem dziesięciodniowe. Lubię się czasem ponudzić - wracają mi wtedy siły witalne. Nie jest też tak, że pracuję na okrągło. Nigdy nie przynosiliśmy pracy do domu, choć zawsze po godzinach było dużo obowiązków społecznych, bo jesteśmy - szczególnie mąż - aktywni pod tym względem - mówi Irena Eris. Przedsiębiorczyni często jest pytana, co poradziłaby młodym ludziom, którzy dopiero zaczynają kariery. - Chyba tyle, by szukali tego, co im w życiu pasuje, i nie bali się zmian, bo decyzje, które podjęli jako dziewiętnastolatki idący na studia, nie muszą definiować ich życia. Spędzamy w pracy jedną trzecią życia, więc byłoby czymś naprawdę trudnym codziennie wstawać z poczuciem niechęci, wykonując obowiązki tylko po to, by „zarobić na kolację”. Trzeba szukać tego, co lubimy robić, co nam daje satysfakcję, i nie odpuszczać - radzi Irena Eris. [MZAT, FOT. ARC]



# Biznes w zmiennym świecie wymaga uważności



Jolanta Bańczerowska  
Chief People Officer,  
Grupa Żabka

**T**egorocznemu rankingowi 100 Kobiet Biznesu towarzyszy pytanie „Co nas czeka?”. Na co, pani zdaniem, biznes powinien przygotować się w najbliższych latach?

Żyjemy w czasach głębokich zmian, które skłaniają nas do ponownego przemyślenia sensu i wartości. W świecie pełnym bodźców i często negatywnych narracji ludzie coraz częściej patrzą transakcyjnie - skupiają się na tym, co tu i teraz, szukając prostych odpowiedzi na zadane pytania. Jednocześnie wszyscy potrzebujemy bezpieczeństwa i stabilności, o które trudno w niepewnych czasach. Drugim wyzwaniem jest demografia. Starzejące się społeczeństwo i malejąca liczba urodzeń to nie tylko statystyki, lecz także odzwierciedlenie nastrojów społecznych i braku wiary w przyszłość. I właśnie tu pojawia się przestrzeń dla biznesu - by tę wiarę odbudowywać. Firmy, które potrafią nadawać sens, budować poczucie przynależności i realnie wspierać dobrostan ludzi, będą tymi, które zyskają zaufanie i lojalność. Duży potencjał niesie ze sobą rozwój technologii, zwłaszcza sztucznej inteligencji. Kluczem będzie nie tylko to, jak je wykorzystamy, ale też po

co. Czy będziemy tworzyć rozwiązania, które upraszczają życie i wzmacniają człowieka, a nie tylko optymalizują procesy.

**Czy do zarządzania firmą w tak zmiennym otoczeniu konieczna jest nowa strategia?**

To, czego dziś potrzebują firmy, to strategia oparta na większej uważności. Dziś musimy jeszcze lepiej rozumieć konsumenta, bo wiemy, że odczuwa niepokój związany z sytuacją gospodarczą i polityczną. Firmy, które zachowują konsekwencję w działaniu, potrafią odnaleźć się w trudnych czasach. Słuchają klientów, dopasowują ofertę, budują relacje i dbają o ludzi. Zastanawiają się, jak pozyskać i zmotywować pracowników, by uwierzyli, że właśnie tu mogą się rozwijać. To nie rewolucja w strategii, raczej wyostrenie tego, co zawsze było kluczowe.

**Wspomniała pani o potrzebie uważności. Jakie postawy i umiejętności będą w tym kontekście kluczowe dla liderów przyszłości?**

W mojej opinii najważniejsza będzie odporność na zmiany, czyli rezyliencja. Ostatnie lata - pandemia, wojna, zawirowania gospodarcze - nauczyły nas, że trzeba umieć szybko się podnosić, działać mimo niepewności i nie tracić celu z oczu. To dziś uniwersalna kompetencja, niezależnie od branży. Drugą kluczową umiejętnością jest zdolność odróżniania tego, co naprawdę istotne, w zalewie informacji. Paradoksalnie - im więcej danych, tym mniej wiemy. Dlatego liderzy muszą dostrzegać w natłoku informacji te trendy, które mogą stać się impulsem rozwoju. Nie możemy zapomnieć również o bardzo ważnej rzeczy - ludzie potrzebują dziś stabilności. Rolą lidera jest dać im jasny kierunek oraz swoją uważność i spokój, które pozwalają działać mimo niepewności.

**Demografia sprawia, że kobiety dłużej pozostają aktywne zawodowo, a w zespołach spotykają się dziś przedstawicielki różnych pokoleń. Na ile taki międzypokoleniowy networking ma znaczenie i czego możemy się od siebie uczyć?**

To, że kobiety z różnych pokoleń mogą dziś korzystać ze swoich doświadczeń, ma ogromne znaczenie. Chciałabym, żebyśmy uczyły się od siebie jak najwięcej. Młodsze koleżanki imponują mi odwagą - nie mają w głowie słowa „nie wypada”, wierzą, że wszystko jest możliwe. Te, które mają za sobą więcej doświadczeń zawodowych, mogą im pokazać, jak ważna jest wiedza, refleksja i słuchanie siebie. Z doświadczenia wiem, że zaufanie do siebie i umiejętność uczenia się na własnych błędach pozwalają płynnie przechodzić przez kolejne etapy kariery.

**Coraz więcej kobiet zajmuje kluczowe stanowiska w organizacjach i wpływa na decyzje biznesowe. Jak pani postrzega tę zmianę?**

Kobiety są dziś w miejscu, które same sobie wypracowały. Jesteśmy świetnie wykształcone, mamy kompetencje i odporność, która pomogła nam przejść przez ostatnie lata z jeszcze większym poczuciem własnej wartości. Nie musimy niczego udowadniać - po prostu robimy swoje. Równość nie jest celem, lecz standardem. W Grupie Żabka budowanie równego środowiska pracy to oczywistość. Chcemy, by każdy miał takie same szanse, a kobiety mogły łączyć życie zawodowe z prywatnym bez poczucia, że coś tracą. To nasza codzienność, nie wyróżnik.

# Kobiety w biznesie. Czy bariery mają płeć?

Polki zakładają firmy na potęgę – mamy drugi wynik w całej Unii Europejskiej. Tyle że za sukcesami często kryje się cień: wypalenie, toksyczne spółki i niekończąca się walka z własnym „nie zasługuję” – mówi Monika Reszko, psychoterapeutka, przedsiębiorczyni i autorka książki „Mindset szefa”.



**N**a początek proszę o diagnozę – co jest największą barierą w przedsiębiorczości kobiet? Bariery zawsze są w głowie. Nie płeć, tylko mentalność decyduje. Nie widzę fundamentalnych różnic między przedsiębiorczością kobietą a mężczyzną. Biznes to kwestia nastawienia, pomysłu i jasno określonego celu.

## Zacznij od dlaczego – jak radzi słynna książka...

Właśnie tak. Kobiety bardzo często zakładają firmy z powodów emocjonalnych: utrata etatu, zazdrość o sukces koleżanki, pragnienie realizacji pasji czy potrzeba elastyczności po macierzyństwie. Każda z tych motywacji może być dobra, ale musi być świadoma. Statystyki są bezlitosne – większość firm nie przetrwa pierwszych dwóch lat. Bez mocnego „po co” nie ma szans.

## A może to jednak biurokracja, brak kapitału, niestabilny rynek...

To wszystko są realne trudności, ale fundamentem jest odpowiedź na pytanie: po co to robię? Sama zaczynałam 16 lat temu, w samym środku globalnego kryzysu. Bez żelaznej motywacji bym nie przetrwała.

## Skąd w ogóle pomysł na taką drogę?

Zawsze fascynowało mnie, dlaczego zdolnym ludziom nie wychodzi w biznesie i w życiu. Doszłam do wniosku, że przyczyną nie jest brak inteligencji czy siły, tylko nieświadome wzorce wyniesione z domu i społeczeństwa. Dziś pomagam przedsiębiorcom je rozpoznać i rozbierać – to moja największa pasja.

## Czyli najpierw musiała pani pokonać własne bariery.

Oczywiście. Pracuję nad sobą od wielu lat. Obserwacje z rodziny i otoczenia pokazały mi, że przepracowując własne schematy, mogę później

skutecznie towarzyszyć innym. Spokój w głowie jest w biznesie bezcenny.

## Jak zmieniła się pani działalność przez te 16 lat?

Rdzeń został ten sam, ale forma bardzo się rozwinęła. Z klasycznych szkoleń i doradztwa przeszłam głęboko w pracę terapeutyczną z właścicielami firm. Dziś większość moich programów grupowych ma charakter terapeutyczny. Przedsiębiorcy po 40. roku życia, zmęczeni powtarzającymi się porażkami, w końcu pytają: czy problem nie leży we mnie?

## 8 proc. Polek prowadzi działalność gospodarczą – to drugi wynik w UE. Godna podziwu determinacja.

Polki nie czekają, aż ktoś się o nie zatroszczy. Gdy czują się niedocenione na etacie, mają kłopot z powrotem po urlopie macierzyńskim albo po prostu chcą decydować o sobie – zakładają firmę. To ogromna siła.

## W środowisku kobiet biznesu przeważa współpraca czy rywalizacja i zazdrość?

Widzę jedno i drugie. Zazdrość i rywalizacja najczęściej rodzą się z lęku i porównywania. Często mają głębsze podłoże – w trudnych relacjach matek z córkami, które bywają jednymi z najbardziej skomplikowanych więzi.

## Jak to się przekłada na biznes?

Jeśli matka nieświadomie nie pozwala córce przerosnąć siebie – być piękną, młodą, spełnioną – u córki może powstać przekonanie, że „nie zasługuję” albo że sukces trzeba nieustannie udowadniać. Wiele kobiet, nawet odnosząc spektakularne sukcesy, w środku czuje, że i tak się nie nadaje.

## Mówi się o kobiecym stylu zarządzania – empatycznym, łagodnym. Stereotyp czy prawda?

Unikałabym sztywnych kategorii. Faktem jest, że około 60 proc. mobbingu wobec kobiet

w firmach... dokonują inne kobiety. To pokazuje, że wspinaczka po szczeblach kariery czasem budzi najgorsze mechanizmy, niezależnie od płci.

## Czyli nie ma czegoś takiego jak kobiece przywództwo?

Są różnice psychologiczne między płciami, ale nie o nie tu chodzi. Jeśli ktoś chce być szefem tylko po to, żeby być szefem, to zwykle kryje się za tym neurotyczna potrzeba władzy lub udowadniania sobie i innym swojej wartości. Zamiast etykietek płciowych potrzebujemy świadomego rozwoju i czystej motywacji.

## Czego – poza jasnym „dlaczego” – najbardziej potrzebują dziś kobiety w biznesie?

Samoświadomości i rozbijania destrukcyjnych wzorców. Biznes to ludzie. Jeśli nie wiemy, co nami naprawdę kieruje, będziemy nieświadomie przyciągać osoby, które nas wykorzystają.

## To duży problem?

Ogromny i bardzo częsty. Najzdolniejsze, najbardziej empatyczne kobiety regularnie wchodzą w spółki z narcystycznymi współnikami. Taki duet niemal zawsze kończy się gigantycznym wyczerpaniem psychicznym i fizycznym tej zdrowszej strony, a nierzadko upadkiem całej firmy.

## Pani prowadzi jednoosobową działalność.

### To świadomy wybór?

Tak. Próbowałam współpracować, ale szybko zrozumiałam, że biznesowa spółka jest jak małżeństwo – bez wspólnego, nadrzędnego „po co” zawsze stanie się niesymetryczna i toksyczna.

