

2026

Startupy Pozytywnego Wpływu

EKOSYSTEM ZMIANY RAPORT

725

STARTUPÓW

96

STRON

12

CASE STUDIES

8

LAT BADAŃ



ZESPÓŁ AUTORSKI

Bolesław Rok | Przemysław Kulik | Joanna M. Fogler | Patrycja Radek | Ada Stępień | Berenika Pel | Katarzyna Wojnicka | Piotr Boulangé | Michał Miszułowicz | Justyna Markowicz | Agnieszka Młodzińska-Granek | Magdalena Kubów | Justyna Berniak-Woźny | Alicja Kozłowska | Bogna Olech | Elżbieta Kręt | Melania Matuszak | Sylwia Kilińska-Łokieć | Wioletta Skawska

Dziękujemy założycielkom i założycielom startupów oraz innym osobom z ekosystemu startupowego za wszelkie pomocne materiały. Raportowi towarzyszy publicznie dostępna online, weryfikowana i aktualizowana corocznie baza polskich startupów pozytywnego wpływu:

startuypozytywnegowplywu.kozminskihub.com

Redakcja, koordynacja oraz wszelkie inne prace:

Bolesław Rok

Projekt graficzny, skład i redakcja:

Alicja Kozłowska

Zdjęcia zamieszczone w raporcie zostały udostępnione przez opisywane firmy i są ich własnością oraz zostały wygenerowane przez sztuczną inteligencję (płatnej subskrypcji Adobe Firefly)

Warszawa, czerwiec 2026

WYDANIE VIII · RAPORT ROCZNY · EKOSYSTEM ZMIANY

PRZYGOTOWANIE TEGOROCZNEJ EDYCJI BYŁO MOŻLIWE DZIĘKI WSPARCIU:



WSTĘP

Świat biznesu w końcu odkrywa impact	5
<i>Prof. Bolesław Rok</i>	

CZĘŚĆ I

Piszą nasi eksperci

1. Odporność, AI i energia: nowa logika pozytywnego wpływu	10
<i>Przemysław Kulik</i>	
2. W kierunku regeneratywnej przyszłości. Startupy impactowe katalizatorami zrównoważonej transformacji	18
<i>Dr Agnieszka Młodzińska-Granek, Dr Magdalena Kubów, Dr Justyna Berniak-Woźny</i>	
3. Strategia niszy: kiedy mniej znaczy więcej	23
<i>Joanna M. Fogler</i>	
4. Bój się i rób, ale nie sam. O sile kolektywnego działania	27
<i>Dr Patrycja Radek</i>	
5. Resilience: Twoja supermoc w zmienianiu świata	31
<i>Ada Stępień</i>	
6. Nowe regulacje antygreenwashingowe: co to oznacza dla startupów?	33
<i>Berenika Pel</i>	
7. Złoty Sęp na tropie ekościemy: jak konsumenci demaskują zielone kłamstwa	40
<i>Katarzyna Wojnicka</i>	
8. Misja to za mało. Produkt też. O zakochaniu we własnym pomysle foundera	43
<i>Piotr Boulangé</i>	
9. Kiedy dostajesz nowy młotek, wszystko wygląda jak gwóźdź	46
<i>Michał Miszułowicz</i>	
10. Trzeba wioski, aby wychować dziecko. Trzeba ekosystemu, by stworzyć impact	48
<i>Dr Justyna Berniak-Woźny, Dr Magdalena Kubów, Dr Agnieszka Młodzińska-Granek</i>	
11. Venture philanthropy jako pomost między filantropią a przedsiębiorczością	53
<i>Justyna Markowicz</i>	

CZĘŚĆ II

12 case studies startupów pozytywnego wpływu

1. MyUnds: bielizna dbająca o zdrowie	57
<i>Sylwia Kilińska-Łokieć</i>	
2. Sophia Health zapełnia lukę zdrowia kobiet	60
<i>Sylwia Kilińska-Łokieć</i>	
3. Fresh Inset rzuca wyzwanie marnowaniu żywności	63
<i>Wioletta Skawska</i>	
4. Od NASA do Łodzi: bakterie zamiast filtrów UV	66
<i>Wioletta Skawska</i>	
5. Bestie: femtech napędzany kobiecą energią	69
<i>Elżbieta Kręt</i>	
6. Rebench: cyrkularne przeprowadzki w korporacyjnej skali	72
<i>Elżbieta Kręt</i>	
7. Dwa Borsuki: ścinki na salonach	76
<i>Bogna Olech</i>	
8. Technologia na wynajem: jak Plenti uczy nas mniej posiadać	78
<i>Bogna Olech</i>	
9. Proteine Resources: owad zamiast wołowiny	82
<i>Melania Matuszak</i>	
10. WaterSense: polska technologia, która czyta rzeki	86
<i>Melania Matuszak</i>	
11. TerraLight: cementarze nie muszą tonąć w śmieciach	89
<i>Alicja Kozłowska</i>	
12. RoślinnieJemy: misję obroniły twarde dane	92
<i>Alicja Kozłowska</i>	



CZĘŚĆ I

Co, jak i po co?

piszą nasi eksperci

Świat biznesu w końcu odkrywa impakt

Bolesław Rok

Akademia Leona Koźmińskiego

Impakt, czyli wpływ, to termin, który w ostatnich dwóch latach stał się istotny u podstaw budowania strategii w największych firmach. A przynajmniej tak to wygląda na poziomie raportowania ESG. Zazwyczaj używa się liczby mnogiej, podkreślając różne wpływy. Kiedy wydawaliśmy pierwszy Raport Startupów Pozytywnego Wpływu w 2019 roku i na różne sposoby, dzięki różnym osobom, staraliśmy się określić precyzyjnie, czym jest wpływ, szczególnie pozytywny, to nie przypuszczaliśmy, że ten termin stanie się tak szybko podstawą zarządzania w dużych firmach.

O dużych firmach, szczególnie tych największych, a w dodatku z branż najbardziej obciążających środowisko i klimat, trudno przecież powiedzieć, że mogą mieć pozytywny wpływ „netto”. Jeżeli porówna się skalę wpływu negatywnego z pozytywnym, to i tak wychodzi zazwyczaj bardzo duży minus. Dlatego ESG przede wszystkim sprowadza się do zmniejszania tego „minusa”, a przynajmniej monitorowania skali i istotnych obszarów negatywnego wpływu.

Staramy się trochę mniej szkodzić – „mówią” nam raporty korporacji. Można byłoby uznać, że to i tak już dużo, bo zanim upowszechniła się analiza podwójnej istotności, to narracja dotycząca odpowiedzialności środowiskowej i społecznej miała głównie charakter deklaracyjny – oprócz kilkudziesięciu firm naprawdę aktywnych na tej drodze.

Mniej szkodzić to za mało

Nie chodzi jednak tylko o zmniejszanie szkodliwości prowadzonej działalności – co samo w sobie jest oczywiście cenne i pożądane, a nawet ekonomicznie uzasadnione. Potrzebne są istotne zmiany, uwzględniające oczekiwania różnych grup interesariuszy, nas wszystkich. Musimy pogodzić potrzeby planety, oczekiwania społeczne i korzyści ekonomiczne. Przekraczamy już bowiem naukowo wyznaczone granice planetarne, które decydują o stabilności naszego domu, planety Ziemi. Zaczynamy tracić równowagę. Jeżeli nadal będziemy nadmiernie eksploatować planetę, to doprowadzimy do nieodwracalnych zmian.

Dlatego trzeba powiedzieć wyraźnie: startupy pozytywnego wpływu to nie są takie organizacje, które starają się tylko trochę mniej szkodzić. To są organizacje, które umożliwiają osobom działającym z pasją w imię dobra wspólnego zwiększanie pozytywnego wpływu na środowisko i społeczeństwo, przyczyniając się do rozwiązywania najważniejszych wyzwań przed jakimi stoimy jako cywilizacja. Wdrażając innowacyjne i odpowiedzialne rozwiązania w różnych obszarach naszego życia doprowadzają do wzrostu wartości firmy oraz jednocześnie do poprawy jakości życia ludzi i środowiska w ramach sfery swojego oddziaływania.

“ Startupy pozytywnego wpływu to nie są takie organizacje, które starają się tylko trochę mniej szkodzić. To są organizacje, które umożliwiają osobom działającym z pasją w imię dobra wspólnego zwiększanie pozytywnego wpływu na środowisko i społeczeństwo.

Odpowiedzialne innowacje na styku dwóch światów

Potrzebne są nam innowacje na rzecz zrównoważonego rozwoju, potrzebne jest przejście do gospodarki regeneratywnej i cyrkularnej, która pozwoli na maksymalne zamknięcie obiegu materiałów, szczególnie surowców krytycznych. Potrzebny jest nam wellbeing społeczny i dobrostan planety. Wzrost poziomu innowacyjności jest nie tylko kluczowym wyzwaniem z punktu widzenia konkurencyjności gospodarki, ale również z punktu widzenia podejmowania wyzwań społecznych.

Potrzebne nam są odpowiedzialne innowacje, które pojawiają się na styku dwóch światów postrzeganych przez nas jako rozłączne – świata zysku i świata dobra wspólnego. To właśnie tam są dziś startupy pozytywnego wpływu – chociaż jest to nadal zbyt słabo dostrzegany obszar zrównoważonego rozwoju. To nie tam, niestety, idą największe strumienie finansowania – zarówno publicznego, jak i prywatnego.

“ Potrzebne nam są odpowiedzialne innowacje, które pojawiają się na styku dwóch światów postrzeganych przez nas jako rozłączne – świata zysku i świata dobra wspólnego. To właśnie tam są dziś startupy pozytywnego wpływu.

Finansowanie pozytywnego wpływu

Wystarczy zajrzeć do ostatniego raportu Digital Poland, który przedstawia startupy o najwyższej wartości w Polsce i w naszym regionie świata. Łączna kapitalizacja 100 największych spółek technologicznych z regionu Europy Środkowo-Wschodniej osiągnęła poziom 127 mld 900 mln USD. Cieszymy się wszyscy, że w Polsce tych najbardziej wartościowych finansowo cyfrowych liderów jest najwięcej – bo aż 42, tyle że wśród tych firm, wycenianych powyżej 100 mln USD, nie ma żadnych impaktowych.

Startupy pozytywnego wpływu nadal w Polsce walczą o rundy pre-seedowe rzędu kilkuset tysięcy – do kilku milionów złotych. Pozytywny wpływ rośnie wraz z rozwojem tego typu startupu, dlatego trudno się dziwić, że to nadal jest nisza. Jedynym dobrym skutkiem mody na impaktowość, którą udało się nieco wywołać, jest zjawisko pozytywnego etykietowania. Można usłyszeć podczas prezentacji startupów głównego nurtu, nawet tych całkiem już dużych, że dbają o impakt, zwiększają pozytywny wpływ, realizują Cele Zrównoważonego Rozwoju itd.

Przypomnijmy, że podobnie było w Polsce z terminem CSR – najpierw świat biznesu ignorował społeczną odpowiedzialność, potem z niej się wyśmiewał, wreszcie zaczął walczyć, a na końcu po prostu to określenie przejął jako użyteczną narrację. Wtedy w Polsce skończył się CSR.

Czy tak będzie z pozytywnym wpływem? Nie wiemy tego, bo moda chodzi krętymi ścieżkami. Wiemy jednak, że warto nadal wyróżniać rzeczywiste startupy pozytywnego wpływu – nawet przyjmując bardzo szeroką definicję takiego podmiotu.

EKOSYSTEM ZMIANY W LICZBACH

8	170+	~150	21
EDYCJI (2018-2026)	wyróżnionych startupów	aktywnych na rynku	nowych w 2026

Lista Startupów Pozytywnego Wpływu 2026

Do tej pory, w ramach ośmiu edycji, rozpoczynając w roku 2018, wyróżniliśmy ponad 170 takich organizacji. Spośród nich dobrze sobie dziś radzi na rynku prawie 150. W tym roku, do tej grupy dokładamy 21 organizacji, o różnym statusie prawnym i poziomie zaawansowania rynkowego, ale prowadzonych z pasją umożliwiającą projektowanie i wdrażanie odpowiedzialnych innowacji. W tym miejscu trzeba podziękować Panelowi Pozytywnych Postaci oraz słuchaczkom i słuchaczom studiów podyplomowych „Perspektywa ESG” na Akademii Leona Koźmińskiego, których wkład w ten projekt jest najcenniejszy.

Organizacje umieszczone na Liście Startupów Pozytywnego Wpływu 2026 proponują takie produkty i usługi, które mają - potencjalnie lub już realnie - pozytywny wpływ na środowisko i społeczeństwo, przyczyniając się do rozwiązywania najważniejszych wyzwań społecznych, środowiskowych, klimatycznych.

DeepTech

W obszarze **DeepTech**, najbardziej uznanym i cenionym w mainstreamie startupowym, wyróżniliśmy:

STARTUP	OPIS
ALVA	dostarczają zaawansowane technologie magazynowania energii, aby zapewnić każdemu stały dostęp do zielonej energii.
BALTIC JUNGLE LAB	to ich początek drogi do rozwinięcia systemu monitorowania emisji mikrowłókien w procesach tekstylnych, aby skuteczniej zarządzać zanieczyszczeniem mikroplastikiem.
METERD	skutecznie zajmują się efektywnością budynków tak, aby zredukować ich ślad węglowy i spełniać unijne standardy infrastrukturalne.
MYCORENEW	to już zaawansowana i skalowalna propozycja - m.in. dla miast - usługi recyklingu wykorzystującej grzyby, które rozkładają tekstylia w ciągu tygodni.
OASIS CITY LAB	na podstawie danych satelitarnych monitorują zagrożenia miejskie w obszarze zdrowia publicznego, zarządzania zieloną infrastrukturą miejską, czy nadmiernego zużycia energii.
PEPTECHLAB	to unikalne połączenie peptydów z nanokapsułkami, pozwalające na wyeliminowanie antybiotyków i pestycydów z łańcucha żywności.

WellTech

Nie zapominamy o zawsze bardzo potrzebnym obszarze **WellTech**, czyli tych działających na rzecz dobrostanu określonych grup społecznych, w którym wyróżniliśmy:

STARTUP	OPIS
<u>EDUCAT</u>	to dzięki nim nauka na najlepszych uczelniach na świecie jest w zasięgu ręki.
<u>ELECHOS</u>	wykorzystują uczenie adaptacyjne aby uczniowie mogli lepiej rozwijać swoje kompetencje z matematyki i przedmiotów STEM.
<u>HI BESTIE</u>	tworzą rozwiązania dla zdrowia i komfortu osób menstruujących, produkty testowane, bezpieczne i przyjazne planecie, które naprawdę pomagają.
<u>SURVEILY</u>	podnoszą standardy bezpieczeństwa w zakładach produkcyjnych, dzięki automatyzacji nadzoru z wykorzystaniem AI i analizy obrazu.
<u>TOVODA</u>	to inteligentne dystrybutory i moduły IoT, które nie tylko dają dostęp do czystej wody, ale też zbierają kluczowe dla środowiska dane.

SocialGood

SocialGood to ważny obszar, który wcześniej określaliśmy jako produkty i usługi dobre dla świata. W tym roku mamy tu:

STARTUP	OPIS
<u>TERRA NOSTRA</u>	to fundacja, która wspiera wdrażanie praktyk regeneratywnych w rolnictwie, dbając o racjonalne korzystanie z zasobów naturalnych.
<u>KOMBINAT KONOPNY</u>	dostarczają przystępne cenowo olejki CBD i inne naturalne suplementy, a także naturalne materiały na bazie konopi.
<u>PUBLIC TWIN</u>	pomagają deweloperom, konsultantom i samorządom lokalnym angażować obywateli i interesariuszy od samego początku projektów.
<u>REBENCH</u>	dzięki cyfrowym narzędziom pomagają organizacjom wydłużyć cykl życia mebli, sprzętów AV/IT i narzędzi w dużej skali.
<u>ME GUSTO</u>	to zdrowe słodczyce powstające na bazie unikalnych receptur opartych na wysokiej jakości naturalnych składnikach organicznych pochodzenia roślinnego.

Tech4Good

Ostatni obszar, który analizowaliśmy w tym roku, to **Tech4Good**, a w nim wyróżnione zostały następujące organizacje, wykorzystujące technologie dla dobra społecznego:

STARTUP	OPIS
<u>BOOMPLASTIC</u>	wspierają właściwą gospodarkę plastikiem, łącząc kompetencje z obszaru wzornictwa przemysłowego, technologii przemysłowych oraz recyklingu.
<u>HERMETIA SYSTEMS</u>	budują autonomiczne mikrozakłady biokonwersji wykorzystujące larwy muchy czarnej żołnierskiej do przekształcania odpadów organicznych w białko i nawóz.
<u>LOKALNY SYSTEM OSTRZEGANIA</u>	dzięki platformie do nadawania komunikacji alarmowej do mieszkańców, eliminują dezinformację oraz redukują koszty obsługi.
<u>RAMMED EARTH</u>	to innowacyjne rozwiązanie na etapie pilotażu, pozwalające budować ściany i domy z ubijanej ziemi, materiału o znacznie niższym śladzie węglowym niż beton.
<u>WEARFITS</u>	dzięki wirtualnym przymierzalnikom umożliwiają klientom lepsze dopasowanie produktów, ograniczając skalę zwrotów i nadprodukcji.

