

XXVIII EDYCJA RANKINGU LISTA 500

ANALIZA ▶L2-3

Firmy rosną, ale coraz wyższe koszty uderzają w zyski

500 największych firm wypracowało w zeszłym roku ponad 2,7 bln zł przychodów. Więcej niż rok wcześniej, ale zyski spadły. To skutek rosnących kosztów działalności

GOSPODARKA ▶L6

Więcej niepewności, mniej optymizmu

Polscy przedsiębiorcy nadal planują podwyżki płac i próbują inwestować, ale jednocześnie ograniczają rekrutację

NASZA LISTA ▶L10-15

Jakie są największe firmy w Polsce

Podajemy m.in. pozycję na liście w tym i w poprzednim roku, przychody ze sprzedaży, wielkość zatrudnienia

500

PARTNER
MERYTORYCZNY

SGH

PARTNER
STRATEGICZNY

mBank

PARTNERZY

Enea

KUKE
Grupa PFR

Targi Kielce
exhibition & congress centre

KOMENTARZ

Jak wyglądałaby
Lista 500, gdyby...

Marcin Piasecki

redaktor zarządzający
„Rzeczpospolitej”

Tak, tak, mamy jeden z najlepszych okresów w historii polskiej gospodarki. Znaczący wzrost poziomu życia, G20, wyprzedzanie kolejnych, rozwiniętych państw w poziomie PKB na głowę mieszkańca – to wszystko się dzieje. Być może rzeczywiście już mamy złoty wiek. Tegoroczna Lista 500 również jest wyrazem tego, co w gospodarce najlepsze: stabilnego wzrostu. Zmiany w zestawieniu mają bardzo naturalny charakter, nie są efektem dramatycznych potknięć firm, regresu całych branż czy w drugą stronę – jakiegoś totalnego przyspieszenia któregoś z sektorów.

A jednak wolabym, żeby dzisiejsze sukcesy naszej gospodarki stanowiły zaledwie preludium do złotych stuleci. Co więcej, że środowisk samego biznesu słyszę przestrogi przed „zachłystniem się dobrobytem”. Dobrobytem zresztą wspomaganym przez unijne miliardy, a ten strumień zacznie się kurczyć i w długoletniej perspektywie – ale jednak – staniemy się płatnikiem netto do unijnej kasy. Dzisiejszy poziom rozwoju został przede wszystkim po prostu wywalczony przez ciężko pracujących ludzi, przedsiębiorców i, oddajmy sprawiedliwość, część polityków. Jednak nie został dany na zawsze. W dodatku mimo że jesteśmy krajem sukcesu, jego skala mogłaby być większa. A my wszyscy moglibyśmy czerpać korzyści z jeszcze bardziej prężnie rozwijającej się gospodarki.

Wejźmy zatem do świata idealnego. Jak wyglądałby rozwój Polski i jak wyglądałaby Lista 500, gdyby biznesu nie dusiły ceny energii, a przez lata zaniechany transformację energetyczną mielibyśmy za sobą? Gdyby poprzez odpowiedzialną politykę migracyjną rozwiązać dramatyczny w niektórych sektorach problem braku rąk do

Warto analizować Listę 500 „Rzeczpospolitej”. Także po to, aby intensywny okres rozwoju polskiej gospodarki trwał jak najdłużej

pracy? Gdybyśmy mieli sprawne sądownictwo gospodarcze, a jego niedostatki są przecież jedną z blokad rozwoju? Gdyby – tutaj już sięgamy szczytów ideału – prawo w Polsce było bardziej przyjazne dla aktywności gospodarczej?

Polska wykorzystała szereg szans, jednak pewnie można by znaleźć drugie tyle, gdzie można odczuć niedosyt. Oczywiście nie wszystko od nas zależało i zależy – tutaj kłania się pandemia, a dziś przede wszystkim nieobliczalna geopolityka: od wojny w Ukrainie po konflikt w Zatoce Perskiej. Jest jednak coś, co w tym całym geopolitycznym rozgardiaszu od nas zależy, co paradoksalnie stanowi kolejną rozwojową szansę. Wykorzystanie bezprecedensowego wysiłku w zakresie obronności i bezpieczeństwa. Te miliardy kierowane do sektora obronnego powinny go wzmocnić, ale też wzmocnić całą polską gospodarkę. Stać się bodźcem do rozwoju firm, technologii czy innowacji. W innym przypadku za lat parę w kontekście Listy 500 będziemy pisać o kolejnej zmarnowanej szansie.

Problem jest zresztą szerszy. W jaki sposób ma się dalej rozwijać polski dobrobyt? Co ma być paliwem dla gospodarki? Przecież proste rezerwy w postaci niskich cen energii czy atrakcyjnych kosztów pracy już się skończyły lub właśnie się wyczerpują. Co je zastąpi? Czy ciągle trzeba będzie liczyć na aktywną postawę polskiego konsumenta? A może rzeczywiście w końcu ruszą inwestycje? Takie pytania można mnożyć.

W znalezieniu odpowiedzi może pomóc wnikliwa analiza Listy 500. To przecież unikalna panorama polskiego biznesu i całej gospodarki. Z brutalną szczerością wskazuje na sektory, w których jesteśmy naprawdę mocni, pokazuje te, gdzie istnieje szansa na rozwój, oraz takie, gdzie ów rozwój najprawdopodobniej pozostanie w sferze nieiznaczalnych marzeń.

Warto wyciągać wnioski z Listy 500, także po to, aby złoty wiek trwał jak najdłużej.

/©©

ANALIZA

Firmy rosną, ale coraz

500 największych firm wypracowało w zeszłym roku ponad 2,7 bln zł przychodów. Więcej niż rok wcześniej, ale zyski spadły. To skutek rosnących kosztów działalności. Niekorzystny trend utrzymuje się również w 2026 r.

KATARZYNA KUCHARCZYK

Polska gospodarka na tle innych krajów w ostatnich latach radzi sobie bardzo dobrze. W 2025 r. PKB wzrósł o 3,6 proc. Ale to wcale nie znaczy, że warunki do prowadzenia biznesu są łatwe. Już podczas zeszłorocznej Listy 500 sygnalizowaliśmy, że rosnące koszty uderzą w wyniki firm. Najnowsza, już 28. edycja potwierdza, że tak się rzeczywiście stało.

Wprawdzie firmom udało się zwiększyć przychody o prawie 4 proc., do ponad 2,7 bln zł, ale ich rentowność spadła. Łączny zysk operacyjny i zysk brutto skurczyły się o kilka procent, a zysk netto o prawie jedną czwartą. Natomiast o 4 proc. wzrosły zobowiązania.

Tegoroczne wyniki przedsiębiorstw też są pod presją, bo w wyniku eskalacji konfliktu na Bliskim Wschodzie negatywne zjawiska makroekonomiczne przybrały na sile.

Rodzimy kapitał
na prowadzeniu

Lista 500 pokazuje nie tylko wyniki finansowe firm, ale również ich strukturę własnościową, poziom inwestycji, zadłużenie czy zatrudnienie. To pozwala zaobserwować ciekawe trendy.

Przed ponad dwie dekady największy odsetek na liście stanowiły firmy zagraniczne. Jednak w ostatnich latach w siłę rosły podmioty z polskim, prywatnym kapitałem. Zeszłoroczna edycja Listy była pierwszą, w której wyszły one na prowadzenie, stanowiąc 46,4 proc. wszystkich. W tym roku jest identycznie. W zestawieniu mamy 232 firmy prywatne polskie, 227 zagranicznych, 33 państwowe i 8 komunalnych. Te ostatnie stanowią mniej niż 0,02 proc. wszystkich obecnych na Liście. W tej grupie na prze-

strzeni ostatnich dekad nie widać większych zmian. Najwięcej firm komunalnych mieliśmy w zestawieniu za 1998 r. – 13. W kolejnym roku było ich już tylko 9, a następnym latach liczba ta utrzymywała się poniżej 10.

Zdecydowanie większą dynamikę widać w pozostałych trzech grupach. Początkowo obserwowaliśmy mocną ekspansję kapitału zagranicznego. W 2020 r. padł rekord. 282 firmy zagraniczne stanowiły aż 56,4 proc. wszystkich obecnych na Liście. W kolejnych latach jednak ich udział zaczął spadać. Teraz wynosi 45,4 proc. i jest stosunkowo stabilny. Natomiast mocno kurczy się grupa firm państwowych. W początkowych edycjach Listy było ich ponad 100. Obecnie są tylko 33, czyli stanowią mniej niż 7 proc. wszystkich obecnych w zestawieniu.

Kto jest największy?

Wprawdzie firm państwowych jest na Liście relatywnie mało, ale za to są to bardzo duże podmioty, co dobrze obrazują statystyki bazujące na wartości przychodów.

HISTORIA LISTY 500

To najstarsze i najbardziej kompleksowe zestawienie prezentujące wyniki finansowe największych przedsiębiorstw działających w Polsce. Pierwsza edycja rankingu została opublikowana w 1999 r. i obejmowała dane za 1998 r.

Na czele zestawienia znalazły się wówczas Polskie Sieci Elektroenergetyczne. Drugie miejsce przypadło Petrochemii Płock (obecnie Orlen), a trzecie – Telekomunikacji Polskiej (obecnie Orange Polska). W kolejnych latach skala działalności firm obecnych na polskim rynku systematycznie rosła, a wraz z nią zwiększał się próg wejścia do zestawienia. W edycji w 2024 r., aby znaleźć się na Liście 500, przedsiębiorstwo musiało osiągnąć co najmniej 668 mln zł przychodów ze sprzedaży, a w 2025 r. – 742 mln zł. W najnowszym rankingu próg utrzymał się na zbliżonym poziomie i wyniósł 742 mln zł. W tegorocznym zestawieniu pojawiło się 108 nowych firm, których nie było w poprzedniej edycji. Awans odnotowało 145 przedsiębiorstw, 226 spadło na niższe pozycje, a 21 utrzymało swoje miejsca. Publikacji Listy 500 co roku towarzyszy również przyznanie nagród Orły „Rzeczpospolitej” oraz wyróżnień. W tym roku zostały one przyznane w trzech kategoriach (inwestycje, eksport i debiut). ■

W takim ujęciu na przedsiębiorstwa państwowe przypada niemal jedna piąta (19,3 proc.) całości. Największy udział w przychodach (około 41,6 proc.) mają firmy prywatne polskie. Tuż za nimi (38,6 proc.) są podmioty zagraniczne, a mniej niż 0,5 proc. przypada na przedsiębiorstwa komunalne.

Największą firmą w naszym zestawieniu niezmiennie jest Orlen. 2025 r. koncert może zaliczyć do udanych.

– Mamy za sobą rok rekordów. Najwyższe w historii nakłady inwestycyjne i najwyższa kapitalizacja spółki notowanej na GPW. Doskonałe wyniki roku ubiegłego wciąż obciążają odpisy aktualizujące, które wynikają z popełnionych w przeszłości błędów. To one bilansowo kosztowały nas 16 mld zł – tak komentował zeszłoroczne wyniki prezes Orlenu Ireneusz Fąfara. Przychody koncernu w 2025 r. wyniosły 267,8 mld zł i były niższe o 27 mld zł rok do roku. Około 64 proc. zeszłorocznych obrotów wygenerowała sprzedaż w Polsce, a pozostałe 36 proc. stanowił eksport. Orlen ma przed sobą pracowite lata. W samym tylko 2026 r. zamie-

rza zainwestować ponad 36 mld zł w kluczowych segmentach działalności.

Pozycja Orlenu na Liście jest niezagrożona. Jego przychody są ponad dwa razy wyższe niż wicelidera. Warto jednak odnotować, że ten systematycznie rośnie w siłę. Mowa tu o Jeronimo Martins, czyli właścicielu sklepów Biedronka. W 2025 r. udało mu się zwiększyć obroty o prawie 6 proc., do 107,8 mld zł. Mimo trudnych warunków rynkowych wypracował solidny zysk.

– Pomimo geopolitycznych wyzwań i napięć handlowych w 2025 r. nasze spółki wykazały wyjątkową zdolność adaptacji, osiągając solidny wzrost sprzedaży, dobre wyniki i mocne przepływy pieniężne. W obliczu braku wzrostu wolumenu i nasilającej się konkurencji Biedronka rozpoczęła 2026 r., działając w warunkach deflacji. Jesteśmy pewni, że nasze modele operacyjne pozostają odporne w coraz bardziej niepewnym środowisku – komentował Pedro Soares dos Santos, prezes Jeronimo Martins. W minionym roku sieć otworzyła 181 nowych sklepów, przeprowadziła 200 modernizacji, rozwijała centra logistyczne, inwestowała również w automatyzację. Na 2026 r. też ma ambitne plany.

Imponujący wzrost zanotowała również trzecia na naszej Liście firma – Totalizator Sportowy. Zwiększyła przychody aż o 30 proc., do niemal 90 mld zł. Zanotowała rekordowe wyniki we wszystkich liniach biznesowych. Deklaruje, że tempa nie zwolni.

W pierwszej dziesiątce tegorocznej listy oprócz wspomnianych już Orlenu, Jeronimo Martins i Totalizatora Sportowego mamy również: PGE (4), PZU (5), Lidl (6), PKO BP (7), KGHM (8), Dino (9) oraz Tauron (10).

W pierwszej dziesiątce mamy tylko jedną zmianę: Dino wypchnęło Eneę i zamie-

NAJLICZNIEJSZE SEKTORY, LICZBA FIRM

Branża	Liczba firm
Handel hurtowy	64
Usługi finansowe/informatyczne	59
Budownictwo	56
Produkcja żywności	53
Handel detaliczny	44
Inna produkcja	37
Prod. maszyn i urządzeń (w tym RTV i AGD)	25
Usługi	25
Transport	24
Prod. aut, przyczep i statków (i części)	22
Prod. wyr. chemicznych/medycznych	21
Usługi zdrowotne i rekreacja	20
Prod. paliw i energii	15
Górnictwo i hutnictwo	11
Poczta i telekomunikacja	10
Produkcja drewna/wyr. papierniczych/mebli	10
Media	4

UDZIAŁ W OGÓLNYCH PRZYCHODACH, W PROC.

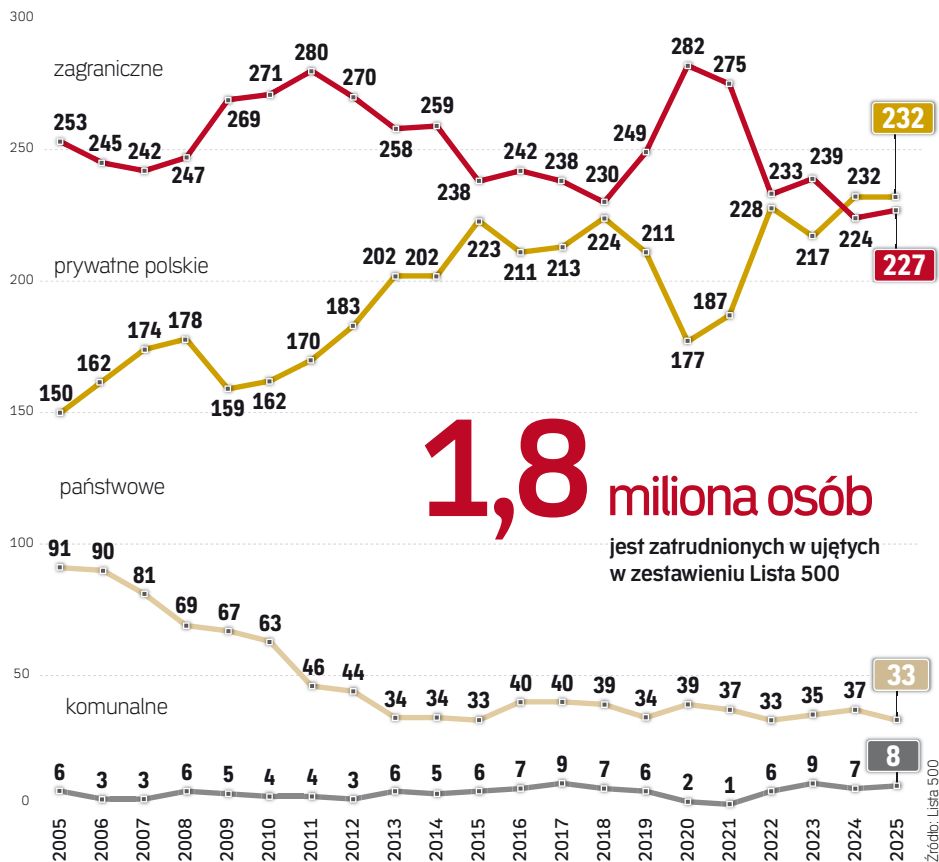
Branża	Udział w przychodach
Prod. paliw i energii	17,0
Handel detaliczny	16,1
Usługi finansowe/informatyczne	13,1
Handel hurtowy	12,9
Usługi	5,4
Produkcja żywności	5,1
Inna produkcja	4,9
Budownictwo	4,0
Prod. aut, przyczep i statków (i części)	3,9
Górnictwo i hutnictwo	3,3
Transport	3,0
Prod. maszyn i urządzeń (w tym RTV i AGD)	2,7
Poczta i telekomunikacja	2,3
Usługi zdrowotne i rekreacja	2,2
Prod. wyr. chemicznych/medycznych	2,2
Produkcja drewna/wyr. papierniczych/mebli	1,2
Media	0,8

Źródło: Lista 500

Źródło: Lista 500

wyższe koszty uderzają w zyski

Struktura własności firm na Liście 500



niło się z nią miejscami. Rok temu Dino było 12.

Rzut oka na branże

Dominacja Orlenu sprawia, że to właśnie branża paliwo-energetyczna niezmiennie zajmuje pierwsze miejsce wśród wszystkich analizowanych sektorów pod względem wartości przychodów, eksportu i zrealizowanych inwestycji.

Mocno wybijają się również handel. Nic dziwnego, bo popyt wewnętrzny w Polsce niezmiennie utrzymuje się na wysokim poziomie, co motywuje sieci do systematycznego rozwoju. To właśnie w sektorze handlowym widać najwyższą dynamikę w ostatnich latach. Pokazuje to rosnące w siłę Jeronimo Martins, mocna pozycja Lidla czy awansujące do pierwszej dziesiątki Dino. W zeszłym roku udało mu się zwiększyć przychody o prawie

15 proc. Na koniec 2025 r. sieć prowadziła 3033 sklepy. Nakłady inwestycyjne przeznaczone na rozwój wyniosły 2,1 mld zł, czemu towarzyszyło utworzenie 6 tys. nowych miejsc pracy. Łączne zatrudnienie w grupie Dino wyniosło na koniec 2025 r. 55,9 tys. pracowników. Początek 2026 r. dla firmy też był udany. W pierwszym kwartale jej przychody wyniosły 8,4 mld zł i były o 14,8 proc. wyższe niż w analogicznym okresie 2025 r. Skumulowana wartość nakładów inwestycyjnych Dino za ostatnich pięć lat wyniosła 7,7 mld zł. W tym czasie firma utworzyła prawie 30 tys. miejsc pracy.

Uwagę zwraca również coraz wyższe miejsce Żabki na naszej Liście. Rok temu była 18., a teraz wskoczyła na miejsce 14. W 2025 r. rozwijała się szybciej niż rynek, systematycznie zwiększając swoje udziały w handlu detalicznym. Skonsolidowana sprzedaż do klienta końcowego wzrosła o 14,1 proc. rok do roku, osiąga-

jąc 31,1 mld zł. Rekordowe były też zyski. W 2025 r. Żabka uruchomiła 1394 sklepy, tym samym przekraczając podwyższony cel otwarć, zakładający 1300 nowych placówek w minionym roku.

Do końca 2028 r. stawiamy sobie jasno zdefiniowany cel: 16 tys. sklepów w Polsce i Rumunii, przy rocznym tempie otwierania ponad 1300 nowych lokalizacji, z zachowaniem dyscypliny kapitałowej i rentowności sieci – zapowiedział Tomasz Blicharski, dyrektor ds. strategii i rozwoju Żabki, który od 2027 r. zastąpi Tomasa Suchańskiego i zostanie nowym szefem grupy.

Pod względem liczbowym to właśnie firmy handlowe dominują na Liście 500. W zeszłorocznej edycji było ich w sumie 106, w tym 59 stanowili dystrybutorzy, a 47 detaliści. W najnowszym zestawieniu firm handlowych mamy jeszcze więcej: 108, w tym 64 dystrybutorów oraz 44 detalistów.

Ten pierwszy sektor jest mocno rozdrobniony. Hurtownicy, mimo że jest ich więcej, odpowiadają za niespełna 13 proc. przychodów wszystkich firm na Liście, a detaliści – za ponad 16 proc.

Branża handlowa jest liderem, nie tylko jeśli chodzi o liczbę firm, ale również o zatrudnienie. Sam sektor detaliczny daje pracę niemal 365 tys. osób. Statystyki podbija Jeronimo Martins, zatrudniający ponad 81 tys. pracowników. Na drugim miejscu mamy Orlen, a na trzecim plasuje się Dino. W każdej z tych firm zatrudnienie w ostatnich latach rosło. W przeciwieństwie do czwartej na Liście Poczty Polskiej. Tam, po mocnych redukcjach, pracuje około 50 tys. osób.

Dwa kolejne miejsca w zestawieniu firm z największym zatrudnieniem również przypadają na podmioty kontrolowane przez Skarb Państwa – to PGE i PZU. Natomiast tuż za nimi plasuje się informatyczne Asseco Poland, które w ostatnich latach dynamicznie rośnie, korzystając z postępującej cyfryzacji. W 2025 r. wypracowało 16,8 mld zł przychodów. Zysk operacyjny był o 11 proc. wyższy niż w 2024 r. i ukształtował się na poziomie 1,6 mld zł.

W 2026 r. koncentrujemy się na dalszym umacnianiu pozycji Asseco jako lidera cyfryzacji w kluczowych sektorach gospodarki – zapowiedział prezes Asseco Adam Góral.

Sektor usług finansowych i informatycznych jest wiceliderem (za wspomnianym już hurtem), jeśli chodzi o liczbę firm obecnych w naszym zestawieniu. W tegorocznej edycji jest ich 59. Czołowe instytucje finansowe prowadzące działalność w Polsce miniony rok mogą zaliczyć do udanych. PKO BP rozwijało się szybciej niż rynek. Osiągnęło też historycznie najwyższy zysk netto.

W 2026 r. weszliśmy w świetnej kondycji. Nigdy wcześniej w historii grupy nie mieliśmy tak znacznego przyspieszenia w tak wielu obszarach działalności, przy zachowaniu stabilności fundamentów i bezpieczeństwa. Wyraźnie oderwaliśmy się od peletonu i teraz nadajemy tempo rynko-

wi – podsumował wyniki Szymon Midera, prezes PKO BP. Powody do zadowolenia ma też PZU. Zwiększyło przychody z ubezpieczeń i zyski.

To efekt konsekwentnej realizacji strategii i dyscypliny operacyjnej, wzmocnienia efektywności, inwestycji w technologie oraz optymalizacji portfela produktowego – komentował prezes PZU Bogdan Benczak.

Mocną pozycję na Liście ma też budownictwo z 56 przedsiębiorstwami oraz produkcja żywności reprezentowana przez 53 firmy.

Niejednoznaczny obraz

Choć struktura polskiej gospodarki się zmienia i coraz większą jej część stanowią firmy tzw. nowej ekonomii, to nadal za gros naszego PKB odpowiadają przedsiębiorstwa z tradycyjnych branż. Z reguły są to podmioty kontrolowane przez Skarb Państwa. Niektóre mogą się pochwalić dobrymi zeszłorocznymi wynikami, co jest po części pochodną warunków w globalnym sektorze paliwowym (Orlen) i surowcowym (KGHM, któremu pomaga hossa na rynku metali szlachetnych).

Natomiast takie firmy surowcowe jak JSW są na drugim biegunie. Węgłowa spółka zakończyła miniony rok głęboką stratą. I choć kopalnie wchodzące w skład grupy wyprodukowały o 6,2 proc. więcej węgla i 2,9 proc. więcej koksu w porównaniu z 2024 r., to niskie średnie ceny węgla i koksu wpłynęły na dwucyfrowy spadek przychodów. JSW w tegorocznej edycji Listy jest na 55. miejscu, a rok temu było 39.

W zestawieniu wybrzmiewa również trudna sytuacja energetyki. Wprawdzie PGE utrzymało się na mocnej czwartej pozycji, a Tauron na dziesiątej, ale Enea i Energa są niżej niż rok temu.