## Ostatnia rada dla kobiet szukających współnika...

Zadaj sobie uczciwie pytanie: po co mi współnik? Czy naprawdę nie wierzę, że dam sobie radę sama? Często odpowiedź na to pytanie oszczędza lat cierpienia. [MK, FOT. ŁG]

**Monika Reszko**  
psychoterapeutka,  
przedsiębiorczyni  
i autorka książki  
„Mindset szefa”

# Medycyna jest kobietą

**K**obiety w Polsce kierują ponad milionem firm jako pełnoprawne właścicielki, prezeski czy członkinie zarządów. Według danych Dun & Bradstreet są właścicielkami ponad 875 tys. firm. Do tego należy dodać 81 tys. podmiotów zarządzanych przez prezeski i 68 tys. przez członkinie zarządów. Te liczby cały czas rosną. Tylko w ostatnich trzech latach liczba właścielek polskich firm wzrosła o 6 proc., a odsetek prezesek i członkin zarządów odpowiednio o 5 i 6,6 proc. Nie ma w tym przypadku. W polskim biznesie, także tym ściśle związanym ze służbą zdrowia i opieką

medyczną, coraz większą rolę odgrywają kobiety. To cieszy niezmiennie. Kobiety dzięki wrodzonej empatii, intuicji, umiejętności planowania działań i bardzo dobrej organizacji czasu pracy częściej doprowadzają do realizacji pomysłów i w racjonalny sposób uzasadniają podejmowane decyzje. Kobiety są najczęściej właścicielkami firm rolniczych, sklepów spożywczych i odzieżowych. Ponadto prowadzą działalność pośrednictwa ubezpieczeniowego, firmy prawnicze oraz rachunkowo-księgowe. Na tym tle szczególnie wyróżnia się szeroko rozumiany sektor opieki zdrowotnej. Ogółem kobiety w Polsce są właścicielkami ponad 150 tys. firm z branży specjalistycznej praktyki lekarskiej, w tym

przede wszystkim gabinetów dentystycznych, praktyk pielęgniarских, położniczych, fizjoterapeutycznych czy kosmetycznych. Firmy te stanowią ponad 16 proc. wszystkich przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety i nieco ponad 5 proc. wszystkich działalności kierowanych przez osoby fizyczne. Jeśli chodzi o położne i pielęgniarki, kobiety prowadzą ponad 90 proc. firm działających na tym rynku. Twarde dane prowadzą nas do wniosku, że branża medyczna jest silnie sfeminizowana. Jednak dane te pokazują również, że kobiet jest jak na lekarstwo – poza wyjątkami – na wyższych stanowiskach w szpitalach czy uniwersytetach medycznych. Można więc uznać branżę medyczną za typowo kobiecą, zwłaszcza jeśli spojrzymy

## FIRMY Z PRZYCHODEM ZE SPRZEDAŻY OD 10 DO 50 MLN ZŁ

| Lp. | Imię i nazwisko            | Stanowisko | Firma                                                    | Miejscowość      | Województwo         | Przychody 2023<br>w mln zł | Zmiana przychodów 2023/2024<br>w proc. | Zmiana zysków 2023/2024<br>w proc. |
|-----|----------------------------|------------|----------------------------------------------------------|------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|
| 1.  | Iwona Kopeć                | prezeska   | Loft Affair                                              | Kraków           | małopolskie         | 42,02                      | 113,37                                 | 105,16                             |
| 2.  | Izabela Młot-Wójcicka      | prezeska   | FEBO LOGISTIC                                            | Stojadła         | mazowieckie         | 46,90                      | 75,11                                  | 372,24                             |
| 3.  | Aneta Pawłowska            | prezeska   | ITT PRO                                                  | Warszawa         | mazowieckie         | 45,83                      | 81,28                                  | 63,62                              |
| 4.  | Katarzyna Drezner          | prezeska   | Tusumi                                                   | Białystok        | podlaskie           | 42,30                      | 83,92                                  | 68,96                              |
| 5.  | Beata Dziwosz              | prezeska   | Intralog                                                 | Dobra            | zachodniopomorskie  | 17,33                      | 103,55                                 | 9189,88                            |
| 6.  | Agnieszka Gilicka-Ściana   | prezeska   | KRZYŚ MAR TRANS                                          | Krzemionka       | wielkopolskie       | 25,09                      | 43,59                                  | 27343,06                           |
| 7.  | Marianna Kowalczuk         | prezeska   | Vemag Polska                                             | Warszawa         | mazowieckie         | 41,06                      | 58,01                                  | 156,81                             |
| 8.  | Justyna Mieszalska         | prezeska   | Centrum Medyczne Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego   | Warszawa         | mazowieckie         | 49,02                      | 30,78                                  | 361,25                             |
| 9.  | Magda Betlejewska          | prezeska   | MOON Films                                               | Warszawa         | mazowieckie         | 36,05                      | 69,86                                  | 108,77                             |
| 10. | Wanda Jachym               | prezeska   | Feniksin                                                 | Warszawa         | mazowieckie         | 14,65                      | 194,79                                 | 178,3                              |
| 11. | Agata Podolak-Mazurek      | prezeska   | Profesjonal Przedsiębiorstwo Wielobranżowe               | Adamów           | lubelskie           | 42,50                      | 39,79                                  | 212,38                             |
| 12. | Agnieszka Wierszewska      | prezeska   | NTATransport                                             | Poznań           | wielkopolskie       | 17,78                      | 80,78                                  | 3876,7                             |
| 13. | Joanna Sadulska            | prezeska   | RescuLine                                                | Zielona Góra     | lubuskie            | 29,27                      | 85,18                                  | 89                                 |
| 14. | Maria Piątek               | prezeska   | Devanco                                                  | Warszawa         | mazowieckie         | 29,77                      | 95,78                                  | 42,98                              |
| 15. | Sylwia Pyśkiewicz          | prezeska   | Equinix (Poland) Services                                | Warszawa         | mazowieckie         | 41,73                      | 41,52                                  | 177,61                             |
| 16. | Magda Heese                | prezeska   | IBKOL                                                    | Warszawa         | mazowieckie         | 36,16                      | 58,78                                  | 102,28                             |
| 17. | Janina Miejska             | prezeska   | Icelogistic                                              | Nowy Sącz        | małopolskie         | 33,63                      | 64,59                                  | 98,78                              |
| 18. | Beata Rogowska             | prezeska   | Park Wodny w Krakowie                                    | Kraków           | małopolskie         | 40,00                      | 48,41                                  | 97,11                              |
| 19. | Katarzyna Wołek            | prezeska   | K&T Fashion                                              | Ożarów           | świętokrzyskie      | 44,64                      | 49,4                                   | 39,61                              |
| 20. | Marta Jastrząb             | prezeska   | Q-ALL IT Green Energy                                    | Łomża            | podlaskie           | 26,34                      | 68,53                                  | 356,25                             |
| 21. | Anna Gabrys-Wójcik         | prezeska   | Euro-Drogeria PI                                         | Jastrzębie-Zdrój | śląskie             | 49,09                      | 27,09                                  | 142,18                             |
| 22. | Katarzyna Mróz             | prezeska   | Olmedica w Olecku                                        | Olecko           | warmińsko-mazurskie | 49,34                      | 13,36                                  | 780,82                             |
| 23. | Ewelina Królikowska        | prezeska   | Biuro Podróży „Altamira”                                 | Katowice         | śląskie             | 15,52                      | 31,06                                  | 153090,55                          |
| 24. | Katarzyna Wróbińska        | prezeska   | Tree IT                                                  | Kościelna Wieś   | wielkopolskie       | 47,89                      | 27,04                                  | 89,12                              |
| 25. | Anna Adamczyk-Piaskowska   | prezeska   | Inforsys                                                 | Radzymin         | mazowieckie         | 20,23                      | 81,24                                  | 394,86                             |
| 26. | Anna Rudnicka              | prezeska   | Zakład Zagospodarowania Odpadów „Czysta Błękitna Kraina” | Czarnówko        | pomorskie           | 26,71                      | 37,72                                  | 1540,84                            |
| 27. | Dorota Bujacz              | prezeska   | Agencja Naukowo-Techniczna „Symico”                      | Wrocław          | dolnośląskie        | 43,68                      | 43,15                                  | 27,96                              |
| 28. | Julita Anioł               | prezeska   | JEKAradiologia                                           | Poznań           | wielkopolskie       | 27,64                      | 67,53                                  | 99,62                              |
| 29. | Katarzyna Manowska         | prezeska   | INUNI                                                    | Chylce           | mazowieckie         | 11,54                      | 172,96                                 | 200,68                             |
| 30. | Anna Doman                 | prezeska   | Astra Digital                                            | Bełchatów        | łódzkie             | 40,78                      | 62,4                                   | 6,2                                |
| 31. | Katarzyna Klincewicz       | prezeska   | Electro24                                                | Bielawa          | dolnośląskie        | 40,92                      | 21,77                                  | 288,46                             |
| 32. | Olga Samus                 | prezeska   | MIXORT                                                   | Warszawa         | mazowieckie         | 48,17                      | 8,95                                   | 1023,19                            |
| 33. | Katarzyna Mansfeld-Hejdysz | prezeska   | EEP                                                      | Sierakowo        | wielkopolskie       | 13,52                      | 117,91                                 | 492,99                             |
| 34. | Aneta Goch                 | prezeska   | ZWD Białobrzegi                                          | Białobrzegi      | mazowieckie         | 34,55                      | 30,35                                  | 307,26                             |
| 35. | Agnieszka Ułasiuk          | prezeska   | Forcepol                                                 | Warszawa         | mazowieckie         | 13,58                      | 131,37                                 | 251,13                             |
| 36. | Małgorzata Ostrowska       | prezeska   | Maurisse                                                 | Gdynia           | pomorskie           | 27,41                      | 45,21                                  | 332,29                             |
| 37. | Wioletta Wilga-Misialska   | prezeska   | Warsaw Meats                                             | Warszawa         | mazowieckie         | 22,77                      | 43                                     | 1382,29                            |
| 38. | Małgorzata Nowacka         | prezeska   | Addwood                                                  | Toruń            | kujawsko-pomorskie  | 29,74                      | 29,31                                  | 867                                |
| 39. | Marta Siwek                | prezeska   | Astra Personal Polska                                    | Gdynia           | pomorskie           | 22,41                      | 68,23                                  | 158,81                             |
| 40. | Maria Budzińska            | prezeska   | Zakład Odzieżowy MODAR w Staszowie                       | Staszów          | świętokrzyskie      | 36,14                      | 46,81                                  | 28,23                              |
| 41. | Iwona Jurczak              | prezeska   | IWEX                                                     | Bartąg           | warmińsko-mazurskie | 13,31                      | 112,02                                 | 444,26                             |
| 42. | Hanna Pilch                | prezeska   | Eurotab                                                  | Dołuje           | zachodniopomorskie  | 32,82                      | 37,06                                  | 125,67                             |
| 43. | Laura Waryszak             | prezeska   | Milfarm                                                  | Ząbki            | mazowieckie         | 38,17                      | 23,57                                  | 177,58                             |
| 44. | Bogumiła Czerwiec          | prezeska   | BIOSELECT                                                | Raków            | świętokrzyskie      | 19,87                      | 79,61                                  | 127,45                             |
| 45. | Renata Kasprzyk            | prezeska   | Queisser Pharma Poland                                   | Warszawa         | mazowieckie         | 33,51                      | 43,71                                  | 46,1                               |
| 46. | Elżbieta Gwiazda-Musiał    | prezeska   | PROF-US Przedsiębiorstwo Usługowe                        | Kraków           | małopolskie         | 49,35                      | 19,29                                  | 49,94                              |
| 47. | Anna Szymańska             | prezeska   | SystemCold                                               | Kraków           | małopolskie         | 19,02                      | 100,99                                 | 47,13                              |
| 48. | Małgorzata Sapiechowska    | prezeska   | Sapiechowsy                                              | Wierzchowisko    | małopolskie         | 40,78                      | 13,28                                  | 521,32                             |
| 49. | Małgorzata Karpińska       | prezeska   | QIAGEN Polska                                            | Wrocław          | dolnośląskie        | 31,34                      | 32,9                                   | 197,65                             |
| 50. | Bożena Izydorczyk          | prezeska   | Studio Interfilm                                         | Warszawa         | mazowieckie         | 33,58                      | 56,58                                  | 12,47                              |