Gratulujemy tegorocznym wyróżnionym i zachęcamy do korzystania z pełnej Bazy Startupów Pozytywnego Wpływu – w niej znajdują się informacje o ponad 700 innowacyjnych podmiotach impaktowych na polskim rynku. Wszystkie edycje Raportów naszego Ekosystemu Zmiany są nadal dostępne. Analizy najlepszych startupów mogą zachęcać do podążania w tym kierunku, a chętnym proponujemy korzystanie z porad warsztatowych i rozmów z inspirującymi founderkami i founderami impaktowymi. To wszystko można znaleźć na portalu Startupy Pozytywnego Wpływu.



Odporność, AI i energia: nowa logika pozytywnego wpływu

Przemysław Kulik

Dyrektor Biura CSR i Raportowania Zrównoważonego Rozwoju / Biura Zaangażowania Społecznego, Bank Gospodarstwa Krajowego

W najbliższych latach o znaczeniu startupów pozytywnego wpływu nie będzie decydowała wyłącznie ich „zieloność”, społeczna wrażliwość czy atrakcyjność technologiczna. To ważne elementy, ale coraz częściej niewystarczające. W świecie nakładających się kryzysów – geopolitycznych, energetycznych, klimatycznych, demograficznych i technologicznych – kluczowe staje się pytanie bardziej podstawowe: czy dane rozwiązanie wzmacnia odporność państwa, gospodarki, przedsiębiorstw i społeczności lokalnych?



ST

1

1

Dlatego trzy słowa wydają się dziś szczególnie ważne: **resilience**, czyli odporność; **technologia**, w szczególności sztuczna inteligencja; oraz **transformacja**, rozumiana przede wszystkim jako transformacja energetyczna. Nie są to trzy osobne trendy, które można elegancko umieścić w trzech rozdziałach strategii, a następnie zapomnieć o nich do kolejnego cyklu raportowego. To raczej trzy wymiary tej samej zmiany. Odporność bez technologii pozostaje często postulatem organizacyjnym. Technologia bez odporności może stać się kosztownym gadżetem. Transformacja energetyczna bez obu tych elementów grozi natomiast tym, że będzie ambitna w deklaracjach, lecz krucha w praktyce.

Startupy pozytywnego wpływu mogą odegrać tutaj szczególną rolę. Ich znaczenie nie polega wyłącznie na tym, że proponują innowacyjne produkty lub usługi. Istotniejsze jest to, że mogą działać tam, gdzie tradycyjne instytucje, duże przedsiębiorstwa i administracja publiczna poruszają się wolniej: w obszarze szybkiego testowania rozwiązań, łączenia

danych, technologii i praktycznych potrzeb użytkowników, a także budowania nowych modeli współpracy między sektorem publicznym, prywatnym i społecznym. W dobrze zaprojektowanym ekosystemie startup nie jest ozdobą konferencji o innowacjach, lecz narzędziem rozwiązywania realnych problemów systemowych. To drobna różnica, choć czasem – jak wiadomo – między prezentacją a wdrożeniem mieści się cała historia modernizacji.

Odporność jako nowa logika pozytywnego wpływu

Odporność nie powinna być dziś rozumiana wyłącznie jako zdolność organizacji do przetrwania kryzysu. W odniesieniu do startupów pozytywnego wpływu oznacza ona coś szerszego: zdolność do wzmacniania systemów, w których funkcjonują ludzie, firmy i instytucje. **Startup wzmacnia odporność wtedy, gdy ogranicza ryzyko awarii, poprawia bezpieczeństwo cyfrowe, zwiększa efektywność energetyczną, wspiera przewidywanie zagrożeń, ułatwia zarządzanie zasobami albo pozwala szybciej reagować na zakłócenia.**

W takim ujęciu odporność ma wymiar gospodarczy, technologiczny, społeczny i infrastrukturalny. Dotyczy przedsiębiorstw, które muszą działać mimo wysokich kosztów energii, presji regulacyjnej i niestabilnych łańcuchów dostaw. Dotyczy samorządów, które odpowiadają za usługi publiczne, lokalną infrastrukturę, edukację, bezpieczeństwo i jakość życia mieszkańców. Dotyczy również obywateli, którzy coraz częściej funkcjonują w świecie dezinformacji, cyberzagrożeń, przeciążenia informacyjnego i narastającej nieufności społecznej.

W tym sensie pozytywny wpływ nie powinien być redukowany do „dobrych intencji” albo elegancko opisanych celów ESG. Jego miarą powinna być realna zdolność do poprawy funkcjonowania systemu: większa ciągłość działania, niższe ryzyko, mniejsze zużycie zasobów, wyższe bezpieczeństwo, lepszy dostęp do usług, silniejsze kompetencje ludzi i instytucji. To przesuwania akcent z narracji na sprawczość. A ta, jak pokazuje praktyka, jest w gospodarce zasobem znacznie bardziej deficytowym niż deklaracje.

W takim ujęciu ESG przestaje być zbiorem raportowych kategorii, a staje się praktycznym systemem identyfikowania ryzyk, wzmacniania zdolności adaptacyjnych i kierowania zasobów tam, gdzie tworzą największą wartość rozwojową. To podejście dobrze koresponduje z logiką podwójnej istotności: startup pozytywnego wpływu powinien być oceniany nie tylko przez pryzmat tego, jaki wpływ deklaruje wobec otoczenia, lecz także tego, czy potrafi odpowiadać na materialne ryzyka społeczne, środowiskowe, technologiczne i infrastrukturalne, które kształtują jego model działania oraz wartość dla klientów i społeczności.

Dla instytucji rozwoju, takich jak BGK, odporność jest kategorią szczególnie naturalną. Chodzi nie tylko o finansowanie wybranych projektów, lecz szerzej: o współtworzenie warunków, w których gospodarka, samorządy, przedsiębiorstwa i społeczności lokalne mogą lepiej adaptować się do zmian. Wspieranie inwestycji, innowacji, transformacji energetycznej, cyfryzacji, rozwoju lokalnego czy ekonomii społecznej jest w praktyce budowaniem odporności kraju – nie w sposób abstrakcyjny, lecz poprzez konkretne instrumenty, partnerstwa, kompetencje i projekty.



Technologia i AI jako infrastruktura poznawcza transformacji

Drugim kluczowym słowem jest technologia, a w szczególności sztuczna inteligencja. AI nie jest już wyłącznie obszarem zainteresowania sektora cyfrowego. Staje się technologią ogólnego zastosowania, która wpływa na przemysł, energetykę, logistykę, ochronę zdrowia, edukację, administrację, finanse i bezpieczeństwo. Dla startupów pozytywnego wpływu oznacza to możliwość skalowania oddziaływania społecznego i środowiskowego w sposób, który jeszcze kilka lat temu był znacznie trudniejszy.

AI może wspierać prognozowanie popytu i podaży energii, zarządzanie sieciami, optymalizację zużycia zasobów, predykcje utrzymania infrastruktury, analizę ryzyk klimatycznych, wykrywanie anomalii, automatyzację procesów oraz personalizację usług publicznych i społecznych. W sektorze energetycznym jej znaczenie jest szczególne, ponieważ system staje się coraz bardziej rozproszony, zmienny i zależny od danych. Im więcej odnawialnych źródeł energii, magazynów, prosumentów, lokalnych źródeł wytwarzania i elastycznego popytu, tym większa potrzeba inteligentnego zarządzania.

W tym sensie AI można traktować jako infrastrukturę poznawczą transformacji energetycznej. Nie zastępuje ona kabli, sieci, magazynów ani mocy wytwórczych, ale pozwala nimi lepiej zarządzać. Umożliwia szybsze rozpoznanie problemu, precyzyjniejsze prognozowanie, bardziej efektywne wykorzystanie zasobów i ograniczenie strat. To szczególnie ważne w Polsce, gdzie transformacja energetyczna musi jednocześnie odpowiadać na wymogi dekarbonizacji, bezpieczeństwa dostaw, konkurencyjności przemysłu i akceptowalności społecznej kosztów.



W tym sensie AI można traktować jako infrastrukturę poznawczą transformacji energetycznej. Nie zastępuje ona kabli, sieci, magazynów ani mocy wytwórczych, ale pozwala nimi lepiej zarządzać. Umożliwia szybsze rozpoznanie problemu, precyzyjniejsze prognozowanie, bardziej efektywne wykorzystanie zasobów i ograniczenie strat.

Jednocześnie trzeba zachować intelektualną uczciwość: AI nie jest magicznym pyłem, którym można posypać każdy projekt, aby stał się innowacyjny. Sama obecność algorytmu nie tworzy jeszcze wartości. Wartość powstaje dopiero wtedy, gdy technologia odpowiada na realny problem, działa na dobrych danych, jest efektywna energetycznie, bezpieczna i możliwa do wdrożenia w konkretnym środowisku organizacyjnym. W przeciwnym razie mamy do czynienia nie z transformacją, lecz z dekoracją technologiczną – efektowną, lecz mało odporną na pierwszy kontakt z rzeczywistością.



Sama obecność algorytmu nie tworzy jeszcze wartości. Wartość powstaje dopiero wtedy, gdy technologia odpowiada na realny problem, działa na dobrych danych, jest efektywna energetycznie, bezpieczna i możliwa do wdrożenia w konkretnym środowisku organizacyjnym.

Dlatego w ekosystemie startupów pozytywnego wpływu potrzebna jest dojrzała rozmowa o AI. Nie tylko jako o narzędziu wzrostu, lecz także jako o narzędziu odpowiedzialności. Kluczowe pytania powinny brzmieć: jaki problem rozwiązuje dane rozwiązanie? Jaką poprawę przynosi użytkownikowi, społeczności lub systemowi? Czy zmniejsza koszty, ryzyka, emisje lub zużycie zasobów? Czy wzmacnia kompetencje ludzi, czy jedynie automatyzuje chaos? Czy jego wpływ można zmierzyć?

Transformacja energetyczna jako test sprawczości

Trzecim filarem jest transformacja energetyczna. To jeden z najważniejszych procesów modernizacyjnych, przed jakimi stoi Polska. Nie jest ona wyłącznie projektem klimatycznym. Jest również projektem gospodarczym, technologicznym, przemysłowym i geostrategicznym. Od jej powodzenia zależą koszty funkcjonowania przedsiębiorstw, atrakcyjność inwestycyjna kraju, bezpieczeństwo dostaw energii, konkurencyjność przemysłu oraz jakość życia obywateli.

Dla startupów pozytywnego wpływu transformacja energetyczna otwiera szerokie pole działania. Chodzi nie tylko o wytwarzanie energii z odnawialnych źródeł, ale także o efektywność energetyczną, magazynowanie, zarządzanie popytem, elastyczność sieci, cyfrowe monitorowanie infrastruktury, optymalizację budynków, lokalne systemy energetyczne, technologie wodorowe, rozwiązania dla ciepłownictwa czy zarządzanie danymi energetycznymi.

Najciekawsze startupy będą prawdopodobnie działały właśnie na przecięciu energetyki, danych i odporności. Nie będą jedynie „zielone” wizerunkowo. Będą pomagały ograniczać koszty energii, zmniejszać ryzyko awarii, zwiększać przewidywalność produkcji i konsumpcji, poprawiać efektywność infrastruktury oraz przyspieszać wdrażanie rozwiązań niskoemisyjnych. Ich wartość będzie mierzona nie tylko liczbą slajdów o wpływie, lecz liczbą zaoszczędzonych MWh, unikniętych emisji, skróconych przestojów, zoptymalizowanych aktywów i wdrożeń zakończonych realnym kontraktem.



Ich wartość będzie mierzona nie tylko liczbą slajdów o wpływie, lecz liczbą zaoszczędzonych MWh, unikniętych emisji, skróconych przestojów, zoptymalizowanych aktywów i wdrożeń zakończonych realnym kontraktem.

To ważne również z perspektywy społecznej. Transformacja energetyczna nie może być procesem prowadzonym wyłącznie językiem regulacji, wielkich inwestycji i makroekonomicznych modeli. Musi być zrozumiała, akceptowalna i użyteczna dla ludzi, firm i samorządów. Startupy mogą tu pełnić rolę tłumaczy i praktyków zmiany: dostarczać narzędzia, które pokazują korzyści, upraszczają decyzje, obniżają bariery wejścia i pozwalają przełożyć wielką transformację na konkretne działania w firmie, gminie, szkole, wspólnocie mieszkaniowej czy lokalnej społeczności.

Najcenniejsze będą te rozwiązania, które nie tylko dobrze brzmią w języku innowacji, ale odpowiadają na materialne potrzeby gospodarki i społeczeństwa: energię, wodę, bezpieczeństwo, kompetencje, zdrowie, lokalną odporność i dostępność usług.

Od kapitału do kompetencji: warunki rozwoju ekosystemu

Warto w przyszłości łączyć kilka funkcji, które rzadko występują razem: animowanie partnerstw, edukację, wzmacnianie kompetencji, wspieranie polityk publicznych, odpowiedzialne finansowanie oraz zaangażowanie społeczne. W kontekście startupów pozytywnego wpływu oznacza to potrzebę budowania ekosystemu, w którym innowacje są łączone z realnymi potrzebami społecznymi, środowiskowymi i infrastrukturalnymi, a nie tylko prezentowane jako obiecujące rozwiązania technologiczne.

Po pierwsze, potrzebne są warunki do przechodzenia od pomysłu do wdrożenia. W przypadku startupów i scaleupów działających w obszarach odporności, AI i transformacji energetycznej oznacza to nie tylko dostęp do finansowania, lecz także możliwość testowania rozwiązań z partnerami, korzystania z danych, poznawania realnych potrzeb użytkowników i mierzenia efektów.

Po drugie, trzeba pomagać łączyć innowacje z realnym popytem. Jedną z barier rozwoju startupów nie jest brak pomysłów, lecz brak pierwszego wymagającego klienta. Szczególnie w obszarach infrastrukturalnych – energetyce, ciepłownictwie, usługach publicznych, budynkach, transporcie, gospodarce wodnej, cyberbezpieczeństwie – startupy potrzebują dostępu do danych, partnerów i środowisk testowych. Program wokół Startupów Pozytywnego Wpływu mógłby więc rozwijać się nie tylko jako ranking czy mapa ciekawych podmiotów, lecz jako ścieżka: od identyfikacji wyzwań, przez scouting rozwiązań, po pilotaże i finansowanie wdrożeń.

Po trzecie, warto wносить do ekosystemu perspektywę odpowiedzialnego pomiaru wpływu. To szczególnie ważne, ponieważ „impact” bywa pojęciem pojemnym do granic wytrzymałości semantycznej. Aby uniknąć rozmycia, warto budować wspólny zestaw mierników: liczba startupów w pipeline, liczba pilotaży, odsetek pilotaży zakończonych kontraktem, kapitał prywatny zmobilizowany dzięki wsparciu publicznemu, MWh zaoszczędzonej energii, uniknięte emisje, skrócenie czasu awarii, poprawa ciągłości działania, liczba odbiorców końcowych, jakość danych, poziom bezpieczeństwa cyfrowego, efektywność energetyczna rozwiązań AI.

Po czwarte, trzeba wzmacniać społeczny wymiar innowacji. To szczególnie istotne, bo odporność nie jest wyłącznie kategorią infrastrukturalną. Zaczyna się od kompetencji, zaufania, współpracy i zdolności ludzi do działania w warunkach niepewności. W tym kontekście innowacyjne zaangażowanie społeczne – obejmujące edukację, wolontariat, działania na rzecz cyfryzacji, cyberbezpieczeństwa, bioróżnorodności, lokalnych społeczności i ekonomii społecznej – może być traktowane jako naturalne uzupełnienie instrumentów rozwojowych. Kapitał finansowy uruchamia projekty, ale kapitał społeczny decyduje, czy zmiana zostanie przyjęta, zrozumiana i utrwalona.



Kapitał finansowy uruchamia projekty, ale kapitał społeczny decyduje, czy zmiana zostanie przyjęta, zrozumiana i utrwalona.

Innowacyjne zaangażowanie społeczne jako przewaga rozwojowa

W dyskusji o startupach, technologiach i finansowaniu łatwo pominąć element społeczny. Tymczasem to właśnie on często decyduje o powodzeniu transformacji. Nowe rozwiązania nie funkcjonują w próżni. Są wdrażane w konkretnych organizacjach, wspólnotach lokalnych, szkołach, urzędach, firmach, spółdzielniach, szpitalach czy przedsiębiorstwach komunalnych. Jeżeli ludzie nie rozumieją celu zmiany, nie mają kompetencji, nie ufają instytucjom lub nie widzą korzyści, nawet najlepsza technologia pozostaje rozwiązaniem szukającym problemu.

Dlatego zaangażowanie społeczne BGK funkcjonuje nie jako działalność obok głównej misji rozwojowej, lecz jako jej integralny komponent. Programy edukacyjne, działania wzmacniające kompetencje cyfrowe, wolontariat pracowniczy, inicjatywy środowiskowe czy wsparcie lokalnych społeczności budują miękką infrastrukturę odporności. To ona sprawia, że transformacja nie jest jedynie procesem technicznym, lecz społecznym mechanizmem adaptacji.

W praktyce oznacza to, że zaangażowanie społeczne może pełnić rolę laboratorium realnych potrzeb: pozwala lepiej rozumieć bariery kompetencyjne, społeczne i organizacyjne, które decydują o powodzeniu innowacji. Startupy pozytywnego wpływu nie rozwijają się bowiem wyłącznie dzięki technologii i kapitałowi, lecz także dzięki zdolności trafnego rozpoznania problemu, zbudowania zaufania i dopasowania rozwiązania do użytkowników. W tym sensie działania społeczne, edukacyjne i środowiskowe mogą wzmacniać nie tylko wizerunek instytucji, ale także jakość całego ekosystemu innowacji.