Natomiast na drugim biegunie mamy branże, które dostały mocny impuls wzrostowy związany z obecną sytuacją geopolityczną i wzrostem wydatków na obronność. Symbolicznie pokazują to wyniki Polskiej Grupy Zbrojeniowej (PGZ), która w najnowszym

zestawieniu awansowała aż o 20 pozycji, na 27. miejsce, a jej przychody zanotowały imponujący wzrost, sięgając poziomu 20 mld zł.

Jaki będzie 2026 r.?

Utrzymująca się niepewna sytuacja geopolityczna rodzi obawy o wzrost inflacji i hamowanie gospodarek.

Tempo wzrostu PKB w UE wyniesie w 2026 r. 1,4 proc., a w 2027 r. wzrośnie do 1,5 proc. – wynika z najnowszych szacunków Instytutu Prognoz i Analiz Gospodarczych (IPAG). W Polsce dynamika PKB szacowana jest w tym roku na 3,4 proc., a w 2027 r. – na 2,9 proc. Z jednej strony to nadal solidne tempo, wyższe niż średnia unijna. Ale jednocześnie przybywa obaw o presję cenową. Przedłużający się konflikt na Bliskim Wschodzie już teraz uderza w koszty firm z powodu wysokich cen paliw, energii i załamania się łańcuchów dostaw. Natomiast nieco wytchnienia przedsiębiorcom daje sytuacja na rynku pracy. W poprzednich latach tempo wzrostu wynagrodzeń w niektórych branżach było dwucyfrowe. Teraz wyhamowało.

W zeszłym roku motorem dynamiki PKB była konsumpcja wewnętrzna oraz inwestycje. W 2026 i 2027 r. szala powinna się przechylać coraz mocniej w stronę inwestycji. W opinii IPAG w całym 2026 r. nakłady brutto na środki trwałe zwiększą się o 7,5 proc., co będzie najlepszym wynikiem od 2023 r. Korzystnie na tempo wzrostu inwestycji wpłyną będą wydatki finansowane z KPO oraz realizowane w ramach programu SAFE. Znaczącą część tych inwestycji przypadnie na największe firmy, obecne w naszym zestawieniu. Przyszłoroczna edycja Listy pokaże, jak poradziły sobie w takim otoczeniu rynkowym – z jednej strony pełnym niespotykanych dotąd makroekonomicznych wyzwań, a z drugiej oferującym tak duże szanse rozwoju. /©©

masz pytanie, wyślij e-mail do autorki

katarzyna.kucharczyk@rp.pl

PRZYCHODY EKSPORTOWE, W MLD ZŁ

Branża	Wartość (mld zł)
Prod. paliw i energii	100,7
Prod. aut., przyczep i statków (i części)	69,1
Inna produkcja	59,3
Handel hurtowy	53,4
Górnictwo i hutnictwo	47,3
Prod. maszyn i urządzeń (w tym RTV i AGD)	38,4
Usługi finansowe/informatyczne	32,7
Produkcja żywności	28,2
Transport	23,6
Prod. wyr. chemicznych/medycznych	22,3
Budownictwo	15,5
Handel detaliczny	14,1
Usługi	13,9
Produkcja drewna/wyr. papierniczych/mebli	12,6
Usługi zdrowotne i rekreacja	6,4
Poczta i telekomunikacja	4,6
Media	0,7

Źródło: Lista 500

ZATRUDNIENIE W SEKTORACH, W TYS.

Branża	Liczba (tys.)
Handel detaliczny	364,8
Usługi finansowe/informatyczne	255,6
Prod. paliw i energii	162,1
Inna produkcja	136,7
Transport	121,0
Górnictwo i hutnictwo	112,2
Usługi	86,3
Poczta i telekomunikacja	83,4
Handel hurtowy	79,4
Budownictwo	77,9
Produkcja żywności	75,2
Usługi zdrowotne i rekreacja	60,1
Prod. maszyn i urządzeń (w tym RTV i AGD)	50,4
Prod. aut., przyczep i statków (i części)	46,0
Prod. wyr. chemicznych/medycznych	43,7
Produkcja drewna/wyr. papierniczych/mebli	43,6
Media	16,7

Źródło: Lista 500

INWESTYCJE, W MLD ZŁ

Branża	Wartość (mld zł)
Prod. paliw i energii	64,3
Górnictwo i hutnictwo	9,6
Usługi finansowe/informatyczne	9,1
Handel detaliczny	8,2
Inna produkcja	7,5
Budownictwo	6,3
Usługi	4,0
Poczta i telekomunikacja	3,8
Produkcja żywności	2,9
Handel hurtowy	2,5
Transport	2,3
Media	1,9
Prod. maszyn i urządzeń (w tym RTV i AGD)	1,6
Prod. wyr. chemicznych/medycznych	1,5
Prod. aut., przyczep i statków (i części)	1,5
Produkcja drewna/wyr. papierniczych/mebli	1,2
Usługi zdrowotne i rekreacja	0,6

Źródło: Lista 500

ORZEŁ ĆWIERĆWIECZA

Skuteczny rozwój



Grupa Murapol rozpoczęła działalność w 2001 r. w Bielsku-Białej, początkowo koncentrując się na mniejszych projektach mieszkaniowych.

Obecnie to jeden z najbardziej doświadczonych i największych deweloperów mieszkaniowych w Polsce pod względem liczby sprzedanych mieszkań oraz mieszkań przekazanych klientom.

Od początku swojej działalności Grupa Murapol była obecna w 21 miastach w Polsce. Zrealizowała 102 wieloetapowe inwestycje nieruchomościowe, w których powstało 485 budynków z ponad 34,8 tys. lokalami zamieszkałymi przez ponad 104,5 tys. osób.

Wyróżnikiem grupy jest jedna z najbardziej zdywersyfikowanych wśród deweloperów w Polsce map inwestycji.

Na dzień 31 marca 2026 r. GK Murapol oferowała mieszkania i apartamenty inwestycyjne w 16 miastach, zarówno na największych rynkach mieszkaniowych w Polsce, takich jak Warszawa, Kraków, Wrocław, Poznań, Łódź, Trójmiasto czy aglomeracja śląska, jak i w miastach regionalnych, jak Lublin, Bielsko-Biała, Bydgoszcz czy Toruń. GK Murapol oferuje mieszkania w segmencie popularnym oraz popularnym premium. Klienci mogą wybierać spośród szerokiej gamy mieszkań i apartamentów inwestycyjnych o zróżnicowanych metrażach i układach, dopasowanych do różnych potrzeb – od kompaktowych lokali idealnych na start, po większe mieszkania rodzinne oraz apartamenty inwestycyjne. Inwestycje Grupy Murapol zlokalizowane są zarówno w spokojnych, zielonych częściach miast, jak i bardziej dynamicznych lokalizacjach,

zapewniających wygodny dostęp do infrastruktury miejskiej. W zależności od inwestycji do dyspozycji mieszkańców są m.in. tereny rekreacyjne i strefy relaksu, coworkingowe, tarasy widokowe czy profesjonalne siłownie Murapol Gym. W standardzie każdego lokalu znajduje się pakiet antysmogowy, który wpływa na jakość powietrza wewnątrz mieszkań, a dostępne rozwiązania smart home umożliwiają wygodne zdalne i manualne zarządzanie mediami poprawiające efektywność energetyczną w mieszkaniach. W ofercie Grupy Murapol znajduje się obecnie ok. 3000 lokali.

Przewagą konkurencyjną Grupy Murapol jest również duży, systematycznie odnawiany i powiększany bank ziemi, który umożliwia wybudowanie ok. 20,7 tys. lokali w 17 miastach Polski (wg stanu na koniec marca 2026 r.).

Od 15 grudnia 2023 r. akcje spółki są notowane na GPW w Warszawie. /©©

ORZEŁ W KATEGORII USŁUGI FINANSOWE

Ekosystem płatności



Polskie ePłatności (PeP), założone w 2010 r., w krótkim czasie stały się drugim co do wielkości operatorem terminali płatniczych w Polsce.

Pod koniec 2025 r. liczba terminali obsługiwanych przez spółkę przekroczyła 284 tys., co potwierdza jej silną pozycję w segmencie płatności stacjonarnych. Przelewy24 (P24) z kolei pozostają liderem rynku płatności w polskim e-commerce, oferując kompleksowe rozwiązania także dla transakcji międzynarodowych typu cross-border.

Obie spółki należą do włoskiej Grupy Nexi, jednego z europejskich liderów sektora płatniczego. Wspólnie obsługują około 30 proc. obrotu bezgotówkowego w Polsce, realizując nawet do 11 mln

transakcji dziennie. PeP koncentruje się na obsłudze sektora stacjonarnego obejmującego małe i średnie przedsiębiorstwa oraz duże sieci handlowe, natomiast Przelewy24 utrzymują pozycję najczęściej wybieranej platformy płatności online w kraju.

Od stycznia 2026 r. spółki rozpoczynają kolejny etap integracji. Wprowadzona zostaje ujednolicona struktura zarządcza i organizacyjna, której celem jest zacieśnienie współpracy między kanałem offline i online oraz budowa spójnego ekosystemu płatniczego na rynku polskim. Efektem tych działań ma być stworzenie jednej z najbardziej kompleksowych ofert omnichannel pod marką ONEcommerce.

Procesem integracji kieruje Maciej Nowosielski, dotychczas związany z obiema organizacjami jako prezes Polskich ePłatności oraz przewodniczący rady nadzorczej Przelewy24. Podkreśla on, że dynamiczne zmiany rynkowe

wymagają pełnego wykorzystania potencjału synergii obu spółek, co pozwoli jeszcze skuteczniej wspierać rozwój klientów i całego ekosystemu płatniczego w Polsce.

Transformacja odbywa się w warunkach dynamicznego wzrostu rynku płatności elektronicznych. Liczba kart płatniczych w Polsce przekroczyła 47,2 mln, a liczba terminali osiągnęła 1,369 mln. Jednocześnie rośnie skala handlu internetowego – zdecydowanie w największym internecie dokonuje zakupów online, a szybkie przelewy pozostają jedną z najczęściej wybieranych metod płatności.

Połączenie kompetencji PeP i P24 ma przyspieszyć dalszy rozwój obu spółek oraz umocnić ich pozycję lidera na polskim rynku płatności, oferując klientom w pełni zintegrowane, nowoczesne rozwiązania obejmujące zarówno kanał stacjonarny, jak i cyfrowy. /©©

ORZEŁ W KATEGORII PRZEMYSŁ

Przemysł przyszłości



Historia Grenevia to droga od lidera w obszarze produkcji maszyn dla górnictwa do aktywnego inwestora wspierającego zieloną transformację oraz inne perspektywiczne branże przemysłowe.

Grenevia to nowoczesna grupa inwestycyjna, która łączy kapitał z zieloną transformacją i wspiera projekty realnie zmieniające przemysł oraz energetykę. Firma buduje wartość, inwestując w przedsiębiorstwa i technologie rozwijające niskiemisyjną gospodarkę, odnawialne źródła energii, magazynowanie energii oraz nowoczesne rozwiązania przemysłowe. Inwestorom giełdowym oferuje unikalną ekspozycję na dynamicznie rozwijające się spółki funkcjonujące w obszarze glo-

balnego zielonego megatrendu.

Korzenie Grenevia sięgają ponad 100 lat doświadczeń przemysłowych marki Grenevia. Przez dekady firma budowała pozycję jednego z liderów produkcji maszyn i urządzeń dla sektora wydobywczego. Po przejęciu zakładów w 2002 r. rozpoczął się intensywny proces restrukturyzacji, inwestycji oraz konsolidacji rynku, dzięki któremu Grupa FAMUR stała się krajowym liderem i zbudowała silną pozycję na rynkach międzynarodowych. Równolegle rozwijane były kompetencje w zakresie zarządzania, inżynierii, eksportu oraz strategicznych projektów inwestycyjnych.

Przełom nastąpił w 2021 r., kiedy firma rozpoczęła transformację biznesową, odpowiadając na wyzwania związane z polityką klimatyczną i globalną zmianą modelu energetycznego. Grenevia weszła w sektor wielkoskalowej fotowoltaiki,

energetyki wiatrowej, systemów bateryjnych, magazynów energii i e-mobility. Dziś rozwija cztery strategiczne segmenty działalności: odnawialne źródła energii, systemy bateryjne, elektroenergetykę oraz technologie przemysłowe.

W 2023 r. FAMUR oficjalnie stał się Grenevia, nazwą symbolizującą zieloną drogę rozwoju. Obecnie grupa konsekwentnie realizuje strategię do 2030 r., zakładając dalszy wzrost inwestycji w OZE, elektromobilność oraz inteligentne systemy energetyczne, a także redukcję śladu emisyjnego działalności.

Przyszłość Grenevia to rozwój w kierunku wyspecjalizowanego holdingu przemysłowo-inwestycyjnego, który będzie aktywnie współtworzył transformację energetyczną w Polsce i Europie, budując długoterminową wartość dla akcjonariuszy, partnerów biznesowych i całej gospodarki. /©©

ORZEŁ W KATEGORII HANDEL I USŁUGI NIEFINANSOWE

Inteligentny handel



Grupa OLX to jeden z globalnych liderów platform ogłoszeniowych, należący do międzynarodowej grupy technologicznej Prosus.

W Polsce firma zarządza rozpoznawalnymi markami OLX, Otomoto oraz Otodom, które każdego miesiąca wspierają miliony użytkowników w sprzedaży i zakupach, poszukiwaniu pracy, samochodów oraz nieruchomości. Dzięki konsekwentnej koncentracji na najbardziej perspektywicznych segmentach rynku oraz intensywnemu rozwojowi technologii Grupa OLX notuje obecnie najlepsze wyniki finansowe w swojej historii.

Pierwsza połowa roku obrotowego 2026 potwierdziła skuteczność obranej strategii. Przychody grupy wzrosły

o 22 proc. rok do roku, osiągając poziom 473 mln dol., a skorygowana marża EBITDA osiągnęła imponujący poziom 49 proc. Wyniki te są efektem strategicznego skupienia na kluczowych pionach biznesowych oraz rosnącej monetyzacji usług dla klientów profesjonalnych.

Najsilniejszy wzrost grupa odnotowała w segmentach motoryzacja, nieruchomości oraz praca. Rozwój kategorii motoryzacyjnej napędzają zaawansowane narzędzia dla dealerów, rozwiązania pricingowe oraz systemy generowania leadów. Segment nieruchomości rozwija się dzięki zwiększeniu widoczności ofert i poprawie doświadczenia użytkowników, natomiast obszar rekrutacyjny umacnia pozycję poprzez cyfrowe rozwiązania wspierające pracodawców oraz lepsze dopasowanie kandydatów do ofert zatrudnienia.

Fundamentem rozwoju Grupy OLX jest sztuczna inte-

ligencja. W poprzednim roku obrotowym firma zainwestowała 20 mln dol. w rozwój kompetencji AI, wdrażając ponad 60 konkretnych zastosowań tej technologii. Rozwiązania te realnie wpływają na efektywność, m.in. automatyczne generowanie opisów ogłoszeń skróciło czas wystawiania oferty o 35-55 proc., podnosząc jednocześnie ich jakość.

Plany na przyszłość obejmują dalszą ekspansję na rynkach o wysokim potencjale wzrostu oraz wzmocnienie obecności w Europie Zachodniej, czego przykładem jest niedawne przejście francuskiej platformy motoryzacyjnej La Centrale. Co otwiera grupie wejście na rynki Europy Zachodniej i wzmocnia jej pozycję w sektorze automotive. Grupa OLX kontynuuje misję budowania inteligentnego i bezpiecznego ekosystemu handlu online, opartego na zaawansowanej analizie danych i automatyzacji procesów. /©©

WYRÓŻNIENIA

Kapituła Orłów doceniła także trzy inne firmy: Asseco, KGHM, cyber_Folks

Jak co roku publikacji Listy 500 towarzyszą nie tylko Orły „Rzeczpospolitej”, ale też wyróżnienia. W tym roku kapituła przyznała je w trzech kategoriach.

ANNA OGONOWSKA-REJER

Wyróżnienie w kategorii eksport i ekspansja międzynarodowa: Asseco

Asseco jest największą grupą IT w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Od 35 lat tworzy zaawansowane technologicznie oprogramowanie dla przedsiębiorstw i instytucji z kluczowych sektorów gospodarki. Firma zatrudnia ponad 30 tys. osób, jest obecna w ponad 50 krajach na całym świecie, a spółki Asseco notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, Nasdaq i Giełdzie Papierów Wartościowych w Tel Awiwie.

Grupa Asseco rozwija się zarówno organicznie, jak i poprzez akwizycje. W 2025 r. wypracowała 16,8 mld zł przychodów ze sprzedaży, z czego za 86 proc. odpowiadały rynki zagraniczne. Do Asseco dołączają spółki, które chcą rozwijać się w ramach modelu federacyjnego lub poprzez integrację z grupą. Asseco szczególną uwagę kieruje na firmy z obszaru cyberbezpieczeństwa oraz rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, pozostaje jednak otwarte na podmioty wzmacniające jego kompetencje w kluczowych sektorach. Tylko w 2025 r. do Asseco dołączyło 13 firm. W Grupie Asseco jest obecnie 316 spółek zagranicznych.

Wyróżnienie w kategorii inwestycji: KGHM

KGHM Polska Miedź to jeden z kluczowych graczy

globalnego rynku surowcowego, największy producent miedzi w Europie oraz drugi największy światowy producent srebra. Koncern od dekad łączy skalę międzynarodową z silnym zakorzenieniem lokalnym, odgrywając strategiczną rolę w polskiej i europejskiej gospodarce. Rok 2025 KGHM zakończył bardzo dobrymi wynikami, zyskiem netto blisko 3,7 mld zł oraz przychodami przekraczającymi 36 mld zł, potwierdzając stabilność finansową i skuteczność zarządzania w wymagającym otoczeniu rynkowym.

Inwestycje Polskiej Miedzi prowadzone są zarówno w Polsce, jak i za granicą. KGHM prowadzi wielomiliardowe projekty rozwojowe, w tym budowę nowych szybów górniczych w Polsce, które mają kluczowe znacze-

nie dla bezpieczeństwa produkcji w kolejnych dekadach. Strategia local content, oparta na współpracy z polskimi firmami, zaplecem badawczo-rozwojowym i regionalnymi wykonawcami, wzmocnia krajowy łańcuch wartości, tworzy miejsca pracy i przekłada się na trwałe korzyści dla regionu oraz całej polskiej gospodarki. Równolegle KGHM rozwija aktywa zagraniczne, m.in. w Ameryce Północnej i Południowej, co wzmocnia udział polskiego kapitału w globalnym łańcuchu wartości.

Wyróżnienie w kategorii debiut: cyber_Folks

Kategoria debiut to wyróżnienie przyznawane firmom, które ze względu na poziom osiągniętych przychodów w poprzednich latach nie były uwzględniane w zestawieniu

500 największych przedsiębiorstw „Rzeczpospolitej”.

W ubiegłym roku cyber_Folks zadebiutowała w rankingu 2000 największych przedsiębiorstw publikowanym przez „Rzeczpospolitą”. W tym roku, dzięki wypracowanym przychodom w 2025 r., spółka znalazła się na Liście 500, potwierdzając dynamiczny rozwój działalności.

Spółka kontynuuje rozwój największego ekosystemu technologicznego dla e-commerce w Europie. Grupa wspiera firmy w obszarach hostingu, komunikacji, sprzedaży online, płatności, logistyki oraz rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Z usług cyber_Folks korzysta ponad 700 tys. klientów, a roczne przychody grupy przekraczają 900 mln zł. Najważniejszym wydarzeniem ostatnich miesięcy była finalizacja przejścia PrestaShop –

jednej z największych platform e-commerce open source na świecie, która umocniła pozycję cyber_Folks jako lidera technologii e-commerce w Europie. Wcześniej grupa zrealizowała m.in. strategiczną inwestycję w Shopera oraz przejście globalnej platformy MailerLite, budując jeden z najszybciej rosnących ekosystemów technologicznych w regionie.

W 2025 r. cyber_Folks dynamicznie zwiększył skalę działalności, przychody wzrosły o 37 proc. rok do roku, a skorygowana EBITDA – o 71 proc. Strategia grupy koncentruje się na rozwoju technologii o globalnym potencjale, rozwijanych w Polsce, oraz wykorzystaniu AI w automatyzacji procesów i rozwoju e-commerce. /©©

masz pytanie,
wyślij e-mail do autorki

anna.ogonowska@rp.pl

ANALIZY

Kapituła Orłów komentuje

BOHDAN WYŹNIKIEWICZ

prezes Instytutu Prognoz i Analiz Gospodarczych



MATE PRAS.

Z przyjemnością analizuję kolejne Listy „Rzeczpospolitej” 500 największych polskich przedsiębiorstw. Lista ta jest dla mnie obrazem zmian i sukcesów gospodarczych. W ostatnich 20 latach bardzo dużo dzieje się na Listach 500. W mojej ocenie mniej ważne stają się miejsce na Liście, czyli wartość przychodów, bardziej istotne są wskaźniki efektywności. Jest to także przedmiot dyskusji na posiedzeniach kapituły przysługującej Orły „Rzeczpospolitej”. Na Liście widoczne są przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje, które dzięki nim, a także przemysłom zarządzaniu oraz trafnym strategiom brylują na kolejnych Listach. Nowe technologie i cyfrowe rozwiązania coraz częściej widoczne są w tzw. tradycyjnych działalnościach. Można śmiało powiedzieć, że nasze największe przedsiębiorstwa pod wieloma względami

doganiają swoich konkurentów w krajach wyżej rozwiniętych. Nie mamy co prawda firm globalnych, ale potencjał wielu pozwala z optymizmem patrzeć w przyszłość. Kapitał zagraniczny odgrywa dużą rolę w krajowej gospodarce. Korzyści z tego tytułu są wielowymiarowe. Poza tworzeniem miejsc pracy, wpływem z podatków, dużemu udziałowi w eksporcie nie można zapominać o przyczynianiu się do konkurencji wymuszającej poprawę efektywności, stanowieniu wzorców w zarządzaniu i tworzeniu strategii, co promieniuje na przedsiębiorstwa krajowe. Pracownicy, którzy przechodzą z przedsiębiorstw zagranicznych do krajowych, przynoszą przemyślaną kulturę organizacyjną i kreują postawy prowadzące do poprawy międzynarodowej konkurencyjności firm krajowych. Konkurencja na rynku wymusza tworzenie i realizację strategii rozwojowych również przez polskich przedsiębiorców. Dobrym przykładem takiego scenariusza jest sektor finansowy, w którym osiągnięcia krajowych menedżerów niejednokrotnie przewyższają praktyki, które obserwujemy za granicą. Jestem zdania, że Lista 500 jest dowodem pogłębiającym się dojrzałości polskiej gospodarki rynkowej. /©©

PROF. WITOLD ORŁOWSKI

doradca ekonomiczny PwC w Polsce



MATE PRAS.

Tak, mamy PKB przekraczający bilion dolarów. Tak, odnieśliśmy największy (obok Irlandii) sukces gospodarczy w Europie. Tak, jesteśmy 21. największą gospodarką świata. Tylko dlaczego mało kto na świecie zdaje sobie z tego sprawę? Odpowiedź jest prosta. O tym, że nasz PKB jest taki, jaki jest, i wzrósł tak silnie, jak wzrósł, wiedzą osoby wyczuwające się w dane statystyczne, przeglądające regularnie strony internetowe Banku Światowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego, śledzące publikacje naukowe. Natomiast przeciętny człowiek spacerujący po ulicy (lub surfujący po internecie) kojarzy siłę i wielkość gospodarek przede wszystkim z firmami pochodzącymi z danego kraju. Stany Zjednoczone? Apple, Amazon, Facebook. Chiny? Huawei, Alibaba. Niemcy? Volkswagen, BMW. Francja? Renault. Szwajcaria? Nestlé. Indie? Tata, Mittal. Arabia Saudyjska? Saudi Aramco. Dania? Novo Nordisk. Brazylia?