na liczbę kobiet w takich zawodach jak pielęgniarki, położne czy lekarki. Niestety, im wyżej w strukturach – na stanowiskach kierowniczych, w zarządach czy radach nadzorczych – tym obecność kobiet staje się rzadsza. Kobiety wciąż stanowią mniejszość w gronie dyrektorów szpitali czy menedżerów ochrony zdrowia. Wynika to z wielu czynników: kulturowych barier, utrwalonych stereotypów dotyczących przywództwa, ale też złożonych wyzwań związanych z łączeniem życia zawodowego z prywatnym – zwłaszcza w tak wymagającym sektorze jak ochrona zdrowia. Doświadczenie uczy, że zróżnicowane kulturowo zespoły – pod względem wieku, płci i doświadczenia – osiągają lepsze wyniki niż zespoły jednolite. Ponadto powszechnie wiadomo, że większa liczba kobiet na stanowiskach zarządczych i kierowniczych ma dobry wpływ na funkcjonowanie firm. Równowaga płci korzystnie wpływa nie tylko na wynik finansowy kierowanego podmiotu, lecz przede wszystkim na relacje z klientami i kontrahentami.

Malwina Soldacka



## JAK POWSTAJE RANKING 100 KOBIET BIZNESU

Do rankingu zgłaszać się mogą wszystkie panie, które mają znaczący wpływ na wyniki finansowe spółek i zajmują w nich najwyższe stanowiska. Równocześnie autor rankingu, firma Dun & Bradstreet, korzystając ze swoich zasobów, wskazuje prezeski i właścicielki firm, które dynamicznie rozwijały się w ostatnich dwóch latach. O miejscu w rankingu decydują bowiem dynamika sprzedaży, dynamika zysku i wielkość sprzedaży firmy. Ranking 100 Kobiet Biznesu tworzy setka kobiet: połowa reprezentuje przedsiębiorstwa wykazujące obrót od 10 do 50 mln zł, a połowa przedsiębiorstwa o obrocie powyżej 50 mln zł.



Wyniki rankingu i plebiscytu na stronie [100kobietbiznesu.pl](https://100kobietbiznesu.pl)

## FIRMY Z PRZYCHODEM ZE SPRZEDAŻY POWYŻEJ 50 MLN ZŁ

| Lp. | Imię i nazwisko                 | Stanowisko        | Firma                                               | Miejscowość          | Województwo        | Przychody 2023 w mln zł | Zmiana przychodów 2023/2024 w proc. | Zmiana zysków 2023/2024 w proc. |
|-----|---------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------|----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1.  | Renata Biel                     | prezeska          | Urtica                                              | Wrocław              | dolnośląskie       | 3 702,83                | 21,86                               | 34,99                           |
| 2.  | Anna Rulkiewicz                 | prezeska          | LUX MED                                             | Warszawa             | mazowieckie        | 3 282,66                | 22,94                               | 26,16                           |
| 3.  | Ewa Szmidt                      | prezeska          | Empik                                               | Warszawa             | mazowieckie        | 2 399,83                | 10,64                               | 118,25                          |
| 4.  | Monika Cupiał-Zgryzek           | prezeska          | Tele Fonika Kable                                   | Myślenice            | małopolskie        | 3 891,70                | 8,31                                | 40,49                           |
| 5.  | Bernadetta Dzik                 | prezeska          | BURY                                                | Mielec               | podkarpackie       | 1 131,52                | 18,89                               | 169,33                          |
| 6.  | Joanna Miłachowska              | prezeska          | Siemens Healthineers                                | Warszawa             | mazowieckie        | 681,00                  | 37,19                               | 143,33                          |
| 7.  | Jagoda Iwańczuk                 | prezeska          | Van Pur                                             | Rakszawa             | podkarpackie       | 1 622,28                | 8,33                                | 149,9                           |
| 8.  | Dorota Białobrzaska-Łukaszuk    | prezeska          | INVICTA                                             | Sopot                | pomorskie          | 84,13                   | 34,55                               | 8463,22                         |
| 9.  | Anna Pajęcka                    | prezeska          | Przedsiębiorstwo Wielobranżowe ALICJA               | Dębno Polskie        | wielkopolskie      | 934,82                  | 27,09                               | 79,74                           |
| 10. | Sylvia Borowska-Kurek           | prezeska          | ABBOTT Laboratories Poland                          | Warszawa             | mazowieckie        | 416,83                  | 38,74                               | 192,01                          |
| 11. | Ewa Małkowska                   | prezeska          | ALAB Laboratoria                                    | Warszawa             | mazowieckie        | 579,92                  | 15,45                               | 288,65                          |
| 12. | Wioletta Konkol                 | prezeska          | Rzeźnia Drobiu Konkol                               | Niestępowo           | pomorskie          | 389,66                  | 27,1                                | 246,31                          |
| 13. | Mirosława Kędra                 | prezeska          | Tirsped                                             | Warszawa             | mazowieckie        | 168,65                  | 74,05                               | 268,94                          |
| 14. | Ewa Kaliszewska                 | prezeska          | WNS Pomorze                                         | Przejazdowo          | pomorskie          | 122,90                  | 73,25                               | 452,12                          |
| 15. | Olga Miškova                    | prezeska          | Everom                                              | Białystok            | podlaskie          | 70,87                   | 173,35                              | 244,6                           |
| 16. | Monika Mrugańska                | prezeska          | TRADING AUTOMOTIVE PARTS                            | Jelonek              | wielkopolskie      | 78,98                   | 103,96                              | 437,87                          |
| 17. | Marzena Karcz                   | prezeska          | VINCENT                                             | Kraków               | małopolskie        | 368,28                  | 10,98                               | 488,76                          |
| 18. | Justyna Gościńska               | prezeska          | Medicover Sport                                     | Warszawa             | mazowieckie        | 178,30                  | 57,74                               | 147,24                          |
| 19. | Anna Olewnik Mikołajewska       | prezeska          | Olewnik                                             | Świerczyniek         | mazowieckie        | 520,26                  | 12,74                               | 127,76                          |
| 20. | Iwona Grzybowska                | prezeska          | Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Łowiczu          | Łowicz               | łódzkie            | 2 031,77                | 6,36                                | 15,33                           |
| 21. | Justyna Świeżek                 | prezeska          | Mazowiecki Szpital Onkologiczny                     | Warszawa             | mazowieckie        | 116,57                  | 109,13                              | 79,15                           |
| 22. | Beata Kmieć                     | prezeska          | Ziko Apteka                                         | Kraków               | małopolskie        | 582,85                  | 10,01                               | 90,24                           |
| 23. | Katarzyna Budnicka Filipiuk     | prezeska          | Mennica Polska                                      | Warszawa             | mazowieckie        | 1 100,81                | 17,17                               | 12,99                           |
| 24. | Lidia Dziewierska               | prezeska          | Loconi Intermodal                                   | Gdynia               | pomorskie          | 211,62                  | 24,75                               | 219,93                          |
| 25. | Iwona Szczepańska               | prezeska          | Sped Trans Polska                                   | Katowice             | śląskie            | 54,69                   | 16,77                               | 3870,74                         |
| 26. | Lidia Ratajczak Kluck           | prezeska          | Arvato Polska                                       | Plewiska             | wielkopolskie      | 941,58                  | 7,34                                | 29,31                           |
| 27. | Jolanta Lubecka                 | prezeska          | Coffee Promotion                                    | Mareza               | pomorskie          | 63,58                   | 80,3                                | 253,59                          |
| 28. | Ewelina Krzeszowska             | prezeska          | Evelstar                                            | Katowice             | śląskie            | 84,20                   | 30,82                               | 658,41                          |
| 29. | Anna Wyrzykowska                | prezeska          | Petroenergy                                         | Warszawa             | mazowieckie        | 122,23                  | 87,91                               | 53,57                           |
| 30. | Patrycja Wolińska-Bartkiewicz   | prezeska          | Zakład Wodociągów i Kanalizacji                     | Szczecin             | zachodniopomorskie | 218,17                  | 19,21                               | 168,29                          |
| 31. | Anna Janiszewska                | prezeska          | EPCD                                                | Warszawa             | mazowieckie        | 167,97                  | 13,95                               | 382,45                          |
| 32. | Leokadia Seydak                 | prezeska          | Przedsiębiorstwo SJ PALIWA                          | Lisi Ogon            | kujawsko-pomorskie | 178,12                  | 18,96                               | 232,14                          |
| 33. | Małgorzata Lewandowska          | prezeska          | Voith Turbo                                         | Majków Duży          | łódzkie            | 107,03                  | 29,3                                | 339,96                          |
| 34. | Bożena Szymańska                | prezeska          | Przed. Zaopatrzenia Farmaceutycznego Cefarm Lublin  | Lublin               | lubelskie          | 309,49                  | 12,93                               | 108,49                          |
| 35. | Paulina Krzemińska              | prezeska          | BIN                                                 | Aleksandrów Kujawski | kujawsko-pomorskie | 71,83                   | 42,35                               | 388,52                          |
| 36. | Izabela Kubisiak                | prezeska          | PHOENIX Pharma Polska                               | Konotopa             | mazowieckie        | 175,01                  | 67,11                               | 29,37                           |
| 37. | Celina Kobel                    | prezeska          | VENAX                                               | Strzelin             | dolnośląskie       | 67,84                   | 24,49                               | 884,38                          |
| 38. | Katarzyna Gawlak-Wątor          | prezeska          | Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Mar Tom              | Jędrzejów            | świętokrzyskie     | 80,90                   | 75,22                               | 106,57                          |
| 39. | Elżbieta Kantowicz              | prezeska          | Impel Catering                                      | Wrocław              | dolnośląskie       | 111,85                  | 39,7                                | 156,23                          |
| 40. | Angelika Weiss                  | prezeska          | Dost Food Production                                | Wróblew              | łódzkie            | 50,89                   | 74,85                               | 267,29                          |
| 41. | Małgorzata Węgierek             | prezeska          | Arena Media Communications                          | Warszawa             | mazowieckie        | 90,54                   | 24,16                               | 445,49                          |
| 42. | Magdalena Bystranowska          | prezeska          | Merck Business Solutions Europe                     | Wrocław              | dolnośląskie       | 184,05                  | 42,29                               | 46,59                           |
| 43. | Elżbieta Mucha                  | prezeska          | GC ENERGY                                           | Rzeszów              | podkarpackie       | 122,78                  | 45,4                                | 92,26                           |
| 44. | Krystyna Kwiecień               | współwłaścicielka | Confirme                                            | Warszawa             | mazowieckie        | 337,51                  | 10,64                               | 71,98                           |
| 45. | Joanna Czynsz-Piechowiak        | prezeska          | Saint-Gobain Construction Products Polska           | Gliwice              | śląskie            | 1 117,86                | 2,94                                | 23,31                           |
| 46. | Elżbieta Wawrzynkiewicz         | prezeska          | Wojskowe Zakłady Motoryzacyjne                      | Poznań               | wielkopolskie      | 402,54                  | 18,73                               | 21,51                           |
| 47. | Jolanta Gajek                   | prezeska          | QLEVEL HR                                           | Głowno               | łódzkie            | 92,93                   | 32,91                               | 184,15                          |
| 48. | Agnieszka Sarkowicz             | prezeska          | Synthos AGRO                                        | Oświęcim             | małopolskie        | 125,99                  | 9,05                                | 458,44                          |
| 49. | Barbara Misińska                | prezeska          | Stołeczne Centrum Opiekuńczo-Lecznicze              | Warszawa             | mazowieckie        | 75,64                   | 28,8                                | 291,15                          |
| 50. | Aleksandra Paczkowska-Borkowska | prezeska          | Organizacja Polskich Dystrybutorów Farmaceutycznych | Ołtarzew             | mazowieckie        | 869,96                  | 7,8                                 | 10,11                           |

KATEGORIA: FIRMY Z PRZYCHODEM ZE SPRZEDAŻY POWYŻEJ 50 MLN ZŁ  
RENATA BIEL: URTICA

# Świadome przywództwo znaczy więcej niż technologia

Pod przewodnictwem Renaty Biel Urtica wyrosła na największego dystrybutora leków do szpitali w kraju, mocno rozbudowała portfel usług i regularnie notuje wysoką dynamikę przychodów. Sekret? Ludzie i umiejętność ich angażowania.