Innowacyjne zaangażowanie społeczne może stać się pomostem między światem technologii, finansowania i realnych potrzeb. BGK może w ten sposób wspierać ekosystem pozytywnego wpływu nie tylko poprzez instrumenty rozwojowe, lecz także poprzez dostęp do wiedzy, partnerstw, społeczności, kompetencji i wyzwań społecznych. To szczególnie ważne w przypadku rozwiązań dotyczących edukacji, bezpieczeństwa cyfrowego, oszczędzania zasobów, przeciwdziałania wykluczeniu, lokalnej odporności czy usług publicznych.

Rozwijający się dalej ekosystem Startupów Pozytywnego Wpływu powinien więc łączyć trzy poziomy: kapitał, technologię i społeczny sens wdrożenia. Kapitał bez technologii nie wystarczy. Technologia bez zaufania i kompetencji nie zadziała. Zaangażowanie społeczne bez narzędzi i finansowania pozostanie natomiast szlachetną intencją. Dopiero połączenie tych trzech elementów tworzy realną zdolność do zmiany.

Od raportu do pipeline’u wpływu

Najważniejszym wyzwaniem dla kolejnych edycji raportu „Startupy Pozytywnego Wpływu” jest przejście od opisu ekosystemu do jego aktywnego kształtowania. Sam raport ma dużą wartość poznawczą i reputacyjną: pokazuje najciekawsze podmioty, porządkuje debatę, tworzy język pozytywnego wpływu i wzmacnia widoczność innowatorów. Kolejnym krokiem powinna być jednak ścieżka wdrożeniowa.

Można ją zbudować wokół modelu „research-pilot-scale”. Akademia Koźmińskiego mogłaby pełnić rolę kuratora wiedzy, scoutingu, selekcji i ewaluacji potencjału wpływu. Partnerzy

mogliby wносить perspektywę wdrożeniową, kompetencyjną, finansową, społeczną i organizacyjną. Startupy dostarczałyby rozwiązania. Samorządy, przedsiębiorstwa, instytucje publiczne i operatorzy infrastruktury wnosiliby realne problemy do rozwiązania oraz środowiska testowe.

W praktyce mogłoby to oznaczać coroczną ścieżkę tematyczną: „Odporność-AI-Energetyka”. W jej ramach identyfikowano by najważniejsze wyzwania, wybierano kilkanaście startupów o największym potencjale wdrożeniowym, uruchamiano kilka pilotaży z partnerami publicznymi lub prywatnymi, a następnie monitorowano efekty w czasie. Wyniki mogłyby być prezentowane w raporcie nie tylko jako historie sukcesów i porażek, ale jako dane: co wdrożono, gdzie, z jakim efektem, jakim kosztem i z jakim potencjałem skalowania, a także co zawiodło, dlaczego i jakie płyną z tego wnioski.

Taki model pozwoliłby uniknąć typowej słabości ekosystemów innowacji: nadmiaru wydarzeń i niedoboru wdrożeń. Polska nie potrzebuje kolejnej eleganckiej rozmowy o innowacyjności, po której wszyscy zgadzają się, że „trzeba współpracować”. Potrzebuje mechanizmów, w których dobre rozwiązania szybciej trafiają do miejsc, gdzie są naprawdę potrzebne. Startupy pozytywnego wpływu mogą być takim mechanizmem, ale tylko wtedy, gdy zostaną połączone z popytem, kompetencjami, partnerstwami, odpowiedzialnym finansowaniem i miarami efektu.

“

Polska nie potrzebuje kolejnej eleganckiej rozmowy o innowacyjności, po której wszyscy zgadzają się, że „trzeba współpracować”. Potrzebuje mechanizmów, w których dobre rozwiązania szybciej trafiają do miejsc, gdzie są naprawdę potrzebne.

ST

1

1

WNIOSKI

Startupy pozytywnego wpływu stoją dziś przed szansą wyjścia poza tradycyjną narrację o odpowiedzialnym biznesie. Ich przyszłość będzie zależała od zdolności do rozwiązywania problemów, które mają znaczenie systemowe: odporności gospodarki, bezpieczeństwa energetycznego, efektywności zasobowej, cyfryzacji, kompetencji społecznych i jakości usług publicznych.

Trzy słowa - odporność, AI i transformacja energetyczna - dobrze opisują kierunek tej zmiany. Odporność wskazuje cel: systemy, które działają mimo presji. AI dostarcza narzędzi: danych, predykcji, optymalizacji i automatyzacji. Transformacja energetyczna wyznacza jedno z najważniejszych pól praktycznego zastosowania tych rozwiązań. Razem tworzą przestrzeń, w której pozytywny wpływ przestaje być deklaracją, a staje się mierzalną zdolnością do modernizacji.

“ Razem tworzą przestrzeń, w której pozytywny wpływ przestaje być deklaracją, a staje się mierzalną zdolnością do modernizacji.

Dla BGK partnerstwo przy raporcie „Startupy Pozytywnego Wpływu” jest czymś więcej niż obecnością przy ważnej inicjatywie akademickiej. To możliwość pokazania roli banku rozwoju jako instytucji, która łączy wiedzę, partnerstwa, technologię, odpowiedzialne finansowanie i zaangażowanie społeczne. Właśnie takie połączenie będzie w najbliższych latach decydowało o tym, czy innowacje pozostaną obietnicą, czy staną się realnym narzędziem budowy odpornej, konkurencyjnej i nowoczesnej gospodarki.

“

Najbardziej praktyczny kierunek jest więc jasny: rozwijać ekosystem, który nie tylko opisuje startupy pozytywnego wpływu, ale pomaga im przechodzić drogę od pomysłu do pilotażu, od pilotażu do wdrożenia, od wdrożenia do skalowania, a od skalowania do mierzalnego wpływu. Dopiero wtedy pozytywny wpływ przestaje być piękną etykietą, a staje się czymś znacznie cenniejszym: sprawczością.

ST

1

1

W kierunku regeneratywnej przyszłości. Startupy impaktowe katalizatorami zrównoważonej transformacji

Dr Agnieszka Młodzińska-Granek, Dr Magdalena Kubów, Dr Justyna Berniak-Woźny

Badaczki specjalizujące się w innowacjach impaktowych, zrównoważonym zarządzaniu i regeneratywnych modelach biznesowych — Uniwersytet SWPS

Zrównoważony rozwój to za mało - potrzebujemy kolejnego, bardziej ambitnego kroku w myśleniu o przyszłości. Nauka ma służyć społeczeństwu, zatem czas porzucić język czystej teorii na rzecz swoistego performatywnego manifestu. Możemy to osiągnąć jedynie poprzez zadawanie odpowiednich pytań. Zrównoważony rozwój przez dekady stanowił horyzont ambicji środowiskowej i społecznej. Dziś coraz wyraźniej dostrzegamy, że ten horyzont jest zbyt blisko. Nie wystarczy już ograniczać szkód, trzeba aktywnie projektować systemy, które współwoluują z życiem planety. To właśnie istota myślenia regeneratywnego. I to właśnie startupy impaktowe stają się jego najodważniejszymi katalizatorami.



Paradygmat regeneratywności. A może raczej regeneracja paradygmatu?

Wydaje się, że tak zarysowana konceptualna pętla wskazuje nam mapę drogową działania. Po pierwsze - nie chodzi o radykalne przełomowe teorie, lecz o osadzenie się w konceptualnej ramie regeneratywności. Oznacza to zastąpienie starego, wyczerpującego się modelu **wyprodukuj-kup-wyrzuć** i uaktualnienie niewystarczającego naszym zdaniem modelu zrównoważonego, ograniczającego się do *szkodzić mniej*.

“ *Zrównoważony rozwój pyta: jak szkodzić mniej? W myśleniu regeneratywnym pytamy: jak aktywnie przywracać zdrowie i równowagę systemów, w których żyjemy?*

A to wszystko składa się na potrzebę zregenerowania samego sposobu myślenia o biznesie. Regeneracja paradygmatu oznacza powrót do korzeni – do dążenia, aby biznes służył dbałości o nasze dobro wspólne z poszanowaniem i troską najcenniejszego dobra, czyli wspólnej planety. To dążenie do stanu, w którym **przedsiębrać** (które przecież oznacza brać sprawę w swoje ręce i działać) oznaczałoby brać się za naprawę świata, który wspólnie zaprojektowaliśmy.

Problem w tym, że biznes nie może stać się regeneratywny korzystając ze starych (i naszym zdaniem zużytych) schematów myślowych. Warto zatem najpierw zregenerować nasz paradygmat, aby móc wspólnie zamaryżować o wdrożeniu nowego podejścia i przenieść to na grunt modeli biznesowych. To oznacza przejście od **leczenia objawów systemu** do uzdrawiania samego sposobu, w jaki ten system projektujemy.

Regeneratywna przyszłość w oparciu o mądrość natury

Nie startujemy od zera. Kiedy myślimy o budowaniu przyszłości, często zaczynamy od wizji, od modelu, od strategii skrojonej na miarę aktualnych potrzeb. Tymczasem warto wrócić do fundamentalnych pytań. Bill Reed, jeden z najważniejszych myślicieli w obszarze projektowania regeneratywnego, przypomina, że żyjemy w świecie pełnym systemów, które przez miliony lat doskonały swoje mechanizmy adaptacji, współpracy i regeneracji. To ekosystemy naturalne. Nie startujemy zatem od zera. Startujemy od bogatego dziedzictwa.

Ekosystemy - zarówno naturalne, jak i społeczne - posiadają wbudowane mechanizmy odporności i samoodnawiania. Gleba regeneruje się po pożarze, wspólnoty odbudowują więzi po kryzysach, rzeki, jeśli dać im przestrzeń, wracają do równowagi. Pytanie, które Reed stawia przed nami brzmi nie: "jak zbudować coś nowego?", lecz: "jak włączyć się w procesy, które już działają i wzmocnić ich potencjał?".

“ *Regeneracyjny rozwój zachęca nas do projektowania systemów ludzkich, które współewoluują z systemami ekologicznymi, generując wzajemne korzyści i zwiększając ekspresję życia i odporność. — Bill Reed*

Warto zauważyć, że ta sama logika może obowiązywać w projektowaniu instytucji (uczelnie, organizacje publiczne i firmy), które traktują siebie jako systemy uczące się. Możliwe, że to właśnie tu, w uniwersytetach - żywych ekosystemach współpracy opartych o wymianę wiedzy, w sposób naturalny zbliżymy się do modelu regeneratywnego. Z humanistyczno-społecznej perspektywy uniwersyteckiej widać najwyraźniej, że wszystko wokół nas pozostaje ze sobą w relacji i jest współzależne. Powstanie swoistego manifestu o regeneratywnym podejściu w innowacjach impaktowych to nasza uniwersytecka odpowiedź na wyzwania zarysowanego w ten sposób współczesnego świata. Świata, w którym innowacje mogą i powinny być wyrazem troski o dobro wspólne oraz manifestacją poszanowania współzależności i wzajemnych powiązań człowieka i natury.



Wszystko zaczyna się od idei. Nie bójmy się zmian w myśleniu

Paradoks obecnego modelu zarządzania polega na tym, że presja na wyniki kwartalne i jednoczesny apel o myślenie w skali generacji współistnieją w tej samej strategii. Wydają się niemożliwe do pogodzenia. A jednak właśnie w tym napięciu kryje się jeden z kluczowych zasobów transformacji.

Myślenie "tu i teraz" to uważność na kontekst, na to, co dzieje się w społeczności, w ekosystemie, w relacjach. To wrażliwość operacyjna, bez której żaden startup nie przetrwa pierwszych miesięcy. Myślenie krótkoterminowe odgrywa zatem swoją istotną rolę: mobilizuje zasoby i nadaje priorytet. Problemem nie jest jego istnienie, lecz dominacja nad perspektywą długookresową.

Regeneratywne podejście do innowacji proponuje tu **dwutorowość myślenia**: działaj tu i teraz z pełną uważnością, jednocześnie zadając sobie pytanie, jaki ślad ta decyzja pozostawi za dekadę. Nie chodzi o to, by paraliżować działanie zbyt długim namysłem nad odległą przyszłością, lecz by wykorzystać krótkoterminową energię w służbę długoterminowej wizji. W takim ujęciu realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) jako ramowe narzędzie wymaga od nas łączenia bieżącej aktywności z systemową zmianą.

Słowo "innowacja" stało się pojemnym pojęciem-zbiornikiem, do którego dokładamy wszystkie nowe rozwiązania: nową funkcjonalność w aplikacji, nowy wariant produktu, zmianę w interfejsie użytkownika. To jednak wciąż innowacje inkrementalne, udoskonalające istniejące rozwiązania, nie kwestionujące fundamentów dotychczasowego działania. Innowacja przełomowa - w rozumieniu Claytona Christensena, ale i w duchu Reed'a - to zmiana, która redefiniuje pytanie. Nie "jak zrobić to lepiej?", lecz "czy w ogóle powinniśmy to robić w ten sposób?"

Zrównoważony rozwój koncentruje się na minimalizowaniu szkód i efektywniejszym wykorzystaniu zasobów. To ważne i niezbędne, ale niewystarczające, gdy mierzymy się z kryzysem klimatycznym, utratą bioróżnorodności czy kryzysami społecznymi, które wymagają nie utrzymania status quo, lecz aktywnej odbudowy. Papanek, pionier etycznego designu, zwraca uwagę, że to ślepy zaułek. A Ezio Manzini, teoretyk projektowania dla

ST

1

2

innowacji społecznych, przenosi wręcz ciężar dyskusji ze wskaźników na tkankę społeczną i nasze codzienne praktyki. Manzini argumentuje, że **kryzys ekologiczny jest bezpośrednim skutkiem kryzysu więzi międzyludzkich**. Zrównoważenie nie wydarzy się zatem bez regeneracji relacji.

Szukamy odpowiedzi. Tylko zapomnieliśmy pytania

“ Startupy impaktowe zmieniają naszą wyobraźnię. Pokazują, że inny sposób prowadzenia biznesu jest możliwy, a zysk i sens nie muszą być w konflikcie; innowacja może służyć odnowie, a nie tylko wzrostowi.

Startupy impaktowe nie zastąpią polityk publicznych, ale mogą przyspieszać zmiany, które bez nich trwałyby dekady. Mechanizm jest wielowymiarowy. Po pierwsze, startupy impaktowe **demonstrują wykonalność**. Proof of concept ma ogromną siłę sprawczą w ekosystemie innowacji. Po drugie, startupy impaktowe **tworzą nową wiedzę**. Działają niczym rozproszone laboratoria, testujące rozwiązania w warunkach rzeczywistych, często w nieoczywistych kontekstach. Wiedza, którą generują, zasila politykę publiczną, strategie ESG i akademickie rozumienie pojęcia transformacji. Po trzecie, i to najtrudniej mierzalne, ale być może najważniejsze, startupy impaktowe **zmieniają naszą wyobraźnię**. Pokazują, że inny sposób prowadzenia biznesu jest możliwy, a zysk i sens nie muszą być w konflikcie; innowacja może służyć odnowie, a nie tylko wzrostowi.

Proponowane podejście regeneratywne nie jest utopią. Jest zaproszeniem do zadawania trudniejszych pytań. Startupy impaktowe, które przyjmują to zaproszenie, przestają być jedynie firmami rozwiązującymi problemy. Stają się uczestnikami procesu, w którym jako ludzie uczymy się współpracować z planetą, a nie przeciwko niej. Problemy społeczne nie występują przecież w próżni - są splątane i uwikłane w sieć zależności. Bez myślenia systemowego startupy tworzą rozwiązania liniowe, które lecąc jeden objaw, wywołują skutki uboczne w innym miejscu. Na tym zasadza się myślenie systemowe.

Co więcej, Otl Aicher już dekadę temu ostrzegał, że „z naszego świata znika zrozumienie przyczyny i skutku, projektu i jego rezultatu. Ulatniają się wszystkie powody i cele, wszystkie zależności i relacje”. Droga do regeneratywnej przyszłości nie zaczyna się zatem od nowej technologii, ani od kolejnej rundy finansowania. Zaczyna się od myślenia systemowego i zadawania właściwych pytań. Czy to, co buduję, przywraca czy degraduje? Czy wzmacnia zdrowe relacje, czy jedynie sprawnie zarządza ich dysfunkcją? Czy eksplorując, nadmiernie nie eksploatuje? Czy projektuję dla ekosystemu, czy przeciw niemu?

Regeneratywność, zakorzeniona w odpowiedzialności społecznej Papanka i społecznej wrażliwości Manzini, to w szerszym ujęciu przejście od pytania „Jak przetrwać?” do pytania „Jak sprawić, by biosfera i ludzkie społeczności mogły na nowo rozkwitać dzięki innowacyjnym rozwiązaniom startupów impaktowych?”. Pytanie o rozkwitanie to jednocześnie odwołanie do uznanej w psychologii pozytywnej koncepcji troski o stan optymalnego dobrostanu, wykraczającego poza tradycyjne rozumienie szczęścia (Seligman). W regeneratywnym paradygmacie podkreślamy zatem wyraźnie, że nie ma dobrostanu człowieka bez dobrostanu planety, którą zamieszkuje. Nasze zdrowie psychiczne, fizyczne i społeczne jest nierozzerwalnie połączone ze środowiskiem, w którym żyjemy.