Embraer... Nie zawsze są to firmy największe, nie zawsze najwyższe wyceniane na giełdzie. Embraer nie mieści się nawet w pierwszej dwudziestce największych firm brazylijskich, ale za to jest znany na całym świecie. Patrząc na Listę 500, od lat mam to samo wrażenie: mamy znakomicie rozwijającą się gospodarkę, mamy dobrze zarządzane firmy. Ale znanych na świecie marek, kojarzonych jednoznacznie z naszym krajem, wciąż nie ma. Na liście Global 500 magazynu „Forbes” można znaleźć naszego krajowego giganta, Orlen, ale jego marka znana jest tylko lokalnie, tam, gdzie konsumenci mogą akurat zobaczyć stacje benzynowe z jego logo. Nazwę KGHM znają specjaliści z rynku metali, polskie grupy energetyczne i instytucje finansowe. W wielu działach przemysłu wytwórczego Polska stała się regionalnym potentatem, ale wytwarzane produkty sprzedawane są z reguły pod marką światowych koncernów. Wciąż czekamy na to, by w ślad za sukcesem gospodarczym pojawiły się również znane na całym świecie polskie marki. Polskie przebojowe firmy docierające do nabywców na całym świecie. Polskie innowacje, polskie specjalizacje i polskie globalne sukcesy. Nasi gospodarczy bohaterowie. Pierwsze jaskółki poprawy już są. Ale na prawdziwy przelot musimy nadal czekać. /©©

ANNA SIROCKA

partnerka EY Polska



MATE PRAS.

We współczesnym świecie „duża firma” coraz rzadziej oznacza „firma w pełni przygotowana na wyzwania”. Można mieć skalę, przychody i mocną pozycję rynkową, a jednocześnie nie być gotowym na świat, który stał się przyspieszony, zmienny i wzajemnie powiązany. Kończy się komfort zarządzania w oddzielnych szufladach. Nie da się już osobno omawiać geopolityki, technologii, ludzi, cyberbezpieczeństwa i zrównoważonego rozwoju, a potem zakładać, że z tego powstanie spójna strategia. W konsekwencji priorytety zarządów przechodzą zmianę. Geopolityka przestała być tematem marginalnym i weszła do centrum decyzji o inwestycjach, łańcuchach dostaw, modelu operacyjnym i odporności firmy. Innowacje oraz AI nie mogą być już konkursem na liczbę wdrożeń, tylko prowadzić do osiągania realnej wartości. Cyberbezpieczeństwo przestało ograniczać się do działu IT i dotyczyć finansów, zaufania, ciągłości działania i reputacji. W szczególności w Polsce, która jest najczęściej atakowanym

cyfrowo państwem Unii Europejskiej. Zrównoważony rozwój to zaś nie dodatek do prezentacji, lecz aspekt, który musi być wpisany w decyzje operacyjne, inwestycyjne i sposób budowania długoterminowej wartości. Równie ważne są przywództwo, kultura organizacyjna i talenty, bo bez nich żadna transformacja nie będzie trwała. Największym błędem byłoby jednak uznać, że wystarczy dopisać te hasła do agendy zarządu. Nie wystarczy. Prawdziwe pytanie brzmi już nie „co” jest ważne, ale „jak” organizacja potrafi na to odpowiedzieć. Coraz bardziej liczą się firmy, które potrafią łączyć kropki, wychwytywać słabe sygnały, widzieć zależności i działać, zanim ryzyko zamieni się w kryzys. Właśnie dlatego tak duże znaczenie ma dziś nie tylko agenda, ale też jakość samego zarządzania i nadzoru. Dlatego poszukujemy liderów bardziej wymagających wobec siebie i swoich organizacji. Takich, którzy nie myślą aktywności z efektem, technologii z przewagą ani deklaracji z decyzjami. Liczyć się będzie zdolność do patrzenia wprzód, zadawania lepszych pytań, dopuszczania różnych scenariuszy i budowania organizacji, która nie tylko reaguje na zmianę, ale potrafi też ją uprzedzić. W najbliższych latach wygrywać będą nie ci, którzy najlepiej opanują język transformacji, lecz ci, którzy naprawdę przetożą ją na trwałą wartość, lepsze decyzje i strategiczną odporność. /©©

KAMIL SOBOLEWSKI

główny ekonomista Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej



MATE PRAS.

Gospodarczy sukces Polski w ostatnich 35 latach jest dziś na ustach międzynarodowej społeczności. Stoją za nim udane reformy w trakcie transformacji ustrojowej, mądra polityka gospodarcza, która pozwoliła nam uniknąć złych skutków nierównowag, ciężka praca rosnącej rzeszy Polaków i wyjątkowa zdolność polskich przedsiębiorstw do adaptacji i rozwoju mimo ograniczonych zasobów i silnej konkurencji międzynarodowej. W tym sensie polskie firmy to orły. Nie jesteśmy krajem przemysłowo-usługowych konglomeratów, ale ekosystemu mniejszych firm, które „dają radę” i w każdym kolejnym kryzysie zaskakują biznesową skutecznością. Znaczenie firm dla rozwoju społeczno-gospodarczego w kolejnych dekadach będzie rosło, bo zwiększy się rola majątku wytwórczego. Malejąca ilość osób w wieku produkcyjnym będzie obciążeniem dla

gospodarki, a majątek wytwórczy przesądzi o wydajności pracy, rozwoju i realnym poziomie wynagrodzeń. Czy zdajemy sobie sprawę z roli przedsiębiorstw w rozwoju społeczno-gospodarczym? Czy doceniamy wpływ biznesu na polski „złoty wiek”? Czy jesteśmy gotowi uwzględnić w priorytetach społecznych i politycznych potrzeby przedsiębiorstw? Czy wolimy powtarzać narrację o podziale gospodarczego tortu na zyski i płace? Dla jasności: podział nie jest fałszywy. Fałszywe jest ciche założenie, że wielkość tortu byłaby taka sama, gdyby cukiernik dostawał najmniejszy kawałek. Bardzo dziękuję redakcji „Rzeczpospolitej” za zaproszenie do kapituły Orłów. Orły „Rzeczpospolitej” sławią markę Polski silnej jakością swoich polskich przedsiębiorstw. W tym roku nie ma nagrodzonych za miejsca pracy – dziś zasługą są nie miejsca pracy, ale jakościowe miejsca pracy, efektywne korzystanie z rzadkiego zasobu pracy. Dla mnie ważne jest wyróżnienie za inwestycje. Inwestycje to filar postępu i wzrostu. Szczególnie cieszy, gdy w parze z inwestycjami idzie optymizm akcjonariuszy. To dowód, że nie tylko wydano pieniądze, lecz że te wydatki mają rozwojowy sens. /©©

ZOFIA DZIK

innovatorka, strateg biznesu, CEO Instytutu Humanites – Człowiek i Technologia



MATE PRAS.

Rok 2025 przyniósł polskiej gospodarce przyspieszenie – PKB wzrósł o ok. 3,5 proc., inflacja wróciła w okolice celu NBP, a wartość gospodarki po raz pierwszy przekroczyła 1 bln dol., umacniając pozycję Polski w gronie 20 największych gospodarek świata. Dla przedsiębiorstw był to jednak okres rosnącej presji na marżę i zakończenia zwyżek napędzanych inflacją, co zwiększyło znaczenie efektywności, inwestycji i produktywności w świetle rozwoju nowych technologii. W 2026 r. kluczowymi wyzwaniami pozostaną niestabilność geopolityczna, ceny surowców i energii oraz niski poziom inwestycji prywatnych – ok. 9 proc. PKB wobec 13–14 proc. średnio w Europie. W tym zakresie z pewnością większą rolę mogłyby odegrać banki, które prowadzą obecnie ze względów podatkowych politykę limitującą rozwój portfeli kredytowych. Wyzwaniem będą także

strukturalne zmiany na rynku pracy następujące na skutek transformacji technologicznej i zmian demograficznych. Patrząc długoterminowo, niepokojący wydaje się trend, w którym wdrożenie AI istotnie ogranicza popyt na „entry jobs”, sprawiając, że wielu młodych ludzi, nawet po uczelniach technicznych, ma problem ze znalezieniem pracy. Brak „entry jobs” dziś to brak kadr jutro, na rynku, na którym mierzymy się ze zmianą pokoleniową i demografią. Wśród top 500 ciągle nie widać zbyt wielu debiutantów w obszarze nowych technologii. Polska stoi dziś przed koniecznością znalezienia nowych lokomotyw wzrostu, pobudzenia inwestycji i obniżenia kosztów energii. Szansą są środki z KPO, program Innovative Poland oparty na planie Tibiego oraz przebudowa globalnych łańcuchów dostaw, jednak ich wykorzystanie wymaga większej stabilności regulacyjnej, bardziej skutecznego budowania ekosystemu innowacji łączącego obszar nauki, strony rządowej i biznesowej, wsparcia inwestycji – także poprzez aktywną rolę państwa, w tym kontrakty rządowe – a przede wszystkim jasnego określenia priorytetów – konkretnych strategicznych kierunków rozwoju państwa zamiast próby rozwoju wszystkiego po trochu. /©©

PROF. PIOTR WACHOWIAK

rektor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie



MATE PRAS.

Wyniki Rankingu 500 „Rzeczpospolitej” oraz profil tegorocznych laureatów wskazują na postępującą dywersyfikację modeli wzrostu polskich firm, przy jednoczesnym rosnącym znaczeniu czynników systemowych, takich jak bezpieczeństwo oraz jakość regulacji. Coraz większego znaczenia nabiera także strategiczna zdolność przedsiębiorstw do inwestowania w długim horyzoncie, która przesądza o ich trwałej konkurencyjności. Zestawienie nagrodzonych podmiotów dobrze oddaje kierunki zmian w gospodarce. Z jednej strony mamy przemysł podlegający presji transformacji energetycznej i technologicznej, gdzie kluczowe stają się inwestycje w nowe źródła energii oraz rozwijanie potencjału wytwórczego i technologicznego w kraju, przy jednoczesnym uwzględnianiu wyzwań związanych z budową local contentu. Z drugiej – dynamicznie rosnący sektor platform cyfrowych i usług finansowych, w którym przewagi konkurencyjne wynikają z danych, skali oraz zaufania użytkowników. W tym kontekście zarówno kwestia local contentu, jak i cyberbezpieczeństwo nabierają

charakteru wyzwań gospodarczych. Wzmacnianie krajowych zdolności w strategicznych sektorach staje się warunkiem odporności na zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw, natomiast cyberbezpieczeństwo ewoluje w kierunku jednego z fundamentów stabilności całego systemu gospodarczego – wymagającego skoordynowanych działań przedsiębiorstw, regulatorów i instytucji publicznych. Jednocześnie globalne ramy – w dużej mierze kształtowane przez gospodarkę G20 – wpływają na standardy regulacyjne, przepływy inwestycyjne i architekturę bezpieczeństwa ekonomicznego. Ważnym elementem otoczenia są dziś także mechanizmy finansowania inwestycji o charakterze strategicznym. Program SAFE, ukierunkowany na wsparcie wydatków obronnych i szerzej – odporności gospodarczej, wpisuje się w trend wzmacniania komponentu bezpieczeństwa w politykach gospodarczych i będzie oddziaływał na strukturę inwestycji prywatnych. Na tym tle rynek pracy staje się jednym z kluczowych wyzwań. Transformacja technologiczna, energetyczna i regulacyjna zmienia strukturę popytu na kompetencje – rośnie znaczenie umiejętności cyfrowych, analitycznych i inżynierskich oraz zdolności łączenia wiedzy z różnych obszarów. Reakcją przedsiębiorstw musi być nie tylko konkurowanie o pracowników, lecz także inwestowanie w rozwój kompetencji wewnętrznych i bardziej elastyczne modele organizacyjne. /©©

GOSPODARKA



Więcej niepewności, mniej optymizmu wśród przedsiębiorców

Polskie firmy coraz wyraźniej przechodzą z trybu „rozwój” do trybu „ostrożność”. Przedsiębiorcy nadal planują podwyżki płac i próbują inwestować, ale jednocześnie ograniczają rekrutację, podnoszą ceny produktów i coraz uważniej obserwują sytuację geopolityczną.

ANNA CIEŚLAK-WRÓBLEWSKA

Dane o kondycji polskiej gospodarki w I kwartale tego roku przyniosły słodko-gorzkie informacje. PKB wzrósł o solidne 3,4 proc. w ujęciu rocznym, co potwierdza, że Polska należy do najszybciej rozwijających się krajów UE. Z drugiej jednak strony tempo wzrostu okazało się niższe od wyników za IV kw. 2025 r. (gdy PKB wzrósł o 4,1 proc.), a co gorsza – niższe od oczekiwań ekonomistów. A to wskazuje, że gospodarka spowalnia nie tylko przez ostrą zimę, ale coraz większą rolę zaczynają odgrywać także inne czynniki. Pytanie, czy i jak to makroekonomiczne spowolnienie z początku roku wpływa na oczekiwania i nadzieje na rozwój z perspektywy przedsiębiorców?

Geopolityka pogarsza nastroje firm

– No cóż, nie ma co ukrywać, że na nastroje w biznesie duży wpływ ma sytuacja geopolityczna – komentuje Mariusz Zielonka, główny ekonomista Konfederacji Lewiatan. – Wybuch konfliktu na Bliskim Wschodzie pod koniec lutego spowodował natychmiastowe obawy o łańcuch dostaw, wzrost cen paliw, surowców,

energii itp. Niepewność, która już wcześniej była wszechobecna, teraz jeszcze wzrosła. Polskie przedsiębiorstwa wciąż mają dobre perspektywy przed sobą, ale wyraźnie weszły w tryb „wait and see” – opisuje.

Brak dużego optymizmu, jeśli chodzi o przyszłą koniunkturę, dobrze pokazują wyniki badania PMI dla polskiego przemysłu z maja 2026 r. Choć ekonomiści oczekiwali wyraźnej poprawy, wskaźnik PMI utrzymał się poniżej granicy 50 pkt, co sygnalizuje utrzymującą się słabość sektora. Według uczestników badania problemem nadal pozostają przede wszystkim ograniczony napływ nowych zamówień i ostrożność firm w podejmowaniu nowych inwestycji. Negatywnie działa też utrzymująca się niepewność w światowej gospodarce – od słabego popytu w Europie, w tym we wciąż pograżonej w stagnacji niemieckiej gospodarce, po napięcia geopolityczne związane z konfliktem na Bliskim Wschodzie, które zwiększają obawy o koszty transportu i stabilność łańcuchów dostaw.

Mieszany obraz nastrojów wśród przedsiębiorców pokazują też najnowsze badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE) z maja tego roku. Miesięczny Indeks Koniunktury (MIK) spadł z relatywnie wysokiego poziomu

w kwietniu do 94,5 pkt w maju, czyli poniżej poziomu neutralnego wynoszącego 100 pkt. Jego wartość w maju była najniższa od początku 2026 r. Spośród siedmiu komponentów tworzących MIK dwa pozostały powyżej poziomu neutralnego – wynagrodzenia oraz płynność finansowa. Jednocześnie poniżej 100 pkt uplasowały się wskaźniki mocy produkcyjnych, inwestycji, wartości sprzedaży, nowych zamówień, a także – po raz pierwszy od roku – zatrudnienie.

– Głównym powodem pogorszenia się koniunktury jest osłabienie popytu, co skutkuje niższą sprzedażą i ograniczeniem nowych zamówień, szczególnie w handlu i budownictwie – komentuje dr Katarzyna Dębowska, koordynator procesu badawczego w PIE. – Nasze badania pokazują rosnącą ostrożność przedsiębiorców, co sugeruje podwyższoną niepewność i ograniczoną aktywność rozwojową – wyjaśnia.

Wzrost kosztów jako największa obawa

Jako jedną z największych obaw co do perspektyw rozwojowych przedsiębiorcy wskazują powrót presji kosztowej. Z badań koniunktury GUS wynika, że 85–95 proc. firm, praktycznie ze wszystkich

branż – od przedsiębiorstw produkcyjnych, poprzez handel, po transport i logistykę – spodziewa się wzrostu cen energii i paliw. Silnie odczuwany jest także wzrost cen komponentów i usług wykorzystywanych w działalności – obawia się go od ponad 50 proc. firm handlowych do niemal 72 proc. przedsiębiorstw przemysłowych.

Wyzwaniem pozostają również koszty pracy. Oczekiwany wzrost wynagrodzeń jako istotne obciążenie wskazuje ponad 74 proc. firm z sektora transportu i gospodarki magazynowej oraz około 65–70 proc. przedsiębiorstw z budownictwa, handlu i gastronomii. To pokazuje, że mimo słabszej koniunktury firmy nadal działają pod presją rynku pracy i mają ograniczone możliwości redukcji kosztów zatrudnienia.

Firmy ograniczają rekrutację, ale nadal planują podwyżki płac. Jeśli chodzi o koszty pracy, to firmy zamierzają nadal podnosić wynagrodzenia, ale jednocześnie coraz ostrożniej podchodzą do zwiększania zatrudnienia. Ze wspomnianych wyżej badań PIE wynika, że komponent dotyczący płac utrzymuje się wyraźnie powyżej neutralnego poziomu, co sugeruje dalszy wzrost wynagrodzeń w przedsiębiorstwach. Jednocześnie wskaźnik dotyczący zatrudnienia spadł poniżej granicy

neutralności, co pokazuje, że firmy coraz częściej wstrzymują się z rekrutacją nowych pracowników. – To sygnał, że przedsiębiorcy nadal odczuwają presję płacową, ale przy słabszym popycie i większej niepewności gospodarczej wolą ostrożniej planować rozwój zatrudnienia – wyjaśnia Katarzyna Dębowska.

Potwierdzają to także badania Narodowego Banku Polskiego dotyczące koniunktury w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych. Z najnowsze-go Szybkiego Monitoringu NBP wynika, że firmy planują niższe podwyżki płac niż jeszcze rok czy dwa lata temu, a dynamika wynagrodzeń w kolejnych kwartałach ma stopniowo zbliżyć się do tempa wzrostu wydajności pracy. Jednocześnie przedsiębiorstwa coraz ostrożniej podchodzą do nowych rekrutacji, choć rynek pracy nadal pozostaje relatywnie napięty z powodu problemów demograficznych i ograniczonej podaży pracowników.

Koszty są przerzucane na klientów

– Nasilająca się presja kosztowa sprawia, że przedsiębiorstwa zaczynają podnosić ceny swoich produktów i usług – zauważa Mariusz Zielonka. – W kwietniu tzw. inflacja producenta PPI wzrosła po raz

pierwszy po wielu miesiącach spadków – dodaje. Według deklaracji w badaniach PIE w I kwartale 2026 r. już niemal połowa przedsiębiorstw podniosła swoje ceny, a prognozy na II kwartał wskazują, że podobnie może zrobić 37 proc. firm. Z punktu widzenia biznesu to sposób na ochronę własnych marż i rentowności, jednak może to przynieść powrót presji inflacyjnej i osłabienie popytu ze strony konsumentów.

– Czynnikiem ryzyka dla gospodarki w kolejnych kwartałach jest potencjalna negatywna reakcja konsumentów na wzrost cen paliw i możliwe ograniczenie aktywności zakupowej – wskazuje Rafał Beneczek, główny ekonomista ING Banku Śląskiego. – Spodziewamy przez nas dalszy wzrost inflacji, w sytuacji spowalniającego wzrostu płac, będzie dodatkowo redukował skalę wzrostu realnych dochodów. Pod tym względem 2026 r. wygląda gorzej niż bardzo mocne poprzednie dwa lata – dodaje.

Inwestycje firm pod presją

Według oczekiwań z początku 2026 r. głównym kołem zamachowym aktywności przedsiębiorstw w tym roku miał być boom inwestycyjny. Jednak maj przyniósł wyraźne ochłodzenie nastrojów pod względem planowanych przedsięwzięć rozwojowych. Najnowsze wskaźniki koniunktury obliczane przez PIE pokazują wyraźne spadki w tym obszarze, a aż 67 proc. firm wstrzymuje obecnie swoje wydatki rozwojowe i odkłada decyzje kapitałowe w czasie, czekając na większą stabilizację otoczenia gospodarczego i geopolitycznego.

Z drugiej strony część ekonomistów podkreśla, że obraz nie jest jednoznacznie pesymistyczny. Jak wskazuje Mariusz Zielonka, inwestycje w gospodarce już wcześniej zaczęły rosnąć – według danych NBP w IV kwartale ubiegłego roku wzrosły realnie o 8,7 proc. r./r., a silnym impulsem pozostają środki publiczne, w tym z Krajowego Planu Odbudowy (KPO) i z zapowiadanego programu SAFE. – To właśnie inwestycje publiczne mają stabilizować aktywność w kolejnych kwartałach i częściowo kompensować ostrożność sektora prywatnego – zaznacza ekonomista.

– Inwestycje ogółem mogły rzeczywiście spaść na początku roku o ok. 1,5 proc. w ujęciu rocznym – przyznaje Karol Pogorzelski, ekonomista Banku Pekao. – W kolejnych kwartałach należy się jednak spodziewać powrotu inwestycji na regularne, wyznaczone m.in. przez kalendarz absorpcji środków UE tory – ocenia Pogorzelski.

Według najnowszego raportu Grant Thornton Polska z kwietnia tego roku część firm mimo rosnącej niepewności geopolitycznej nadal planuje zwiększać inwestycje, ale robi to znacznie bardziej selektywnie niż jeszcze rok temu. Przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na projektach związanych z cyfryzacją, automatyzacją i poprawą efektywności operacyjnej. Aż 43 proc. firm deklaruje zwiększenie nakładów na technologie IT, a prawie 40 proc. chce więcej inwestować w kapitał ludzki i rozwój kompetencji pracowników. /e

masz pytanie, wyślij e-mail do autorki

anna.cieslak@rp.pl

ROZMOWA

Energetyczna polisa dla firm na niepewne czasy

Transformacja energetyczna to dziś nie tylko kwestia ESG, ale też rachunku ekonomicznego. Budowanie suwerenności energetycznej staje się kluczową przewagą konkurencyjną i polisą na globalne wstrząsy – ocenia **Michał Popiołek**, dyrektor zarządzający ds. bankowości globalnej i inwestycyjnej mBanku.

MATERIAŁ POWSTAŁ
WE WSPÓŁPRACY Z mBankiem

Co dziś fascynuje bankowca, który od ćwierć wieku zajmuje się bankowością globalną i inwestycyjną?

Kolejne transakcje, a bankowość inwestycyjna właśnie na nich polega. Kapitalizm powoduje, że zmieniają się formy własności czy formy prawne i jest to dowód rozwoju. Widzimy to na całym świecie i im bardziej rozwinięte rynki, tym takich transakcji jest więcej. One również pokazują trendy i kierunki makro. Dzięki nim widać, dokąd zmierza pieniądź, gdzie inwestorzy chcą się angażować, a gdzie nie. To zaś pozwala zbudować wizję tego, gdzie kapitał będzie przepływał i co z tego wyniknie.

Dokąd więc dziś płynie pieniądź, a dokąd może popłynąć za chwilę?

Ewidencją pieniędzy płynących na szeroko rozumianą transformację energetyczną – poszukiwanie źródeł energii, które są długoterminowe, bezpieczniejsze i docelowo tańsze. Mam tu na myśli energetykę odnawialną. To słowo „odnawialna” jest tutaj niezwykle ważne. Kiedyś dostałem pytanie: a co będzie, jak przestanie wiać? Odpowiedź specjalistów jest prosta – to będzie koniec świata. Tak samo ze słońcem. Słońce świeci codziennie, no może prawie (śmiech), wiatr wieje, bo to wynika z ruchów Ziemi i procesów temperatury. Niektóre kraje, ze względu na uwarunkowania geograficzne, jak Norwegia, korzystają z hydroenergetyki.

Na świecie widać też przesuwanie się biznesu i produkcji – to duże zmiany wynikające z geopolityki. Przez ostatnie kilkanaście lat świat bardzo się zmienił i dziś widzimy tego konsekwencje. Jedną z nich, najnowszą, jest inwestowanie w obronność, co nieco pomijałoby w Europie przez ostatnie lata. Dziś okazuje się jednak, że ten przemysł jest kluczowy i musimy w niego inwestować. Ale z tego także wynika rozwój, innowacje. Na znaczeniu zyskuje hasło dual-use, na czym z kolei korzysta już wiele przedsiębiorstw.

Czy firmy zdają sobie sprawę z potencjału dual-use właśnie w kontekście obronności?

Ta świadomość znacząco wzrosła. Jeszcze dwa lata temu była zdecydowanie mniejsza – dotyczyła tylko firm, które się tym zajmowały. Dziś coraz więcej przedsiębiorstw o tym myśli i wie, że

zbudowanie drugiej nogi w postaci produkcji na rzecz tzw. podwójnego zastosowania daje ciekawe i przyszłościowe źródło zwiększenia przychodów. A przy tym trzeba być bardziej innowacyjnym, co również zwiększa potencjał biznesowy.

A jak polskie firmy radzą sobie z obecną sytuacją – potrzebą transformacji przy jednoczesnych zaburzeniach geopolitycznych?