**I**m ktoś większy, tym trudniej mu rosnąć, ale zdarzają się wyjątki. Urtica z grupy Pelion to największy w Polsce dystrybutor leków do szpitali, zaopatrujący też m.in. przychodnie, gabinety czy apteki i świadczący szereg usług dla branży farmaceutycznej. Przychody spółki w 2024 r. po raz kolejny urosły w tempie przekraczającym 20 proc.

Tym samym kierująca Urticą Renata Biel po raz kolejny znalazła się na podium rankingu 100 Kobiet Biznesu w kategorii firm dużych, czyli tych, w których ze względu na skalę działania o utrzymanie wysokiej dynamiki jest najtrudniej.

- Mam poczucie, że to zasługa zespołu, który dzięki swojemu doświadczeniu i wiedzy doskonale rozumie rynek. Jest to zawsze punkt wyjścia do osiągania najlepszych możliwych rezultatów. Zaczynaliśmy jako tradycyjna hurtownia farmaceutyczna, by stać się wszechstronnym partnerem na rynku ochrony zdrowia. Inwestujemy w transformację cyfrową, która zmienia sposób prowadzenia biznesu. Jesteśmy aktualnie pionierem rozwiązań i usług w szerokim zakresie - zarówno farmalogistyki, jak i narzędzi wspierających. Rozwinęliśmy samodzielnie platformy monitorujące dostęp do leków i narzędzia analityczne prognozujące zapotrzebowanie. To wszystko przynosi efekty - mówi Renata Biel.

## Firmowa kultura

Urtica w 2024 r. miała ponad 4,5 mld zł przychodów, czyli o prawie 22 proc. więcej niż rok wcześniej. Jej spółka matka, czyli Pelion, to największa firma działająca w sektorze ochrony zdrowia w Polsce.

- Dzięki przynależności do grupy Pelion mamy zaplecze kapitałowe, umożliwiające inwestowanie w technologię i najnowocześniejszą infrastrukturę magazynowo-logistyczną. To pomaga nam budować przewagę konkurencyjną na rynku. Jesteśmy też pracodawcą, który przyciąga talenty dzięki kulturze organizacyjnej i oferuje możliwość rozwoju, budując środowisko oparte na bezpieczeństwie psychologicznym - mówi Renata Biel.

Prezeska Urtiki podkreśla rolę, jaką w kreowaniu kultury firmowej odgrywają menedżerowie, którzy poprzez model przywództwa nadają organizacji kształt. - Dzisiaj to nie technologie same w sobie, ale świadome przywództwo buduje przewagę konkurencyjną. W tym roku zostałam babcią i jednocześnie absolwentką akademii psychologii przywództwa. Dzięki temu, że mam już ponad 30 lat doświadczenia w farmacji, nie brakuje mi znajomości branży czy kompetencji twardych. Czułam jednak, że rola liderów się zmienia i potrzebna jest nie tylko umiejętność podejmowania decyzji, ale też kompetencje miękkie i większa

świadomość samego siebie, własnych atutów oraz ograniczeń. Sądzę, że dzisiaj lider powinien rozumieć ludzką naturę, mieć empatię i potrafić przewidywać niektóre zachowania członków swojego zespołu - mówi prezeska Urtiki.

Zdaniem menedżerki czasy, gdy firmy były w stanie dobrze funkcjonować, nie dostosowując modelu zarządzania do potrzeb zespołów, już dawno się skończyły.

- Warto rozwijać w sobie empatię, która pozwala rozumieć emocje i budować dobre relacje. Ważne, by pracownicy mieli poczucie sensu tego, co robią. Style zarządzania są różne i lider współczesny - czy też lider przyszłości - musi być wszechstronny i reagować adekwatnie, korzystając z różnych stylów przywództwa, niejednokrotnie integrując przeciwieństwa. Młodsze pokolenie, dorastające w innych okolicznościach społeczno-kulturowych, nie zawsze będzie dobrze funkcjonowało w wyłącznie forsującym stylu zarządzania, w którym kiedyś na co dzień odnajdywały się poprzednie pokolenia. Wierzę, że trzeba dostosować swój styl tak, by tworzyć przestrzeń do rozwoju pełni potencjału każdego pracownika - tłumaczy Renata Biel.

## Dać pracownikom przestrzeń

Jak znaleźć ten menedżerski złoty środek?

- Gdyby zarządzania dało się nauczyć z książki, to mielibyśmy samych świetnych menedżerów



**Renata Biel**  
prezeska  
firmy Urtica

i menedżerki. Kiedyś jako menedżerowie byliśmy w nieustannym pędzie, chcieliśmy robić szybciej, więcej, mocniej, lepiej. Teraz, jak sądzę, liderzy i liderki rozumieją, że musimy czasem przejść w tryb slow motion, zastanowić się dłużej, uspokoić, poukładać wszystko w głowie, by np. lepiej wykorzystać możliwości dawane przez technologię - uważa Renata Biel. Prezeska Urtiki nie ma wątpliwości, że w biznesie modele folwarczne przegrywają z partycypacyjnymi.

- Model partycypacyjny jest oparty na partnerstwie, innowacyjności, podmiotowym traktowaniu ludzi. Chodzi o to, by pracownicy mieli przestrzeń do rozwoju, działania, wykorzystania swojej kreatywności i wychodzenia z inicjatywami. Dzięki temu firmy działają sprawniej, wydajniej i efektywniej - mówi prezeska Urtiki. Przykład?

- Powołaliśmy w firmie wewnętrzny zespół odpowiedzialny za wdrożenie sztucznej inteligencji w naszej organizacji, inwestujemy w rozwój wiedzy wśród naszych pracowników. Zorganizowaliśmy też wewnętrzne konkursy, w ramach których pracownicy mogli zgłaszać pomysły na upraszczanie wewnętrznych procesów przy pomocy nowych technologii. Dzięki temu wykorzystaliśmy w firmie AI do analizy procesowej, stworzyliśmy asystenta kompetencji pracowników i procedur, porównujemy automatycznie wersje umów.

To wszystko autorskie aplikacje napisane przez naszych programistów na bazie pomysłów pracowników. Idea konkursów się spodobała i jest wdrażana w innych spółkach w grupie Pelion - tłumaczy Renata Biel.

Zdaniem menedżerki wyzwaniem dla firm jest wykorzystanie i transfer wiedzy, którą mają doskonałe znający wewnętrzne procesy pracownicy.

- Tylko przy odpowiednim nastawieniu i wysokiej umiejętności współpracy wiedza z działów biznesowych trafi do zespołów technologicznych, które będą mogły opracować narzędzia automatyzujące powtarzalne czynności. Pracownicy nie muszą się bać zmian i tego, że automat zastąpi ich całkowicie na stanowisku.

W technologicznej rewolucji - a AI to nie moda, tylko rzeczywistość - nie chodzi o redukcję miejsc pracy, tylko o to, by uwolnić ludzi od rutynowych czynności, by mogli robić rzeczy wymagające kreatywności. Nie chcemy, by AI wykonywała za nas czynności, które rozwijają kreatywność i są przyjemne - chcielibyśmy, by wykonywała te żmudne, powtarzalne zadania, które dla nas są obciążeniem, a nie wnoszą nic w rozwój osobisty - mówi Renata Biel.

#### **Lekowe bezpieczeństwo**

Urtica działa w branży mocno regulowanej - i istotnej z punktu widzenia państwa oraz interesu publicznego.

- Dbamy o to, by łańcuch dostaw leków nie został przerwany, tym samym przyczyniając się do bezpieczeństwa lekowego kraju. Dzięki sprawności naszej logistyki, partnerskim kontaktom oraz odpowiednim zapasom nawet w pandemii, gdy pojawiały się problemy z ciągłością łańcuchów dostaw, Urtica zapewniała dostęp do najbardziej potrzebnych leków. Mamy odpowiednie narzędzia predykcyjne oraz relacje z dostawcami z całego świata, które pozwalają budować lekowy bufor i szybko reagować na potrzeby rynku - mówi Renata Biel. Jaka będzie skala i dynamika biznesu w tym i przyszłym roku? Tego prezeska Urtiki nie zdradza.

- Trudno mi prorokować, co wydarzy się w przyszłym roku. Duży wpływ na kształt rynku ma regulator i możliwości systemu publicznej ochrony zdrowia. Nie mam jednak wątpliwości, że jest jeszcze duża przestrzeń na wprowadzanie innowacyjnych leków i udostępnianie ich polskim pacjentom. Czekamy na nowe refundacje, kolejne leki na choroby sieroce, my widzimy potencjał także w rynku medycyny nuklearnej i dystrybucji radiofarmaceutyków. Rynek może nie będzie rósł już tak dynamicznie, ale pieniądze na leczenie polskich pacjentów nigdy nie powinno zabraknąć - mówi Renata Biel. [MZAT, FOT. ARC]

KATEGORIA: FIRMY Z PRZYCHODEM ZE SPRZEDAŻY OD 10 DO 50 MLN ZŁ

IWONA KOPEĆ: LOFT AFFAIR

# Biznes to maraton. Nie sprint

Iwona Kopec, prezeska Loft Affair, o tym, czy kobiety się wspierają i czy networking przekłada się na sukces firmy.

## **S** kąd wziął się u pani pomysł na działalność w sektorze nieruchomości?

Kocham dizajn i podróże - to właśnie te pasje kierowały moimi wyborami zawodowymi. Ale prawdziwym motorem jest dla mnie przedsiębiorczość, wyzwania i tworzenie wartości. W Polsce mamy talenty, które potrafią dorównać najlepszym. Właśnie tu wszystko się zaczyna - w pragnieniu wspólnego budowania i tworzenia przyszłości branży hospitality. W Loft Affair łączę dwie pasje: gościnność i projektowanie doświadczeń gościa. Zidentyfikowaliśmy lukę na rynku - piękne apartamenty premium, lecz bez spójnego standardu serwisu. Loft Affair powstało, by połączyć butikowy charakter z danymi i technologią.