To pytania, które zbyt rzadko zadajemy dziś w kontekście zrównoważonego rozwoju.



Dobro wspólne tworzy się wspólnie

“ *Mając intuicję, że dobro wspólne tworzy się wspólnie, ekosystemowe spojrzenie stanowić może dla nas wszystkich zaproszenie do wspólnego namysłu i do wspólnego działania na rzecz świata, który warto budować.* ”

Transformacja oznacza współtworzenie. Regeneratywna innowacja nie jest działaniem wyizolowanym, jednorazowym, interwencją. Jest efektem wspólnotowego działania, opartego na dążeniu do uwzględniania i integrowania różnych perspektyw oraz czerpania z potencjału różnorodności jako zasobu i swoistego tworzywa. Spoiwem jest tu wzajemne społeczne zaufanie. Idzie zatem o współtworzenie ruchu, w którym zmiana traktowana jest jako ciągły proces uczenia się. Regeneratywne podejście to zatem otwarta przestrzeń wymiany wiedzy i doświadczenia. To nurt w świetle którego poszukujemy narzędzi, które otwierają drzwi do świadomego, zrównoważonego, w pełni partycypacyjnego i uniwersalnego projektowania rozwiązań.

Do czego to nas doprowadzi? Tego jeszcze nie wiemy, ale mając intuicję, że dobro wspólne tworzy się wspólnie, to ekosystemowe spojrzenie stanowić może dla nas wszystkich zaproszenie do wspólnego namysłu.

Strategia niszy: kiedy mniej znaczy więcej

Joanna M. Fogler

Chief Innovation Strategist, MOST Foundation

W dzisiejszym świecie, w którym rynek jest nasycony ofertami, a konkurencja nieustannie rośnie, coraz więcej firm wchodzących na rynek odkrywa, że mniejszy, albo bardziej precyzyjnie określony segment odbiorców na starcie wcale nie oznacza mniejszych możliwości. Wręcz przeciwnie, strategia niszy może stać się kluczem do przewagi i sukcesu. Dlaczego warto ją rozważyć?

Wyobraźmy sobie dwie drogi. Jedną - szeroką, głośną autostradę, po której wszyscy pędzą bez chwili namysłu. I drugą - węższą, spokojną, z malowniczymi widokami, dającą więcej swobody i kontroli nad podróżą. Obie prowadzą do celu, ale doświadczenie jest zupełnie inne. Podobnie wygląda rynek. Większość firm ściga się w masowej przestrzeni, podczas gdy inne wybierają niszę, czyli węższą, mniej uczęszczaną ścieżkę, która daje więcej przestrzeni na rozwój, budowanie lojalności i wypracowanie przewagi przed wejściem na większe rynki.

Korzyści

Strategia niszy to rozwój w dobrze zdefiniowanym segmencie. Taki rozwój daje kilka konkretnych korzyści:

Kontrola i ukierunkowanie działań: w niszy skupiamy się na jednym, ściśle określonym segmencie oczekującym konkretnego rozwiązania, czyli budujemy jedną, a nie kilka czy kilkanaście wersji produktu równolegle odpowiadających na różne oczekiwania różnych segmentów rynku.

Unikalna propozycja wartości: produkt rozwijamy dokładnie pod potrzeby wybranej grupy i razem z wybraną grupą klientów, co pozwala tworzyć rozwiązania bardziej użyteczne społecznie i lepiej dopasowane do realnych problemów użytkowników, a poza tym buduje przewagę trudną do skopiowania.

Testowanie i dopracowanie: mały rynek to idealne środowisko do testów z klientami i stopniowego tworzenia finalnego produktu satysfakcjonującego odbiorcę.

Zaufanie i konwersja: w niszy łatwiej wyróżnić się jako ekspert, zdobyć rekomendacje i konwertować klientów zamiast agresywnie konkurować na masowym rynku.

Umiarkowane ryzyko: rozwój w niszy nie wymaga ogromnych zasobów od początku. Rozwijamy się krok po kroku, budując solidny fundament pod przyszłą ekspansję. Takie podejście sprzyja bardziej odpowiedzialnemu i zrównoważonemu rozwojowi firmy, bo rozwój oparty jest na realnych potrzebach klientów, stopniowym wzroście i świadomym wykorzystaniu zasobów, które na starcie są zawsze ograniczone.

Zamiast konkurować w tzw. „czerwonym oceanie” pełnym dojrzałych graczy oferujących standardowe i łatwo zastępowalne produkty, koncentrujemy się więc na personalizacji i innowacji w przestrzeni tzw. „błękitnego oceanu”, gdzie konkurencja jest minimalna. To

właśnie tu powstaje przewaga trudna do skopiowania, bo firma odpowiada na konkretne potrzeby wybranej grupy odbiorców i buduje pozycję lidera w swoim segmencie.

“ *Zdominowanie niszy pozwala wejść na trajektorię wzrostu przypominającą wykres hockey stick: najpierw stabilne budowanie pozycji, a następnie przyspieszenie. To właśnie nisza jest najlepszą trampoliną do skalowania.*

To w niszy budujemy nie tylko finalny produkt, ale również wiarygodność i zaufanie, które będą potrzebne, aby przekonać do siebie pragmatycznych i konserwatywnych klientów rynku masowego.

Zaczynali od niszy

Przykłady sukcesów firm, które zaczynały od niszy, to m.in. Facebook, Airbnb, czy Apple. Każda z nich zaczynała od precyzyjnie zdefiniowanych segmentów: Facebook - studenci Harvarda, Airbnb - uczestnicy konferencji w San Francisco, Apple - graficy i działy kreatywne w dużych spółkach. Dopiero po zdominowaniu tych wąskich rynków, firmy te z łatwością rozszerzały swoje działania na szersze grupy odbiorców.

W Polsce podobną drogę przeszły m.in. CD Projekt RED, Dr Irena Eris czy WegeSiostry (firma wyróżniona na Liście Startupów Pozytywnego Wpływu w 2019 roku). WegeSiostry początkowo działały na niszowym rynku zdrowej żywności, oferując innowacyjne serki na bazie orzechów nerkowca. Produkty firmy były dostępne głównie na targach eko, w sklepach bio i w lokalnych punktach sprzedaży. Z czasem, dzięki konsekwentnemu rozwojowi i zdobywaniu kolejnych segmentów, WegeSiostry zaczęły docierać do szerszego rynku. Dziś ich produkty dostępne są w dużych sieciach handlowych, takich jak Carrefour czy Auchan. To doskonały przykład, jak sukces w niszy może prowadzić do zdobycia masowego rynku, nawet jeśli produkt pozostaje niszowy.

Wielu przedsiębiorców dąży do zdobywania dużych rynków na starcie, bo te małe, niszowe wydają się mało atrakcyjne i mało ambitne. Ale na rynku masowym łatwo się zagubić i bardzo trudno się wyróżnić. Poza tym sukces nie zależy od rozmiaru rynku, lecz od intensywności problemu, który rozwiązujemy. To właśnie w niszy łatwiej dostrzec te kluczowe potrzeby. Na rynku masowym potrzeby są ogólne, produkt musi być standardowy, podczas gdy nisza pozwala na pełną personalizację i tworzenie unikalnej oferty.



Nisza vs. rynek masowy

PORÓWNANIE STRATEGII NISZY I STRATEGII MASOWEJ

ASPEKT	STRATEGIA NISZY	STRATEGIA MASOWA
SKALA DZIAŁANIA	Niewielka skala - łatwiejsze testy i dopracowanie produktu	Duża skala - wysokie koszty wejścia
KONKURENCJA	Niewielka konkurencja, łatwiej się wyróżnić jako ekspert	Intensywna konkurencja i walka o klienta, trudno się wyróżnić
ZASOBY	Umiarkowane zasoby na start i rozwój krok po kroku	Znaczne zasoby są wymagane od samego początku
ZAUFIANIE KLIENTÓW	Wiarygodność, zaufanie i lojalność klientów budowane są w bliskich relacjach, są trwałe	Budowanie zaufania i lojalności jest trudniejsze, wymaga silnej marki
TEMPO WZROSTU	Stabilny wzrost z możliwością skokowego przyspieszenia	Szybki wzrost nielicznych graczy na rynku. Wzrost jest ryzykowny i kosztowny
KONWERSJA	Wyższa konwersja w wąskim segmencie dzięki bezpośrednim, angażującym relacjom	Niższa konwersja, gdyż oferta jest mniej dopasowana do specyficznych potrzeb różnych grup klientów

Warto patrzeć na strategię niszy jako na punkt wyjścia do dalszego wzrostu. Jak mówi Geoffrey Moore, autor teorii „Crossing the Chasm”: „Jeśli jesteś małą rybką, szukaj małego stawu, w którym wszystkie ryby są podobnej wielkości i się znają”. Niepotrzebny będzie Ci wtedy marketing. Pierwsi odbiorcy zachwyceni twoim rozwiązaniem staną się twoimi przedstawicielami handlowymi - sami będą się chwalić, że korzystają z twojego rozwiązania zachęcając innych do zakupu.

“ *Przejście przez niszę to zatem proces, który otwiera drogę do kolejnych segmentów i pozwala na późniejsze wejście na rynek masowy, ale z większą pewnością sukcesu. W ten sposób mniej (w postaci małego rynku) oznacza więcej: większą skuteczność, lepsze dopasowanie do potrzeb odbiorców i bardziej świadomy rozwój firmy w długoterminowej perspektywie.*

Przejście przez niszę to zatem proces, który otwiera drogę do kolejnych segmentów i pozwala na późniejsze wejście na rynek masowy, ale z większą pewnością sukcesu. W ten sposób mniej (w postaci małego rynku) oznacza więcej: większą skuteczność, lepsze dopasowanie do potrzeb odbiorców i bardziej świadomy rozwój firmy w długoterminowej perspektywie.

Literatura

Moore G.A., *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harper Business, New York 2014.

Godin S., *This is Marketing: You Can't Be Seen until You Learn to See*, Portfolio/Penguin, New York 2018.

Kim W.C., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, Boston 2015.

Kawasaki G., *Rewolucyjne pomysły. Zasady marketingu nowych produktów i usług*, MT Biznes, Warszawa 2004.

Randolph M., *That Will Never Work: The Birth of Netflix and the Amazing Life of an Idea*, Little, Brown and Company, New York 2019.



Bój się i rób, ale nie sam. O sile kolektywnego działania w projektach dla wyższego celu

Dr Patrycja Radek

Zarządzająca programem akceleryacyjnym Startup Booster for Social Impact Uniwersytetu SWPS, brokerka innowacji, ekspertka rozwoju strategii innowacji i innowacyjnego przywództwa.

Prognozy nie pozostawiają złudzeń. Według Global Risk Report 2026, motywem przewodnim współczesnego krajobrazu geopolitycznego i gospodarczego stała się permanentna niepewność. Rok 2026 przypieczętował nadejście ery bezwzględnej konkurencji i upadek dotychczasowych mechanizmów międzynarodowej współpracy. Stabilność, do której przywykliśmy, ustępuje miejsca konfrontacji, czego najgroźniejszym skutkiem jest drastyczny spadek wartości najważniejszej waluty współczesnego świata – zaufania.



To realne zagrożenie. Zaufanie i gotowość do współdziałania stanowią fundament rozwiązywania palących problemów naszych czasów: od dezinformacji i cyberzagrożeń, przez ubóstwo, aż po sprawiedliwość klimatyczną i konflikty zbrojne. Żadna organizacja nie rozwiąże tzw. *wicked problems* (problemów zawiłych) w pojedynkę. Potrzebujemy głębokiej, transdyscyplinarnej współpracy łączącej NGO, biznes, naukę, liderów zmian, fundusze inwestycyjne oraz sektor publiczny. Kluczem do tej zmiany jest radykalne przededefiniowanie roli nauki i biznesu.

Nowy paradygmat: Uniwersytet jako orkiestrator ekosystemu

W klasycznych modelach transferu technologii uniwersytety postrzegano głównie przez pryzmat dydaktyki i badań. Dziś to za mało. Prawdziwa siła tkwi w tzw. **trzeciej misji** – społecznym i gospodarczym wpływie uczelni.

Uniwersytet przyszłości staje się katalizatorem zmian systemowych poprzez **orkiestrację ekosystemu** (*ecosystem orchestration*). To strategiczne koordynowanie i łączenie rozproszonych zasobów, kompetencji i interesariuszy w celu generowania wartości synergistycznej, przekraczającej możliwości pojedynczych podmiotów.



W tej sztafecie innowacji uniwersytet działa jako **mediator zaufania** i neutralny grunt. Dla inwestorów obecność uczelni to gwarancja rzetelności naukowej i etycznej; dla innowatorów – bezpieczne środowisko (*holding environment*) ułatwiające transformację biznesową. Istotą tego procesu jest waloryzacja wiedzy, czyli przekształcanie wyników badań w wymierną wartość dla społeczeństwa i gospodarki.

Zbiorowy geniusz i przywództwo wyższego stopnia

Zawile problemy charakteryzują się nieliniowością i wysokim stopniem współzależności. Tradycyjne, odizolowane interwencje muszą ustąpić miejsca **zbiorowej innowacji społecznej** (*collective social innovation*), co mocno akcentują raporty Schwab Foundation i World Economic Forum.

“ Skuteczne rozwiązania powstają na styku sektorów, jednak tak zróżnicowane grono rodzi konflikty wynikające ze sprzecznych celów czy odmiennych kultur organizacyjnych. Aby odnieść sukces, potrzebujemy przywództwa wyższego stopnia. Ken Blanchard definiuje je jako działanie na rzecz innych, wymagające wysokiej świadomości społecznej i służenia większemu dobru.

Rozwiązywanie skomplikowanych wyzwań wymaga uruchomienia „**zbiorowego geniuszu**” (*collective genius*). Według koncepcji Lindy Hill z Harvardu, jego kluczowym elementem jest **twórcze ścieranie się** (*creative abrasion*). Twórcze ścieranie się zachodzi tam, gdzie pomysły generowane są w toku otwartej debaty. Kontrolowany konflikt, niezgoda i napięcie stają się katalizatorem innowacji, o ile społeczność przyjmie nastawienie na rozwój (*growth mindset*) i posiada silny kapitał zaufania.

Bój się i rób, czyli „koalicja chętnych”

Brak jednoznacznej zgody co do metod nie może paraliżować liderów. Brak działania niesie za sobą znacznie większe ryzyko dla planety niż podjęcie próby w warunkach niepewności. Jak wskazują M. G. Bublitz i L. A. Peracchio, kluczem do zmiany systemowej jest zbudowanie „**koalicji chętnych**” (*coalition of the willing*).

“ Nie musimy od razu przekonywać wszystkich. Wystarczy mała, zróżnicowana grupa wpływowych interesariuszy, którzy zaczną odnosić pierwsze sukcesy. To oni budują autentyczne więzi międzyludzkie pozwalające przejść od polaryzacji do zaufania.

Potrzebujemy liderów, którzy potrafią łączyć, zarządzają energią zespołu poprzez empatię i dają procesom grupowym czas na dojrzenie, zanim zaczną skrupulatnie rozliczać rezultaty w tabelkach.

Startup Booster for Social Impact: Model w działaniu

W programie akceleryjnym **Startup Booster for Social Impact** (finansowanym z PARP w ramach FENG 2021-2027) przekładamy te teorie na praktykę marketingu i biznesu poprzez trzy ścieżki wsparcia:

ŚCIEŻKI AKCELERACJI — STARTUP BOOSTER FOR SOCIAL IMPACT

ŚCIEŻKA AKCELERACJI	GŁÓWNY CEL I OBSZAR KONCENTRACJI
BRANŻOWA (INDUSTRY PATH)	Dopasowanie innowacji do specyficznych, realnych potrzeb dużych partnerów rynkowych.
VC (VC PATH)	Przygotowanie startupów do pozyskania kapitału impaktowego od profesjonalnych funduszy.
AGNOSTYCZNA (SECTOR AGNOSTIC)	Optymalizacja modeli biznesowych dla zróżnicowanych innowacji społeczno-środowiskowych.

Proces wspierany jest przez ponad 40 ekspertów zewnętrznych. Dzięki tej transdyscyplinarności projekty przechodzą ewolucję od rozwoju zrównoważonego (minimalizującego szkody) do **rozwoju regeneratywnego** (odbudowującego zasoby). Startupy udowadniają rynkowi, że integracja kryteriów ESG z rentownością jest możliwa i opłacalna, inspirując tym samym ociężałe korporacje.

Nasze Lessons Learned - wnioski dla ekosystemu

Uniwersytet jako neutralne jądro: Działa jako zaufany łącznik między nauką, funduszami VC a biznesem, gwarantując bezstronność.

Koopetycja (Coopetition) ma moc: Połączenie współpracy i zdrowej konkurencji przyspiesza wzrost impaktu, choć wymaga dojrzałości organizacyjnej.

Chirurgiczne wsparcie: Zamiast masowych szablonów - precyzyjnie spersonalizowane narzędzia dla każdego zespołu.

Płaska struktura i Team Spirit: Autentyczne współdzielenie przywództwa buduje unikalną atmosferę i silne poczucie sprawczości.

Wychodzenie poza bańkę: Aktywne słuchanie i szukanie wspólnego mianownika z grupami o odmiennych motywacjach.