Jesteśmy dużą gospodarką z dużym popytem wewnętrznym, co nam wszystkim pomaga. Jednak większość firm musi się transformować i myśleć o swojej przyszłości za pięć lat. Niewiele jest bowiem takich przedsiębiorstw, które będą działały w tym samym modelu bez zmian. Widać wyraźnie, że wygrać będą te firmy, które traktują zmianę jako wyzwanie i szansę, a nie jako ryzyko i zagrożenie. Firmy mogą więc

”

Przykład Ukrainy pokazuje, że bezpieczeństwo energetyczne polega na energetyce rozproszonej, bo duża elektrownia to łatwy cel

zainwestować w energetykę odnawialną, żeby mieć tańszą energię i przewidywalny dostęp do niej. To dziś najlepsza inwestycja.

Czy w związku z transformacją biznesu zmienia się także rola banku? Stajecie się kimś więcej niż tylko dostawcą produktów finansowych?

Dla części firm jesteśmy bankiem, który tylko zapewni „krwiobieg” – obraca gotówką, realizuje przelewy. Ale dla wielu pełniemy także bardzo ważną rolę z punktu widzenia finansowania i wspierania rozwoju. Często to bowiem od bankowego doradcy przedsiębiorcy po raz pierwszy słyszą pytania: Czy myśleliście o transformacji? Czy ktoś was o to pytał? Czy myśleliście o zrównoważonym rozwoju? Może powinniście w to zainwestować? Często wychodzimy także do przodu – opowiadamy, jak według nas świat będzie wyglądał za jakiś czas

i co będzie ważne.

Widać to także wyraźnie w naszej strategii, bo w niej pokazujemy kluczowe sektory, które chcemy finansować w perspektywie kolejnych pięciu lat. Mówimy tu o transformacji energetycznej i technologicznej, cyfryzacji i automatyzacji procesów, odporności gospodarczej i lokalizacji produkcji, transformacji społecznej (w tym ochronie zdrowia i edukacji), zrównoważonym rozwoju i gospodarce obiegu zamkniętego oraz finansowaniu obronności. To oznacza, że naprawdę postrzegamy je jako strategicznie ważne. I to nie tylko dlatego, że my tak uważamy, ale dlatego, że gospodarka będzie podążała w tym kierunku.

Świadomość przedsiębiorców dotycząca konieczności przeprowadzenia transformacji rośnie?

Widzę duży wzrost takiej świadomości. Dzisiaj mamy dużo większy dostęp do wiedzy – chociażby przy pomocy AI. Jeśli ktoś potrafi korzystać z dostępnych funkcji, jak chociażby „deep research”, dostaje całkiem niezłą odpowiedź. Pamiętam, że przedsiębiorcy to ludzie, którzy utworzyli firmę często od zera i rozwijają ją. Dla nich zmienność w biznesie jest czymś normalnym i muszą się dopasowywać do zmieniających się warunków działalności. Jestem tu optymistą – większość z nich wie, co robić i jak działać.

Jednak w ostatnich latach transformacja często była wymuszana przez łańcuchy dostaw i chęć pozostania dostawcą zachodnich partnerów...

Tak, szczególnie rynki zachodniej Europy wymuszają pewne działania. Jak ktoś chce pozostać w takim łańcuchu dostaw, musi spełniać wymogi partnerów, jak ich nie spełnia – wypada z gry. To mogą być różne zobowiązania, takie jak określony udział energetyki odnawialnej w procesie produkcji, zarządzanie produkcją w sposób zrównoważony, aż po określony udział kobiet w zarządach.

Łańcuchy dostaw zresztą wymuszają zmianę bardziej niż świadomość wynikająca z niej przewagi konkurencyjnej. Firmy B2C często też nie mają takiej presji jak te B2B. To kwestia pewnej masowej przeciętnej świadomości – tu jesteśmy trochę w tyle za Europą Zachodnią. Jednak ta świadomość ciągle rośnie.

Które projekty są dziś najciekawsze?



ność inwestycyjną po stronie inwestora – on może zainwestować swój kapitał, a dług będzie bezpieczniejszy.

Jak więc z pana perspektywy wygląda droga do suwerenności energetycznej polskich firm i całego kraju?

Każda firma ma jakieś zużycie energii pierwotnej. Firmy transportowe mają ją wciąż z ropy – transport elektryczny jest dziś trudny, prawie niemożliwy w dużej skali. Więc każda firma ma trochę inne podejście, zależne właśnie od energii pierwotnej. Ale ewidentnie tam, gdzie można zamienić energię pierwotną na elektryczną, najbardziej korzystne jest dziś inwestowanie w źródła odnawialne i ta świadomość bardzo rośnie. To długoterminowe podejście, które daje duże bezpieczeństwo.

A co do kraju – musimy doprowadzić do sytuacji, w której będziemy bardziej konkurencyjni albo co najmniej tak samo konkurencyjni jak nasi sąsiedzi. Dziś przecież naszą konkurencyjność ograniczają wysokie koszty energii, w tym węgla. Analizując to, co się dzieje, mogę powiedzieć, że sam pomysł na budowanie nowych źródeł energii, takich jak wiatraki morskie czy energetyka jądrowa, może nie jest zły z punktu widzenia produkcji, ale już jak popatrzymy na koszty, to nie jest najlepszy kierunek.

Wchodzimy bowiem na bardzo długi czas w bardzo wysoko kapitałochłonne sektory i zawieszamy wysoko cenę energii, co jest zupełnie niepotrzebne. Moglibyśmy przecież mocniej inwestować w energetykę rozproszoną, produkcję prądu z wiatru i słońca przy wsparciu magazynów energii. To będzie docelowo dużo tańsza energia i mniej kapitałochłonna. Elektrownia jądrowa jest nam potrzebna dziś, a nie za 17 lat. Za 17 lat nie będziemy jej kompletnie potrzebować i ona wtedy będzie obciążeniem. Poza tym będzie kosztowała istotnie więcej, niż się planuje – takie są światowe standardy.

Na to wszystko nakłada się jeszcze bezpieczeństwo. Dziś przecież Ukraina pokazuje, że bezpieczeństwo energetyczne polega na energetyce rozproszonej. Duża elektrownia jest łatwym celem, a energetyka rozproszona – trudnym. Warto o tym pamiętać, planując kolejne inwestycje.

— rozmawiał Paweł Czuryło

Wszystkie, które wspierają to, co mamy wpisane w strategię, czyli transformacja energetyczna, zrównoważone finansowanie, zielona energia, inwestycje w służbie zdrowia i przede wszystkim obronność. To są najciekawsze tematy, które najbardziej rozwijają firmy i średnio- oraz długoterminowo mają największy sens. Jako „piewca” transformacji energetycznej mam pełne wewnętrzne przekonanie, że od niej nie ma odwrotu. I mam szczęście, że polityka i strategia firmy, dla której pracuję, są z tym zbieżne.

Popyt na finansowanie inwestycji w energetykę wiatrową i fotowoltaikę jest wciąż spory?

Tak. Przez ostatnie lata „budowaliśmy” głównie energetykę słoneczną – fotowoltaiczną i nie mam na myśli małych instalacji przydomowych, tylko większe. Doszliśmy już zresztą do takiego momentu, że mamy efekt profilu i niedopasowanie godzin zużycia energii przez odbiorcę do godzin jej produkcji. Jeśli tego nie wygładzimy innymi źródłami lub magazynami energii, to obecny profil pozostanie niekorzystny. Na szczęście w energetyce wiatrowej jest szansa, że po zmianach ustaw wreszcie wrócimy do wiatru z ładu. Zresztą tu technologia jest obecnie bardzo korzystna i zapewnia uzyskiwanie korzystnej efektywności z nowych turbin. To bardzo

ciekawy kierunek na najbliższe lata. Do tego potrzebne są oczywiście magazyny energii.

Magazyny energii to ciekawy temat na najbliższe lata?

To się już dzieje, mamy coraz więcej takich projektów. Są bowiem firmy, które chcą posiadać magazyny dla swojego bezpieczeństwa energetycznego, ale najczęściej pełnią one rolę systemową – wygładzając profil, o czym mówiłem wcześniej. Sprzyja zresztą temu technologia i spadające koszty oraz rosnąca efektywność. Oprócz tego, że zwiększą nam elastyczność systemu elektroenergetycznego, powinny pozwolić nam dostrzec pozytywne efekty w postaci niższej średniej ceny energii.

W gospodarce zobaczymy też więcej długoterminowych kontraktów PPA, czyli długoterminowych umów na zakup zielonej energii bezpośrednio od wytwórcy?

Powinniśmy. To naturalna ścieżka. Ważne tu są dwa wątki: z jednej strony firma chce pokazywać, że kupuje zieloną energię, co wiąże się ze świadomością klimatyczną, a z drugiej chodzi przecież o bezpieczeństwo energetyczne i dobre ceny. Warto jednak pamiętać, że jeśli firma jest większa, częściowo trzeba też inwestować w źródła odnawialne. To wtedy najlepsza inwestycja. Długi kontrakt PPA z dobrym odbiorcą powoduje stabil-

CV

Michał Popiołek, dyrektor zarządzający ds. bankowości globalnej i inwestycyjnej w mBanku. Od 30 lat pracuje w sektorze bankowości inwestycyjnej, z czego 27 lat w mBanku. Początkowo był odpowiedzialny za inwestycje kapitałowe. W 2006 r. zainicjował i rozwinął nowy obszar działalności mBanku – Mezzanine Finance. W 2008 r. objął stanowisko dyrektora Departamentu Finansowania Strukturalnego i Mezzanine, zarządzając portfelem finansowania strukturalnego o wartości kilku miliardów złotych. Od 2017 r. sprawuje funkcję dyrektora zarządzającego ds. bankowości globalnej i inwestycyjnej.

Przed dołączeniem do mBanku pracował w firmach konsultingowych oraz w innych bankach. Brał udział w wielu transakcjach fuzji i przejęć zarówno od strony doradczcej, jak i organizacji finansowania. Był członkiem rad nadzorczych wielu firm (Xtrade SA, BPT Telbank SA, Mennica SA, eCard SA, BRE Agent Transferowy). Obecnie jest członkiem rad nadzorczych Grupy Vectra oraz przewodniczącym rady nadzorczej mInvestment Banking. Uzyskał tytuł magistra finansów i bankowości w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, ukończył Advanced Management Program w IESE Business School w Barcelonie oraz kursy managerskie w IMD, Darden, MIT. ■

PROGNOZY

HUBERT KOZIEL

W raportach zagranicznych instytucji finansowych oraz ośrodków analitycznych dominuje pozytywny obraz Polski jako kraju dynamicznie rozwijającego się, będącego największą gospodarką Europy Środkowo-Wschodniej. Jest dobry już od wielu lat, a eksperci ekonomiczni kreślili go w „jasnych barwach” niezależnie od tego, kto rządził w Polsce. I trudno się temu dziwić. Rzut oka na statystyki przekonuje bowiem, że nasz kraj rzeczywiście bardzo mocno się rozwijał w ostatnich latach. Według danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW) Polska miała w 2015 r. PKB na głowę (liczony według parytetu siły nabywczej) wynoszący 27,08 tys. dol. Był on nieco niższy niż w Grecji i na Słowacji, a trochę wyższy niż na Węgrzech i w Turcji. W 2026 r. wskaźnik ten ma sięgnąć dla Polski 59,79 tys. dol. i będzie nieco wyższy niż dla Japonii, Hiszpanii czy Izraela. MFW prognozuje, że w 2031 r. polski PKB na głowę będzie wynosił już 74,91 tys. dol. i będzie nieco niższy niż dla Włoch, ale wyższy niż dla Nowej Zelandii. Prawdopodobnie będzie go dzieliło mniej niż 4 tys. dol. od poziomów PKB na głowę Wielkiej Brytanii i Francji. W ciągu kilku lat Polska może się więc zbliżyć pod względem zamożności narodowej do dawnych mocarstw europejskich.

- Gospodarka Polski jest imponująco dynamiczna. W 2025 r. kraj odnotował najwyższy wzrost gospodarczy w Europie Środkowej i jeden z najwyższych w Unii Europejskiej. Ten trend wzrostowy powinien utrzymać się również w 2026 r. Inflacja ma pozostać w docelowym przedziale w latach 2026 i 2027. Cykl łagodzenia polityki monetarnej dobiega jednak końca. Finanse publiczne uległy pogorszeniu, ale polski rząd nadal bez problemu pozyskuje finansowanie na rynku obligacji, a ryzyko suwerenne pozostaje ograniczone - ocenia Cynthia Kalosopatan Antoine, ekonomistka BNP Paribas.

Prognozy dla polskiego PKB na 2026 r. są dosyć optymistyczne. Komisja Europejska spodziewa się wzrostu o 3,5 proc., Międzynarodowy Fundusz Walutowy - o 3,3 proc., Bank Światowy - o 3,2 proc., a Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOiR) - o 3,7 proc. Mediana prognoz analityków z prywatnych instytucji finansowych, zebranych przez agencję Bloomberg, sugeruje wzrost o 3,5 proc. Poszczególne prognozy są w przedziale od 2,7 proc. (Morgan Stanley) do 3,9 proc. (Citigroup). Projekcje na 2027 r. sięgają natomiast od 2,5 proc. (Intesa Sanpaolo) do 3,6 proc. (UBS), z medianą na poziomie 3 proc.

Zalecenia dla rozwoju

„Wzrost gospodarczy Polski utrzymuje się na dobrej ścieżce od wielu dekad i ponownie przyspieszył po pandemii. PKB per capita jest obecnie o ok. 30 proc. niższy od średniej krajów z górnej połowy rankingu OECD. Chociaż produktywność wciąż pozostaje poniżej poziomu OECD, kraj zanotował znaczne inwestycje i szybką konwergencję produktywności. W ostatnich latach wzrosły zarówno zatrud-



Zachód widzi dobre perspektywy dla Polski

Obraz polskiej gospodarki jest dobry w oczach znacznej większości zagranicznych analityków. Zauważają oni również, że nasz kraj ma szanse na skorzystanie z rewolucji związanej z technologią sztucznej inteligencji.

niem, jak i wskaźnik aktywności zawodowej, a stopa bezrobocia spadła do rekordowo niskich poziomów” - napisali analitycy Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Wskazują oni jednak, że nasz kraj mierzy się też z szeregiem wyzwań. Ich zdaniem Polska będzie musiała przeciwdziałać negatywnym skutkom starzenia się społeczeństwa poprzez poprawę stanu zdrowia ludności, podnoszenie kwalifikacji osób w wieku produkcyjnym oraz dalszy wzrost zatrudnienia kobiet. Wzmacnianie konku-

rencji w sektorze usług, lepsze zarządzanie przedsiębiorstwami państwowymi oraz usprawnienie przepisów upadłościowych mogą dodatkowo wesprzeć rozwój biznesu. „W warunkach trwającej konwergencji polskie firmy stoją przed wyzwaniem wspinania się w górę łańcuchów wartości, w obliczu starzejącej się i kurczącej siły roboczej, niedoborów kompetencji oraz transformacji w kierunku mniej emisyjnej produkcji. Inwestycje biznesowe pozostają poniżej średniej UE i niektórych krajów regionu, z relatywnie niskim pozio-

mem nakładów na aktywa niematerialne i sprzęt ICT, przy czym potencjał innowacyjny jest nadal ograniczony” - zwracają uwagę eksperci OECD. Rekomendują oni m. in.: uproszczenie systemu ulg podatkowych na działalność badawczo-rozwojową dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz ułatwienie dostępu do wsparcia technicznego przy pozyskiwaniu dotacji na innowacje z istniejących programów, umożliwienie start-upom oraz firmom, które początkowo nie generują zysku, korzystanie z ulg poprzez przekształcenie ich w ulgi do odliczenia w przyszłości oraz zwiększenie konkurencji w sektorze usług. „Chociaż ogólny poziom regulacji, mierzony wskaźnikiem OECD Product Market Regulation, jest w miarę sprzyjający konkurencji, Polska odstaje od najlepszych praktyk OECD w regulacji niektórych zawodów usługowych, takich jak notariusze, prawnicy i architekci. System upadłościowy wymaga usprawnienia w celu skrócenia procedur, a nadzór i zarządzanie przedsiębiorstwami państwowymi powinny zostać poprawione” - twierdzą analitycy OECD.

niem części zachodnich analityków jest na to szansa.

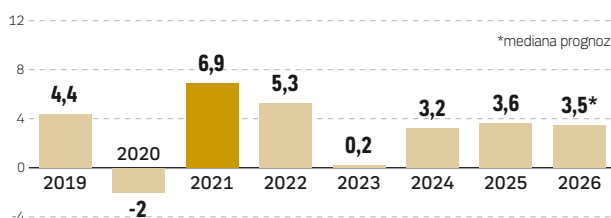
- W Polsce integracja sztucznej inteligencji z działalnością gospodarczą jest jeszcze na wczesnym etapie, jednak kraj zamierza wykorzystać ją do wspierania się w górę łańcucha wartości i kontynuowania konwergencji gospodarczej z bardziej rozwiniętymi państwami UE. Polska aspiruje do roli regionalnego hubu inwestycji w AI. W tym celu już w 2020 r. rząd uruchomił krajową inicjatywę wspierającą rozwój sztucznej inteligencji w firmach poprzez programy finansowania publicznego. W październiku 2024 r. polski rząd przedstawił nową strategię cyfrową, której celem jest wzmocnienie działań w tym obszarze i osiągnięcie 50-proc. poziomu wdrożenia AI w przedsiębiorstwach. Ogłoszono również utworzenie funduszu AI o wartości 235 mln euro. Kraj koncentruje się na budowie powiązanych centrów przetwarzania danych oraz na realizacji wartej 3 mld euro „AI gigafactory” realizowanej we współpracy z krajami bałtyckimi. Kilka centrów badawczych AI jest już w pełni operacyjnych, a kolejne mają wzmocnić ten ekosystem w nadchodzących latach - zwraca uwagę Cynthia Kalosopatan Antoine. Przypomina ona, że nasz kraj może również liczyć na wsparcie europejskie w realizacji swoich ambicji - około 20 proc. funduszy z instrumentu na rzecz odbudowy i zwiększania

odporności przeznaczono na inicjatywy związane z transformacją cyfrową. Ponadto rozwój przemysłu obronnego, oczekiwany w nadchodzących latach, również stymulować będzie wdrażanie sztucznej inteligencji.

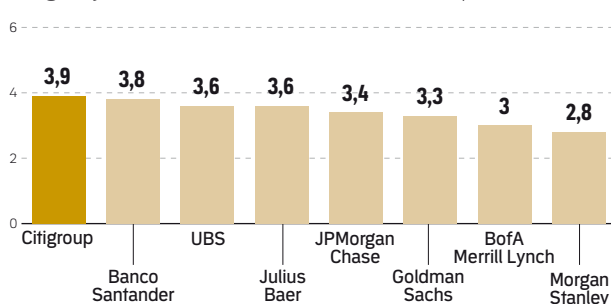
W Indeksie Przygotowania do AI Międzynarodowego Funduszu Walutowego Polska ma 0,6 pkt, co jest poziomem bliskim średniej unijnej (0,66 pkt) i średniej dla strefy euro (0,67 pkt). Najwyżej w tym rankingu jest Singapur z 0,8 pkt, a spośród krajów europejskich - Dania z 0,78 pkt. Spośród państw naszego regionu najwyżej jest Estonia z 0,76 pkt, a najniżej Bośnia i Hercegowina z 0,43 pkt.

- Obecnie adopcja AI w przedsiębiorstwach jest wciąż ograniczona - zaledwie 5,9 proc. firm deklaruwało korzystanie z tej technologii w 2025 r. Niemniej jednak wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych związanych z AI w sektorach „produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych”, „ICT” oraz „działalności naukowej, technicznej i profesjonalnej” wygląda obiecująco. Łącznie inwestycje zagraniczne w tych sektorach podwoiły się w latach 2018-2024, szczególnie w obszarze działalności profesjonalnej i naukowej - dodaje Cynthia Kalosopatan Antoine. /@

PKB Polski, zmiana w proc.



Prognozy wzrostu PKB dla Polski na 2026 r., w proc.



Źródło: Bloomberg

Wyścig technologiczny

Czy Polska ma szansę stać się krajem bardziej innowacyjnym i zaprzęgnąć do swojego rozwoju również technologię sztucznej inteligencji? Zda-

masz pytanie, wyślij e-mail do autora

hubert.koziel@rp.pl

MATERIAŁ PARTNERA SGH

Polska składka w ESA rośnie, ale przewagi nie da się kupić

Po raz pierwszy od swego powstania w 1975 r. Europejska Agencja Kosmiczna (ESA) otwiera się na technologie podwójnego zastosowania (dual use) służące bezpieczeństwu i obronności. To poważna transformacja dla ESA, ale też wielka szansa dla Polski, w której bezpieczeństwo i obronność są zdecydowanie priorytetem narodowym – mówi **dr Sławosz Uznański-Wiśniewski**, polski astronauta projektowy ESA.

PATRYK KRUPIŃSKI

Panie doktorze, mówi pan, że Europejska Agencja Kosmiczna przechodzi obecnie głęboką transformację. Co ma pan dokładnie na myśli?

ESA od czasu powstania w 1975 r. po raz pierwszy otwarcie rozszerza działania na technologie dual use powiązane z bezpieczeństwem i obronnością. To duża zmiana dla samej Agencji, której tożsamość przez pół wieku była osadzona na czysto cywilnym charakterze badań i programów. To jednocześnie wielka szansa dla Polski. Bezpieczeństwo i obrona są jednym z naszych priorytetów narodowych, a wektor zmian wewnątrz ESA i nasz wektor strategiczny idą w tym samym kierunku. Jednym z programów Agencji jest w tym kontekście program ERS – European Resilience from Space, czyli w tłumaczeniu „Odporność Europy dzięki kosmosowi i z kosmosu”. To program, w którym Polska ma realną możliwość zaangażowania.

Czy wyrazem tego zwrotu jest również decyzja o utworzeniu w Polsce pierwszego ośrodka technologicznego ESA w Europie Środkowo-Wschodniej? Co stoi za wyborem naszego kraju?

Jest to dla Polski ogromny krok naprzód, który pozwala jej zapewnić dla siebie pozycję kraju strategicznego wewnątrz ESA. Z drugiej strony, czym taka placówka mogłaby się zajmować?

W liście intencyjnym podpisanym przez ministra finansów Andrzeja Domańskiego na radzie ministerialnej z dyrektorem generalnym ESA Josefem Aschbacherem mówi się o aktywnościach związanych z bezpieczeństwem i technologiami o podwójnym zastosowaniu. To pozycjonuje nas potencjalnie jako lidera technologii kosmicznych w Europie Środkowo-Wschodniej.

Czyli sektor kosmiczny i sektor obronny coraz mocniej się przenikają. To nie przypadek, że wraz ze wzrostem polskich wydatków na obronność rośnie również nasza obecność w branży kosmicznej?

Zdecydowanie tak. Zapleczem technologicznym dla obronności są dzisiaj technologie kosmiczne, takie jak obrazowanie satelitarne, bezpieczna komunikacja czy precyzyjna nawigacja. W naturalny sposób zainteresowanie obronnością będzie również zwiększało finansowanie technologii kosmicznych. Widać to również po stronie Komisji Europejskiej wewnątrz struktury DG DEFIS (Defence Industry and Space).

Czy polski sektor kosmiczny jest gotów, żeby z tej zbieżności skorzystać? Gdzie dziś realnie się znajdujemy?

Polski sektor kosmiczny znajduje się w niezwykle dynamicznym momencie. Kiedy w 2022 r. jako drugi Polak zostałem wybrany do korpusu astronautów



Od lewej **Patryk Krupiński**, Klub Prasowy SGH, i **dr Sławosz Uznański-Wiśniewski**, polski astronauta projektowy ESA

rezerwowych ESA, jeszcze nie do końca w Polsce wiedzieliśmy, co to oznacza. Sektor rozwijał się od czasu naszego wejścia do agencji w 2012 r., ale przez całą dekadę finansowanie z naszej strony było niskie. Coś się jednak zmieniło. Ufundowaliśmy polską misję kosmiczną, a 2025 był rokiem rekordów. Pierwsza polska misja naukowo-technologiczna na Międzynarodową Stację Kosmiczną. Dodatkowo, trzy największe kontrakty

technologiczne w dziedzinie kosmicznej w historii: kontrakt CAMILA na ponad 200 mln zł, MicroGlob na 560 mln zł i MikroSAR na 860 mln zł. To już polskie firmy, które wypracowały rozwiązania technologiczne.