## **J**ak doświadczenia zdobyte za granicą pomagają pani w prowadzeniu biznesu w Polsce?

W branży hospitality najważniejsze są ciekawość i otwartość umysłu. Miałam szczęście żyć, pracować i rozmawiać z ludźmi z całego świata. To nauczyło mnie, że każda kultura zasługuje na indywidualne podejście. To właśnie ta perspektywa zaprowadziła mnie do segmentu premium hospitality - wciąż mało rozwiniętego w Polsce. Tutaj wszystko jest jeszcze do odkrycia: tworzenie doświadczeń łączących sztukę, dizajn, muzykę i kulturę, by pokazać lokalne bogactwo. Taka jest misja Loft Affair - marki autentycznej, lokalnej i kreatywnej, dalekiej od korporacyjnych standardów. Wierzimy, że prawdziwy luksus to dziś autentyczność i emocje.

## **S**tudiowała pani we Francji - czy inspirowała się pani tym rynkiem?

Francja pozostaje światowym wzorem w dziedzinie hospitality. Jej sztuka obsługi - oparta na uwadze, dyskrecji i relacjach międzyludzkich - wciąż nie ma sobie równych. To także kultura pełnego doświadczenia: architektura, dizajn, gastronomia, światło i muzyka współtworzą emocje. Dynamicznie rozwijająca się Polska może czerpać inspirację z tego podejścia, by budować lokalny, autentyczny luksus łączący tradycję z nowoczesnością. Francuski przykład pokazuje, że hotel czy restauracja to nie tylko miejsce, ale też historia, dusza i styl życia. Szkolenie talentów, docenianie rzemiosła, promowanie regionalnej gastronomii i budowanie silnych marek - to fundamenty

nowej generacji polskiego hospitality. Modelu, w którym doskonałość nie polega na kopiowaniu, lecz na twórczej inspiracji.

## **C**zy polscy inwestorzy lubią ryzykować?

Jesteśmy niezależną, autofinansującą się firmą, wspieraną jedynie przez nasze wyniki i partnerów bankowych. Nasi klienci to zamożni właściciele nieruchomości, którzy powierzają nam swój majątek. Dla nich nieruchomości pozostają bezpieczną inwestycją, ale oczekują gwarancji i efektywności, by ich aktywa były piękne, zadbane i zyskiwały na wartości. Nasz model opiera się na trzech filarach: kompleksowym zarządzaniu, zrównoważonym utrzymaniu i wysokiej rentowności. Dzięki hospitality i najmom krótkoterminowym zapewniamy klientom zwrot na poziomie 15-20 proc., czyli znacznie wyższy niż w przypadku tradycyjnego wynajmu.

## **J**ak ocenia pani miniony rok w branży nieruchomości?

To był wyjątkowy rok dla rynku nieruchomości i hospitality w Polsce. Wzrost cen, inflacja oraz napływ mieszkańców z Ukrainy ożywiły sektor. Co ważne, bezpieczeństwo kraju zaczyna przyciągać międzynarodowych klientów. Dzisiejszym wyzwaniem jest dostosowanie się do nowych sposobów użytkowania przestrzeni. Podróżni szukają wielofunkcyjnych apartamentów, w których można mieszkać, pracować i tworzyć. Niektórzy przekształcają je w biura lub lokale użytkowe. Naszą misją jest tworzenie mieszkań, które stają się przestrzeniami wielozadaniowymi - zdolnymi ewoluować wraz z potrzebami współczesnego świata.

## **J**akie są pani prognozy na nadchodzący rok?

Międzynarodowy kapitał kieruje się dziś do Polski - amerykański, francuski, niemiecki, a także inwestorzy z Bliskiego Wschodu. Nasz kraj przyciąga głównie dzięki solidnemu wzrostowi gospodarczemu i ogromnym funduszom unijnym. Dla Loft Affair rok 2026 będzie momentem zmiany skali działalności - od butikowych hoteli przejdziemy do ikonicznych, historycznych budynków, łączących concept store'y, kluby i wydarzenia efemeryczne.

## **C**o w mijającym roku było dla pani firmy szczególnie ważne?

Rok 2025 był punktem zwrotnym dla Loft Affair. Uruchomiliśmy technologiczne spa we współpracy z partnerami oraz immersyjne

siłownie 3D, które wzbogaciły nasze obiekty o usługi premium. To także rok lojalności i zaufania - coraz więcej właścicieli powierza nam kilka budynków, a podróżni wracają do nas w kolejnych miastach. Partnerstwa z międzynarodowymi korporacjami potwierdzają rosnącą siłę marki. Standaryzacja jakości w portfelu premium i wysokie oceny gości przyniosły nam wyróżnienia, w tym własny filtr na Booking.com, a także obecność w Airbnb Luxe, za które odebraliśmy nagrodę dla pioniera regionu.

## **J**akie cele stawiają sobie państwo na najbliższy czas?

Nadchodzący rok upłynie pod znakiem współpracy i otwartości. Planujemy otworzyć kapitał dla pracowników - m.in. poprzez program opcji na akcje - oraz dla partnerów strategicznych, którzy wzmocnią nasz rozwój. Rok 2026 będzie oznaczał przejście od „ja” do „my” - nowy etap oparty na dzieleniu się, tworzeniu wartości i rekrutacji talentów. Będzie to również czas pozyskiwania funduszy.

## **J**akie są pani największe pasje?

Moje życie opiera się na czterech filarach, podobnie jak dobre krzesło, które potrzebuje czterech nóg. Pierwszy filar to praca - kocham to, co robię. Drugi to rodzina i przyjaciele - wolny czas staram się spędzać z bliskimi, po prostu z nimi będąc. Trzeci to lektura - daje mi spokój i równowagę. Czwarty zaś to sport: bieganie, wspinaczka, narciarstwo, a także konie i kontakt z naturą. Kiedy tylko mogę, uciekam od zgiełku miasta, by odnaleźć spokój wśród wiejskich krajobrazów.

## **J**aką radę dałaby pani młodemu przedsiębiorcy, który dopiero zaczyna przygodę z biznesem?

Moja firma urosła od zera do ponad 100 mln zł w pięć lat. Pracowałam w trybie hiperwzrostu - w podróży, z klientami, na pełnych obrotach. Dziś mogę powiedzieć jedno: to nie jest ani zdrowy, ani trwały model. Prawdziwa siła firmy to nie szybkość, lecz odporność - zdolność, by trwać, rozwijać się i nie wypalać. Warto mądrze zlecać zadania, ograniczać koszty stałe i unikać zbyt ciężkich struktur. By robić dobrze, nie trzeba robić szybciej - trzeba robić mądrzej.

**Co, według pani, będzie miało największy wpływ na biznes w ciągu najbliższych pięciu lat?**

W zaledwie pięćdziesiąt lat zniszczyliśmy naszą planetę bardziej niż przez poprzednie dwa tysiąclecia. Światowy model gospodarczy chwieje się w posadach, napięcia społeczne narastają, a wojny znów ogarniają kolejne regiony świata. Podczas gdy ziemia niszczy, sztuczna inteligencja otwiera nową erę, potężną niczym narodziny internetu. Ludzkość stoi na rozdrożu: albo się zmienimy, albo znikniemy.

Polska jest dziś jednym z najbardziej dynamicznych krajów Europy. Łączy doświadczenie starszego pokolenia z odwagą i kompetencjami młodych talentów kształconych na arenie międzynarodowej. Napędzana przez przemysł 4.0, gospodarkę obiegu zamkniętego i innowacje technologiczne, Polska staje się lokomotywą silnej Europy Środkowej.

**Jakie umiejętności i cechy będą cenione, a które stracą na znaczeniu?**

Nadchodząca dekada nie będzie epoką wydajności, lecz kreatywności. Branża hospitality wchodzi w erę 4.0, czyli czas, w którym nieruchomości łączą się z technologią i finansami. Dzięki sztucznej inteligencji każda podróż staje się niepowtarzalna, bo projektowana indywidualnie dla każdego człowieka. Ta rewolucja wymaga jednak głębokiej zmiany: zastąpienia powtarzalnych zadań maszynami i przywrócenia człowiekowi roli architekta koncepcji i procesów. Zmienić się musi także styl zarządzania - z modelu hierarchicznego na współpracę, w której odpowiedzialność jest dzielona. Pracownicy powinni stać się partnerami, a nie tylko wykonawcami. Talent nie powinien być zatrudniony, lecz współtworzyć projekt. W obliczu niestabilnego świata kluczem nie będzie już szybkość, lecz stabilność.

**Na ile ważny jest w biznesie międzypokoleniowy networking? Czego mogą się od siebie uczyć kobiety z różnych pokoleń?**

Sukces - zarówno osobisty, jak i zawodowy - rodzi się przede wszystkim ze spotkań międzypokoleniowych. To nie tylko sieci kontaktów, lecz szczere więzi i relacje. Na mojej drodze to właśnie kobiety najczęściej mnie prowadziły, inspirowały i przekazywały swoje wartości. Nigdy nie uczymy się sami - rośniemy dzięki tym, którzy nas wspierają. A dziś, bardziej niż kiedykolwiek, tworzenie relacji oznacza tworzenie sukcesu. Młodsze kobiety uczą się od starszych negocjacji, odporności i polityki organizacyjnej, z kolei starsze od młodszych - nawigacji w świecie social mediów i AI, budowania marki osobistej czy tempa interakcji. Niezależnie od branży - nieruchomości, hospitality czy jakiegokolwiek innej - najważniejsi są ludzie, z którymi to robimy. Firma to przede wszystkim zespół, nawet alchemia, w której  $1 + 1 = 3$ . [AGO, FOT. ARC]

**Iwona Kopeć**  
prezesa Loft Affair



## PLEBISCYT CZYTELNIKÓW: KOBIETA BIZNESU 2025

Dopełnieniem rankingu 100 Kobiet Biznesu jest plebiscyt Kobieta Biznesu Roku, w którym czytelnicy „Pulsu Biznesu” i portalu Bankier.pl wybierają najlepsze, ich zdaniem, przedsiębiorczynie. O tytuł walczyło 10 właścielek firm i menedżerek. Reprezentują różne branże i firmy różnej wielkości. Wszystkie mają za sobą udany biznesowy rok. Tym razem nominowane zostały:



**Angelika Cieślowska**  
prezeska Korporacji  
Budowlanej Doraco



**Dominika Kulczyk**  
akcjonariuszka  
i przewodnicząca rady  
nadzorczej Polenergii



**Anna Lankauf**  
współzałożycielka  
i była CEO Callstack



**Magdalena  
Mousson-Lestang**  
założycielka marki  
biżuteryjnej Lilou



**Anna Pawlak-Kuliga**  
president international  
w Avis Budget Group



**Katarzyna  
Pelczyńska-Nałęcz**  
ministra funduszy  
i polityki regionalnej



**Bożena Rocznik**  
założycielka i prezeska  
Ostendi Global



**Paulina Strugała**  
członkini zarządu  
ds. zarządzania ryzykiem  
w VeloBanku



**Monika Wincel**  
założycielka  
Cedo Capital



**Anna Włodarczyk-  
Moczowska**  
prezeska Compensy

Pierwsze miejsce w plebiscycie czytelników zajęła **Anna Włodarczyk-Moczowska**, prezeska Compensy.

ANNA WŁODARCZYK-MOCZKOWSKA: COMPENSA

# Kobiety są dla siebie najsurowszymi recenzentkami

Modele zarządzania, w których pierwsze skrzypce gra sztywna hierarchia i centralizacja decyzji, odchodzą dziś do lamusa. Era jednego przywódcy definitywnie się skończyła. Współczesne organizacje potrzebują zupełnie innego podejścia: decentralizacji – mówi Anna Włodarczyk-Moczowska, prezeska Compensy.