Podejście strategiczne: Traktowanie akceleracji jako elementu większej układanki (badania, edukacja, preakceleracja, umiędzynarodowienie).

Triada wpływu: Sukces wymaga jednoczesnego zaistnienia: przełomowego rozwiązania, zaawansowanej technologii i stabilnego modelu biznesowego.

Podejście Evidence-Based: Rzetelne badania naukowe i precyzyjny pomiar wpływu jako fundament podejmowania decyzji.

Nowy horyzont: Przedsiębiorczość regeneratywna

Nasza przyszłość zależy od odwagi wejścia w obszar **przedsiębiorczości regeneratywnej**. Liderzy jutra nie mogą dążyć jedynie do „neutralności“ klimatycznej czy społecznej. Muszą aktywnie naprawiać, odnawiać i regenerować to, co zostało zniszczone.

Skalowanie takich innowacji wymaga także rewolucji w finansowaniu – odejścia od krótkoterminowych, silosowych grantów na rzecz **finansowania opartego na zaufaniu** (*trust-based funding*). Mierzenie wpływu musi uwzględniać nie tylko proste wskaźniki ilościowe, ale przede wszystkim wzrost odporności relacyjnej całego ekosystemu.

“ Jesteśmy w tym razem. Przyszłość innowacji jest kolektywna – budujmy koalicje chętnych i działajmy wspólnie na rzecz większego dobra.



ST

1

4

Resilience: Twoja supermoc w zmieniaaniu świata

Ada Stępień

Założycielka Slappa

Budowanie startupu pozytywnego wpływu to jedna z najbardziej satysfakcjonujących przygód, na jakie można się zdecydować. Masz rzadki przywilej. Twoja codzienna praca realnie poprawia rzeczywistość. Jednak, aby ta misja trwała lata, a nie miesiące, potrzebujesz fundamentu silniejszego niż technologia czy kapitał. Jest nim Twoja odporność, czyli wewnętrzna zdolność do regeneracji i adaptacji.

“ W 2026 roku wiemy już, że dbanie o własną energię nie jest egoizmem, ale jest to odpowiedzialny model biznesowy. Jako founder jesteś sercem i mózgiem swojego projektu. Kiedy Ty jesteś w dobrej formie, Twoja firma jest elastyczna, twórcza i gotowa na wyzwania.

Jak budować stabilność z uśmiechem?

Odporność psychiczna wcale nie oznacza umiejętności zaciskania zębów, a raczej jest sztuką mądrego zarządzania sobą. Jak zrobić to w praktyce? Dla każdego może oznaczać to coś innego, ale wydaje się, że może to wyglądać tak:

Życie poza impactem. Twoja tożsamość jest bogatsza niż tylko rola foundera. Czas spędzony z bliskimi, pasja czy sport to Twoje akumulatory. Pozwalają one złapać dystans, oddalić się od tablicy, dzięki czemu poniedziałkowe problemy w biurze stają się po prostu ciekawymi wyzwaniami do rozwiązania.

Zarządzaj energią, nie tylko czasem. Kalendarz bywa nieubłagany, ale to Ty decydujesz, kiedy potrzebujesz przerwy. Krótki spacer w środku dnia często przynosi lepsze rozwiązania niż trzecia godzina analizowania raportów w zmęczeniu. Słuchaj swojego organizmu – on najlepiej wie, kiedy potrzebuje przerwy.

Buduj ekosystem, nie mury. Samotność bywa ceną bycia liderem, ale nie musi tak być. Otaczaj się ludźmi, którzy rozumieją Twoją drogę. Grupa wsparcia czy mentor to nie tylko pomoc w biznesie, to przede wszystkim poczucie, że w tej pięknej podróży nie jesteś sam.

Autentyczność to Twoja supermoc!

W komunikacji często czujemy presję bycia idealnymi. Tymczasem największą siłę ma szczerść. Mówienie o wyzwaniach i o tym, czego się uczysz, buduje niesamowitą więź z zespołem i inwestorami. Ludzie nie chcą współpracować z robotami – chcą wspierać pasjonatów, którzy są ludzcy i autentyczni.

Kiedy celebrujesz małe kroki i cieszysz się z drobnych sukcesów, budujesz kulturę wdzięczności i zrozumienia. To ona jest najlepszym paliwem dla startupu, bo sprawia, że praca nad poprawą świata staje się radością, a nie ciężarem.

Bądź dla siebie dobrym szefem

Twój projekt ma szansę stać się trwałą zmianą, której potrzebuje świat. Aby tak się stało, musisz być dla siebie najlepszym szefem – wyrozumiałym, dbającym o odpoczynek i inwestującym w swój rozwój.

“*Ratowanie świata to maraton pełen pięknych widoków, więc rozłóż siły tak, by cieszyć się każdym kilometrem tej trasy. Twoja radość i spokój to najlepsza gwarancja sukcesu Twojego startupu. Do dzieła – z głową i sercem pełnym energii.*”



Nowe regulacje antygreenwashingowe: co to oznacza dla startupów pozytywnego wpływu?

Berenika Pel

Ekspertka ds. ESG i zrównoważonego rozwoju, grupa spółek DANONE.

W ostatnich latach startupy pozytywnego wpływu budowały swoją pozycję rynkową w dużej mierze na zdolności do komunikowania wartości środowiskowej i społecznej. Opowieść o wpływie – często oparta na aspiracyjnych celach, języku zmiany i wizji lepszego świata – była nie tylko elementem marketingu, ale również kluczowym narzędziem budowania zaufania oraz pozyskiwania klientów, inwestorów i partnerów biznesowych.



Dziś ten model ulega zasadniczej transformacji. Wraz z wejściem w życie nowych regulacji unijnych, tj. dyrektywy *Empowering Consumers for the Green Transition* (ECGT, inaczej zwanej „EmpCo”) oraz jej krajowych implementacji, jak projekt ustawy transponującej tę dyrektywę (UC111) w Polsce, przygotowywany przez UOKiK, z dniem 27 września 2026 komunikacja ESG staje się obszarem formalnie regulowanym. Oznacza to przejście od relatywnie swobodnej narracji marketingowej do systemu, w którym każde twierdzenie dotyczące wpływu środowiskowego podlega weryfikacji i może być przedmiotem odpowiedzialności prawnej.

PRZYKŁADY KOMUNIKATÓW, KTÓRE MOGĄ ZOSTAĆ PODDANE W WĄTPLIWOŚĆ

KATEGORIA TWIERDZENIA	PRZYKŁADY KOMUNIKATÓW
OGÓLNIKOWE TWIERDZENIA	eko, zielony, zrównoważony, przyjazny dla środowiska, klimatu, natury
PSEUDO-KONKRETNE, ALE ZBYT SZEROKIE SFORMUŁOWANIA	„biodegradowalny”, „naturalny”, „o niskim wpływie”, „świadomy środowiskowo”
OŚWIADCZENIA KLIMATYCZNE OPARTE NA KOMPENSACJI, NIE REDUKCJI EMISJI	„neutralny klimatycznie”, „produkt net zero”, „neutralny węglowo”, „zerowy ślad węglowy”
OŚWIADCZENIA DOT. CAŁEGO PRODUKTU NA BAZIE JEDNEGO ASPEKTU	„produkt zrównoważony” – bo opakowanie nadaje się do recyklingu (i tu też trzeba mocno czuwać nad komunikatem – czy dane opakowanie zostanie rzeczywiście poddane recyklingowi w polskim kontekście?)
CLAIMY PRZYSZŁOŚCIOWE BEZ PLANU WDROŻENIA	„w 100% zrównoważony do 2030 roku”, „osiągniemy emisje net zero do 2040”
WŁASNE OZNACZENIA BEZ WERYFIKACJI ZEWNĘTRZNEJ	zielone plakietki, symbole certyfikacji, jeśli nie są przyznawane przez organizacje publiczne lub zweryfikowane przez stronę trzecią

Nowe przepisy jasno wskazują kierunek zmian – twierdzenia środowiskowe muszą być konkretne, oparte na danych i możliwe do udowodnienia. W praktyce oznacza to koniec ery ogólnych deklaracji i początek epoki dowodowego zarządzania wpływem. Co ważne – prawodawca nie przewidział okresu przejściowego, więc komunikacja musi być zgodna z prawem od dnia wejścia w życie ustawy.

Startup impactowy w nowym reżimie regulacyjnym

Dyrektywa ECGT została zaprojektowana jako odpowiedź na rosnącą skalę greenwashingu oraz niską wiarygodność komunikacji środowiskowej na rynku. Regulacja ta zmienia dotychczasową logikę funkcjonowania komunikacji marketingowej, wprowadzając rzeczywisty obowiązek dowodowy po stronie przedsiębiorcy. Nie wystarczy już deklarować działań prośrodowiskowych – konieczne jest ich udokumentowanie i wykazanie, że komunikat jest precyzyjny oraz nie wprowadza odbiorcy w błąd.

Szczególnie istotna jest szeroka definicja „twierdzenia środowiskowego” – obejmuje ona nie tylko klasyczne komunikaty reklamowe, ale również nazwy produktów, elementy graficzne, symbole czy kolorystykę opakowań, jeśli mogą sugerować pozytywny wpływ na środowisko. To radykalnie rozszerza zakres odpowiedzialności i sprawia, że niemal każdy element komunikacji marki może zostać uznany za twierdzenie środowiskowe wymagające uzasadnienia.

Dla startupów oznacza to przesunięcie punktu ciężkości z kreatywności i storytellingu w stronę wiarygodności i możliwości udowodnienia przekazu. W efekcie komunikacja ESG staje się nie tylko narzędziem marketingowym, ale elementem compliance, podobnym do obszarów takich jak bezpieczeństwo produktu czy ochrona danych.

„Proof gap” - największe wyzwanie startupów

W nowej rzeczywistości regulacyjnej szczególnie widoczna staje się luka charakterystyczna dla młodych firm - tzw. „proof gap”. Startupy często rzeczywiście tworzą rozwiązania o pozytywnym wpływie środowiskowym, jednak ich zdolność do udokumentowania tego wpływu jest ograniczona. Wynika to z braku rozwiniętych systemów pomiarowych, ograniczonych zasobów oraz konieczności działania w warunkach dużej niepewności i szybkiego wzrostu.

W efekcie powstaje napięcie między realnym działaniem a jego formalnym potwierdzeniem. Startup może mieć produkt faktycznie bardziej zrównoważony niż alternatywy rynkowe, jednak jeśli nie potrafi tego udowodnić w sposób zgodny z wymaganiami prawodawcy, jego komunikacja staje się ryzykowna. To fundamentalnie zmienia dynamikę konkurencji.

“ Pozytywny wpływ przestaje być wystarczającą przewagą, jeśli nie jest mierzony i udokumentowany. Przewagę zaczynają budować nie tylko ci, którzy działają lepiej, ale przede wszystkim ci, którzy potrafią to udowodnić.

Rola oznaczeń środowiskowych: standardy i ograniczenia certyfikacji



W odpowiedzi na rosnące wymagania regulacyjne naturalnie rośnie znaczenie standardów i certyfikacji, które są również przedmiotem dyrektywy antygreenwashingowej. Systemy te wprowadzają uporządkowane podejście do zarządzania wpływem, umożliwiają jego pomiar oraz wzmacniają wiarygodność organizacji w oczach partnerów biznesowych, jednakże w nowej odsłonie będą wymagać również zewnętrznego potwierdzenia przez niezależną jednostkę certyfikującą.

By zobrazować na przykładzie: certyfikacją, która w ostatnich latach zyskuje na popularności, szczególnie wśród małych i średnich przedsiębiorstw, jest B Corp. By dostosować się do wymagań dyrektywy, B Lab, czyli organizacja non-profit stojąca za całą certyfikacją, wdraża w tym roku nowe podejście do certyfikacji. B Lab określa nie tylko nowe standardy certyfikacji, ale również wymagania bazowe dla każdej firmy przystępującej do procesu, z założeniem ciągłego doskonalenia w latach 3 i 5. Ponadto pozyskuje także partnerów do procesu audytowego – zgodnie z dyrektywą, by zapewnić transparentność i niezależność, jednostka certyfikująca nie może zajmować się zarówno ustalaniem standardu, jak i procesem weryfikacji i przyznawaniem certyfikatu.

Zmiana ta to duże wyzwanie dla ustanawiającego certyfikat, ale także przede wszystkim dla B Corpów w Europie – wszystkie firmy, które chcą dalej korzystać z oznaczeń B Corp, muszą jeszcze w tym roku ponownie podejść do certyfikacji w nowym standardzie – w przeciwnym razie powinny usunąć logotyp ze wszelkich produktów, stron internetowych, komunikatów.

Jednocześnie nowe regulacje pokazują wyraźnie także granice takiego podejścia. Certyfikacja B Corp dotyczy organizacji jako całości, natomiast przepisy koncentrują się na konkretnych komunikatach kierowanych do konsumenta – oznacza to, że certyfikat nie chroni przed ryzykiem regulacyjnym związanym z komunikacją marketingową; może stanowić ważny element budowania wiarygodności, ale nie zastępuje dowodów wymaganych na poziomie konkretnego komunikatu.

“ *Certyfikat nie chroni przed ryzykiem regulacyjnym związanym z komunikacją marketingową. Może stanowić ważny element budowania wiarygodności, ale nie zastępuje dowodów wymaganych na poziomie konkretnego komunikatu kierowanego do konsumenta.* ”

Nowa dynamika relacji B2B

Zmiany regulacyjne wpływają nie tylko na relację między firmą a konsumentem, ale również na cały łańcuch wartości. Duże organizacje – w tym sieci handlowe, globalne marki oraz inwestorzy – stają się coraz bardziej wyczulone na ryzyko greenwashingu, ponieważ same podlegają rosnącej presji regulacyjnej i reputacyjnej.

Takie podejście może prowadzić do istotnej zmiany również w relacjach B2B. Partnerzy biznesowi będą wymagać od startupów nie tylko innowacyjnych produktów, ale również twardych danych potwierdzających deklarowany wpływ środowiskowy. Brak takich dowodów może skutkować zakwestionowaniem oświadczeń, koniecznością ich modyfikacji, a w skrajnych przypadkach – wykluczeniem produktu z dystrybucji.

“ *Compliance ESG przestaje być elementem wyróżniającym, a staje się warunkiem dostępu do rynku.* ”

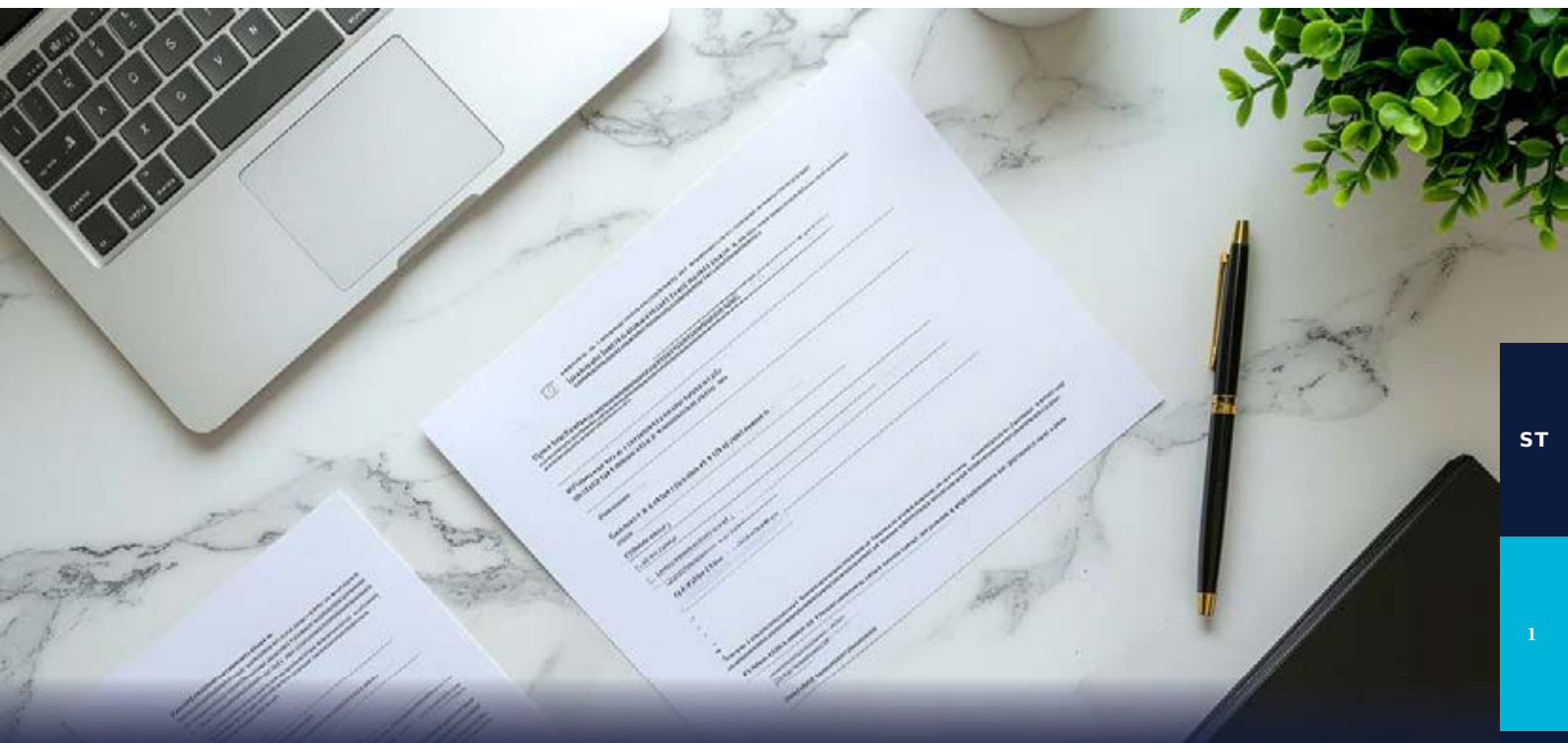
Greenhushing - niezamierzony efekt regulacji

Zaostrzenie przepisów oraz rosnąca aktywność regulatorów prowadzą do zjawiska określanego jako *greenhushing*, czyli celowego ograniczania komunikacji dotyczącej działań środowiskowych. Firmy, obawiając się ryzyka prawnego i reputacyjnego, zaczynają ograniczać środowiskowy przekaz, rezygnować z ambitnych deklaracji lub całkowicie wycofywać się z komunikowania ESG.