Jesteśmy natomiast na samym początku rozwoju. Trzeba powiedzieć, że mimo tego, że mamy pewną historię budowania rozwiązań technologicznych i dzisiaj możemy budować pierwsze polskie satelity, nadal daleko nam do takich

rynków, jak rynek niemiecki, francuski czy włoski. Jesteśmy o rzędy wielkości mniejsi pod względem liczby zatrudnionych inżynierów w sektorze, jak również kapitału, finansowania i możliwości. W Polsce zdecydowanie mamy ogromne możliwości rozwoju, mamy talenty. Natomiast, aby przekuć go w europejskie przywództwo, musimy wybrać obszary strategiczne, w których będziemy się specjalizować, a jednocześnie pogłębiać

własne kompetencje, których nie możemy zaniedbać.

Finansowym wyrazem tej zmiany jest wzrost składki Polski do ESA: ze 194 mln euro do 731 mln euro w ciągu jednego cyklu. Czy to wystarczy, żeby zająć czołowe pozycje w procesie transformacji?

To rzeczywiście duży wzrost. Warto jednak pamiętać, że poprzednia składka była zaniziona w odniesieniu do naszego PKB. Byliśmy na szarym końcu państw członkowskich ESA pod względem procentowego udziału inwestycji kosmicznych w PKB. Ten skok jest więc przede wszystkim nadrobieniem zaległości. Czy ta składka dzisiaj jest adekwatna? Pomimo tego wzrostu jesteśmy wciąż za Belgią, której zadeklarowana składka wynosi ponad 1,1 mld euro. W Hiszpanii jest to ponad 1,8 mld euro. Jeszcze dalej nam do „Big Trio” państw członkowskich ESA, czyli Francji, Niemiec i Włoch. Niemcy inwestują ponad 5 mld euro, podczas gdy Francja i Włochy – po ponad 3 mld euro. Musimy umieć zagospodarować nasz wkład w odpowiedni sposób, aby np. budować innowacyjne produkty w Polsce.

Co poza pieniędzmi musi się zmienić, żeby Polska nie zmarwnała swojej szansy w ESA?

Myślę, że największą bolączką w Polsce jest rozbieżność pomiędzy sektorem naukowym a technologiczno-przemysłowym. Moim zdaniem brakuje współpracy, jednocześnie pozyskiwania kapitału i rotowania kapitału ludzkiego pomiędzy tymi sektorami. Fundujemy dzisiaj strategiczne kontrakty: być może satelity obserwacyjne, być może pierwsze polskie zdolności telekomunikacyjne. W istocie jednak inwestujemy w zakup produktów. To, czego nadal musimy się nauczyć, to inwestowanie w kapitał ludzki, który będzie potrafił budować produkty przyszłości w oparciu o własne innowacje technologiczne. I tego nam mimo wszystko na tym rynku innowacyjnym nadal jeszcze brakuje. Jesteśmy młodą gospodarką, która uczy się zarządzania innowacjami.

Na koniec krótkie, bardziej filozoficzne pytanie: po co ludzie latają w kosmos, skoro nasi mogą to robić zamiast nich?

Lubię odwracać to pytanie: a po co jeździmy na wakacje, skoro każde miejsce na naszej planecie możemy zobaczyć w Google’u?

KOMENTARZ EKSPERTA

PROF. DR HAB. ELŻBIETA MARCISZEWSKA

pełnomocnik rektora SGH
ds. Akademickiej Sieci Kosmicznej



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie jest członkiem Akademickiej Sieci Kosmicznej (ASK) od początku jej powstania, czyli od 2022 r. Dołączyliśmy do niej jako uczelnia ekonomiczna, mając na uwadze znaczenie różnych dziedzin nauki w rozwoju badań kosmicznych i ich wpływ na zrównoważoną eksplorację kosmosu. Ważna dla SGH była też potrzeba kształcenia kadr dla tego sektora, co warunkuje przyszłość nowoczesnej gospodarki i społeczeństwa. Misją IGNIS z udziałem polskiego astronauty dr. inż. Sławosza Uznańskiego-Wiśniewskiego stanowiła silny impuls i akcelerator wspierający zintegrowane działania w rodzimym sektorze kosmicznym. Bez wątpienia mamy do czynienia z tzw. efektem Sławosza w postrzeganiu potencjału rozwoju sektora kosmicznego w Polsce i Europie, a co za tym idzie i wyzwani, związanych z tworzeniem całego ekosystemu obejmującego naukę, kształcenie, przemysł kosmiczny, usługi, a przede wszystkim innowacyjne technologie i specjalistów z różnych dziedzin wiedzy. Niezwykle ważna jest też umiejętność współpracy międzynarodowej w realizacji długookresowych strategii eksploracji i wykorzystania kosmosu dla Ziemi i ludzkości. Takie podejście przyswiecać będzie przyszłoroczne-

mu kongresowi International Aeronautical Congress w Poznaniu, którego hasłem przewodnim jest „ONE SPACE. SHARED FUTURE”, co podkreśla, że kosmos to wspólna przestrzeń dla wszystkich ludzi.

Dr Uznański-Wiśniewski zrealizował na Międzynarodowej Stacji Kosmicznej (ISS) bardzo szeroki zakres badań naukowych: 13 eksperymentów wybranych z ponad 60, przygotowanych przez zespoły polskich naukowców i specjalistów z różnych dziedzin wiedzy. Realizacja tego programu badawczego otworzyła niespotykaną dotąd szansę dla naszego sektora kosmicznego na prowadzenie badań na orbicie okołoziemskiej. Pokazaliśmy światu potencjał naukowy w zakresie badań i możliwości wykorzystania technologii kosmicznych w funkcjonowaniu nowoczesnych gospodarek i społeczeństw. Dla środowiska akademickiego bardzo ważny jest aspekt edukacyjny misji IGNIS. Obserwowaliśmy w mediach ogromne zainteresowanie młodzieży spotkaniami z naszym astronautą w ramach trasy ogólnopolskiej „IGNIS – Polska sięga gwiazd”. Obserwujemy wzrost zainteresowania naukami ścisłymi, studiami związanymi z technologiami kosmicznymi.

SGH włącza się w budowę ekosystemu kosmicznego poprzez programy dydaktyczne, studia podyplomowe, badania naukowe, działalność ekspercką i promocyjną. Podpisaliśmy z Polską Agencją Kosmiczną (POLSA) porozumienie o współpracy w maju 2024 r. Obejmuje ono szeroki zakres wspólnych działań na rzecz rozwoju sektora kosmicznego, rozwoju kadr, dydaktyki, szkoleń, badań w zakresie gospodarki kosmicznej i współpracy międzynarodowej.

SGH jako pierwszy ośrodek akademicki wzięła 10 kwietnia 2026 r. Sławoszowi Uznańskiemu-Wiśniewskiemu tytuł doktora honoris causa Szkoły Główniej Handlowej w Warszawie, najwyższą uczelnianą godność, za szczególne zasługi dla rozwoju nauki i współpracy międzynarodowej. Badania nad zrównoważonym rozwojem w przestrzeni kosmicznej, zacieśnieniem współpracy międzynarodowej, efektywnością finansowania i zarządzania projektami kosmicznymi uważamy za priorytet. W 2025 r. zrealizowaliśmy w ramach współpracy z POLSA I etap takich badań, w którym zaprezentowaliśmy metody i narzędzia badawcze w różnych perspektywach czasowych.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że dzisiejszy globalny ekosystem kosmiczny ulega procesom transformacji i zmian strukturalnych. Obserwujemy szerzenie idei i znaczenia dual use (technologii podwójnego zastosowania), odporności i samodzielności technologicznej w warunkach kryzysowych. Widzimy potrzebę głębszej oceny szans Polski i jej miejsca w europejskim ekosystemie kosmicznym, potrzebę stworzenia długoterminowego planu strategicznego rozwoju sektora kosmicznego i jego finansowania. Jedną z szans na tej drodze jest lokalizacja Centrum ESA w Polsce jako czynnika budowy przewag konkurencyjnych naszego rodzimego sektora, ale też technologicznego hubu regionalnego w tej części Europy. Lokalizacja takiego centrum w Polsce to także okazja na stworzenie nowych miejsc pracy i na szersze włączenie środowiska polskiego w europejski ekosystem kosmiczny. ■

ZATRUDNIENIE

Przetarasowania wśród czołowych pracodawców

Podczas gdy cały sektor przedsiębiorstw zakończył 2025 r. ze spadkiem zatrudnienia, najwięksi pracodawcy z Listy 500 ponownie je zwiększyli.

ANITA BŁASZCZAK

Jeronimo Martins Polska (JMP), właściciel sieci Biedronka, paliwowy gigant Orlen i Dino Polska, giełdowy właściciel sieci supermarketów Dino, otwierają tegoroczne zestawienie największych pracodawców w Polsce. W 2025 r. średnie zatrudnienie w tych firmach, w przeliczeniu na etaty, przekroczyło 207,6 tys., rosnąc o ponad 4,3 proc. w ujęciu rocznym, czyli o ponad 8,6 tys.

Wzrost zatrudnienia widać również wśród 50 i 100 największych pracodawców w Polsce, choć był on już nieco wolniejszy. Pierwsza pięćdziesiątka zwiększyła średnioroczną liczbę etatów o 2,7 proc., przekraczając już milion. Jeszcze szybciej, bo o ponad 3,2 proc. (do 1,25 mln), wzrosło łączne zatrudnienie u 100 największych pracodawców. Setka firm z największą liczbą pracowników odpowiada prawie za jedną piątą zatrudnienia w monitorowanym przez GUS sektorze przedsiębiorstw, który w ubiegłym roku odnotował tu kolejny już,

choć niewielki (0,7-proc.) spadek, licząc rok do roku.

Świat dla dużych graczy

Nasz świat staje się światem dla dużych firm - ocenia Piotr Soroczyński, główny ekonomista Krajowej Izby Gospodarczej, zwracając uwagę, że to duże spółki osiągają największe korzyści z globalizacji i efektu skali. Ten efekt ma coraz większe znaczenie w czasach niepewności oraz rosnącej liczby regulacji i skomplikowanych obowiązków sprawozdawczych.

W dużych przedsiębiorstwach koszty związane z tymi obowiązkami, a także ze wzrostem wynagrodzeń nie są tak dużym obciążeniem jak w małych firmach, którym jest również trudniej o dotarcie do różnych kanałów dystrybucji.

Również Kamil Sobolewski, główny ekonomista Pracodawców RP, ocenia, że widoczna dziś w większości branż silna konkurencja cenowa sprzyja dużym firm, które nie tylko lepiej sobie radzą ze wzrostem kosztów, ale też mając więcej nóg biznesowych, są bardziej

odporne na kryzysy. Stać je na inwestycje (w tym rozwój automatyzacji) i wyższe płace. Świadomie dbają też o employer branding, więc mają większy potencjał, by wygrać w konkurencji o pracowników, a także o udziały w rynku, z którego wypychają mniej efektywne biznesy o mniejszej wartości dodanej.

Widać to np. w handlu detalicznym, gdzie duże sieci dyskontów i sklepów convenience rosną kosztem słabszych rywali. Potwierdzają to także wyniki Listy 500; obecni na niej najwięksi gracze w handlu detalicznym w ciągu ostatnich pięciu lat zwiększyli średnioroczne zatrudnienie prawie o 17 proc., otwierając setki nowych dyskontów.

Właściciel Biedronki, wicelider Listy 500 i największy pracodawca w Polsce, odnotował w tym czasie prawie 15-proc. wzrost średniej liczby pracowników, do 85,2 tys. Liderem wzrostu w handlu detalicznym jest rodzima sieć Dino, która ma o ponad 72 proc. więcej pracowników niż pięć lat wcześniej. W samym 2025 r. zwiększyła zatrudnienie o 12 proc., najwięcej spośród dzie-

sięciu czołowych pracodawców z Listy 500. Zapewniło to Dino miejsce na podium, które straciła Poczta Polska (PP), przechodząca głęboką restrukturyzację połączoną z dużą redukcją zatrudnienia.

W 2025 r. PP ponownie była rekordzistką jego spadku wśród dziesięciu największych pracodawców (minus 14 proc.). PP odnotowała też największy w tej grupie spadek zatrudnienia na przestrzeni ostatnich pięciu lat - o 26 proc. Liderem wzrostu była tu natomiast największa firma w Polsce - Orlen. Średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na etaty było tam na koniec ub.r. o 88 proc. większe niż pięć lat wcześniej, do czego przyczyniły się sfinalizowane w 2022 r. przejęcia Lotosu i PGNiG.

Branżowe różnice

Lista 500 potwierdza też rosnące zróżnicowanie kondycji różnych branż, a także kondycję działających w tych branżach firm, co widać również po zmianach zatrudnienia. Liderem wzrostu zatrudnienia w ujęciu rocznym okazały się

NAJWIĘKSZY PRACODAWCY NA LIŚCIE 500


Pozycja	Poz. na Liście 500	Firma	Zatrudnienie 2025	Zmiana od 2024 roku
1	2	Jeronimo Martins Polska SA, Kostrzyn	85 204	14,6
2	1	Orlen SA GK, Plock	66 563	87,9
3	9	Dino Polska SA GK, Krotoszyn	55 856	72,3
4	89	Poczta Polska SA GK, Warszawa	53 161	-26,0
5	4	PGE Polska Grupa Energetyczna GK SA, Lublin	41 441	9,1
6	5	PZU SA GK, Warszawa	38 655	-2,8
7	32	Asseco Poland SA GK, Rzeszów	34 536	13,7
8	8	KGHM Polska Miedź SA GK, Lubin	34 421	2,7
9	53	Grupa PKP SA, Warszawa ¹⁾	30 652	-2,4
10	30	PSH Lewiatan GK, Włocławek	30 000	7,1
11	95	LUX-MED sp. z o.o. GK, Warszawa	28 922	46,1
12	19	LPP SA GK, Gdańsk	28 228	22,4
13	6	Lidl sp. z o.o. sp.k., Tarnowo Podgórne	26 500	20,3
14	7	PKO BP SA GK, Warszawa	26 252	2,3
15	45	PGL Lasy Państwowe, Warszawa	24 561	-3,8
16	55	Jastrzębska Spółka Węglowa SA, Jastrzębie-Zdrój	20 488	-35,8
17	10	Tauron Polska Energia SA GK, Katowice	19 060	-24,8
18	12	Enea SA GK, Poznań	17 814	3,1
19	124	Amazon Fulfillment Poland sp. z o.o., Warszawa	17 257	-21,6
20	345	Seris Konsalnet Holding SA GK, Warszawa	16 248	71,5

1) brak danych za 2025 r., w tabeli podano dane za 2024 r.

media (5,7 proc.), co było jednak efektem szybkiego rozwoju Wirtualnej Polski, która skonsolidowała Invia Group. Na drugim miejscu znalazł się handel detaliczny (4,2 proc.) m.in. dzięki rodzimym firmom Dino Polska i Terg (sieć Media Expert i Avans.pl).

Z kolei w ciągu ostatnich pięciu lat liderem wzrostu zatrudnienia okazały się duże spółki z branży usług zdrowotnych i rekreacji, m.in. za sprawą firm działających na rynku turystyki. Ponaddwukrotnie zwiększyła je grupa eTravel, a prawie 63-proc. wzrost odnotowała Itaka Holdings.

Wśród firm z rynku zdrowia wyróżnia się giełdowa grupa Diagnostyka, która w ciągu pięciu lat zwiększyła średnie zatrudnienie o ponad 80 proc. Jednocześnie ponad jedna trzecia branż z Listy 500 ograniczyła w tym czasie liczbę pracowników. Najbardziej ograniczyło (-13 proc.), transport (-8,5 proc.), a także branża drzewno-papierniczo-mebelska (-6,6 proc.), głównie za sprawą problemów producentów mebli.

 masz pytanie, wyślij e-mail do autorki

anita.blaszczak@rp.pl

LISTA 500

Poz. 2026	Poz. 2025	Firma	PKD	Przychody ze sprzedaży	Zatrudnienie
1	1	Orlen SA GK, Plock	1920	267 827 000	66 563
2	2	Jeronimo Martins Polska SA, Kostrzyn	4719	107 753 832	85 204
3	3	Totalizator Sportowy sp. z o.o. GK, Warszawa	9200	89 646 005	6 879
4	4	PGE Polska Grupa Energetyczna GK SA, Lublin	7010	61 434 000	41 441
5	5	PZU SA GK, Warszawa	6512	59 408 000	38 655
6	6	Lidl sp. z o.o. sp.k., Tarnowo Podgórne	4711	43 450 000	26 500
7	7	PKO BP SA GK, Warszawa	6419	40 783 000	26 252
8	8	KGHM Polska Miedź SA GK, Lubin	0729	36 366 000	34 421
9	12	Dino Polska SA GK, Krotoszyn	4711	33 634 155	55 856
10	10	Tauron Polska Energia SA GK, Katowice	3514	33 277 000	19 060
11	11	Eurocash SA GK, Komorniki	4690	30 023 910	14 683
12	9	Enea SA GK, Poznań	3514	28 136 652	17 814
13	17	Grupa Kapitałowa Specjal sp. z o.o., Warszawa	4639	27 424 619	3 746
14	18	Żabka Polska sp. z o.o. GK, Poznań	7010	27 153 000	4 137
15	13	Orlen Paliwa sp. z o.o., Widelka	4681	26 548 096	345
16	14	Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA, Konstancin ¹⁾	3512	26 406 192	2 749
17	15	Volkswagen Poznań sp. z o.o., Poznań ¹⁾	2910	26 050 570	9 289
18	21	Bank Pekao SA GK, Warszawa	6419	23 676 915	14 911
19	25	LPP SA GK, Gdańsk	4642	23 109 000	28 228
20	23	Toyota Central Europe sp. z o.o., Warszawa	4511	22 622 932	124
21	24	Volkswagen Group Polska sp. z o.o., Poznań ²⁾	4511	22 450 000	b.d.
22	28	Terg SA GK, Złotów	4754	21 536 412	13 331
23	26	Inter Cars SA GK, Warszawa	4531	21 216 209	5 961
24	19	Energia SA GK, Gdańsk	3514	21 138 000	8 856
25	22	ArcelorMittal Poland SA, Dąbrowa Górnicza ³⁾	2410	20 893 290	b.d.
26	20	Grupa Erste Bank Polska SA GK, Wrocław	6512	20 798 368	10 103
27	47	Polska Grupa Zbrojeniowa SA GK, Radom ²⁾	6420	20 000 000	b.d.
28	27	Pelion SA GK, Łódź	6420	19 692 939	10 878
29	29	mBank SA GK, Warszawa	6419	18 326 549	7 690
30	30	PSH Lewiatan GK, Włocławek	7740	18 140 000	30 000
31	33	ING Bank Śląski SA GK, Katowice	6419	17 379 000	7 646
32	31	Asseco Poland SA GK, Rzeszów	6201	16 779 800	34 536
33	35	Rossmann Supermarkety Drogerijne Polska sp. z o.o., Łódź	4775	16 523 475	15 925
34	32	BP Europa SE, Kraków ²⁾	4671	16 400 000	b.d.
35		FCA Poland sp. z o.o., Bielsko-Biała	2910	16 283 265	2 497
36	34	Grupa Kapitałowa Maspex SA, Wadowice ¹⁾	7010	16 178 038	10 039
37	36	Bank Gospodarstwa Krajowego GK, Warszawa	6419	16 162 000	2 742
38	16	LG Energy Solution Wrocław sp. z o.o., Wrocław	2720	15 128 217	5 226
39	51	Grupa Warta, Warszawa	6603	15 064 981	3 314
40	37	AB SA GK, Magnice	4690	14 931 151	1 137
41	41	Unimot SA GK, Zawadzkie	4671	14 805 000	1 015
42	56	InPost Group, Kraków	5320	14 700 000	b.d.
43	42	Grupa CanPack SA, Kraków ²⁾	2592	14 640 000	b.d.
44	40	GK Cyfrowy Polsat SA, Warszawa	6130	14 323 600	8 269
45	38	PGL Lasy Państwowe, Warszawa	7022	13 854 248	24 561
46	50	Grupa Neuca SA, Toruń	4646	13 643 615	5 195
47	45	Grupa Bosch w Polsce, Warszawa	2640	13 600 000	9 800
48	43	Kaufland Polska Markety sp. z o.o. sp.k., Wrocław	4711	13 583 089	14 453
49	46	Grupa Azoty SA GK, Tarnów	2015	13 138 155	13 707
50	49	Orange Polska SA GK, Warszawa	6110	13 133 000	7 793

Poz. 2026	Poz. 2025	Firma	PKD	Przychody ze sprzedaży	Zatrudnienie
51	44	Anwim SA GK, Warszawa	4671	12 949 215	543
52	48	LG Electronics Mława sp. z o.o., Mława ¹⁾	2640	12 530 831	1 603
53	52	Grupa PKP SA, Warszawa ¹⁾	7010	11 978 732	30 652
54	58	Allegro.eu SA, Poznań	6312	11 675 700	6 090
55	39	Jastrzębska Spółka Węglowa SA, Jastrzębie-Zdrój	0510	11 511 700	20 488
56	55	Grupa Muszkieterów (Intermarché, Bricomarché), Swadzim	7022	11 400 000	15 800
57	53	BNP Paribas Bank Polska SA GK, Warszawa	6419	11 392 679	7 711
58	60	Modivo SA GK, Polkowice	4772	10 856 578	b.d.
59	64	Polskie Linie Lotnicze LOT SA, Warszawa ²⁾	5110	10 820 000	b.d.
60	54	Auchan Polska sp. z o.o., Piaseczno	4719	10 792 625	14 684
61	61	Grupa P4 sp. z o.o., Warszawa	6120	10 544 900	3 891
62	59	Grupa ERGO Hestia SA, Sopot ³⁾	6603	10 510 825	b.d.
63	57	Shell Polska sp. z o.o. GK, Warszawa	4730	10 484 522	4 859
64	62	Spółdzielnia Mleczarska Mlekovita, Wysokie Mazowieckie	1051	10 479 427	4 273
65		Polmlek sp. z o.o. GK, Warszawa	1051	10 300 000	b.d.
66	65	Bank Millennium SA GK, Warszawa	6419	10 199 007	6 906
67	68	Budimex SA GK, Warszawa	4211	9 438 558	7 859
68	63	Carrefour Polska sp. z o.o., Warszawa ²⁾	4711	9 320 000	b.d.
69	69	Castorama Polska sp. z o.o., Warszawa	4752	9 221 810	12 397
70	66	Xpo Polska sp. z o.o., Warszawa	3514	8 697 810	207
71	70	Samsung Electronics Polska sp. z o.o., Warszawa ¹⁾	4690	8 650 087	1 941
72	73	Stokrotka sp. z o.o., Lublin ³⁾	4711	8 289 000	b.d.
73	71	Grupa Kapitałowa Synthos SA, Oświęcim	7022	8 274 000	3 519
74	74	Alior Bank SA, Warszawa	6419	8 135 964	6 715
75	103	Wipasz SA GK, Olsztyn	1091	8 013 495	2 469
76	104	EME-AERO sp. z o.o., Jasionka	3312	7 886 248	1 180
77	72	Volkswagen Motor Polska sp. z o.o., Polkowice	2910	7 853 083	1 155
78	84	Itaka Holdings sp. z o.o. GK, Opole	7912	7 562 000	1 045
79	77	Polkomtel sp. z o.o., Warszawa ²⁾	6120	7 550 000	b.d.
80	79	Spółdzielnia Mleczarska Mlekoop, Grajewo	1051	7 542 239	3 014
81	80	T-Mobile Polska SA, Warszawa	6120	7 423 178	3 390
82	93	KGHM Metraco SA GK, Legnica	4672	7 419 000	b.d.
83	81	Polska Grupa Farmaceutyczna SA GK, Łódź ²⁾	4646	7 400 000	b.d.
84	76	Circle K Polska sp. z o.o., Warszawa	4730	7 229 124	1 809
85		INPOST sp. z o.o., Kraków	5320	7 177 200	b.d.
86	75	Cargill Poland sp. z o.o., Warszawa	1062	7 109 617	1 489
87	67	Polska Grupa Górnicza SA GK, Katowice	0510	7 100 000	b.d.
88	83	Makro Cash and Carry SA, Warszawa ¹⁾	4634	6 908 472	4 320
89	78	Poczta Polska SA GK, Warszawa	5310	6 869 000	-8 498
90	85	Grupa Strabag w Polsce, Pruszków ²⁾	4211	6 820 000	b.d.
91		CEDC International sp. z o.o., Oborniki	4634	6 765 279	1 225
92	89	Grupa Uniqa, Warszawa	6603	6 637 982	b.d.
93	86	Ikea Retail sp. z o.o., Janki	4759	6 273 696	5 277
94	195	Fortum Marketing and Sales Polska, Gdańsk ²⁾	3530	6 100 000	b.d.
95	99	LUX-MED sp. z o.o. GK, Warszawa	8621	5 912 000	28 922
96	91	IKEA Industry Poland sp. z o.o., Goleniów	3100	5 798 526	8 358
97	87	Toyota Motor Manufacturing Poland sp. z o.o., Wałbrzych	2910	5 719 995	2 778
98	90	Grupa Sokół SA, Sokółów Podlaski	1011	5 708 365	8 638
99	100	Grupa Cichy-Zasada sp. z o.o. sp.j., Wysogotowo	4511	5 546 534	b.d.
100		Nowa Itaka sp. z o.o., Opole	7912	5 509 785	b.d.