**Compensa, która w przeszłości wielokrotnie uczestniczyła w procesach połączeń i przejęć, jest już na finiszu fuzji z Wienerem. Jest pani zadowolona z tempa, w jakim udało się to zrobić?**  
W Compensie mamy duże doświadczenie w prowadzeniu procesów akwizycyjnych i integracyjnych. Dlatego świadomie zdecydowaliśmy, że przeprowadzimy ten proces bez wsparcia firm doradczych. Połączenie Compensy i Wienera miało szczególnie charakter, ponieważ odbywało się w ramach jednej grupy kapitałowej: Vienna Insurance Group. Zwykle łączą się firmy, które reprezentują różne kultury organizacyjne i niewiele o sobie wiedzą. W naszym przypadku było inaczej – znaliśmy się doskonale. Zanim objęłam funkcję prezes Compensy, przez dziesięć lat kierowałam Wienerem, uczestnicząc w transformacji tej organizacji: od PTU przez Gothaer po Wiener. Przed podjęciem decyzji o fuzji w Compensie pracowałam jako prezes już dwa lata, co pozwoliło mi dobrze poznać również tę spółkę. Cały proces fuzji trwał zaledwie dziewięć miesięcy. To bardzo krótko, biorąc pod uwagę skalę i złożoność operacji połączenia dwóch dużych organizacji finansowych. Od początku przyświecała nam jedna, bardzo konkretna zasada: fuzja ma być niewidoczna dla rynku. Klienci i partnerzy biznesowi nie powinni odczuć żadnych utrudnień. Udało nam się ten cel zrealizować.

### Co sprawia najwięcej trudności w łączeniu dwóch firm?

Proces formalnego połączenia mamy już za sobą. Pozostaje jednak najważniejsze i zarazem najbardziej wymagające zadanie: pełna integracja infrastruktury technologicznej i systemów IT. Obecnie wiele z nich funkcjonuje równolegle, dlatego zakończenie konsolidacji technologicznej zaplanowano do końca 2027 r. Równolegle prowadzimy proces ujednolicenia naszej oferty – sukcesywnie zastępujemy dotychczasowe produkty Compensy i Wienera jednym, nowoczesnym rozwiązaniem. Istotnym czynnikiem, który ułatwił realizację fuzji, było wcześniejsze budowanie synergii w ramach polskich spółek Vienna Insurance Group. Przed połączeniem stworzyliśmy wspólną jednostkę odpowiedzialną za likwidację szkód majątkowych w segmencie detalicznym dla Compensy i InterRisk, a wcześniej również dla Wienera. Podobne synergije wypracowaliśmy w procesach posprzedażowych, m.in. dzięki wspólnemu call center.

### Jaki jest - mierzony w liczbach - efekt połączenia z Wienerem?

Nasza fuzja pokazuje, że w przypadku połączenia dwóch firm finansowych jeden plus jeden naprawdę może dać więcej niż dwa. Jesteśmy dziś większą organizacją pod względem sprzedaży niż Compensa i Wiener razem przed połączeniem. Na koniec 2025 r. odnotujemy wzrost składki na poziomie zbliżonym do dynamiki całego rynku. A w wybranych liniach biznesu tę dynamikę wyprzedzamy.

Każda integracja to również moment refleksji – okazja, by przeanalizować, co robiliśmy dobrze, a które obszary wymagają zmian. Świadomie zastosowaliśmy bardziej rygorystyczne podejście do wybranych rodzajów ryzyka w portfelu, co przełożyło się m.in. na ograniczenie części działalności, zwłaszcza w obszarze ubezpieczeń komunikacyjnych. Koncentrujemy się na rozwoju w liniach o większym potencjale wzrostu i wyższej jakości portfela, takich jak ubezpieczenia majątkowe, zdrowotne oraz korporacyjne.

Dzięki fuzji wzrosła nasza pojemność ubezpieczeniowa: dziś wynosi 800 mln zł. Ta zmiana otworzyła nam drogę do obsługi wymagających klientów korporacyjnych oraz do przyjmowania nowych rodzajów ryzyka. Innymi słowy: biznes, który zdecydowaliśmy się ograniczyć, został przez nas skutecznie zastąpiony nowym, bardziej rentownym i perspektywicznym.

W 2025 r. wypracujemy wynik finansowy pięciokrotnie wyższy niż w 2024 r. To efekt synergii kosztowych – redukcji kosztów administracyjnych, optymalizacji kosztów realizacji zobowiązań wobec klientów oraz obniżenia kosztów osobowych w związku z ograniczeniem zespołów. Jednocześnie inwestujemy w automatyzację, nowoczesne technologie i sztuczną inteligencję. Wprowadzenie asystenta AI dla brokerów stało się przełomem – czas przygotowania danych do oferty ubezpieczeniowej, który dla underwritera wynosił 6-8 godzin, dziś skraca się w niektórych przypadkach nawet do jednej minuty. Oczywiście AI nie zastępuje naszych ekspertów, tylko wzmacnia ich kompetencje i zwiększa efektywność. Podobne rozwiązania chcemy wdrożyć również dla sektora agencyjnego. Technologię wykorzystujemy pragmatycznie – ma realnie wspierać biznes, a nie tworzyć innowację dla samej innowacji.

### Co czeka branżę ubezpieczeniową w 2026 r.?

Rok 2025 był dla naszej branży przełomowy w kilku obszarach. Przede wszystkim widzieliśmy gwałtowne przyspieszenie transformacji cyfrowej – automatyzacja procesów, zwłaszcza w likwidacji szkód, oraz coraz



Anna Włodarczyk-  
-Moczowska  
prezeska Compensy

bardziej zaawansowana personalizacja ofert oparta na danych zmieniły sposób funkcjonowania zakładów ubezpieczeń i oczekiwania klientów.

Z dużą dozą pewności można stwierdzić, że presja cenowa w ubezpieczeniach komunikacyjnych będzie się utrzymywać, a nawet rozszerzać na kolejne segmenty produktów majątkowych. W mojej ocenie wojna cenowa w segmencie majątkowym stała się faktycznym standardem rynkowym, z którym jako branża musimy nauczyć się funkcjonować.

Jednocześnie liczę, że tegoroczne działania KNF oraz Rzecznika Finansowego wobec DallBoog okażą się punktem zwrotnym i wyznaczą nowy, wyższy standard ochrony klientów oraz całego rynku przed szkodliwym dumpingiem cenowym i wynikającą z niego skrajnie niską jakością obsługi. Ubezpieczenia to sektor oparty na zaufaniu społecznym. Nie możemy dopuszczać do sytuacji, w których poszkodowani w oczywistych sprawach nie mają pewności, czy otrzymają należne im świadczenia.

Patrząc w przyszłość, wobec wyzwań demograficznych oraz niewydolności publicznej opieki zdrowotnej będziemy obserwować dynamiczny wzrost znaczenia ubezpieczeń zdrowotnych. Stają się one trzecim filarem systemu zdrowia w Polsce i ich rola będzie rosła z każdym rokiem.

#### Jaki będzie przyszły rok dla nowej Compensy?

Fuzja jest dla nas rozdziałem zamkniętym. Dziś koncentrujemy się wyłącznie na przyszłości. Na początku 2026 r., prawdopodobnie już w styczniu, ogłosimy nową strategię Compensy do 2028 r. Jej głównym celem jest osiągnięcie wzrostu sprzedaży szybszego niż rynek oraz zwiększenie udziałów w segmencie majątkowym. Nasza długoterminowa ambicja pozostaje bez zmian: chcemy znaleźć się w trójce największych ubezpieczycieli majątkowych w Polsce.

W nowej strategii poświęciliśmy cały rozdział kulturze organizacyjnej. To dla nas kluczowy obszar. Jesteśmy już na etapie definiowania konkretnych inicjatyw, które pozwolą zrealizować wizję Compensy jako nowoczesnej organizacji przyciągającej talenty i zapewniającej pracownikom bezpieczne i inspirujące środowisko do ich rozwoju.

#### A jakie są wasze ambicje dotyczące udziałów rynkowych? Czy połączone firmy mają szansę zająć miejsce na podium?

Compensa jest organizacją ambitną. Długoterminową aspiracją jest wejście do pierwszej trójki polskich ubezpieczycieli majątkowych. Przy wzroście organicznym

realizacja tego celu zajmie więcej niż pięć lat. W tej drodze mogą jednak pojawić się interesujące możliwości akwizycyjne, a udowodniliśmy już, że potrafimy skutecznie przeprowadzać takie procesy.

VIG Polska jest dziś czwartą grupą ubezpieczeniową na polskim rynku, a Compensa plasuje się na piątym miejscu w segmencie majątkowym i jest czwartym co do wielkości ubezpieczycielem majątkowym w całej Grupie VIG. Jedną z naszych ambicji jest wejście do pierwszej trójki spółek w całej Grupie VIG pod względem przypisu składki i wyniku finansowego.

W krótszym horyzoncie koncentrujemy się na byciu firmą pierwszego wyboru dla naszych pośredników. Chcemy wyróżniać się jakością współpracy, konkurencyjną ofertą produktową, poziomem serwisu oraz nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi.

#### Jakie umiejętności i cechy menedżerów będą najbardziej cenione w ciągu najbliższych pięciu lat, a które stracą na znaczeniu?

Przyszłość będzie należeć do ludzi, którzy potrafią myśleć elastycznie i współpracować. Wiedza specjalistyczna pozostanie istotna, ale sama w sobie nie będzie już przewagą. Kluczowe stanie się ciągłe uczenie się. Jestem przekonana, że rosnąć będzie znaczenie empatii i komunikacji. Coraz większą rolę odegra także inteligencja emocjonalna, czyli zdolność rozumienia siebie i innych, budowania relacji oraz utrzymywania równowagi w zespole. Wyraźnie rośnie także znaczenie odporności psychicznej. To są kompetencje, które będą decydować o efektywności przyszłych liderów i zespołów.

Coraz mniej skuteczne stają się natomiast zarządzanie oparte na kontroli, dystansie czy strachu. Młodzi ludzie nie chcą być „zarządzani”; chcą współpracować. Poszukują autentyczności, spójności i poczucia sensu. To ogromna szansa dla liderów, by budować organizacje oparte na zaufaniu, otwartości i współodpowiedzialności.

#### Czy wraz z fuzją zmieni się sposób zarządzania w Compensie?

Bardzo cenię współpracę z ludźmi, którzy są samodzielni, potrafią podejmować decyzje i biorą odpowiedzialność za działania. To jeden z wyróżników Compensy. Nasi menedżerowie są silni, ambitni, samodzielni, transparentni w działaniu i zorientowani na cel. Kluczowe jest dla mnie, aby cała organizacja jasno rozumiała kierunek, w którym zmierzamy, i cele, które chcemy osiągnąć. Stawiamy na pragmatyczne podejście do realizacji projektów: mają być wykonane w czasie

i w budżecie. To oznacza, że projekt wdrożony na 90 proc. w terminie i ramach kosztowych jest dla nas większą wartością niż projekt „idealny”, który wymaga dodatkowej pracy i nakładów. Lepiej wdrożyć rozwiązanie, a następnie je doskonalić, niż tracić czas i zasoby na przesadne dopracowywanie w fazie produkcyjnej.