Zjawisko to rodzi istotne napięcie. Z jednej strony konsumenci oczekują transparentności i informacji o wpływie środowiskowym produktów, z drugiej – firmy obawiają się, że każda deklaracja może zostać zakwestionowana, szczególnie w początkowej fazie obowiązywania dyrektywy.

W efekcie istnieje realne ryzyko, że część pozytywnych działań pozostanie niewidoczna, co może spowolnić tempo transformacji rynkowej i ograniczyć dostępność informacji potrzebnych do podejmowania świadomych decyzji konsumenckich.

Greenwashing w praktyce - aktywność regulatora



Istotnym sygnałem dla rynku jest rosnąca aktywność regulatorów, która pokazuje, że greenwashing nie jest już abstrakcyjnym pojęciem, lecz realnym ryzykiem operacyjnym, materializującym się nawet w przededniu wejścia w życie dyrektywy. Urząd Konkurencji i Konsumentów już teraz prowadzi co najmniej kilkanaście postępowań wyjaśniających i sprawdzających dotyczących greenwashingu.

Analiza tych przypadków pokazuje, że problemem nie zawsze jest brak działań prośrodowiskowych, lecz sposób ich komunikowania; hasła takie jak „zeroemisyjny” czy „neutralny dla środowiska” były kwestionowane, gdy opierały się na niepełnych danych lub odnosiły się jedynie do fragmentu działalności. Urząd wszystkie komunikaty bardzo szczegółowo analizuje – na poziomie semantyki, a nawet potencjalnego zrozumienia danego komunikatu przez „przeciętnego” konsumenta. To ważne ostrzeżenie – ryzyko nie wynika wyłącznie z istoty podejmowanych działań, ale też w dużej mierze z tego, jak jasno są one przedstawiane.

“ Firmy muszą balansować w swoistym trójkącie: atrakcyjności, precyzji i zrozumiałości przekazu środowiskowego.

Komunikacja jako system dowodowy

W odpowiedzi na nowe wymagania kształtuje się nowy model komunikacji ESG, w którym krótkie, precyzyjne komunikaty stanowią jedynie „front-end” dla rozbudowanego zaplecza dowodowego.

Za prostym oświadczeniem środowiskowym powinna stać pełna dokumentacja, metodologia pomiaru oraz dane umożliwiające audyt i weryfikację, kiedy urząd podda dany komunikat w wątpliwość. Coraz częściej oznacza to konieczność budowania procesów walidacji komunikatów oraz systemów danych, które są zintegrowane z komunikacją marketingową i dostępne dla interesariuszy, np. poprzez strony internetowe lub dodatkowe informacje produktowe poprzez umieszczanie kodów QR, przypisów, wyjaśnień. **Komunikacja staje się więc częścią infrastruktury zarządczej firmy.**

Case study: Żywiec-Zdrój - komunikacja sadzenia drzew

Na przykładzie Żywiec-Zdrój widać, jak komunikacja działań środowiskowych może być zakotwiczona w DNA marki i jednocześnie odpowiadać na wymogi nowych regulacji. Retencja wody i ochrona zasobów wodnych to jeden z kluczowych obszarów wpływu spółki, dlatego program sadzenia drzew jest prezentowany nie jako pojedyncza akcja, lecz jako wieloletnie, strategiczne działanie wspierające naturalne procesy zatrzymywania wody w środowisku. Program sadzenia drzew realizowany we współpracy z partnerem publicznym - Lasami Państwowymi - w ramach programu „Po stronie natury” funkcjonuje od 2009 roku.

Szeroka komunikacja programu została umieszczona na dedykowanej stronie internetowej - www.postronienatury.pl, gdzie prezentowane są szczegółowe informacje o skali działań, lokalizacji nasadzeń, gatunkach sadzonych drzew oraz ich roli w poprawie retencji wody, wspierane działaniami edukacyjnymi. Rozszerzeniem tego podejścia była immersyjna wystawa w Melt Museum w 2026 roku, która w formie multisensorycznego doświadczenia pokazywała rolę drzew w zatrzymywaniu i magazynowaniu wody oraz w funkcjonowaniu całego ekosystemu, pozwalając odbiorcom „wejść” w niewidoczne na co dzień procesy natury.

Dodatkowo rozwijane są narzędzia analityczne - m.in. interaktywny kalkulator korzyści, jakie przynoszą drzewa, we współpracy z UNEP/GRID - co wzmacnia wiarygodność przekazu i jego oparcie o dane. W efekcie komunikacja Żywiec-Zdrój łączy działania środowiskowe, dowody i edukację w spójnym systemie, zamiast opierać się na pojedynczym komunikacie środowiskowym.

Ryzyka prawne i finansowe

Z perspektywy startupów kluczowe znaczenie mają potencjalne sankcje. W przypadku uznania praktyki za wprowadzającą w błąd, regulator może nałożyć karę sięgającą nawet **10% rocznego obrotu przedsiębiorstwa** za każdą zakwestionowaną praktykę, a także na osoby zarządzające - do 2 milionów złotych - w tym przypadku karą może zostać objęty nie tylko członek zarządu, ale także osoba odpowiedzialna za komunikację danego oświadczenia czy oznaczenia poddanego w wątpliwość pod kątem greenwashingu.

Co istotne, przepisy mają charakter horyzontalny i nie przewidują odrębnych ograniczeń dla mniejszych podmiotów. Oznacza to, że również startupy mogą być objęte postępowaniami, a ryzyko może się kumulować w przypadku wielu nieprawidłowych oświadczeń. UOKiK w pierwszym roku obowiązywania dyrektywy planuje nałożyć na firmy 50,6 mln złotych kar powiązanych z greenwashingiem, co w ciągu 10 lat przekłada się na 560 mln zł, doprecyzowując, że ok. 20% kar ma dotyczyć mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.

“ *Greenwashing staje się – obok ryzyka wizerunkowego – ryzykiem finansowym, które może bezpośrednio wpływać na stabilność biznesową każdej firmy B2C, niezależnie od sektora czy wielkości.*

Podsumowanie

Nowe regulacje antygreenwashingowe nie podważają idei biznesów pozytywnego wpływu, ale redefiniują sposób ich funkcjonowania. Dla startupów oznacza to konieczność budowania zdolności do mierzenia, dokumentowania i udowadniania wpływu na każdym etapie działalności. Komunikacja ESG przestaje być obszarem dowolnej interpretacji – staje się elementem formalnego systemu, podlegającego takim samym rygorom jak inne kluczowe procesy biznesowe.

“ *Najważniejszą zmianą jest przejście od modelu opartego na storytellingu do modelu opartego na dowodach. To wymaga większej dojrzałości operacyjnej, ale jednocześnie tworzy nową przestrzeń konkurencji – taką, w której wygrywają nie tylko najbardziej ambitne wizje, lecz przede wszystkim najbardziej wiarygodne i udowodnione działania.*

KLUCZOWE DZIAŁANIA DO PODJĘCIA PRZED WEJŚCIEM DYREKTYWY ECGT

DZIAŁANIE	CO ZROBIĆ
1. AUDYT WSZYSTKICH CLAIMÓW	Przejrzyj całą komunikację: stronę www, opakowania, social media, nazwy produktów, grafiki, blog, LinkedIn. Pamiętaj – „claimem” może być nie tylko tekst, ale także symbol, kolor czy design etykiety.
2. USUŃ LUB DOPRECYZUJ OGÓLNE HASŁA	Przejdź od ogólnych deklaracji do precyzyjnych komunikatów opartych na faktach (np. liczbach, zakresie, metodologii) – komunikacja powinna być jasna, konkretna i łatwa do obrony.
3. ZBUDUJ SYSTEM DOKUMENTACJI DOWODOWEJ	Zorganizuj dane i dowody potwierdzające każdy claim (np. analizy, certyfikaty, wyliczenia), tak aby były gotowe w przypadku audytu, zapytania konsumenckiego lub postępowania.
4. ZWERYFIKUJ OŚWIADCZENIA I OZNACZENIA	Sprawdź, czy używane oznaczenia i etykiety są oparte na uznanych standardach lub certyfikatach – unikaj własnych, nieweryfikowanych „zielonych” oznaczeń.
5. ZBUDUJ PROCES NA PRZYSZŁOŚĆ	Wprowadź stały proces walidacji w firmie (przy tworzeniu nowych produktów i kampanii), który zapewni, że każdy claim jest sprawdzony pod kątem zgodności – przed publikacją, a nie po fakcie. Przeszkól odpowiednie zespoły z zasad odpowiedzialnej komunikacji zgodnej z aktualnymi wymogami prawnymi.

Nota

¹ Pełna polska nazwa dyrektywy ECGT: „dyrektywa w sprawie wzmocnienia pozycji konsumentów w procesie transformacji ekologicznej poprzez lepszą ochronę przed nieuczciwymi praktykami oraz lepsze informowanie”.

Żłoty Sęp na tropie ekościemy: jak konsumenci w Niemczech demaskują zielone kłamstwa

Katarzyna Wojnicka

Project Manager, NielsenIQ | Omnisales & Foxintelligence

Deutsche Umwelthilfe (DUH) – organizacja zajmująca się ochroną środowiska – od 2019 roku przyznaje antynagrodę Żłotego Sępa dla najbardziej jaskrawych przykładów ekościemy na niemieckim rynku. Głosowanie odbywa się online i co roku oddawanych jest około 20 000 głosów. W 2026 roku niechlubną statuetkę otrzymał koncern Bayer. Czy oznacza to, że złote czasy greenwashingu zaczynają się kończyć?



W Europie obserwujemy wyraźny wzrost świadomości konsumenckiej. Coraz więcej osób zwraca uwagę na jakość produktów, ich pochodzenie oraz wpływ na środowisko. Szczególnie widoczne jest to w Niemczech – według badań przeprowadzonych przez firmę Nielsen Consumer z 2024 roku, 58% konsumentów woli kupować mniej, ale lepszej jakości produkty, a 74% kieruje się trwałością i jakością przy codziennych zakupach.

Od lat ważną rolę pełnią tam organizacje takie jak Stiftung Warentest oraz ÖKO TEST. Pierwsza z nich, działająca od 1964 roku, bada szerokie spektrum produktów i usług – od żywności po finanse – koncentrując się na ich funkcjonalności. Z kolei ÖKO TEST, istniejąca od 1985 roku, analizuje produkty przede wszystkim pod kątem ekologicznym i zdrowotnym. Obie instytucje stanowią niezależny i krytyczny głos w obronie konsumentów.

Mimo tak silnych mechanizmów kontroli greenwashing wciąż ma się dobrze. Firmy wykorzystują rosnące zainteresowanie ekologią, stosując zieloną narrację, obrazy natury i obietnice środowiskowe w swoich kampaniach marketingowych. Problem polega na tym, że

często są to deklaracje na wyrost lub wręcz nieprawdziwe. W efekcie konsumenci zostają wprowadzeni w błąd, a zaufanie do faktycznie ekologicznych rozwiązań maleje.

W odpowiedzi na rosnącą skalę greenwashingu zaczynają reagować również instytucje publiczne. Unia Europejska pracuje nad regulacjami (ECGT), które mają ograniczyć wprowadzające w błąd „zielone” deklaracje – m.in. poprzez obowiązek ich udokumentowania i niezależnej weryfikacji. Oznacza to, że firmy będą musiały precyzyjniej uzasadniać swoje twierdzenia dotyczące wpływu na środowisko, a niejasne hasła marketingowe mogą w przyszłości skutkować konsekwencjami prawnymi.

Właśnie dlatego DUH powołała Złotego Sępa. Konsumentki i konsumenci zgłaszają firmy, produkty lub usługi, które ich zdaniem stosują „ekościemę”, a następnie odbywa się głosowanie. Po ogłoszeniu wyników, organizacja publicznie wzywa zwycięzcę do zmiany praktyk. W wielu przypadkach presja ta przynosi realne efekty. Pierwszym laureatem w 2019 roku było Nestlé za wodę mineralną Vittel, sprowadzaną z Francji i pakowaną w jednorazowy plastik. W efekcie w 2022 roku firma wycofała produkt z rynku Niemiec i Austrii.

W 2020 roku ze względu na światową pandemię COVID-19 nagrody nie przyznano. Lata 2021 i 2022 koncentrują się na branży energetycznej i paliw kopalnych. W 2021 roku Złotego Sępa otrzymał koncern RWE, który reklamował się jako producent „głównie zielonej energii”, mimo iż udział OZE w jej produkcji wynosił jedynie 20,2%, czyli znacznie mniej niż średnia w Niemczech (ok. 46%).

W 2022 „zwyciężył” koncern Shell, który oferował kierowcom możliwość kompensacji emisji CO₂ poprzez dopłatę 1 eurocenta do litra benzyny lub diesla. Firma nie wyjaśniła jednak, jak konkretnie miałyby wyglądać pełna kompensacja tych emisji. Shell pokonał pięciu innych nominowanych, zdobywając 32% głosów. Kolejne lata przyniosły nagrody dla branży FMCG i HoReCa. W 2023 roku „wyróżniono” McDonald’s za kampanię „I am beautiful”. Firma przedstawiała odpady jako „ekologiczną” innowację, choć w rzeczywistości tylko 1/3 kubków sietki ze złotymi łukami faktycznie trafiała do recyklingu. Na kolejnych miejscach znalazły się: Costa Kreuzfahrten, Lidl, Klima Kraftstoffe oraz Vattenfall.

W 2024 roku ponownie „nagrodzono” Nestlé za kampanię „#UnterwegsNachBesser” (w drodze ku lepszemu), sugerującą ograniczanie plastiku, podczas gdy firma nadal produkuje ogromne ilości jednorazowych opakowań. Na kolejnych miejscach znalazły się: Avia Heizöl, CapriSun GmbH (popularne także w Polsce soczki w plastikowych woreczkach) oraz DHL GoGreen.

W 2025 pod lupę wzięto branżę mieszkaniową – statuetkę wstydu otrzymała firma zajmująca się nieruchomościami Vonovia SE, która w swojej aplikacji reklamowała „100% gazu ziemnego” jako „100% energii odnawialnej”. Choć firma tłumaczyła to błędem i szybko usunęła komunikat, konsumenci nie pozostali obojętni. Pozostali finaliści tej edycji także mieli „sporo za uszami” – na liście znalazła się firma Nico Europe GmbH, reklamująca „ekologiczne fajerwerki”, oraz Kaufland z „torbą za 1 cent dla środowiska”. Nominacja do Złotego Sępa zadziałała – Nico Europe zmieniła swoją reklamę i podpisała zobowiązanie do zaprzestania stosowania fałszywych eko-treści.

W 2026 roku Złotego Sępa zdobył koncern Bayer, uzyskując aż 74% głosów. Firma przedstawia się jako ekologiczny lider, podkreślając swoje ambicje klimatyczne i ograniczony wpływ na środowisko. Jednocześnie sprzedaje na całym świecie chemiczne pestycydy, które szkodzą zapylaczom, degradują glebę i zanieczyszczają wody. DUH uznała tę komunikację za szczególnie wprowadzającą w błąd i skierowała sprawę do sądu w Kolonii. Mimo silnej konkurencji – m.in. oznaczeń „Primark Cares” czy deklaracji

dotyczących hybryd plug-in od Lamborghini - to właśnie Bayer stał się symbolem tegorocznej ekościemy.

“ *Im bardziej świadomi i aktywni są konsumenci, tym trudniej ukryć greenwashing za atrakcyjnymi hasłami.*

Podobne zjawiska obserwujemy również w Polsce, gdzie rośnie liczba „eko” deklaracji bez pokrycia. Na straży praw konsumentów stoi UOKiK, ale nie brakuje inicjatyw obywatelskich. Ciekawą inicjatywą, o nieco innym charakterze, jest plebiscyt Klimatyczna Bzdura Roku, organizowany przez serwis Nauka o klimacie. Plebiscyt ma na celu wyłapać przekłamania i fake newsy, które padły w wypowiedziach medialnych polityków, dziennikarzy i różnej maści ekspertów.

“ *Presja społeczna - obok regulacji prawnych - staje się jednym z najskuteczniejszych narzędzi walki o rzetelną, odpowiedzialną komunikację i realne działania na rzecz ochrony planety.*

Przykłady Żłotego Sępa pokazują, że krytyka konsumencka i nagłaśnianie nieuczciwych praktyk potrafią zmusić firmy do zmiany komunikacji, a czasem nawet wycofania produktów z rynku. Im bardziej świadomi i aktywni są konsumenci, tym trudniej ukryć greenwashing za atrakcyjnymi hasłami. Ostatecznie, to właśnie presja społeczna - obok regulacji prawnych - staje się jednym z najskuteczniejszych narzędzi walki o rzetelną, odpowiedzialną komunikację i realne działania na rzecz ochrony planety.