MATERIAŁ PARTNERA KUKĘ

Strategiczne równanie dla Polski

Transformacja, odporność, ekspansja zagraniczna to kluczowe składniki sukcesu, a ich wspólny mianownik to inwestycje.

JANUSZ WŁADYCZAK

To dziś dość oczywiste, ale cele strategiczne największych polskich firm (niezależnie od ich formy własności, branży, modelu zarządzania, stadium rozwoju), które gromadzi jak co roku Lista 500 dziennika „Rzeczpospolita”, są w zasadzie bezalternatywne i jednocześnie tożsame z celami, jakie od lat stoją przed naszym państwem. Ponowny wzrost roli państwa to cecha charakterystyczna obecnych czasów: globalnego zanegowania liberalnego porządku oraz odwrotu od systemu wolnego handlu i kooperacji na rzecz interwencjonizmu, protekcjonizmu i rosnącego się nacjonalizmu gospodarczego.

Poprzednia „odsłona” globalizacji przyniosła Polsce spektakularny sukces i awans do grona 20 największych gospodarek świata. Co ważne, osiągnęliśmy go bez sztucznych dopalaczy, które stosowane w nadmiarze powodują przegrzanie organizmu i poważne problemy zdrowotne. Mniej lub bardziej świadomie prowadziliśmy politykę zrównoważonego rozwoju, wykorzystując zasoby wewnętrzne i zewnętrzne oraz wyjątkowo sprzyjającą koniunkturę międzynarodową. Pytanie brzmi, jak podtrzymać dobrą passę

i odnaleźć się w nowej rzeczywistości po serii dramatycznych zmian na polityczno-gospodarczej mapie świata?

Polska wciąż otwarta

Na pewno chcemy pozostać krajem otwartym, orędownikiem wolnego handlu opartego na uczciwych zasadach, swobodnego przepływu inwestycji i równego dostępu do rynków. Wciąż znajdziemy dużą grupę państw (większość wysoko rozwiniętych i część aspirujących do tego grona), które podobnie patrzą na taki model międzynarodowego porządku. Modelem dla nas pożądanego, ale przy postawie obu globalnych hegemonów oraz licznych autorytarnych reżimów przedkładających siłę nad zasady, absolutnie dziś nierealnego w skali globalnej.

Dlatego wróćmy do uproszczonego quasirównania z początku tekstu: transformacja, odporność, ekspansja. To odpowiedź na wyzwania status quo. Skuteczna realizacja tych celów w skali mikro i makro wymaga uzupełnienia o „magiczny” składnik: racjonalną interwencję państwa oferowaną poprzez instytucje rozwoju skupione w Team Poland, w tym KUKĘ. Nie chodzi tu o interwencję regulacyjną, ale o ekosystem składający się z nowoczesnych instrumen-



Janusz Władyczak jest prezesem zarządu KUKĘ

tów finansowych (najlepiej niegenerujących długu), które działają jak katalizator i akcelerator działań prywatnego biznesu. To one pomogą z czasem zarówno wykreować polskiego Samsunga, jak i wzmocnić rodzimy Mittelstand. O niezwyklej popularności samochodów hybrydowych decyduje ich praktyczność. Taki hybrydowy model gospodarczy najwyraźniej odpowiada również nam, skoro na dotychczasowej dywersyfikacji sektorowej i wła-

nościowej zajęliśmy tak daleko.

Ekspert motorem

Ekspansja zagraniczna to od zawsze nasz core business. Przy obecnej demografii stawianie na rozwój w oparciu o rynek krajowy to przeszenie się o kłopoty w dłuższej perspektywie (choć na szczęście nasz duży rynek wewnętrzny zawsze skutecznie łagodził skutki zewnętrznych kryzy-

sów). Ekspert jest i pozostanie motorem napędowym polskiego wzrostu na dekady. Eksporterzy rozwijają się szybciej, są bardziej produktywni i odporni na wstrząsy. Wysiłki firm służące podnoszeniu konkurencyjności produktowej w globalnej rywalizacji to jednocześnie naturalna ochrona krajowego rynku. I chociaż ciągle słychać narzekania, że polskim przedsiębiorcom wystarcza własne podwórko, to portfel KUKĘ pokazuje inną rzeczywistość: zabezpieczamy coraz więcej eksportu i polskich inwestycji za granicą.

Równie mocno angażujemy się w transformację energetyczną, która stanowi fundament niezależności, bezpieczeństwa i długofalowej konkurencyjności polskiej gospodarki. Wspieramy projekty w nisko- i zeroemisyjnej źródła energii, umożliwiając ich finansowanie przez krajowe i zagraniczne banki (te ostatnie uzupełniają skromne lokalne zasoby). Pracujemy też w porozumieniu z innymi instytucjami rozwoju nad rozwiązaniami, które zwiększą udział lokalnego i pozwolą zbudować własne kompetencje technologiczne przy rozwoju energetyki jądrowej oraz wiatrowej.

Odporność (i obronność) to trzeci element równania, za który w KUKĘ bierzemy jesz-

cze większą odpowiedzialność. Dzięki procedowanym zmianom ustawowym zyskujemy nowe kompetencje ukierunkowane na wzmocnienie bezpieczeństwa państwa - nie tylko w dotychczasowym zakresie wspierania eksportu (gdzie potencjał polskich firm wciąż nie jest w pełni wykorzystany), ale także poprzez aktywność strictly krajową. Chcemy zaferować sektorowi zbrojeniowemu oraz firmom technologicznym typu dual-use nowoczesne gwarancje ułatwiające pozyskiwanie finansowania. To kluczowe zwłaszcza dla start-upów i podmiotów o mniejszej kapitalizacji. W ten sposób realnie pomożemy zbudować stabilne, polskie łańcuchy dostaw w produkcji obronnej.

W zakresie zaawansowania systemu wsparcia biznesu nie ustępujemy dziś najbardziej rozwiniętym gospodarkom - co widzimy na co dzień, rywalizując (a częściej współpracując) o kontrakty na globalnych rynkach. Wszystko sprowadza się do efektywnego wykorzystania tego potencjału. Obecny czas przełomu to dla nas historyczna szansa na trwałe dołączenie do grona ekonomicznych liderów globu. Znaczącym charakter, determinację i mądrość polskich przedsiębiorców oraz menedżerów, jestem przekonany, że ten cel jest w naszym zasięgu. /@

LISTA 500

Poz. 2026	Poz. 2025	Firma	PKD	Przychody ze sprzedaży	Zatrudnienie	Poz. 2026	Poz. 2025	Firma	PKD	Przychody ze sprzedaży	Zatrudnienie
101	95	Grupa Keży SA GK, Keży	2442	5 494 000	6 251	151	141	Krakowski Holding Komunalny SA GK, Kraków	3821	3 534 100	4 923
102		TUI Poland sp. z o.o., Warszawa	7912	5 490 547	b.d.	152	146	CMC Poland sp. z o.o., Zawiercie	2410	3 524 516	2 834
103		Warsaw Trading Partners sp. z o.o., Warszawa	6499	5 465 387	0	153	142	Coral Travel Poland sp. z o.o., Warszawa	7912	3 509 300	b.d.
104	101	Zakłady Farmaceutyczne Polpharma SA GK, Starogard Gdański	2120	5 404 948	4 580	154		Celsa Huta Ostrowiec sp. z o.o. GK, Ostrowiec Św.	2410	3 376 748	1 371
105	94	Credit Agricole Polska SA, Wrocław	6512	5 377 435	4 735	155	144	Flextronics International Poland sp. z o.o., Tczew	2630	3 361 979	2 979
106	92	Imperial Tobacco Polska SA, Tarnowo Podgórze	1200	5 351 523	1 272	156		Eska SA, Katowice	7990	3 358 385	b.d.
107		STS SA, Katowice	9200	5 204 814	983	157	151	Roche Polska sp. z o.o., Warszawa	4646	3 310 400	868
108	105	Grupa Raben sp. z o.o., Robakowo	6820	4 932 418	6 051	158	161	Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska, Piątnica	1051	3 302 159	1 399
109	98	Mowi Poland SA, Ustka	1020	4 883 139	3 489	159	155	Erbud SA GK, Warszawa	4120	3 258 215	3 585
110	96	Boryszew SA GK, Sochaczew	7010	4 836 501	6 145	160	150	Dom Development SA GK, Warszawa	4110	3 255 594	743
111	145	Barry Callebaut Manufacturing Polska sp. z o.o., Łódź	1082	4 734 575	207	161	137	United Beverages SA GK, Toruń	4634	3 253 232	1 554
112		Porsche Inter Auto Polska sp. z o.o., Warszawa	4511	4 729 071	1 258	162	149	Telewizja Polska SA w likwidacji, Warszawa ¹⁾	6020	3 217 805	2 998
113	112	Tele-Fonika Kable SA GK, Myslenice	2611	4 707 266	2 398	163	133	Arctic Paper SA GK, Kostrzyn nad Odrą	2110	3 197 594	1 510
114		Volvo Polska sp. z o.o., Wrocław ¹⁾	4671	4 682 384	2 510	164	157	Kruk SA GK, Wrocław	8291	3 190 651	3 631
115		Velobank SA GK, Warszawa	6512	4 658 587	3 508	165	158	Jysk sp. z o.o., Gdańsk	4755	3 131 249	2 837
116		Krajowa Grupa Spożywcza SA GK, Toruń	1081	4 649 885	4 591	166		DOZ SA Direct sp.k., Łódź	4646	3 054 855	b.d.
117	118	Rainbow Tours SA GK, Łódź	7912	4 557 807	1 052	167		Bemo Motors sp. z o.o. GK, Poznań	4511	3 033 605	983
118	108	Grupa Kapitałowa DPD Polska sp. z o.o., Warszawa ²⁾	5320	4 550 000	b.d.	168	176	Action SA, Piaseczno	4690	2 994 449	b.d.
119	135	Benefit Systems SA GK, Warszawa	9311	4 522 683	4 196	169	164	Generali TU SA, Warszawa ³⁾	6603	2 958 182	b.d.
120	106	Urtica sp. z o.o., Wrocław ¹⁾	4646	4 512 291	313	170	156	Enter Air SA GK, Warszawa	5110	2 952 236	746
121	116	Auto Partner SA GK, Bieruń	4531	4 424 895	2 698	171	139	Mirbud SA GK, Skiermiewice	4120	2 951 013	1 267
122	111	Grupa PSB Handel SA, Busko-Zdrój	4673	4 422 154	451	172	166	TU Allianz Życie Polska SA, Warszawa ³⁾	6601	2 949 631	b.d.
123	117	TU Compensa SA, Warszawa	6419	4 365 188	1 479	173		Basf Polska sp. z o.o., Warszawa	4690	2 931 397	194
124	114	Amazon Fulfillment Poland sp. z o.o., Warszawa	5210	4 326 588	17 257	174	177	Firma Oponiarska Dębica SA, Dębica	2211	2 914 847	3 102
125		WB Electronics SA GK, Ożarów Mazowiecki ²⁾	2620	4 300 000	b.d.	175		RTB House SA GK, Warszawa	7311	2 872 337	1 844
126	115	Grupa TZMO SA, Toruń	4646	4 263 432	9 064	176	136	Dell sp. z o.o., Warszawa	4740	2 856 768	556
127	110	Samsung Electronics Poland Manufacturing sp. z o.o., Wronki	2751	4 239 291	2 448	177	130	Lubelski Węgiel Bogdanka SA GK, Puchaczów	0510	2 854 264	6 052
128	109	Polenergia SA GK, Warszawa	7022	4 225 771	452	178		ABB sp. z o.o., Warszawa	2711	2 843 991	2 013
129	124	Holdring 1 SA sp.k., Warszawa	7010	4 224 629	2 070	179	153	Thyssenkrupp Materials Poland SA, Toruń	4672	2 805 364	1 005
130	121	Plichta sp. z o.o. sp.k., Wejherowo	4511	4 224 081	181	180	165	DHL eCommerce (Poland) sp. z o.o., Warszawa ¹⁾	4941	2 780 615	3 435
131	160	Polimex Mostostal SA GK, Warszawa	7010	4 130 489	4 643	181	171	Carlsberg Polska sp. o.o., Warszawa ¹⁾	4634	2 681 232	531
132		ALDI sp. z o.o., Chorzów ¹⁾	4711	4 109 484	4 497	182		MWS sp. z o.o., Tychy	4634	2 668 011	b.d.
133	119	Porr SA, Warszawa	4110	3 954 945	2 271	183	189	Zara Polska sp. z o.o., Warszawa	4771	2 664 929	2 420
134	120	Qemetica SA GK, Warszawa ¹⁾	4675	3 945 709	3 869	184	174	ZEW Kogeneracja SA GK, Wrocław	3530	2 650 467	b.d.
135	123	OGP Gaz -System SA, Warszawa ¹⁾	4950	3 926 798	3 312	185	202	Adamietz sp. z o.o. GK, Strzelce Opolskie	4120	2 609 658	1 480
136	132	Grupa Azoty Zakłady Azotowe Puławy SA GK, Puławy	2015	3 896 308	3 928	186	184	Ferrero Polska Commercial sp. z o.o., Warszawa	4636	2 606 241	252
137	128	Gobarto SA GK, Warszawa	1011	3 829 024	2 113	187	180	Agata SA, Katowice	4759	2 535 501	4 107
138	126	KIA Polska sp. z o.o., Warszawa ¹⁾	4511	3 794 150	74	188	170	Hutchinson Poland sp. z o.o., Żywiec	2212	2 516 405	5 773
139	107	PKP Cargo SA GK, Warszawa	4920	3 785 900	12 958	189	185	Grupa Pruszyński sp. z o.o., Komorów	2599	2 509 656	1 400
140	125	Stalprodukt SA GK, Bochnia	2432	3 737 371	4 768	190	167	Press Glass Holding SA, Konopiska	7010	2 508 438	4 717
141	134	Amrest sp. z o.o., Wrocław ²⁾	5610	3 710 000	b.d.	191	182	CapGemini Polska sp. z o.o., Warszawa	6202	2 507 081	11 357
142		Impel SA GK, Wrocław	7010	3 709 045	b.d.	192	186	Accenture sp. z o.o. GK, Warszawa	6209	2 500 575	7 812
143	122	NGK Ceramics Polska sp. z o.o., Gliwice	2349	3 705 728	4 807	193	181	Grupa Azoty Zakłady Chemiczne Police SA GK, Police	2015	2 468 884	2 606
144	159	Alstom Polska SA, Warszawa	3020	3 700 488	3 434	194	188	CNH Industrial Polska sp. z o.o., Płock	2830	2 433 674	1 126
145	129	Mondi Świecie sp. z o.o., Świecie	1712	3 697 444	1 198	195	222	Diagnostyka SA GK, Kraków	8690	2 424 233	7 635
146		Scania Polska SA, Nadarzyn	4511	3 634 816	986	196	183	TUI Allianz Polska SA, Warszawa ³⁾	6512	2 411 846	b.d.
147	97	Bank Handlowy SA GK, Warszawa	6419	3 616 737	3 062	197	173	Amica SA GK, Wronki	2751	2 411 000	2 446
148	147	Hitachi Energy Poland sp. z o.o. GK, Warszawa	2711	3 588 217	3 433	198	200	Adamed Pharma SA GK, Ksawerów	2120	2 401 000	2 855
149		E. Leclerc Polska, Warszawa	4719	3 572 139	4 900	199	143	Louis Dreyfus Commod Polska sp. z o.o., Warszawa	4621	2 396 597	20
150		Man Truck & Bus Polska sp. z o.o., Nadarzyn	4519	3 538 639	505	200	268	Newag SA GK, Nowy Sącz	3020	2 386 420	1 873

LISTA 500

Poz. 2026	Poz. 2025	Firma	PKD	Przychody ze sprzedaży	Zatrudnienie	Poz. 2026	Poz. 2025	Firma	PKD	Przychody ze sprzedaży	Zatrudnienie
201	226	Grenovia SA GK, Katowice	2892	2 379 000	2 416	251	297	Drosed Surowiec sp. z o.o., Tomaszów Mazowiecki	4623	1 834 087	52
202	212	Oponeo.pl SA GK, Bydgoszcz	4532	2 370 875	727	252	236	3W SA GK, Ruda Śląska	4673	1 827 472	1 104
203		Ampol - Merol sp. z o.o., Wąbrzeźno	4675	2 368 893	470	253	231	Grupa Alumetal SA, Keły ³⁾	2442	1 826 702	603
204	193	Nationale-Nederlanden TUnZ SA, Warszawa ³⁾	6511	2 361 103	b.d.	254	307	Mennica Polska SA GK, Warszawa	3211	1 826 193	405
205	172	Unibep SA GK, Bielsk Podlaski	4120	2 358 373	1 618	255	257	Centrala Farmaceutyczna Cefarm SA, Warszawa	4646	1 806 054	257
206	221	Vienna Life TU na Życie SA, Warszawa	6601	2 355 516	493	256	223	PCC Rokita SA GK, Brzeg Dolny	2016	1 801 291	1 370
207	148	Tameh Holding sp. z o.o. GK, Dąbrowa Górnicza	7010	2 346 928	599	257	255	Asseco South Eastern Europe SA GK, Rzeszów	6201	1 798 665	3 986
208	234	Grupa OLX sp. z o.o., Poznań	6312	2 311 045	1 314	258	239	Selena FM SA GK, Wrocław	7022	1 796 563	1 693
209		Moto-Profil sp. z o.o., Chorzów	4531	2 310 396	1 111	259	258	TJX Poland sp. z o.o., Warszawa	4719	1 789 451	2 509
210	372	Mesko SA, Skarżysko-Kamienna	2540	2 278 559	3 090	260		ComArch SA GK, Kraków	6201	1 788 466	5 208
211		Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska, Łowicz	1051	2 275 165	1 003	261	274	Ronal Polska sp. z o.o., Wałbrzych	2932	1 761 994	1 649
212	169	Budmat Bogdan Wójcik, Płock	4674	2 264 288	1 672	262	253	Komputronik SA GK, Poznań	4741	1 754 648	704
213		Grupa NDI SA, Sopot	4120	2 247 271	589	263	219	Adient Seating Poland sp. z o.o., Siemianowice	2511	1 751 237	1 937
214	208	Rohlig Suus Logistics SA, Warszawa	5229	2 245 025	2 531	264	229	Bowim SA GK, Sosnowiec	4672	1 740 777	351
215	210	Tarczyński SA GK, Trzebnica	4632	2 243 190	1 629	265	295	MPEC Kraków SA, Kraków	3530	1 715 973	819
216	217	ID Logistics Polska SA, Katowice	5210	2 243 091	2 904	266	284	Answeat.com SA, Kraków	4791	1 701 667	770
217	214	Trakcja SA GK, Warszawa	4212	2 242 361	1 936	267		Iglotex SA GK, Skórcz	1061	1 678 861	2 293
218	205	Kronospan Polska sp. z o.o., Szczecinek	1621	2 241 820	751	268	276	Komtur Polska sp. z o.o., Warszawa	4646	1 673 142	74
219	204	Jabil Poland sp. z o.o., Kwidzyn	2640	2 235 850	2 210	269	227	Exide Technologies SA, Poznań	2720	1 667 820	720
220		Casinos Poland CP sp. z o.o., Warszawa	9200	2 228 174	624	270	319	Pieprzyk Family sp. z o.o., Rawicz	4730	1 661 686	517
221	272	Wirtualna Polska Holding SA GK, Gdańsk	6110	2 213 622	2 995	271	259	Zakłady Mięsne Skiba SA, Chojnice	1011	1 649 653	1 187
222	256	Stalprofil SA GK, Dąbrowa Górnicza	4672	2 200 600	548	272	266	Bank Ochrony Środowiska SA GK, Warszawa	6419	1 647 232	1 776
223	196	Brenntag Polska sp. z o.o., Kędzierzyn-Koźle ²⁾	4675	2 186 500	b.d.	273		Leoni Kabel Polska sp. z o.o., Kobierzyce	2732	1 637 211	396
224	213	Wielton SA GK, Wieluń	2920	2 183 000	3 136	274		Onninen sp. z o.o., Warszawa	4690	1 624 649	941
225	211	SII sp. z o.o., Warszawa	6209	2 180 010	7 334	275	267	Kuehne + Nagel sp. z o.o., Gądk	5210	1 614 076	1 753
226	225	XTB SA GK, Warszawa	6612	2 146 056	1 516	276	290	Agora SA GK, Warszawa	5813	1 606 580	2 393
227	203	Teva Operations Poland sp. z o.o., Warszawa	2120	2 126 478	513	277	283	TUW PZUW SA, Warszawa	6512	1 603 365	b.d.
228	197	Tameh Polska sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza	3511	2 122 170	596	278	300	FM Polska sp. z o.o. (FM Logistic), Mszczonów	4941	1 582 819	2 531
229	216	Ryanair Sun SA, Warszawa	5110	2 112 383	97	279		Centrum Rozliczeń Elektronicznych Polskie E-płatności SA GK, Jasionka	6619	1 578 802	570
230	243	Farutex sp. z o.o., Szczecin	4638	2 108 071	1 505	280	264	Kronospan Mielec sp. z o.o., Mielec	1621	1 568 454	597
231	199	VINCI Construction Polska (Eurovia Polska, Warbud)	4120	2 081 640	2 041	281	281	Miroslaw Wróbel sp. z o.o., Wrocław	4781	1 567 749	752
232	198	Cognor Holding GK, Poraj	2410	2 080 844	1 843	282	233	Gdańska Stocznia Remontowa im. J. Piłsudskiego SA, Gdańsk	3315	1 565 452	1 972
233		MTU Aero Engines Polska sp. z o.o., Jasionka	3031	2 077 037	1 387	283	305	General Logistics Systems Poland sp. z o.o., Komorniki	5320	1 558 047	1 288
234	238	Develia SA GK, Wrocław	6420	2 076 930	370	284	292	Tyc Electronics Polska sp. z o.o., Warszawa	2611	1 553 528	1 533
235	218	Swiss Krono sp. z o.o., Żary	1621	2 064 525	976	285	265	EY Polska, Warszawa	6920	1 550 843	3 613
236	254	Storteboom Hamrol sp. z o.o., Kotowo	1012	2 020 067	640	286	324	Robyg SA GK, Warszawa	4120	1 546 114	500
237	379	Echo Investment SA GK, Kielce	6810	2 012 720	642	287		Joynext sp. z o.o., Oborniki Śląskie	2640	1 543 034	426
238	220	Wyborowa SA, Poznań	1101	1 993 340	420	288	277	Procam Polska sp. z o.o., Gdańsk	4675	1 527 897	388
239	206	Polskie Supermarkety sp. z o.o., Pakość	4631	1 983 065	483	289		HL Mando Corporation Poland sp. z o.o., Wałbrzych	2932	1 522 066	968
240	293	Torpol SA GK, Poznań	4212	1 978 447	774	290		Marketing Investment Group SA, Kraków	4772	1 521 165	b.d.
241	162	Eniq sp. z o.o., Katowice	3514	1 965 341	2	291	263	Osadkowski sp. z o.o., Bierutów	0111	1 520 250	486
242	244	PwC sp. z o.o. GK, Warszawa	6920	1 931 511	1 932	292	287	Grupa Deloitte Poland sp. z o.o., Warszawa	6919	1 505 745	4 599
243	248	Pekabex SA GK, Poznań	6820	1 923 498	1 629	293	310	VRG SA GK, Kraków	4771	1 504 832	2 170
244		MW FOOD sp. z o.o., Wadowice	4638	1 919 901	b.d.	294	364	Roldrob SA, Tomaszów Maz.	1012	1 504 764	1 418
245	230	TU InterRisk SA, Warszawa ³⁾	6512	1 917 318	b.d.	295	250	Distribev sp. z o.o., Warszawa	4634	1 503 725	724
246	246	Fedex Express Poland sp. z o.o., Warszawa	5320	1 912 717	2 317	296	298	Ferrero Polska sp. z o.o., Warszawa	1082	1 478 729	2 978
247	237	Hurtap SA, Łęczyca	4646	1 897 894	475	297	312	Drobimex sp. z o.o., Szczecin	1013	1 477 898	427
248	232	Cersanit SA GK, Kielce	2331	1 889 628	4 400	298		Zakłady Mięsne Łuków SA, Łuków	1011	1 475 005	1 769
249	304	Dekpol SA GK, Pinczyn	4120	1 876 436	856	299	316	Drutex SA, Bytów	2223	1 474 736	3 320
250	175	Johnson Matthey Poland sp. z o.o., Gliwice	2932	1 855 614	453	300	345	Drosed sp z o.o., Siedlce	1013	1 472 879	584

REKLAMA 0984269


Targi Kielce
 exhibition & congress centre


Nie lada *sztuka* być liderem w *biznesie*

Weź udział w wystawach na światowym poziomie - w Targach Kielce

ENERGETYKA

Transformacja przestała być papierową strategią

Grupa Enea należy do grona kluczowych firm odpowiedzialnych za budowę nowego systemu energetycznego. Działania podejmowane przez koncern pokazują, że przyspieszenie transformacji jest faktem.