#### Czy ma pani mentora, kogoś, kto jest dla pani autorytetem lub inspiracją?

Miałam to szczęście, że na swojej drodze zawodowej spotkałam kilka osób, które nie tylko we mnie uwierzyły, ale również dały mi realną szansę. Po raz pierwszy objęłam stanowisko prezesa zakładu ubezpieczeń w wieku zaledwie 29 lat. Mój ówczesny przełożony, a jednocześnie mój mentor, zaufał mi, powierzył ogromną odpowiedzialność i pozwolił samodzielnie realizować ambitne zadania.

To doświadczenie ukształtowało mój sposób myślenia o przywództwie. Pokazało mi, że zaufanie może być najlepszą formą wsparcia. Dlatego dziś z łatwością powierzam odpowiedzialność osobom, w których widzę potencjał i gotowość do rozwoju. Wiem, jak wiele może zmienić jedna szansa i jeden człowiek, który powie: „wierzę w ciebie”.

#### Przy kalendarzu wypełnionym po brzegi trudno znaleźć czas dla siebie. Jak pani odpoczywa?

Szybko. Cenię sport i regularną aktywność fizyczną – to one pozwalają mi szybko regenerować organizm i utrzymywać równowagę. Dużo gram w tenisa; lubię ten moment, kiedy cały świat znika, a liczy się tylko rytm gry i czysta radość z ruchu.

Ostatnio odkryłam również krioterapię. Dwa razy w tygodniu wchodzę na trzy minuty do komory o temperaturze minus 140 stopni Celsjusza.

To nie tylko ogromna dawka energii, ale też rodzaj „zimowej medytacji”. W takim chłódzie myśli po prostu się wyłączają – to trzy minuty absolutnej pustki w głowie, które paradoksalnie dają najwięcej przestrzeni dla siebie.

W wolnym czasie podróżuję. To moja ogromna pasja i sposób na patrzenie na świat z nowej perspektywy. Mam zasadę, że nie wracam dwa razy w to samo miejsce. Na świecie jest tyle zakątków, które można odkryć po raz pierwszy. W najbliższym czasie planuję podróż do Ameryki Południowej. To będzie podróż, na którą bardzo czekam; taka, która otwiera oczy i poszerza horyzonty i pozwala choć na chwilę zapomnieć o kalendarzu pełnym spotkań. [AMO, FOT. ARC]

## KOBIETA BIZNESU ROKU 2025: DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNA



**Agnieszka Pleti**  
prezeska Fundacji Poland Business Run



**Katarzyna Jordan**  
prezeska i założycielka Fundacji Visteria



**Nilofar Ayoubi**  
przedsiębiorczyni



**Omenaa Mensah**  
przedsiębiorczyni, filantropka,  
inwestorka



**Marta Szewczyk-Wypychewicz**  
prezeska Fundacji Jesteśmy Blisko

Tytuł Kobieta Biznesu 2025 w kategorii działalność społeczna zdobyła **Omenaa Mensah**, przedsiębiorczyni, filantropka i inwestorka.

## OMENAA MENSAH

# Filantropka, która nie chce być skromna

Kiedyś, dawno temu, mój mąż powiedział, że pomaganie nie jest takie cool. A ja mu na to: Kochanie, ty nawet nie wiesz, jakie to będzie cool! – Omenaa Mensah mówi o miłości, Afryce i nowych pomysłach.

**R**ozmawiałam właśnie ze Stefanie! – mówi Omenaa Mensah do koleżanki na początku naszej rozmowy. Wyjaśnia, że chodzi o Stefanie Sword-Williams, autorkę bestsellerowej książki „Fuck Being Humble” („Pieprzyć skromność”). I że to świetny temat. – Bo nam zawsze się powtarza, że trzeba być pokornym, grzecznym, nie wychodzić przed szereg. Co ja bym w życiu osiągnęła, gdybym nie wychodziła przed szereg? Na pewno nie udzielałabym tego wywiadu – śmieje się Omenaa Mensah. Nasz wywiad to efekt jej zwycięstwa w tegorocznym plebiscycie Kobieta Biznesu: działalność społeczna. Została nominowana m.in. za to, że podczas gali Top Charity w czerwcu 2025 r. wraz z Rafałem Brzoską zebrała rekordowe 60 mln zł na cele dobroczynne.

### Początki, czyli co zrobić z rozpoznawalnością

Filantropia w wykonaniu Omeny Mensah to bieg długodystansowy. Wystartowała 11 lat temu jako gwiazda telewizji, z własną fundacją i projektami w Polsce i Ghanie, kraju pochodzenia jej ojca.

– Chciałam w mądry sposób wykorzystać swoją rozpoznawalność – mówiła w 2021 r. w wywiadzie dla PB jako laureatka drugiego miejsca naszego plebiscytu. Dziś skala jej filantropijnych projektów jest większa. W ramach Konsorcjum Filantropijnego – będącego częścią inicjatywy Top Charity – wspierane są projekty polskie i międzynarodowe, np. Obama Foundation, fundacji Rafaela Nadala, Andrea Bocelli Foundation, Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu, a w planach jest też np. zaangażowanie we włoską fundację wspierającą młodych poetów.

– Dlaczego to mnie tak bardzo cieszy? Bo najwyższy czas, byśmy właśnie tak działali. Po 35 latach rozwoju gospodarki wolnorynkowej Polska wreszcie doczekała się dojrzałego modelu filantropii.

Coraz lepiej rozumiemy, że wspieranie innych jest naturalną częścią społecznej odpowiedzialności i jesteśmy na to gotowi – mówi Omenaa Mensah.

Jej zdaniem tę gotowość pokazała mobilizacja Polaków i przedstawicieli polskiego biznesu, dzięki czemu zorganizowany został konwój humanitarny dla Ukrainy.

– W ramach akcji Konwój Polskich Serc, kierowanej przez Rafała Brzoskę i mnie, wysłano aż 34 wagony i niemal 500 ton żywności, leków i środków pierwszej potrzeby. Właśnie tak rozumiem współczesny patriotyzm – podkreśla Omenaa Mensah.

### Hejt, czyli czego nie rozumiemy

Nie wszyscy Polacy jednak popierają wspieranie zagranicznych potrzebujących. Omenaa Mensah wspomina, że kiedy zaangażowała się w pomoc Afryce, zderzyła się z hejtem.

– Zbudowałam w Afryce szkołę dla dzieci, które są sprzedawane do pracy niewolniczej. A 90 proc. hejtu, który na mnie za to spadł, dotyczyło tego, że nie buduję szkoły dla dzieci w Polsce. Przecież w Polsce edukacja dzieci jest zagwarantowana, a problem handlu dziećmi nie występuje. To skąd krytyka? – dziwi się Omenaa Mensah.

Podoba się jej pewne ćwiczenie obrazujące istotę pomagania. W jednej linii stoją dzieci – biedne, zamożne, przeciętne, z domu dziecka, lekko niepełnosprawne. Pytamy je np. o to, czy chodzą do szkoły. Jeśli tak, to krok do przodu. Czy jesz w szkole obiad? Jeśli tak, to krok do przodu. Czy chodzisz na zajęcia dodatkowe? I tak dalej.

– I na koniec wyobraźmy sobie start tych dzieci do biegu. Chcę ten start dzieciom wyrównać. Niektórym nadal trudno to zrozumieć. Uważam, że jako dorośli ludzie sukcesu powinniśmy próbować zmienić ten świat na lepsze – uważa Omenaa Mensah.

### Miłość, czyli dar od filantropii

Dzięki filantropii poznała męża.

– Chcę się za to losowi odwdziżyć – podkreśla Omenaa Mensah.

Rafał Brzoska to założyciel i prezes InPostu, a także wpływowa osobistość działająca

w organizacjach przedsiębiorców i obserwowana na Instagramie przez 187 tys. osób.

- Organizowana przez nas gala Top Charity stała się największą galą w Europie łączącą świat bardzo dużego biznesu, sztuki i filantropii.

To pokazuje, że mamy wspaniałych przedsiębiorców nowej generacji, którzy naprawdę chcą się angażować. Trzeba o tym z dumą opowiadać - podkreśla Omenaa Mensah. Są też przedsiębiorcy, którzy mogliby kąpać się w szampanie, ale charytatywnie się nie udzielają.

- Bo nie wiedzą jak, bo nikt im nigdy tego nie pokazał - uważa filantropka.

Przypomina, że co roku na gali Top Charity wręczane są nagrody tym przedsiębiorcom, którzy w sposób wyjątkowy i osobisty angażują się w filantropię. W ubiegłorocznej edycji nagrodę otrzymali Grażyna Kulczyk i Piotr Volkel.

- Kiedyś, dawno temu, mój mąż powiedział, że to pomaganie nie jest takie cool. A ja mu na to: Kochanie, ty nawet nie wiesz, jakie to będzie cool! - wspomina Omenaa Mensah.

### Filantropia, czyli prawie biznes

Prowadzenie tak dużej grupy podmiotów - Omenaa Foundation, OmenaArt Foundation, Top Charity, Konsorcjum Filantropijnego oraz współzarządzanie Rafał Brzoska Foundation - to dla Omeny Mensah wyzwanie podobne do zarządzania grupą firm.

- Co wspólnego ma biznes z filantropią? Wszystko, czyli zespoły, umowy, HR-y, terminy, usługi. Oprócz jednego - w biznesie nigdy nie będziesz miał takiej radości, którą daje uśmiech beneficjenta - mówi filantropka. Ma jeden zespół, który zarządza wszystkimi podmiotami. To kilkanaście osób plus współpracownicy zewnętrzni.

- W 2024 r. udział kosztów w prowadzonych przez nas projektach nie przekroczył 15 proc. ich wartości, podczas gdy koszty operacyjne w wielu międzynarodowych organizacjach sięgają powyżej 40 proc. Dla darczyńców to ważna informacja - uważa Omenaa Mensah. Nie kryje, że musiała wszystkiego się nauczyć.

- Dawno temu pojechałam do Afryki z poczuciem, że chciałabym po prostu dla niej coś zrobić. Kiedy zaproponowano mi projekt budowy szkoły, bez zastanowienia się zgodziłam. Dziś na pewno trzy razy bym się zastanowiła - podkreśla filantropka. Zdobytą wiedzę chętnie się dzieli. Na przykład z Marcinem Mellerem, znanym dziennikarzem, który też ma potrzebę pomagania potrzebującym w Afryce.

- Dołączył do naszego tegorocznego wyjazdu do Kids Haven School w Ghanie - szkoły dla dzieci uwolnionych z niewoli, by zobaczyć, jak nasz projekt wpływa na lokalną społeczność, z jakimi wyzwaniami mierzy się to miejsce i jak ogromne znaczenie ma dobrze przygotowana kadra oraz uważny, zaangażowany zespół - opowiada Omenaa Mensah.

### Phenomenaa Gallery, czyli sztuka Afryki

Filantropka zajmuje się teraz dużym nowym projektem - Phenomenaa Gallery, czyli galerią sztuki, którą właśnie otworzyła w przestrzeni Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. To miejsce ma mieć wyraźny, filantropijny profil.

- Od lat darzę ogromnym szacunkiem artystów afrykańskich, którzy tworzą w wymagających warunkach, a jednocześnie zdobywają światowe rynki i uwagę najważniejszych instytucji. Od roku jestem również częścią



Africa Acquisitions Committee wspierającego decyzje zakupowe Tate Modern. Uważam, że w naszej części Europy wciąż brakuje przestrzeni prezentującej sztukę z Afryki, dlatego postanowiłam stworzyć pierwszą taką galerię - profesjonalną, z ambitnym programem edukacyjnym oraz rozwojowym dla artystów. To miejsce, które ma nie tylko pokazywać sztukę, ale także budować pomosty między światami - tłumaczy Omenaa Mensah. Właśnie w takim duchu galeria zaprezentuje dzieła najciekawszych artystów współczesnej Afryki: Larry'ego Amponsaha, Kwaku Yaro, Hawy Awanle Ayiboro, Corneliusa Annora, Raphaela Adjetey Adjei Mayne'a, Mosesa Adjei oraz Innocenta Nkurunzizy, czołowego twórcy z Rwandy.