Źródła

<https://www.duh.de/goldenergeier/>

<https://nielseniq.com/global/en/info/consumer-behavior-research/>

<https://naukaoklimacie.pl/>

<https://energiatransformacji.pl/wiedza/omowienie-regulacji/dyrektywa-eu-green-claims-aktualizacja/>

Misja to za mało. Produkt też. O tym, dlaczego zakochanie we własnym pomysle bywa najdroższym błędem foundera

Piotr Boulangé

Founding Partner, Bakery Ventures | MESGA.eu | Make European Startups Great Again

Jest taki moment w życiu każdego foundera, który znam z autopsji oraz tysięcy rozmów po obu stronach stołu. Moment, w którym wiesz już wystarczająco dużo o problemie, żeby być absolutnie pewnym, że Twój pomysł na startup jest dobry. Właściwie, że jest wręcz idealny. Tylko... że świat jeszcze o tym nie wie.

To uczucie jest niezbędne. Bez niego nikt nie budowałby niczego przez dwa lata za własne oszczędności, „po godzinach”, w weekendy, wbrew wszystkim znajomym, którzy mówili „rzuć to w diabły i wróć do etatu”. Ale też właśnie to samo uczucie, jeśli nie zostanie skonfrontowane z rzeczywistością odpowiednio wcześniej, potrafi zniszczyć projekt, który mógł naprawdę coś zmienić, a czasem nieźle poturbować samego foundera.

Dwa rodzaje zakochania. Podobne skutki

W środkowoeuropejskim ekosystemie startupowym obserwuję dwa dominujące typy tego zjawiska. Choć wyglądają różnie, kończą się zaskakująco podobnie.

Pierwszy typ to **founder misyjny**, czyli ktoś, kto buduje startup adresujący realne wyzwanie społeczne, środowiskowe lub zdrowotne: klimat, edukację, dostęp do opieki medycznej, wykluczenie cyfrowe. Motywacja jest autentyczna i zasługuje na szacunek. Problem pojawia się wtedy, gdy ta autentyczność zaczyna działać jak tarcza przed pytaniami, na które każdy biznes musi odpowiedzieć. Kiedy na pytanie o model biznesowy słyszę: „ale przecież robimy coś ważnego, więc ludzie będą chcieli nas wesprzeć”, to wiem, że mamy kłopot. Nie z misją. Z logiką.

Startupom impaktowym, tym z obszaru pozytywnego wpływu, dual use, ochrony zdrowia, czy technologii środowiskowych towarzyszy niepisana zasada, że waga problemu, który rozwiązują, chroni je przed prawami rynku. Tymczasem dzieje się dokładnie odwrotnie. Inwestorzy impaktowi stawiają founderom **wyższe** wymagania niż klasycznym startupom, bo ich kapitał musi jednocześnie generować zwrot finansowy i mierzalny wpływ społeczny. Dwa warunki, nie jeden, a samo „robimy dobro” spełnia tylko jeden z nich.

“ Inwestorzy impaktowi stawiają founderom wyższe wymagania niż klasycznym startupom, bo ich kapitał musi jednocześnie generować zwrot finansowy i mierzalny wpływ społeczny. Dwa warunki, nie jeden.

Drugi typ to **founder techniczny**, ktoś, kto przez osiemnaście miesięcy buduje produkt, który w jego własnej ocenie jest perfekcyjny. Architektura czysta, kod piękny, interfejs dopracowany do ostatniego piksela. I szczerze przekonany, że jak go skończy, to rynek sam to doceni. Że produkt „obroni się sam”. A potem ląduje zakurzony w zapomnianej

szufladzie, albo jak powiedzielibyśmy dzisiaj, w zapomnianym folderze zapomnianego dysku backupującego.

Znam tę szufladę. Jest w niej dużo doskonałych produktów. Doskonałych dla founderów, którzy je stworzyli. Nikomu innemu nie pasowały. Nie dlatego, że były złe technicznie. Dlatego, że nikt odpowiednio wcześniej nie sprawdził, czy jest ktoś, dla kogo ten problem jest wystarczająco dotkliwy, żeby za rozwiązanie zapłacić.



„Pokaż mi pieniądze” to nie jest cynizm. To higiena

Talent i umiejętność kreowania pomysłów są rozłożone szeroko wśród ogółu populacji. Chęć robienia ważnych rzeczy też. Ale egzekucja, czyli tzw. „dowożenie”, już niekoniecznie.

Przez lata pracy z founderami z całego regionu CEE w programach akcelerycyjnych, doradzając startupom, oceniając projekty, widziałem jedną prawidłowość: ci, którym się udaje, nie mają lepszych pomysłów od tych, którym się nie udaje. Czasami nie mają nawet pełnego produktu, tylko MVP albo mockupy. Mają lepsze nawyki sprawdzania swoich założeń. Pytają klientów wcześniej i obsesyjnie. Liczą jednostkową ekonomię zanim jeszcze mają pełny produkt. I korygują kurs, zanim zrobi to za nich rynek, zazwyczaj boleśniej.

“ *Ci, którym się udaje, nie mają lepszych pomysłów od tych, którym się nie udaje. Mają lepsze nawyki sprawdzania swoich założeń.*

Pytania, które warto sobie zadać:

Czy ktokolwiek za Twój produkt lub usługę zapłacił? Nie „wyraził zainteresowanie”, ale zapłacił.

Czy wiesz, ile kosztuje Cię pozyskanie jednego klienta i ile ten klient generuje w ciągu roku?

Jeśli na pierwsze pytanie odpowiedź brzmi „jeszcze nie, ale zaraz”, a na kolejne „nie obliczałem/am”, nie masz problemu z pomysłem. Masz problem z egzekucją.

Wytrwałość to nie jest upór. To zdolność do korekty

W rozmowach o odporności foundera często słyszę: „trzeba wierzyć w swój projekt, nawet gdy wszyscy mówią nie”. W dużej mierze to prawda. Ale jest różnica między wytrwałością a uporem. Między „zmieniam model, bo zależy mi na celu” a „trwam przy modelu, bo go lubię”.

Founder, który zmienia model przychodów, bo rynek powiedział „nie”, robi tzw. „pivot”. To dojrzałość, nie zdrada ideałów. Pivot to nie porzucenie misji. To dowód, że serio chcesz dotrzeć do celu, a nie tylko ładnie o nim mówić.

Zderzenie wizji z realnym światem nie niszczy dobrych projektów. Niszczy te, które nie zostały zweryfikowane odpowiednio wcześniej. I to jest różnica, którą da się obejść bez problemu, jeśli founder ma odpowiednie narzędzia i środowisko, w którym może zadać trudne pytania bez wstydu.

Startupy z Listy SPW na 2026 przeszły tę drogę, mają klientów/partnerów, ale wiele innych po drodze zniknęło. Jeżeli masz pomysł na swój startup, to masz szansę pojawić się na naszej liście za rok!

Co z tym zrobić? Konkretnie, nie metaforycznie

Przekonanie, że problem leży nie w pomysle, lecz w procesie egzekucji i walidacji, stało u podstaw MESGA 100 Days, 100-dniowego systemu online'owej akceleracji dla wczesnych founderów. Program nie pyta, czy masz dobrą misję, ani czy Twój produkt jest technicznie dopracowany. Zakłada, że tak. Pyta o coś trudniejszego: czy jest na to rynek, czy ktoś za to zapłaci i czy Ty jako founder jesteś w stanie to dowieźć.

Program prowadzi foundera przez walidację potrzeb użytkownika, budowanie modelu przychodów, jednostkową ekonomię, odporność operacyjną i gotowość inwestycyjną. Działa w różnych pionach tematycznych: od technologii kosmicznych i edukacji, przez dual use i obronność, po rozwiązania środowiskowe. Bo problemy z egzekucją nie są domeną jednej branży, ale są domeną founderów, którzy nie mieli okazji zadać sobie trudnych pytań odpowiednio wcześniej.

Jeśli nie ma Cię jeszcze na liście wyróżnionych SPW, ale budujesz coś ważnego i chcesz sprawdzić, czy Twój startup jest gotowy na zderzenie z rynkiem, zanim rynek zderzy się z Twoim startupem, zgłoś się do MESGA 100 Days: mesga.eu/startupySPWlinkJakis

“ Świat potrzebuje startupów, które przetrwają. Nie tych, które miały najpiękniejszy pitch.



Kiedy dostajesz nowy młotek, wszystko zaczyna wyglądać jak gwóźdź

Michał Miszułowicz

Dyrektor ds. Współpracy z Sektorem Innowacji, BNP Paribas Bank Polska S.A.

Historia technologii jest pełna takich momentów. Pojawienie się nowego narzędzia niemal zawsze prowadzi do tego, że zaczynamy widzieć je jako uniwersalne rozwiązanie. Internet, smartfon, blockchain – każdy z tych wynalazków miał zrewolucjonizować świat. Dziś to samo dzieje się ze sztuczną inteligencją (SI).

Z jednej strony obserwujemy prawdziwy wysyp entuzjastycznych zastosowań: generowanie treści, grafik, filmów, automatyzację marketingu i sprzedaży. Z drugiej – coraz bardziej ambitne projekty, w których SI pomaga optymalizować zużycie energii, zarządzać odpadami, monitorować bioróżnorodność czy przewidywać skutki ekstremalnych zjawisk pogodowych.

W tym powszechnym zachwycie rzadko jednak padają podstawowe pytania: Czy wszystkie te zastosowania naprawdę wymagają sztucznej inteligencji? Czy w każdym przypadku korzyści uzasadniają koszty?

Pytania te nabierają szczególnej wagi w kontekście zmian klimatycznych. Sztuczna inteligencja może bowiem zarówno pomagać w walce z kryzysem środowiskowym, jak i go pogłębiać.



Gdzie SI naprawdę pomaga

“ Najgłośniejsze zastosowania SI – te, które generują obrazy, teksty i wideo – są jednocześnie najmniej istotne z punktu widzenia ochrony klimatu. Prawdziwa wartość technologii kryje się w obszarach mniej widocznych, ale o znacznie większym wpływie.

Modele SI coraz skuteczniej prognozują powodzie, analizując dane hydrologiczne i meteorologiczne, co daje społecznościom cenne godziny lub dni na przygotowanie się. Algorytmy analizujące zdjęcia satelitarne wykrywają wycieki metanu – gazu o bardzo silnym potencjale cieplarnianym – znacznie szybciej niż tradycyjne metody. Systemy oparte na uczeniu maszynowym monitorują populacje zagrożonych gatunków, nielegalną wycinkę lasów i zmiany ekosystemów na ogromną skalę. W energetyce SI optymalizuje pracę sieci, przewiduje zapotrzebowanie i pomaga integrować niestabilne odnawialne źródła energii. W tych przypadkach wpływ sztucznej inteligencji jest mierzalny i pozytywny.

Cena postępu

Jednocześnie technologia ta ma bardzo materialny koszt. Trening i działanie dużych modeli wymagają ogromnych ilości energii, wody i surowców. Według Międzynarodowej Agencji Energetycznej centra danych zużyły w 2024 roku ok. 415 TWh energii elektrycznej, a do 2030 roku zużycie może wzrosnąć do 945 TWh, przy czym głównym czynnikiem wzrostu jest właśnie rozwój SI.

Nie mniej istotny jest ślad wodny. Trening jednego dużego modelu językowego może wymagać setek tysięcy litrów wody do chłodzenia. W skali globalnej zapotrzebowanie sektora SI na wodę staje się porównywalne z zużyciem milionów gospodarstw domowych.

Im lepsze stają się modele, tym więcej ich używamy. Powstaje klasyczny **paradoks Jevonsa** – wzrost efektywności prowadzi do zwiększonego, a nie zmniejszonego zużycia zasobów.

Paradoks Jevonsa (Jevons Paradox) został sformułowany w 1865 roku przez angielskiego ekonomistę Williama Stanleja Jevonsa. Zauważył on, że zwiększenie efektywności wykorzystania węgla w maszynach parowych (lepsza wydajność na jednostkę paliwa) nie zmniejszyło ogólnego zużycia węgla – wręcz przeciwnie, spowodowało jego gwałtowny wzrost.

Kluczowe pytanie

“ Sztuczna inteligencja nie jest ani zbawieniem, ani przekleństwem dla klimatu. Jest narzędziem. Tak jak młotek – może posłużyć do budowy domu lub do rozbicia szyby.

Dlatego zamiast pytać „Czy SI pomaga klimatowi, czy mu szkodzi?”, powinniśmy zadać pytanie znacznie bardziej precyzyjne: **Czy korzyść społeczna i środowiskowa wynikająca z danego zastosowania uzasadnia ilość zasobów, jakie zużywa?** To zmienia całą perspektywę. Zamiast maksymalizować wykorzystanie SI, powinniśmy maksymalizować wartość generowaną przez każdą użytą kilowatogodzinę i litr wody.

Nie każde zadanie wymaga największego modelu. Coraz częściej lepszym rozwiązaniem będą mniejsze, specjalistyczne modele lub systemy pracujące lokalnie. Największą innowacją nie będzie „więcej SI”, lecz **mądrzejsze SI** – stosowane tam, gdzie naprawdę jest potrzebne.

Kiedy dostajemy nowy młotek...

“ Prawdziwa dojrzałość technologiczna nie polega na tym, żeby używać młotka jak najczęściej, lecz na tym, żeby wiedzieć, kiedy go odłożyć.

Przyszłość odpowiedzialnej sztucznej inteligencji nie będzie zależeć od tego, jak potężne modele potrafimy zbudować, lecz od tego, jak mądrze zdecydujemy się je używać. Planeta nie potrzebuje więcej sztucznej inteligencji. Potrzebuje więcej inteligentnych decyzji.

Trzeba wioski, aby wychować dziecko. Trzeba ekosystemu, by stworzyć impakt

Dr Justyna Berniak-Woźny, Dr Magdalena Kubów, Dr Agnieszka Młodzińska-Granek

Uniwersytet SWPS

Istnieje afrykańskie przysłowie, które weszło do globalnego języka refleksji o edukacji i wspólnocie: „it takes a village to raise a child”. Wychowanie dziecka nie jest zadaniem wyłącznie dla rodziców, szkoły czy najbliższego otoczenia. Jest rezultatem działania całej wspólnoty, sieci relacji, wzajemnych zobowiązań i powiązań oraz nieformalnych struktur wsparcia, które łącznie tworzą przestrzeń do bezpiecznego eksperymentowania, popełniania błędów i stopniowego dojrzewania w duchu dążenia do równowagi.

Startupy impaktowe potrzebują dokładnie tego samego rodzaju środowiska. Nie wystarczy pojedyncze działanie na zasadzie projektowej interwencji, czy grant z uczelnianego akceleratora przedsiębiorczości. Potrzebny jest żywy ekosystem wsparcia. Potrzebna jest cała „wioska”, która potrafi wspierać rozwój innowacji impaktowych na różnych etapach ich dojrzewania.

W naukach społecznych i w obszarze projektowania innowacji, dokładnie tak samo jak w procesie wychowania, „learning by failing” rozumiemy jako proces, w którym porażka może stać się zasobem wiedzy, inicjującym zmianę zachowań, struktur lub całych systemów społecznych. Może stać się nawet czymś więcej — podłożem do transformacji. Od sposobu, w jaki rozumiemy rolę tego ekosystemu oraz od tego, kto bierze odpowiedzialność za jego rozwój zależy, czy przedsiębiorczość pozytywnego wpływu w Polsce będzie nadal napędem trwałej zmiany społecznej, czy pozostanie jedynie zbiorem inspirujących, lecz odosobnionych innowacyjnych historii.

Ekosystem nie jest już tylko metaforą

Projektowanie ekosystemów to dziś modus operandi zmiany społecznej. Przez lata dominowała narracja, zgodnie z którą sukces startupu był często historią jednostki. Programy akceleracyjne wzmacniały w przekazie obraz samotnej osoby przedsiębiorczej zmieniającej świat z poziomu garażu i własnego laptopa. Tymczasem badania w obszarze przedsiębiorczości pokazują konsekwentnie, że o powodzeniu startupów decydują nie tylko indywidualne kompetencje osób założycielskich, lecz przede wszystkim jakość osadzenia, zakotwiczenia, usieciowienia i zakorzenienia w ekosystemie.

Ekosystem innowacji to sieć współzależnych aktorów, organizacji i procesów i działań, zarówno formalnych, jak i nieformalnych, które wspólnie tworzą środowisko lokalnej innowacji. Za tą definicją kryje się fundamentalne założenie: trwałych i odpowiedzialnych rozwiązań nie buduje się w izolacji. Dotyczy to szczególnie startupów impaktowych, które próbują odpowiadać na złożone problemy społeczne i środowiskowe, ignorowane dotąd przez innych.

W zrozumieniu istoty tego ekosystemowego spojrzenia pomocny może być dla nas model stworzony przez Stanford d.school, popularyzowany w kontekście projektowania innowacji społecznych (*Integrative Design — Design for Social Impact*). To cztery filary, które osoby

projektujące innowacje impaktowe powinny ze sobą spleść, aby skutecznie odpowiadać na złożone, systemowe wyzwania.