MATERIAŁ POWSTAŁ
WE WSPÓŁPRACY Z ENEA

Ubiegły rok pokazał, że transformacja energetyczna w Polsce przestała być strategią na papierze: dziś jest widoczna w konkretnych inwestycjach, projektach i decyzjach biznesowych – komentuje działania Enei Grzegorz Kinelski, prezes firmy. – Grupa Enea aktywnie uczestniczy w tym przełomie, realizując największy program inwestycyjny w swojej historii. Budujemy solidne fundamenty nowego systemu energetycznego. Jednocześnie jego stabilność i efektywność będą zależeć od skali i tempa kolejnych inwestycji – zarówno w źródła wytwórcze, jak i sieci oraz magazyny energii – dodaje.

W zeszłym roku Grupa Enea zwiększyła swój potencjał wytwórczy w OZE o 400 MW, zarówno w instalacjach już eksploatowanych, jak i tych w fazie projektu. Działania te objęły trzy akwizycje farm wiatrowych o łącznej mocy wytwórczej blisko 200 MW oraz zakończenie budowy Farmy Wiatrowej Bejsce w województwie świętokrzyskim – z sześcioma turbinami wiatrowymi o łącznej mocy 20 MW.

Oczywiście, energetyka wiatrowa to nie wszystko. Drugim filarem OZE w Grupie Enea kupiła projekty i spółki projektowe dysponujące łączną mocą ponad 190 MW. Warto przy tym pamiętać, że OZE powszechnie nazywane bywają źródłami niestabilnymi – jednak dzięki magazynom energii można je w olbrzymiej mierze ustabilizować. Enea doskonale o tym wie: w 2025 roku uzyskała techniczne warunki przyłączenia magazynów o łącznej mocy blisko 1 GW. I można spodziewać się niebawem dalszych działań: program inwestycyjny zapisany w Strategii Grupy do 2035 roku ma wartość około 108 mld złotych, a rok 2026 ma stać pod znakiem rozwoju projektów magazynów energii.

Budowanie portfela OZE

Niespełna dwa tygodnie temu w Grupie Enea sfinalizowana została transakcja zakupu Farmy Wiatrowej Zaklików. Zlokalizowana w województwie podkarpackim, dysponująca mocą 10 MW farma, została sprzedana przez dewelopera wielkoskalowych projektów OZE Greenvolt Power już jako projekt w pełni operacyjny. Warunkiem zamknięcia transakcji było m.in. uzyskanie przez Greenvolt Power pozwolenia na użytkowanie i koncesji na wytwarzanie energii elektrycznej, co sprzedający zapewnił przed końcem lutego br.

Zaklików to pięć turbin o łącznej mocy zainstalowanej 10 MW. Farma staje się częścią szerszego portfela takich projektów – w sumie o mocy 33,2



Farmy wiatrowe wchodzą w skład obszernego portfela OZE rozbudowywanego dynamicznie przez Grupę Enea

” Program inwestycji zapisany w strategii grupy do 2035 r. ma wartość około 108 mld zł, co pozwala też wesprzeć lokalny biznes

MW – którego sprzedaż na rzecz Enei Nowa Energia, spółki zarządzającej portfelem OZE w Grupie, została ogłoszona niemal dokładnie rok temu. Obejmuje on także trzy inne farmy: Skibno w województwie zachodniopomorskim (10 MW), Jabłonowo Pomorskie w województwie kujawsko-pomorskim (6,6 MW) i Nowe Miasto Lubawskie w województwie warmińsko-mazurskim (6,6 MW). Łącznie to 16 turbin wiatrowych o mocy od 2 do 2,2 MW. Całkowita wartość transakcji wyniosła 83,3 mln euro.

I można zakładać, że nie jest to ostatnie słowo Enei. – Farma Wiatrowa Zaklików to kolejny ważny projekt w naszym portfelu odnawialnych źródeł energii, wspierający transformację energetyczną Grupy Enea, która w 2025 roku wyraźnie przyspieszyła – podsumował Tomasz Szamocki, wiceprezes ds. operacyjnych spółki Enea Nowa Energia. – Transakcja ta potwierdza silne i dobrze rozwinięte partnerstwo pomiędzy naszymi spółkami oraz

stanowi pozytywny sygnał dla realizacji kolejnych wspólnych inicjatyw w sektorze OZE w Polsce. To także kolejne potwierdzenie, że Enea Nowa Energia skutecznie realizuje Strategię Grupy Enea – dodał.

Koncern nie zapomina przy tym o transformacji dużych instalacji wytwórczych. Wraz z początkiem bieżącego roku w Elektrowni Kozienice ruszyła budowa dwóch bloków gazowo-parowych w technologii CCGT (Combined Cycle Gas Turbine), jednostek o łącznej mocy zainstalowanej brutto ok. 1336 MWe. Po przekazaniu terenu budowy generalnemu wykonawcy, zrealizowano już badania geotechniczne, co otwiera drogę do dalszych prac. Energia z wspomnianych bloków ma wesprzeć polski

system energetyczny już w marcu 2029 roku.

– Po spełnieniu wszystkich warunków rozpoczęliśmy budowę inwestycji, która stanowi istotny wkład w bezpieczeństwo energetyczne kraju, stabilizację Krajowego Systemu Elektroenergetycznego oraz stopniową redukcję emisji gazów cieplarnianych w systemie elektroenergetycznym – podkreślił po sfinalizowaniu tego pierwszego etapu prac prezes Grzegorz Kinelski.

Wsparcie polskich przedsiębiorców

Nie jest to jednak jedyny aspekt przedsięwzięcia, na który warto zwrócić uwagę. – Realizacja projektu da również

mocny impuls rozwojowy dla regionu oraz konkretne miejsca pracy – zaznaczył prezes Kinelski. – Zaangażowanie polskich firm w realizację inwestycji szacujemy na poziomie około 75 proc. Część kluczowych komponentów zostanie wyprodukowanych w Polsce, a formuła realizacji inwestycji zapewni istotny udział polskich firm projektowych, budowlanych, montażowych i instalacyjnych oraz polskich dostawców urządzeń i instalacji technologicznych – tłumaczył.

To właśnie zapewnienie local content – udziału polskich firm w realizacji prowadzonych na terytorium Polski inwestycji – jest narzędziem rozwoju i elementem zarządzania programem inwestycyjnym Grupy Enea. W przypadku Elektrowni

Kozienice główny dostawca technologii, GE Vernova, wyprodukuje turbiny parowe w fabryce w Elblągu, natomiast generatory – we Wrocławiu. Bloki zaprojektuje polska firma Energoprojekt-Katowice. Rodzinnym firmom powierzono zostaną także inne prace składające się na realizację projektu. – Zapewniamy szeroki dostęp do informacji o planowanych zamówieniach i harmonogramach poszczególnych zadań w tym projekcie. Wspieramy przygotowanie do udziału w postępowaniach oraz rozwijamy współpracę z przedsiębiorcami, również na poziomie lokalnym – podkreślił Jarosław Tokarczuk, pełnomocnik ds. local content w Enei.

To strategiczne podejście, które definiuje całokształt działań koncernu. Rozwój krajowego łańcucha dostaw jest bowiem kluczowym elementem zarządzania inwestycjami oraz transformacji energetycznej, ujętym także w programie „Enea. Z energią dla polskiego biznesu”. W praktyce oznacza to np. że w projektach prowadzonych przez spółkę Enea Operator udział polskich firm sięga około 90 proc. Ma to również formę pogłębionego dialogu z wykonawcami, wcześniejszej komunikacji planów inwestycyjnych oraz rozwoju narzędzi wspierających współpracę z dostawcami. – Traktujemy local content jako strategiczny kierunek rozwoju i element skutecznej realizacji naszych inwestycji. Jesteśmy odpowiedzialni za bezpieczeństwo energetyczne, ale też za rozwój gospodarczy, zwłaszcza na poziomie lokalnym i regionalnym. Local content daje w tym zakresie bardzo konkretne impulsy rozwojowe – mówił Marek Lełątko, wiceprezes Enei ds. finansowych.

Działania Enei wpisują się także w ogłoszony w kwietniu rządowy projekt „Local content. Z korzyścią dla Polski”. – W ciągu najbliższej dekady inwestycje w energetykę wyniosą bilion złotych, w infrastrukturę kolejową, drogową i morską – kilkaset miliardów złotych – opisywał kontekst projektu minister aktywów państwowych Wojciech Balczun. – Podobne nakłady planowane są w obszarach obronności, cyfryzacji i IT. Naszym celem jest, aby jak najwięcej z tej kwoty trafiło do rodzimych firm. To będzie koło zamachowe, które zmieni naszą gospodarkę na wiele lat – tłumaczył. Enea – ze swoim, wspomnianym już, programem inwestycyjnym o wartości 108 mld złotych – będzie tu miała istotny wkład.

Działania Grupy udowadniają, że transformacja energetyczna to nie tylko budowa zrównoważonego i bezpiecznego miks: ten kosztowny proces może również być jednym z kół zamachowych polskiej gospodarki, wspierającym całe szerokie rozumiane otoczenie firm energetycznych.



Wśród czystych technologii, na które stawia Enea, znajduje się też fotowoltaika

HISTORIA LISTY 500

Lustro zmian gospodarczych Polski

W latach 1998-2025 w strukturze własności przedsiębiorstw z Listy 500 zaszły wyraźnie zauważalne duże zmiany.

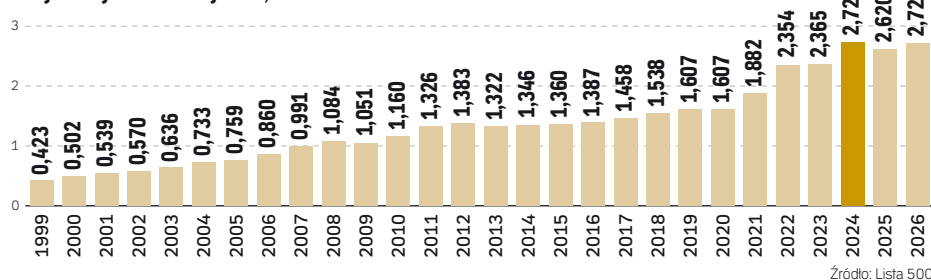
ANNA OGONOWSKA-REJER

Od końca lat 90. po współczesność polscy przedsiębiorcy nieustannie muszą dostosowywać się do dynamicznych zmian gospodarczych, rosnącej konkurencji i nowych wyzwań rynku. Odzwierciedleniem sytuacji gospodarczej w Polsce oraz zmian zachodzących na rynku jest Lista 500 największych przedsiębiorstw publikowana przez „Rzeczpospolitą” od 1999 roku.

W latach 1998-1999 przedsiębiorcy w Polsce musieli mierzyć się z trudnymi skutkami transformacji gospodarczej. Firmy dostosowywały się do nowych przepisów, reform podatkowych oraz rosnącej konkurencji zagranicznej. Problemami były wysokie koszty prowadzenia działalności, bezrobocie i niestabilność rynku. Był to okres szybkich zmian gospodarczych związanych z przygotowaniem Polski do wejścia do NATO i Unii Europejskiej.

W latach 2025-2026 przedsiębiorcy nadal mierzą się z wieloma wyzwaniami, choć mają one inny charakter. Największymi problemami są rosnące koszty działalności, wysokie ceny energii oraz niestabilna sytuacja gospodarcza w Europie. Firmy muszą nadążać za szybkim roz-

Przychody firm z Listy 500, w mln zł



Źródło: Lista 500

wojem technologii, cyfryzacji i sztuczną inteligencją, a także konkurować z międzynarodowymi korporacjami i handlem internetowym. Ważnym wyzwaniem pozostają inflacja, zmieniające się przepisy oraz zmiany w zachowaniach konsumentów.

1999 kontra 2026

Pierwsza edycja rankingu została opublikowana w 1999 r. i obejmowała dane za 1998 rok. Przychody całej listy wyniosły wówczas 423 mld zł. To mniej, niż na obecnej liście wypracowały firmy z podium. Przychody firm z pierwszej setki opublikowanej 28 lat temu były niższe niż obecnie przychody Grupy Orlen i wynosiły 228,9 mld zł.

Lista 500 ustawiona jest pod względem przychodów ze sprzedaży. W 1999 roku na li-

ście można było się dostać już z przychodami przekraczającymi 121 mln zł. Obecnie jest to niemal 742 mln zł. Przychody na podobnym poziomie w 1998 r. wypracowały Zakłady Piwowarskie w Żywcu – obecnie Grupa Żywiec, której po 28 latach przychody oscylują w granicach 4 mld zł.

Na czele listy w 1999 r. znalazły się Polskie Sieci Elektroenergetyczne. Drugie miejsce przypadło Petrochemii Płock (obecnie Orlen), a trzecie Telekomunikacji Polskiej (obecnie Orange Polska).

Od 2000 r. Grupa Orlen jest niekwestionowanym liderem listy 500. W 1998 r. jej przychody wynosiły 12 mld zł i stanowiły niespełna 5 proc. przychodów z 2025 r. Polskie Sieci Elektroenergetyczne zajmują obecnie 16. miejsce, a Orange Polska – dopiero 50. Oprócz Orleń na podium w tym roku znajduje się Jeronimo Martins

Polska (Biedronka) oraz Totalizator Sportowy.

Znikające państwowe spółki

Między latami 1998 a 2025 w strukturze własności firm z Listy 500 zaszły duże zmiany. W 1998 r. w gospodarce dominowały przedsiębiorstwa państwowe, natomiast mniejszą rolę odgrywały firmy prywatne i zagraniczne. Był to okres transformacji gospodarczej, w którym wiele firm dopiero przechodziło proces prywatyzacji.

W kolejnych latach sytuacja stopniowo się zmieniała. W 2025 r. zdecydowanie wzrosła liczba firm prywatnych polskich oraz zagranicznych, które stały się główną siłą w gospodarce. Jednocześnie znacząco zmalała liczba przedsiębiorstw państwowych, które

straciły swoją wcześniejszą dominującą pozycję.

W latach 1998-1999 jednym z największych problemów gospodarczych w Polsce było wysokie bezrobocie 10-13 proc., które szybko rosło wraz z przemianami rynkowymi i restrukturyzacją gospodarki. Obecnie przedsiębiorcy w Polsce mierzą się z innymi problemami niż pod koniec lat 90. Dziś bezrobocie jest znacznie niższe, dlatego wiele firm zmaga się raczej z brakiem pracowników niż ich nadmiarem. Przedsiębiorcy muszą również dostosowywać się do szybkiego rozwoju technologii, cyfryzacji i rosnącej konkurencji ze strony międzynarodowych korporacji oraz handlu internetowego.

Obecnie jednymi z największych pracodawców są sieci handlowe: Biedronka, Dino, Lidl i Lewiatan. 28 lat temu największym pracodawcą była Telekomunikacja Polska, która zatrudniała około 73 tys. pracowników, ponieważ była państwowym monopolistą i samodzielnie obsługiwała całą infrastrukturę telekomunikacyjną w Polsce. Obecnie Orange Polska zatrudnia niespełna 8 tys. osób. Spadek zatrudnienia wynika głównie z postępu technologicznego, automatyzacji oraz cyfryzacji usług. Na drugim miejscu znajdował się Bank PKO BP, gdzie pracowało 40,8 tys. osób

(obecnie 26,3 tys. osób.). Kolejne trzy miejsca należały już do spółek węglowych, w których zatrudnienie przekraczało 30 tys. osób.

Handel

W latach 1998-1999 handel w Polsce szybko się rozwijał. Coraz większą rolę zaczęły odgrywać zagraniczne sieci handlowe, takie jak Auchan, Carrefour i Tesco. Powstawały pierwsze supermarkety, hipermarkety oraz galerie handlowe. Nie było to jeszcze widoczne na liście opublikowanej w 1999 r. Pierwsza spółka zajmująca się handlem znajduje się dopiero na 10. pozycji i jest to Makro Cash and Carry SA, którego przychody wyniosły wtedy 5,5 mld zł (obecnie zajmuje 88. pozycję).

Teraz handel w Polsce jest zdominowany przez dyskonty, głównie Biedronka i Lidl. Hipermarkety takie jak Auchan nadal działają, ale mają mniejsze znaczenie niż dawniej. Z rynku zniknęły sieci, takie jak Tesco, Real czy Alma Market. Coraz większą rolę odgrywa też zakupy internetowe, a klienci częściej wybierają szybkie zakupy w dyskontach i sklepach osiedlowych. Widać to wyrazie na obecnej Liście 500, gdzie w pierwszej dziesiątce są trzy spółki handlowe (Biedronka, Lidl i Dino). /©

LISTA 500

Poz. 2026	Poz. 2025	Firma	PKD	Przychody ze sprzedaży	Zatrudnienie	Poz. 2026	Poz. 2025	Firma	PKD	Przychody ze sprzedaży	Zatrudnienie
301		Handen sp. z o.o., Warszawa	3523	1 470 548	25	351		Lorenz SA, Tarnowo Podgórze	4638	1 261 283	760
302	294	Sanok Rubber Company SA GK, Sanok	2219	1 469 968	3 156	352	320	Murapol SA GK, Bielsko-Biała	4120	1 260 847	583
303	278	Gedia Poland sp. z o.o., Nowa Sól	2932	1 467 366	1 506	353		Inter Land sp. z o.o., Stawiguda	4520	1 258 343	270
304		Anex sp. z o.o., Koniecpol	7010	1 459 904	b.d.	354	409	INNPRO sp. z o.o., Rybnik	4690	1 253 699	231
305	269	Adient Poland sp. z o.o., Świebodzin	2932	1 452 518	2 101	355	327	Imperial Tobacco Polska Manufacturing SA, Radom	1200	1 250 608	654
306		Husqvarna Poland sp. z o.o., Warszawa	2830	1 449 942	b.d.	356	315	Procter & Gamble DS Polska sp. z o.o., Warszawa	4619	1 250 120	b.d.
307	285	PHUP Gniezno sp. z o.o. Hurtownia sp.k., Gniezno	4690	1 447 985	281	357		Qemetica Soda Polska SA, Inowrocław	2013	1 249 879	1 157
308	318	Dealz Poland sp. z o.o., Poznań	4719	1 447 041	1 649	358	373	Moris sp. z o.o., Chorzów	4672	1 243 631	153
309	331	Morele.net sp. z o.o., Kraków	4741	1 443 511	293	359	343	DS Smith Polska sp. z o.o., Warszawa	1721	1 234 321	1 351
310		Milkpol Polska sp. z o.o., Warszawa	4633	1 438 761	b.d.	360	483	Izostal SA GK, Kolonowskie	2561	1 233 514	292
311	332	Philips Polska sp. z o.o., Warszawa	4643	1 415 216	2 074	361	363	ABP Poland sp. z o.o., Pniewy	1011	1 227 370	541
312	279	Mazda Motor Poland sp. z o.o., Warszawa	4511	1 411 377	33	362		Martes Sport sp. z o.o., Bielsko-Biała	4771	1 224 786	2 227
313	313	Cargill Protein Poland sp. z o.o., Nowy Sącz	1012	1 410 761	1 377	363	396	Mostostal Zabrze SA GK, Gliwice	4399	1 224 460	1 742
314	302	Grupa FAKRO, Nowy Sącz ¹⁾	4673	1 410 000	b.d.	364	371	Fabryki Mebli Forte SA GK, Ostrów Maz.	3109	1 209 000	2 734
315	370	Baltic Hub Container Terminal sp. z o.o., Gdańsk	5224	1 409 293	1 490	365	353	Okregowa Spółdzielnia Mleczarska, Giżycko	1051	1 202 044	465
316		Instanta sp. z o.o., Żory	1083	1 400 967	744	366	339	Aparator SA GK, Toruń	2651	1 201 852	2 304
317	328	Medtronic Poland sp. z o.o., Warszawa	4646	1 399 046	685	367	390	FIEGE sp. z o.o. GK, Warszawa	5229	1 194 678	b.d.
318	360	Miejskie Zakłady Autobusowe sp. z o.o., Warszawa	4931	1 398 984	4 320	368	346	PKC Group Poland sp. z o.o., Starachowice	2931	1 188 642	2 145
319	288	NTT System SA GK, Warszawa	4651	1 389 220	152	369	403	ILS sp. z o.o., Zakroczym	5210	1 163 513	393
320	273	Grupa Velux, Warszawa	1623	1 381 536	1 714	370	350	Grodno SA GK, Nieporęt	4690	1 160 547	706
321	357	Lotte Wedel sp. z o.o., Warszawa	1082	1 379 935	1 196	371	351	Re Alloys sp. z o.o., Łaziska Górne	2410	1 144 179	491
322	405	A.P.N. Promise SA GK, Warszawa	4690	1 377 716	b.d.	372	382	Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne Łódź sp. z o.o., Łódź	4931	1 137 528	3 341
323	329	EGGER Biskupiec sp. z o.o., Biskupiec	1621	1 374 855	611	373		EXIM SA, Warszawa	7912	1 123 146	b.d.
324	336	Fabryka Kabli Elpar sp. z o.o., Parczew	2732	1 374 431	689	374		Phoenix Contact Wielkopolska, Nowy Tomysl	2733	1 122 098	2 805
325		Koleje Mazowieckie - KM sp. z o.o., Warszawa	4910	1 373 790	2 979	375		Sante sp. z o.o., Warszawa	1061	1 116 568	1 591
326	347	Me MOB sp. z o.o., Złotów	4754	1 368 721	872	376	378	Werner Kenkel sp. z o.o. GK, Bochnia	1721	1 113 014	1 456
327	417	Mennica Skarbowa SA, Warszawa	4791	1 368 117	b.d.	377	367	Pol-Oil-Corporation SA, Stanislawowo	4671	1 111 332	81
328	359	Transfer Multisort Elektronik sp. z o.o. GK, Łódź	4652	1 361 156	1 351	378	296	Trumpf Hueffinger sp. z o.o., Zielonka	2712	1 103 080	1 339
329		Randstad Polska sp. z o.o., Warszawa	7820	1 360 766	14 196	379	374	Sun Garden Polska sp. z o.o. sp.k., Malanów	1392	1 102 770	1 879
330	334	Espersen Polska sp. z o.o., Koszalin	1020	1 359 275	1 777	380	386	SE Bordnetze Polska sp. z o.o., Gorzów Wlkp.	2931	1 097 681	1 061
331	384	Procter And Gamble Polska sp. z o.o., Warszawa	6201	1 338 031	2 720	381	380	KPMG sp. z o.o. GK, Warszawa	6920	1 091 364	2 716
332	207	ZE PAK SA GK, Konin	3511	1 333 834	2 242	382	412	PCC Exol SA GK, Brzeg Dolny	2041	1 085 503	336
333	358	Tramwaje Warszawskie sp. z o.o., Warszawa	4931	1 332 124	3 958	383	410	Grupa Kapitałowa eTravel SA, Warszawa	7911	1 079 068	273
334	356	Copernicus Podmiot Leczniczy sp. z o.o., Gdańsk	8610	1 327 995	2 726	384		Deichmann Obuwie sp. z o.o., Wrocław	4772	1 075 091	1 287
335		Grupa Nowy Styl sp. z o.o., Krosno	3101	1 324 403	3 523	385		Froneri Polska sp. z o.o., Mielec	1052	1 069 942	666
336	306	Agrii Polska sp. z o.o., Poznań	4685	1 321 784	327	386	368	Rawplug SA GK, Wrocław	2223	1 069 003	2 141
337		SIG sp. z o.o., Kraków	4673	1 316 896	895	387	393	Silva sp. z o.o., Mielec	4673	1 058 101	632
338	317	Pilkington Automotive Poland sp. z o.o., Sandomierz	2312	1 312 034	2 238	388	443	Grupa Kapitałowa Immoblie SA GK, Bydgoszcz	7010	1 050 238	1 028
339	271	Mostostal Warszawa SA GK, Warszawa	4120	1 309 494	1 433	389		Cementownia Warta SA, Działoszyn	2351	1 034 565	497
340	340	Stena Recycling sp. z o.o., Warszawa	3811	1 308 346	682	390		Consorfrut Polska sp. z o.o., Kraków	4631	1 024 775	336
341	333	Siemens sp. z o.o., Warszawa	4669	1 304 512	780	391		Auto Partner Gdańsk sp. z o.o., Kowale	4531	1 012 479	273
342	321	PPH Standard sp. z o.o., Lublin	4675	1 300 414	217	392	415	Okregowa Spółdzielnia Mleczarska, Włoszczowa	1051	1 011 566	409
343		SM Spomek, Radzyna Podlaski	1051	1 299 927	856	393		Fenix Metals sp. z o.o., Chmielów	2443	1 011 118	257
344	322	TIM SA, Wrocław	4690	1 295 366	324	394	341	Nordzucker Polska SA, Opalenica	1081	1 009 236	327
345	323	Seris Konsalnet Holding SA GK, Warszawa	8010	1 290 932	16 248	395	404	Generali Życie TU SA, Warszawa ³⁾	6601	1 007 155	b.d.
346		Kajima Poland sp. z o.o., Warszawa	4110	1 282 867	183	396		Sunreef Venture SA, Gdańsk	3012	1 003 592	1 560
347	389	Cisco Systems Poland sp. z o.o., Kraków	6209	1 267 711	2 421	397	361	Link 4 TU SA, Warszawa	6603	999 727	b.d.
348	289	Atal SA GK, Cieszyń	4110	1 267 068	b.d.	398		Scanfil Poland sp. z o.o., Mysłowice	2561	994 764	1 419
349	385	Indykpol SA, Olsztyn	1012	1 265 752	711	399		Roche Diagnostics Polska sp. z o.o., Warszawa	4646	988 974	353
350		Microsoft Poland Operations sp. z o.o., Warszawa	6311	1 261 939	74	400	362	Danwood SA, Bielsk Podlaski	4120	984 941	1 567

MATERIAŁ PARTNERA KR D

Biznes pod presją ryzyka. Wiarygodność kontrahentów ważniejsza niż wzrost

Polska gospodarka weszła w 2026 r. z niezłym impetem, ale już I kwartał pokazał, że dla firm zaczyna się trudniejszy etap. Wzrost nadal wspiera konsumpcja, ruszają inwestycje, a część wskaźników makro wygląda przyzwoicie, jednak pod powierzchnią narasta presja, która dla wielu firm okaże się ważniejsza niż sam wzrost PKB.