### Sztuka, czyli forma terapii

Jak sztuka przekłada się na pomoc potrzebującym?

- Podczas głównej aukcji na gali Top Charity nasza społeczność - goście reprezentujący największe polskie i międzynarodowe biznesy - licytują dzieła wybitnych artystów. Prace są starannie selekcionowane przez radę artystyczną. Dzięki pieniądзом z aukcji finansujemy projekty Konsorcjum

Filantropijnego w Polsce i na świecie, a także wspieramy rozwój inicjatyw artystycznych, w tym rezydencje, programy edukacyjne oraz warsztaty dla dzieci i dorosłych. Pomagamy również instytucjom publicznym, m.in. Muzeum Łazienki Królewskie czy Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie - mówi Omenaa Mensah.

Wierzy, że sztuka jest ważną formą terapii.

Często wspomina obóz, który jej zespół zorganizował dla dzieci z domów dziecka.

- Jeden z chłopców napisał w ankiecie na początku pobytu, że chciałby zostać złodziejem - jak jego tata. Podczas obozu uczestniczył w warsztatach operatorskich, świetnie się bawił i odkrył zupełnie nowy świat.

W ankiecie końcowej napisał, że teraz chce być... operatorem kamery - opowiada filantropka.

### „GQ”, czyli trzymajcie kciuki

W biznesie Omenaa Mensah żyje projektem lifestyle'owego magazynu „GQ”, który właśnie wystartował (26 listopada).

- Tworzenie magazynu z tak wspaniałym zespołem jest dla mnie spełnieniem marzenia. Trzymajcie za nas kciuki! - mówi Omenaa Mensah. [GRA, FOT. ARC]

### Omenaa Mensah

przedsiębiorczyni,  
filantropka, inwestorka

KOBIETY BIORĄ SPRAWY W SVOJE RĘCE

# Polka nie przebija szklanego sufitu – buduje własny biznes



**N**ie walczą z systemem, nie rozbijają szyb. Zamiast tego tworzą własne światy oparte na relacjach, empatii i sensie. Polki coraz śmielej budują firmy, które nie kopią męskich wzorców, tylko redefiniują pojęcie sukcesu. Cicho, skutecznie, po swojemu. Metafora szklanego sufitu zawsze budziła we mnie bunt. Bo co sugeruje ta przezroczysta, ale twarda jak stal bariera, którą kobiety widzą nad głowami, wspinając się po drabinie stanowisk - ano świat zbudowany według męskich reguł, w którym sukces często mierzy się liczbą godzin spędzonych po zmierzchu w biurze, a także kompetencjami zapożyczonymi ze „Sztuki walki” Sun Tzu. Ten świat zdaje się szeptać: To nie dla ciebie, kochana.

## Empatia jako waluta przyszłości

A jednak oto ironia losu: kobiety, które biorą sprawy w swoje ręce, nie rozbijają żadnej szyby. Nie próbują grać w cudzą grę. Tworzą własne przestrzenie - biznesy oparte na relacjach, empatii i sensie. Nie budują imperiów, budują wspólnoty. Ich siłą nie jest dominacja, lecz współpraca. Ich bronią - uważność. One nie przebijają

sufitu. One stawiają nowy dach, pod którym wszystkim oddycha się lżej. Wyobraźcie sobie Annę - fikcyjną, choć prawdziwszą niż niejeden case study z HBR. Matkę dwójki dzieci, która w założyła firmę doradztwa psychologicznego online. Nie dlatego, że marzyła o karierze w korporacji. Po prostu zobaczyła, jak jej koleżanki toną między macierzyństwem a pracą i postanowiła im pomóc. Jej biznes nie rośnie dzięki agresywnej sprzedaży, lecz dzięki sieci relacji - tych cichych, kobiecych nici, które Polki tkają od pokoleń przy herbach i rozmowie.

A liczby? Są jak lustro rzeczywistości. Weźmy dane Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE): w 2024 r. Polki założyły ponad 103 tys. jednoosobowych firm, czyli 38 proc. wszystkich nowych działalności w kraju. W 2022 r. to właśnie kobiety wyprzedziły mężczyzn w liczbie otwieranych biznesów. 8 proc. Polek prowadzi własną firmę - więcej niż średnia unijna (6 proc.) i mniej tylko niż w Grecji - podaje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. One nie pytają o zgodę. Działają najczęściej w branżach, w których walutą jest intuicja: w handlu (18 proc. nowych firm), usługach fryzjerskich i kosmetycznych (82 proc. kobiet), opiece zdrowotnej (72 proc.) - informuje PIE.

To coś więcej niż statystyka. To manifest empatycznej sprawczości w erze męskiej hegemonii i bezdusznych algorytmów. Bo oto, co czyni Polkę niepowstrzymaną: zdolność do widzenia świata nie jako pola bitwy, lecz jako sieci powiązań. Raporty, z pozoru suche, odsłaniają coś jeszcze - portret siły ukrytej w codzienności, która nie chce się już dłużej kojarzyć z płcią. Według badań PARP nie ma kobiecej ani męskiej przedsiębiorczości - są te same marzenia i lęki, ta sama pracowitość i kreatywność. Różnica leży w ciężarze: kobiety częściej dźwigają obowiązki opiekuńcze. Mimo to 46 proc. Polek marzy o własnym biznesie, najczęściej w usługach, handlu i gastronomii - wynika z tegorocznego badania Fundacji WłączeniPlus. Nie jest łatwo. 76 proc. przedsiębiorczyń zmaga się z rotacją pracowników, połowa z chronicznym stresem. Kobiety częściej startują z mniejszą wiedzą biznesową - tylko 11 proc. ocenia ją wysoko wobec 17 proc. mężczyzn. Ale uczą się szybciej. 26 proc. już korzysta z AI, by automatyzować rutynę i skupić się na tym, co naprawdę ludzkie - relacjach.

## Odwaga na co dzień

To jest właśnie esencja hasła „Polka potrafi”. Nie rewolucja z transparentami, lecz cicha

transformacja, w której wrażliwość staje się supermocą. Pamiętam słowa jednej z liderki: „Nie walcz z systemem. Zmieniam go od środka, budując firmę, w której ludzie czują się widziani”. To zdanie mogłoby być mottem całego pokolenia.

Aż 55 proc. przedsiębiorczyń twierdzi, że ich firmy mają równe procesy rekrutacji i rozwoju - więcej niż średnia populacyjna. One nie kopią męskich wzorców. One je ulepszą. Wplatają empatię w strukturę zysku. Podczas, gdy 45 proc. kobiet nadal dźwiga większość obowiązków domowych, one nie szukają równowagi mimo rodziny, tylko dzięki niej.

Dlatego wznoszę metaforyczny toast za polskie ciche rewolucjonistki: te, które zakładają salony beauty w małych miastach, platformy edukacyjne online i ekologiczne start-upy w turystyce. One pokazują, że szklany sufit to nie mur, lecz lustro, w którym odbija się nasza siła - empatyczna, nieugięta, prawdziwa. Polka potrafi nie dlatego, że chce być jak mężczyzna. Polka potrafi, bo potrafi być sobą - twórczynią świata, w którym sukces pachnie kawą, rozmową i odwagą. Dziewczyny, bierzcie sprawy w swoje ręce. Świat nie jest gotowy? To go przygotujcie. Bo przyszłość naprawdę ma wasze imię.

[MK, FOT. ADOBE STOCK]

Wyjątkowa współpraca

# ZIEŃ X GATTA

## MODA MADE IN POLAND



Ta kooperacja to więcej niż ubrania i więcej niż rajstopy. Każda ze stron wnosi to w czym jest autorytetem, a dzięki temu na polskim rynku ma szansę powstać zupełnie nowa jakość.

Maciej Zień to marka luksusowa, wprost uwielbiana przez kobiety, od lat kojarzona z elegancją i ponadczasowym stylem. Postać Macieja to gwarancja unikalnego wzornictwa i wyszukanego smaku. Idzie za nim prestiż, ogromne doświadczenie i modowy autorytet.

Gatta to lokalna marka, która od ponad trzech dekad ubiera kobiety w Polsce i na rynkach zagranicznych. W tym czasie zgromadziła doświadczenie, które pozwala coraz lepiej rozumieć ich potrzeby. Te obserwacje pozwoliły marce Gatta rozwijać technologie – od klasycznego pończosznictwa po nowoczesne rozwiązania seamless – dzięki czemu dziś może łączyć estetykę z komfortem i funkcjonalnością.

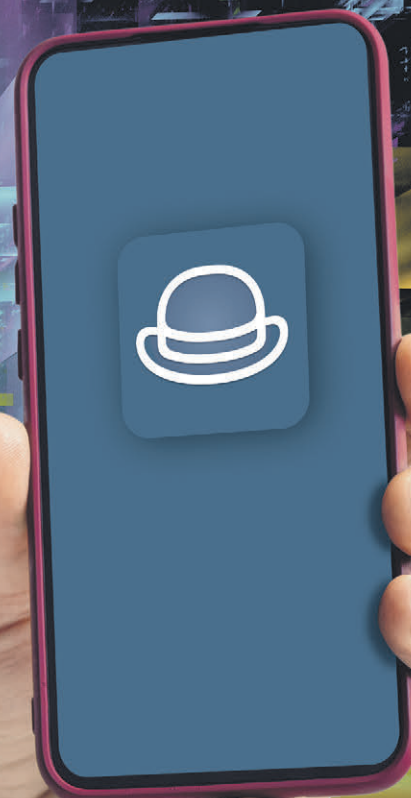
W efekcie tej współpracy powstała kolekcja Poem będąca wprost esencją kobiecości.

Z I E Ń X G A T T A



**ALIOR  
BANK**

# **iKONTO BIZNES** **Z NOWĄ BANKOWOŚCIĄ ELEKTRONICZNĄ**



**DO 4200 zł**

**PREMII ZA UDZIAŁ W PROMOCJACH  
I SKORZYSTANIE Z INNYCH USŁUG**

iKonto Biznes kierujemy do nowych klientów prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą. Na łączną kwotę premii do 4200 zł składają się: 400 zł za założenie rachunku online, 500 zł za kredyt firmowy, 300 zł za zawarcie z firmą Polskie ePłatności sp. z o.o. umowy o terminal płatniczy i transakcyjność na terminalu, do 1500 zł za transakcje kartą debetową Mastercard z Plusem, do 1000 zł za spłatę raty leasingowej w Alior Leasing sp. z o.o. z rachunku firmowego, nawet 500 zł za przelewy do ZUS. Szczegółowe warunki uzyskania premii określone są w regulaminach promocji „Plusy karty z Plusem dla posiadaczy firmowej karty debetowej Mastercard z Plusem Alior Banku SA – V edycja”, „Aliorowe kody promocyjne” i „Nawet 1200 zł na start”. Propozycja obowiązuje od 20.10.2025 r. do 31.01.2026 r. Pełna informacja o iKoncie Biznes, w tym tabela opłat i prowizji, oraz regulaminy: prowadzenia rachunków dla przedsiębiorców, kart debetowych dla klientów biznesowych, korzystania z kanałów elektronicznych dla przedsiębiorców i regulaminy ww. promocji, są dostępne na aliorbank.pl i w placówkach Alior Banku SA.