JAKUB OBARZANEK

Chodzi o spadającą przewidywalność otoczenia, słabsze marże i coraz bardziej zróżnicowaną wiarygodność płatniczą kontrahentów. Jeszcze niedawno można było uznać, że krajowy popyt daje firmom względne bezpieczeństwo. Konsumpcja pozostaje mocna, sprzedaż kredytów była rekordowa, a gospodarstwa domowe jednocześnie wydawały i oszczędzały. Również marcowe dane przyniosły pozytywne zaskoczenie. Nie zmienia to jednak faktu, że większość firm działa dziś w otoczeniu znacznie mniej stabilnym niż jeszcze kilka miesięcy temu.



Jakub Obarzanek, dyrektor zarządzający Pionem Klienta Strategicznego w Krajowym Rejestrze Długów Biurze Informacji Gospodarczej SA

miało 85,6 proc. wszystkich polskich firm, ale w grupie ponad 1,8 mln przedsiębiorstw aktywnie weryfikowanych przez kontrahentów w Krajowym Rejestrze Długów odsetek ten wyniósł już tylko 77,1 proc. Oznacza to, że poza strefą niskiego ryzyka znajduje się dziś niemal co czwarta firma, z którą faktycznie robi się interesy.

Różna wiarygodność branż

Budownictwo wygląda dziś relatywnie stabilnie, bo korzysta jednocześnie z ożywienia kredytu mieszkaniowego, inwestycji infrastrukturalnych, środków z Krajowego Planu Odbudowy (KPO) i wydatków związanych z transformacją energetyczną. W marcu 2026 r. 77,5 proc. firm budowlanych weryfikowanych w KR D miało wysoką wiarygodność płatniczą, wobec 79,2 proc. rok wcześniej, a więc pogorszenie jest tu umiarkowane.

Znacznie gorzej prezentuje się handel. W handlu hurto-

wym udział firm o wysokiej wiarygodności płatniczej spadł w ciągu roku z 77,9 do 70,2 proc., a w detalu z 83,4 do 74,7 proc. To nie jest już tylko efekt słabszej koniunktury, ale także konsekwencja głębszej przebudowy rynku. Kończy się model, w którym można było zarabiać głównie na prostym pośrednictwie. Dodatkowo zmieniają się kanały dotarcia do klienta. W praktyce oznacza to przyspieszoną selekcję: słabsi wypadają z rynku, a silniejsi walczą nie tylko o klienta, lecz także o utrzymanie rentowności.

Szczególnym przypadkiem pozostaje transport i gospodarka magazynowa. Ta branża ma za sobą dwa lata wyjątkowo silnych wstrząsów i w ostatnich miesiącach zaczęła się stabilizować. Niestety, wzrost cen paliw błyskawicznie przełożył się na koszty działalności, a w tej branży pole manewru jest zwykle niewielkie. Również badania koniunktury pokazują pogorszenie nastrojów. W kwietniu wskaźnik ogólne-

go klimatu koniunktury dla transportu spadł do -5,6 pkt i był najsłabszy spośród analizowanych sektorów. Scoring KR D też nie zostawia złudzeń: tylko 42,4 proc. firm transportowych weryfikowanych przez kontrahentów miało wysoką wiarygodność płatniczą, a 22,4 proc. należało do grupy wysokiego ryzyka.

Nie ile sprzedać, tylko komu

W takim otoczeniu znaczenia nabiera nie tylko to, ile

Najbliższe kwartały nie zapowiadają załamania w gospodarce, ale kończą okres komfortu

firma sprzedaje, ale komu sprzedaje i na jaki poziom ryzyka się naraża. Gdy marże są niższe, koszty finansowania i pracy pozostają wysokie, a warunki funkcjonowania niestabilne, rośnie znaczenie jakości kontrahenta i dyscypliny w zarządzaniu należnościami. Dla największych firm będzie to jeden z podstawowych warunków utrzymania tempa wzrostu, a dla wielu mniejszych i średnich przedsiębiorstw po prostu warunek bezpieczeństwa.

Najbliższe kwartały nie zapowiadają załamania, ale kończą okres komfortu. W gospodarce, w której popyt jest mocny, lecz bardziej kruchy, inwestycje rosną, ale nierównomiernie rozkładają korzyści, a ryzyko szybciej przenosi się między branżami, sama skala działalności przestaje wystarczać. Coraz więcej będzie zależeć od odporności modelu biznesowego, jakości portfela odbiorców i umiejętności poruszania się w świecie, w którym niepewność staje się trwałym elementem rynku.

Popyt jest, komfortu już nie ma

Eksport wciąż pozostaje słabszy od importu, a przymysł nie potrafi wejść na ścieżkę stabilnego ożywienia. Jeszcze wyraźniej widać problem marż. Deflacja pro-

LISTA 500

Poz. 2026	Poz. 2025	Firma	PKD	Przychody ze sprzedaży	Zatrudnienie	Poz. 2026	Poz. 2025	Firma	PKD	Przychody ze sprzedaży	Zatrudnienie
401	252	Südzucker Polska SA, Wrocław	1081	983 528	571	451	468	ONDE SA, Toruń	4399	852 181	509
402		Join Up! Polska sp. z o.o., Warszawa	7912	982 854	b.d.	452		Flex Films Europa sp. z o.o. GK, Września	2222	849 687	454
403		Autoforino Warszawa sp. z o.o., Warszawa	4511	980 650	165	453	458	Target Polska sp. z o.o. sp.k., Warszawa	4633	847 735	27
404		Grupa Agrocentrum sp. z o.o., Łomża	1091	973 558	227	454	425	Comp SA GK, Warszawa	6202	846 509	930
405	473	Rockfin SA, Żukowo	2829	962 693	1 114	455	455	Nova Trading SA, Toruń	2410	842 061	312
406	500	Archicom SA GK, Wrocław	7010	961 658	342	456	338	Goldbeck CEE North sp. z o.o., Komorniki	4120	840 400	158
407	416	JAS-FBG SA, Katowice	5226	956 838	1 282	457	475	Carservis SA GK, Warszawa	7415	839 128	501
408		Grupa Kombud SA, Radom	4212	956 232	553	458	465	Novo SA, Tychy	4646	833 622	193
409		Shell Mobility Polska sp. z o.o., Warszawa	4711	951 805	0	459		Werner Kenkel sp. z o.o., Krzycko Wielkie	1721	832 251	1 127
410	435	Frosta sp. z o.o., Bydgoszcz	1020	949 852	635	460		Atos Poland Global Services sp. z o.o., Bydgoszcz	6203	831 235	2 732
411	377	Bonprix sp. z o.o., Łódź	4791	949 331	445	461		Unum Życie TUIR SA, Warszawa	6511	822 005	397
412	342	ZUE SA GK, Kraków	4212	945 898	765	462		Dyckerhoff Polska sp. z o.o., Sitkówka-Nowiny	2351	820 271	348
413	399	Cereal Partners Poland Toruń-Pacific sp. z o.o., Toruń	1061	943 271	949	463	492	Nagel Polska sp. z o.o., Komorniki	4941	817 695	803
414	375	Kimball Electronics Poland sp. z o.o., Tarnowo Podgórne	2651	941 914	980	464	453	PHUP Merkury sp.j., Kraków	6612	817 663	7
415	430	Greco Holiday sp. z o.o., Poznań	7912	940 992	b.d.	465		Nowel sp. z o.o., Legionowo	1071	817 199	442
416	451	Latex Opony sp. z o.o., Opole	4531	931 709	296	466	478	RR Donnelley GTS Poland sp. z o.o., Łódź	4651	815 040	413
417	448	Suzuki Motor Poland sp. z o.o., Warszawa	4511	929 484	52	467	485	Grupa Pracuj SA GK, Warszawa	6312	811 232	1 130
418	466	Sklepy Komfort SA, Łódź	4753	926 289	1 116	468		Tetra Pak sp. z o.o., Warszawa	4690	809 208	170
419		Kyndryl Global Services Delivery Centre Polska sp. z o.o., Wrocław	6203	925 065	4 065	469		Firma Kabanos sp.j., Jabłonna	1011	807 685	450
420	428	Bispol sp. z o.o., Łańcut	3299	919 594	845	470		Sharp Consumer Electronics Poland sp. z o.o., Łysomice	2640	806 658	441
421	491	Astellas Pharma sp. z o.o., Warszawa	4646	916 137	61	471		Wschodnia Firma Handlowa sp. z o.o., Warszawa	4619	802 442	0
422		Stanchem sp. z o.o. Przedsiębiorstwo Chemiczne, Niemce	4690	911 850	86	472		Aquanef SA, Poznań	3700	801 718	882
423	457	Payu SA, Poznań	6419	909 552	381	473	454	Fujitsu Technology Solutions sp. z o.o., Warszawa	4651	782 835	3 460
424	462	Toya SA GK, Wrocław	4690	907 705	605	474	433	Delko SA GK, Śrem	4645	782 160	708
425	406	AIR Products sp. z o.o., Warszawa	2011	904 597	479	475	488	Arhelan sp. z o.o., Bielsk Podlaski	4711	778 280	1 158
426	460	Dachser sp. z o.o., Stryków	4941	903 718	701	476		Real SA, Siedlce	1039	777 426	906
427	456	Polskie Towarzystwo Reasekuracji SA, Warszawa	6512	901 484	51	477	496	Takeda Pharma sp. z o.o., Warszawa	4646	775 686	108
428	437	Goodmills Polska sp. z o.o., Stradunia	1061	900 342	277	478	427	Colas Polska sp. z o.o., Pałędzie	4211	774 493	711
429	413	Neapco Europe sp. z o.o., Praszka	2932	896 684	880	479	469	Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka SA GK, Warszawa	2030	772 506	1 097
430	444	Metro Warszawskie sp. z o.o., Warszawa	4931	895 738	3 005	480		Handloplex SA, Rzeszów	4531	771 040	506
431	420	Ambra SA GK, Warszawa	1102	894 895	968	481	480	NSK Steering Systems Europe sp. z o.o., Wałbrzych	2932	770 138	533
432	459	Bel-Pol sp. z o.o., Świdnica	4673	887 504	882	482	477	Mangata Holding SA GK, Bielsko-Biała	7010	768 869	1 620
433	471	Oracle Polska sp. z o.o., Warszawa	6201	885 925	211	483		CHEP Polska sp.z o.o., Warszawa	7739	760 339	158
434	424	Foodhub SA GK, Rusiec	1013	883 714	1 012	484	487	R. Twining and Company sp. z o.o., Swarzędz	1083	760 237	489
435	499	Arche SA, Warszawa	4120	882 169	397	485	470	Lerg SA, Pustków	2016	759 363	587
436		Goodvalley sp. z o.o., Przechlewo	1013	881 333	483	486	445	NSK Bearings Polska SA, Kielce	2815	758 975	1 371
437		Kelvion sp. z o.o., Opole	2825	877 419	450	487		GlobalLogic sp. z o.o. GK, Wrocław	6201	756 715	2 237
438	463	Polski Holding Nieruchomości SA GK, Warszawa	4110	876 200	532	488		Blum Polska sp. z o.o., Swarzędz	4690	756 458	570
439	422	SBS sp. z o.o., Łódź	4674	875 060	41	489		Toyota Bank Polska SA, Warszawa	6419	756 183	146
440	432	Hawa SA, Gniezno	4671	874 246	13	490		Korporacja Budowlana Doraco sp. z o.o., Gdańsk	6812	755 377	268
441		Krot Invest sp. z o.o., Krotoszyn	4110	872 600	b.d.	491	494	Toyota Material Handling Polska sp. z o.o., Jaktorów	4669	755 016	617
442		Asclepios SA, Wrocław	4646	869 783	138	492	476	Ferro SA GK, Skawina	4690	754 567	838
443	449	Linde Gaz Polska sp. z o.o., Kraków	2011	869 602	380	493		MHC Mobility sp. z o.o., Warszawa	7711	752 981	169
444	402	CD Projekt SA GK, Warszawa	6201	866 989	704	494	486	Homag Polska sp. z o.o., Środa Wielkopolska	4669	751 779	651
445		Storck sp. z o.o., Warszawa	4636	864 172	134	495		Greenbrier Poland sp. z o.o., Świdnica	3020	750 217	1 167
446	408	Sofidel Poland sp. z o.o., Ciechanów	1712	861 999	473	496		VF Polska Distribution sp. z o.o., Warszawa	4642	748 771	75
447	450	Accenture Services sp. z o.o., Warszawa	7022	858 705	4 134	497		Technisat Digital sp. z o.o., Oborniki Śląskie	2640	748 495	655
448		Grupa Kapitałowa Cyber_Folks SA, Poznań	7010	855 151	786	498		SECO/Warwick SA GK, Świebodzin	2821	745 923	930
449	442	MCCain Poland sp. z o.o., Strzelin	1031	854 535	328	499		Szynaka - Meble sp. z o.o., Lubawa	3109	743 320	859
450		Centrum Medyczne Enel-Med SA, Warszawa	8622	854 268	1 293	500	493	Fuchs Oil Corporation (PL) sp. z o.o., Gliwice	1920	741 909	557

ŹRÓDŁO: ANKIETY, SPRAWOZDANIA FINANSOWE, DUN&BRADSTREET; B.D. - BRAK DANYCH; 1) DANE ZA 2024 ROK; 2) DANE SZACUNKOWE; 3) ŹRÓDŁO KNF. OPRAWOWANIE ANNA.OGONOWSKA@RP.PL

SZTUCZNA INTELIGENCJA

Paradoks AI: niski poziom wdrożeń, wysoka produktywność pracowników

Rodzime przedsiębiorstwa nie potrafią przełożyć najnowszej technologii na realne efekty.

A potencjał, który można uwolnić, to nawet 40 proc. czasu pracy pochłanianego przez administracyjną rutynę.

MICHAŁ DUSZCZYK

Boom na AI uwypuklił nad Wisłą pewien paradoks. Technologia, która ma zwiększać efektywność, nie jest powszechnie wdrażana w rodzimych przedsiębiorstwach, a w wielu miejscach implementacje są przerywane, bo nie przynoszą efektów. Z drugiej strony, jak pokazują badania, polscy pracownicy w ostatnich

latach zwiększyli swoją produktywność o niemal 10 proc. Wykonują zadania, które miały przejmować algorytmy. Statystyki dowodzą, że aż 40 proc. czasu pracy pochłaniają dziś powtarzalne zadania administracyjne.

Potrzebne cyfrowe przyspieszenie

Polacy od dawna należą do najbardziej zapracowanych

narodów w Europie, a - mimo to - nasza produktywność wciąż rośnie. Polscy pracownicy wyprzedzają pod tym względem wiele krajów Zachodu. Czy w dobie dynamicznego rozwoju systemów sztucznej inteligencji może być to wciąż powód do dumy? Może ta pracowitość to po części konsekwencja tego, iż tylko 21 proc. przedsiębiorstw na naszym rynku ma wysoki lub bardzo wysoki poziom

cyfryzacji, co sprawia, że w unijnym rankingu pod względem poziomu cyfryzacji firm zajmujemy miejsce dopiero w trzeciej dziesiątce państw członkowskich UE.

Tomasz Wykowski, country manager w firmie Factorial, uważa, iż czas marnowany na rutynową administrację to największy ukryty podatek, jaki płacą dziś polscy przedsiębiorcy i pracownicy.

- Eksytujemy się debata

o czterodniowym tygodniu pracy, a prawda jest taka, że w wielu polskich firmach pracownicy już teraz wykonują sensowną pracę tylko przez trzy dni, a pozostałe dwa dni tracą na wypełnianie tabel, raportowanie i walkę z biurokracją. Jesteśmy rzekomo jednym z najbardziej zapracowanych narodów w Europie, ale musimy zadać sobie pytanie: czy jesteśmy naprawdę aż tak pracowici, czy po prostu fatalnie zorganizowani cyfrowo? - komentuje. I przekonuje przy tym, że uwolnienie dwóch godzin dziennie dzięki automatyzacji to jedyny sposób, by pogodzić oczekiwania pracowników dotyczące work-life balance z wymogami utrzymania rentowności biznesu. I tu spora rolę do odegrania ma AI.

Sytuacja nie jest jednak biało-czarna. Biznes próbuje wdrożeń, a pod względem deklarowanych implementacji mocno przyspieszamy (dane Microsoftu pokazują, że dynamika ostatnich miesięcy w tym zakresie plasuje Polskę w grupie liderów). Co jednak z tego, że na fali boomu przedsiębiorcy masowo próbują stawiać na AI, skoro bardzo często robią to kompletnie nieprzygotowanymi. Jak wynika z raportu EFL, połowa badanych ocenia swoje kompetencje jako umiarkowane, a 43 proc. - jako wręcz niskie. Czym to skutkuje? Tu warto przywołać badania MIT Media Lab, według których aż 95 proc. przedsiębiorstw nie dostrzega żadnych mierzalnych korzyści z wdrożenia sztucznej inteligencji. Z kolei z raportu Deloitte „Stan sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwie”, w którym ankietowano 3235 dyrektorów i kadrę zarządzającą, wynika, że tylko co piąty podmiot wdrażający AI odnotował wzrost przychodów. Analitycy McKinsey mówią wręcz, że - choć rośnie popularność generatywnej i agentowej AI, a inwestycje przyspieszają - część biznesu ocenia, iż „trwały wpływ na wydajność jest trudny do uchwycenia”.

Dlaczego AI kuleje w MŚP?

Bez wątpienia polska gospodarka wchodzi w epokę sztucznej inteligencji w nierównym tempie. Podczas gdy przemysł coraz odważniej automatyzuje procesy i wdraża algorytmy predykcyjne, ogromna część firm wciąż stoi z boku technologicznej zmiany. AI staje się jednym z głównych czynników różnicujących produktywność przedsiębiorstw - dane rynkowe pokazują, że tam, gdzie sztuczna inteligencja jest wdrażana systemowo, przynosi realne efekty. Problem polega na tym, że większość gospodarki wciąż nie korzysta z jej potencjału. Z danych GUS wynika, że 49,5 proc. przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce korzysta z AI lub big data. Technologie te są szczególnie popularne w dużych organizacjach, a naj-

częściej wskazywane korzyści to wzrost produktywności i poprawa jakości produktów. Oznacza to, że co druga firma z sektora przemysłowego wykorzystuje już zaawansowaną analitykę lub algorytmy w procesach operacyjnych. Z drugiej strony, jak zauważa raport IFS Polska, choć 65 proc. dużych firm korzysta z AI, to tylko 17 proc. posiada formalną strategię AI. Wiele projektów ma więc charakter punktowy, co może utrudnić ich dalsze skalowanie.

- Ryzyko pojawia się tam, gdzie inicjatywy mają charakter incydentalny: bez spójnego modelu danych, standardów wdrożeniowych i osadzenia w długofalowej transformacji cyfrowej AI pozostaje serią pilotaży, a nie dźwignią skali - potwierdza Adam Matyaszek, dyrektor w Polcomie.

Kiedy spojrzymy szerzej, obraz jest znacznie mniej optymistyczny. Według Eurostatu z narzędzi AI korzysta zaledwie 5,9 proc. wszystkich polskich firm - to drugi najniższy wynik w UE. Szczególnie słabo wygląda to w grupie najmniejszych podmiotów. Raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego pokazuje, że ponad połowa mikro- i małych przedsiębiorstw nie uważa inwestycji w AI za istotne (a to ten segment odpowiada za ponad 45 proc. PKB Polski i stanowi ponad 99 proc. wszystkich firm w kraju). Co więcej, jedynie 7 proc. rodzimych MŚP wysoko lub bardzo wysoko ocenia swoje przygotowanie do wdrażania rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Paradoksalnie jednak taki wynik, choć wyjątkowo słaby, ma pewne pozytywne przesłanie - dowodzi, że polskie firmy racjonalnie oceniają możliwości. A to oznacza, że wychodzą z fazy „ślepego” entuzjazmu dla tej technologii. Eksperti potwierdzają, że biznes coraz częściej patrzy na AI przez pryzmat realnych kompetencji, zasobów i praktycznych wdrożeń. Paweł Bojko, wiceprezes EFL, również twierdzi, iż to sygnał: rynek dojrzeje. - Przedsiębiorcy coraz lepiej rozumieją, że wdrożenie AI to nie tylko dostęp do narzędzia, ale przede wszystkim warunki konieczne: dane, procesy, ludzie, bezpieczeństwo i umiejętność mierzenia efektów - argumentuje. Z najnowszych danych Work Trend Index 2026 wynika, że niemal połowa interakcji z AI wspiera już pracę kognitywną, taką jak analiza informacji, rozwiązywanie problemów czy kreatywne myślenie. Jednocześnie 58 proc. użytkowników takich zaawansowanych narzędzi wykonuje dziś zadania, których rok temu nie byłoby w stanie zrealizować. To dobitnie pokazuje, iż kluczowe staje się nie samo korzystanie z technologii, lecz rozwijanie kompetencji, które pozwalają robić to świadomie - najlepiej już na etapie edukacji. /@

masz pytanie, wyślij e-mail do autora

michal.duszczyk@rp.pl

REKLAMA 984134



T Business

**ZAUFANIE TO NASZ
WSPÓLNY BIZNES**

Od 30 lat łączymy doświadczenie **ekspertów** z nowoczesnymi **technologiami**, aby projektować i wdrażać kompleksowe rozwiązania skrojone na potrzeby firm i instytucji.

Dzięki temu nasi klienci zyskują partnera, który zapewnia **bezpieczeństwo**, ciągłość działania i nowoczesne środowisko cyfrowe gotowe na rozwój.



biznes.t-mobile.pl