Po pierwsze, to myślenie systemowe (*systems thinking*), które z perspektywy osoby projektującej przekuwamy na pytanie: w jakim ekosystemie ten problem istnieje i jakie ukryte zależności go podtrzymują? Po drugie, to projektowanie strategiczne (*strategic design*) — kiedy chodzi o stworzenie teorii zmiany (*theory of change*) i postawienie pytania: jak przekształcić pomysły i idee w realne działanie i jak zmierzyć wygenerowany wpływ społeczny?

Po trzecie, to współprojektowanie włączające z ludźmi, a nie tylko dla ludzi, unikające pogłębiania nierówności (*equity design*), w ramach którego odpowiadamy na pytanie: kto zyskuje, kto traci, czyj głos został pominięty i jak niwelujemy asymetrię władzy w procesie projektowym? I po czwarte, to projektowanie zorientowane na człowieka (dotychczas upowszechniane w modelu *human-centered design* — przez nas widziane szerzej i zaktualizowane jako *humanity centered design*, HCD) — obejmujące centralne podejście d.school, w ramach którego stawiamy fundamentalne pytanie: dla kogo i po co projektujemy oraz jak ta zmiana wpłynie na konkretną jednostkę?

W naszej perspektywie badawczej koncepcja HCD jest niewystarczająca, zatem postulujemy pójście krok dalej i uwzględnienie rozszerzonej już przez Dona Normana perspektywy (z klasycznego *Human-Centered Design* do *Humanity-Centered Design*). Polega to na przeniesieniu punktu ciężkości z pojedynczego (niefunkcjonującego przecież w izolacji) człowieka na projektowanie z perspektywy całego ekosystemu, gdzie priorytetem stają się długofalowe, systemowe i trwałe konsekwencje dla całej ludzkości, struktur społecznych i planety.



Startup impaktowy jest przedsięwzięciem szczególnie wymagającym

Funkcjonuje często w obszarach, gdzie efekty działań są długoterminowe. Działa czasem nawet wbrew wyjąłowanej pro-wzrostowej logice, rozumiejąc, że co do zasady ludzie (i planeta!) nie potrzebują już nowych produktów i usług. Potrzebują wartości, którą innowacja może dostarczyć. W odniesieniu do generowanego wpływu społecznego warto

zwrócić uwagę, że nie chodzi tylko o sam wpływ, lecz o *sustain_the_ability*, które rozumiemy jako zdolność do generowania i utrzymania trwałości wpływu. Zatem, tego rodzaju przedsiębiorczość impaktowa wymaga ekosystemu bardziej niż jakakolwiek inna forma działalności gospodarczej.

“ Aktualne na dziś pytanie nie brzmi już: czy potrzebujesz ekosystemu?
Pytanie brzmi: jaką rolę w nim odgrywasz?

Są to pytania szczególnie wymagające dla instytucji, które przez lata funkcjonowały jako dostawcy usług, a nie partnerzy współtworzący środowisko innowacji. Dotyczy to również organizacji, które komunikują swoje zaangażowanie w rozwój startupów, lecz pozostają poza realnymi procesami projektowymi i relacjami budującymi ekosystem. Wreszcie — i tu zwracamy się do bliskiego nam środowiska edukacyjnego, badawczego i wdrożeniowego, w którym funkcjonujemy na co dzień — to samo fundamentalne pytanie powinien dziś zadać sobie uniwersytet. Zatem, jaką rolę odgrywa uczelnia w ekosystemie innowacji impaktowych? Wydaje nam się, że kluczową.

Uczelnia jako Bauhaus ekosystemu impaktu, czyli słowo o architekturze ekosystemu pozytywnych zmian

Jeszcze do niedawna środowisko akademickie funkcjonowało na obrzeżach i swoistych peryferiach ekosystemów startupowych. Uczelnie prowadziły badania w obszarze przedsiębiorczości, organizowały konferencje o innowacyjności i projektowały programy dydaktyczne poświęcone startupom — nie stając się przy tym aktywnymi uczestnikami procesów tworzenia. Dziś już rozumiemy, że kluczem dla rozwoju idei innowacyjności impaktowej jest współtworzenie. Walter Gropius, założyciel słynnej szkoły projektowania Bauhaus, zapytany w dzieciństwie o swój ulubiony kolor, odpowiedział bez wahania: „różnobarwny”.

Współtworzone przez nas ekosystemy wsparcia przedsiębiorczości impaktowej powinny być właśnie takie: wielobarwne, wielostronne i integrujące. I to właśnie z perspektywy peryferyjnej niekiedy widać najostrzej — dlatego transformacja uniwersytetu z obserwatora w centrum rozwoju myśli krytycznej o zrównoważonym i regeneratywnym rozwoju jest możliwa. Pozwala nam to redefiniować dotychczasowe paradygmaty, zarówno naukowe, jak i biznesowe (na przykład te związane z koncepcją bóg-wzrost) oraz współprojektować rozwiązania tam, gdzie są realne problemy społeczne.

“ Nauka może i powinna służyć społeczeństwu. Tym szczególnym i jedynym w swoim rodzaju zasobem, który wbrew logice mnoży się, gdy się nim dzielimy, jest wiedza.

Współczesne koncepcje ekosystemów przedsiębiorczości jednoznacznie wskazują instytucje akademickie jako pełnoprawnych uczestników systemu innowacji. Nie są one wyłącznie dostawcami usług edukacyjnych. Dysponują strategicznymi zasobami, które wpływają na jakość i odporność całego ekosystemu. Tym szczególnym i jedynym w swoim rodzaju zasobem, który (wbrew logice) mnoży się, gdy się nim dzielimy, jest wiedza. To podejście zmienia perspektywę i reguły gry.

Dojrzała i progresywna instytucja akademicka jako uczestniczka ekosystemu, rozumie swoją rolę i świadomie wykorzystuje swoje zasoby, dzieląc się nimi, tym samym je pomnażając i maksymalizując pozytywny wpływ w społeczeństwie. Tymi zasobami są m.in

wiedza ekspercka, przestrzeń do eksperymentowania, sieć współpracy i wreszcie — otwartość na refleksję wykraczającą poza tu i teraz.

Na wzór dawnego Bauhausu, wierzymy w uniwersytety, w których jest nadal miejsce na zdziwienie, ciekawość, eksperymentowanie, nastawienie na ciągłą problematyzację i nieustanne poszukiwanie poczucia wspólnego celu. Takie, w których jest nastawienie na to, aby rozwijać przede wszystkim kapitał wrażliwości społecznej. Wreszcie takie, w których otwartość umysłu i uważne podejście może zaprowadzić do nowych rozwiązań.

Czy technologia może być ich dźwignią? Oczywiście, że tak. W naszym uniwersytecie zauważamy jednak przy tym, że dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji paradoksalnie przybliży nas na powrót do tego, co tak bardzo ludzkie: empatii, intuicji i relacji. Gdy troska o dobrostan planety zaczyna się od troski o dobrostan psychiczny jednostki (to jest powiązane, bo nasz dobrostan zależy od dobrostanu zamieszkiwanej przez nas planety) — regeneratywność przestaje być abstrakcją, a staje się nowym paradygmatem.

“ *Dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji paradoksalnie przybliży nas na powrót do tego, co tak bardzo ludzkie: empatii, intuicji i relacji.*



Niedawno inny świat doszedł do skutku

W praktyce oznacza to projektowanie konkretnych narzędzi wspierających startupy impaktowe; programów łączących warsztaty naukowe z praktyką rynkową; startupowych bootcampów kończących się nie certyfikatem uczestnictwa, lecz przetestowanym prototypem; frameworków i matryc, które można wykorzystywać samodzielnie w procesie rozwoju impaktowej działalności. Oznacza to także budowanie przestrzeni, zarówno fizycznych, jak i mentalnych, w których można zadawać pytania bez obawy o utratę wiarygodności i w której jest miejsce na marzenia. Przestrzeni, gdzie odpowiedź *nie wiem* staje się początkiem, a nie końcem; w których *nie wiem* staje się punktem wyjścia do wspólnego poszukiwania rozwiązania, a najpierw refleksyjnego zdefiniowania odpowiedniego problemu projektowego.

Oznacza to konieczność budowania ekosystemu opartego nie tylko na dynamice wzrostu, lecz przede wszystkim na jakości relacji, współpracy i długoterminowym myśleniu o wpływie społecznym. Ekosystem przyspiesza proces uczenia się, ogranicza koszty błędów oraz zwiększa wiarygodność startupu poprzez jego zakorzenienie w sieci relacji i współpracy. W świetle działań wdrożeniowych, także podejmowanych w przestrzeni uniwersyteckiej (na przykład w centrach transferu wiedzy), potrzebne jest wsparcie dla projektowania kompleksowych ram dla klarownego opisywania innowacyjnej działalności zorientowanej na impact.

W ślad za tym identyfikujemy potrzebę projektowania praktycznych narzędzi wspierających startupy w kreowaniu (*impact design*), definiowaniu (*impact strategy*), mierzeniu (*impact assessment*) i wreszcie utrzymaniu impactu (*sustain_the_ability*). Tego typu rozwiązania mogą i powinny powstawać w ko-kreacji i ścisłej współpracy różnych aktorów ekosystemowych.

“ *Idea uczelni dotycząca własnej roli w ekosystemie jest istotna, ale o rzeczywistym wpływie decydują relacje, które buduje, przestrzenie, które tworzy oraz procesy, w których aktywnie współuczestniczy.*

Można posiadać rozbudowaną strategię innowacji i pozostawać biernym uczestnikiem impactowego ekosystemu. Można również nie dysponować formalną strategią, a mimo to stać się jego kluczowym punktem węzłowym i ośrodkiem tworzenia postępowych idei i rozwiązań.

Stare schematy, nowe koncepcje

W tradycyjnej wspólnocie wychowującej dziecko, każda z osób uczestniczących odgrywa określoną rolę. Jedni przekazują doświadczenie, inni budują poczucie przynależności, jeszcze inni tworzą przestrzeń umożliwiającą eksperymentowanie i uczenie się. Ekosystem przedsiębiorczości impactowej działa w podobny sposób. Pozostaje zatem otwarte pytanie: czy uczelnia wyższa jest dziś już częścią tej „wioski”, czy nadal obserwuje ją z zewnątrz, opisując ją wyłącznie w publikacjach naukowych i ucząc o niej podczas akademickich kursów przedsiębiorczości.

“ *I podobnie jak w procesie dojrzewania, tak właśnie na uniwersytetach pojawia się unikatowa okazja, aby zadawać odważne pytania, wykraczające poza utartą perspektywę. Nie tylko nieustająco towarzyszące dziecku: „dlaczego”, ale też, a może przede wszystkim: „dlaczego nie” i „po co”?*



Venture philanthropy jako pomost między filantropią a przedsiębiorczością

Justyna Markowicz

NESST

Polska dysponuje silnym sektorem organizacji społecznych, inicjatyw obywatelskich i rosnącą liczbą przedsięwzięć z ambicją łączenia misji społecznej z przedsiębiorczością. Jednakże dostępne formy finansowania są „dziurawe” – dominują krótkoterminowe granty projektowe oraz kapitał publiczny, podczas gdy finansowanie inwestycyjne pozostaje poza zasięgiem większości wczesnych inicjatyw. Raporty Philea, OECD oraz polskich instytucji badawczych wskazują, że wiele obiecujących przedsięwzięć „wypada z systemu” nie z powodu braku pomysłu czy wpływu, lecz braku kapitału, który pozwoliłby im zbudować stabilność organizacyjną i finansową.



Impact startupy, przedsiębiorstwa społeczne, firmy MŚP i organizacje działające z misją stają często przed tym samym pytaniem: skąd wziąć kapitał na rozwój? Z kolei potencjalni inwestorzy i darczyńcy często zastanawiają się, jak ich pieniądze mogą pracować dłużej i skuteczniej niż w formule jednorazowego grantu.

W tym tekście skupiam się na filantropii venture (ang. *venture philanthropy*) jako jednym z wielu podejść do finansowania organizacji impaktowych (w tym i impact startupów). Podejścia do finansowania, które, mimo swojej już niekrótkiej historii, w Polsce jest wciąż rzadko stosowane i mało znane.

Venture philanthropy z perspektywy organizacji

Niezależnie od nazwy instrumentu, w praktyce najważniejsze są zawsze dwa pytania: jaka jest **intencja kapitału** oraz **na jakim etapie rozwoju znajduje się organizacja lub firma**. Dopiero ich połączenie pozwala sensownie poruszać się w gąszczu dostępnych form finansowania i wybrać coś, co pasuje do naszej organizacji.

Dla firm i organizacji z impaktem filantropia venture jest źródłem kapitału, które z założenia dopasowane jest do realiów wczesnego etapu rozwoju organizacji. Pojawia się wtedy, gdy przedsięwzięcie ma już sensowną misję i pierwsze dowody działania, ale jest jeszcze zbyt wczesne, zbyt ryzykowne by sięgnąć po klasyczne inwestycje. Jego celem jest umożliwienie organizacji zbudowania fundamentów: zespołu, modelu operacyjnego, procesów finansowych i realnej zdolności do dalszego rozwoju. To finansowanie nie zakłada też raczej od razu szybkiego wzrostu ani skalowania za wszelką cenę.

Wartość venture philanthropy dla organizacji leży zatem nie tylko w pieniądzu, ale w sposobie jego użycia. Dodatkowo, kapitał ten często idzie w parze ze wsparciem strategicznym, partnerską relacją i większą elastycznością (tzw. *patient capital*), niż w przypadku długu czy equity na rynku komercyjnym. To podejście, które może przyjmować różne formy — od *recoverable grants* (zeroprocentowe pożyczki), przez elastyczne pożyczki, po *quasiequity*, czy nawet equity oraz granty. Niezależnie od instrumentu, podejście to daje firmie czas i przestrzeń na dojrzewanie.

“ Dla wielu impact startupów venture philanthropy pełni rolę pomostu: pozwala przejść od etapu „działamy, ale jeszcze nie jesteśmy inwestowalni” do momentu, w którym rozmowa z inwestorami staje się realna.

Venture philanthropy z perspektywy inwestorów i darczyńców

Dla inwestorów i darczyńców venture philanthropy oznacza inne spojrzenie na rolę kapitału. Zamiast jednorazowego finansowania konkretnych projektów, mówimy tu o strategicznym użyciu środków filantropijnych do budowania trwałych organizacji i rozwiązań. Tym samym filantropia venture często wspiera tam, gdzie rynek jeszcze albo już nie dociera (tzw. *missing middle*), i akceptuje ryzyka, których kapitał komercyjny nie zaakceptuje — z pełną świadomością, że celem nie jest maksymalizacja zwrotu finansowego, lecz stworzenie warunków do realnej i długofalowej zmiany społecznej lub/i środowiskowej.

Jej zdecydowaną wartością dla darczyńców i inwestorów jest także możliwość „pracy” kapitału w czasie. Wiele form venture philanthropy zakłada cyrkulację środków np. poprzez pożyczki czy inne instrumenty zwrotne — dzięki czemu ten sam kapitał może wspierać kolejne organizacje. Zwrot finansowy, jeśli się pojawia, nie jest celem samym w sobie, lecz narzędziem zwiększania skali i trwałości wpływu.

“ Dla inwestorów i darczyńców na świecie, którzy chcą łączyć odpowiedzialność, dyscyplinę i ambicję systemowej zmiany, venture philanthropy staje się sposobem na świadome i długoterminowe zaangażowanie w rozwój ekosystemu impaktu.

Venture philanthropy a impact investing

W skrócie: impact investing skaluje to, co już działa, a venture philanthropy sprawia, że w ogóle jest co skalować. W tym sensie venture philanthropy nie konkuruje z impact investingiem, lecz się uzupełniają. VP pełni rolę kapitału przygotowawczego — takiego,

który umożliwia powstanie i dojrzewanie rozwiązań, zanim staną się one gotowe na finansowanie impact inwestingu. Bez tego wsparcia wiele inicjatyw nigdy nie dotarłoby do etapu, na którym mogą być inwestowalne.

Dziś częściej mówi się o impact inwestingu niż o venture philanthropy, ale nie oznacza to, że rola venture philanthropy osłabła. Przeciwnie, wraz z profesjonalizacją i skalowaniem rynku inwestycji z impaktem rośnie znaczenie kapitału, który działa wcześniej, elastyczniej i bierze na siebie ryzyka, których inwestorzy impaktowi nie mogą lub nie chcą akceptować.

Venture philanthropy, oferując długoterminowe, elastyczne wsparcie nastawione na budowę zdolności, może wypełnić lukę — szczególnie tam, gdzie inicjatywy nonprofit, impact startupy i przedsiębiorstwa społeczne potrzebują czasu i przestrzeni, by przejść drogę od działań misyjnych do finansowej dojrzałości i gotowości do dalszego inwestowania.

“ Impact investing skaluje to, co już działa, a venture philanthropy sprawia, że w ogóle jest co skalować.

NESST jest organizacją, która działa w obszarze „missing middle”, czyli luką pomiędzy pomysłem a gotowością inwestycyjną. Inwestujemy w te przedsiębiorstwa na wczesnym etapie rozwoju, zapewniając im stałe doradztwo strategiczne, cierpliwy kapitał i dostęp do sieci, aż do momentu, gdy będą gotowe do skalowania.





CZĘŚĆ II

Jak to robią?

12 startupów pozytywnego wpływu

MyUnds: bielizna dbająca o zdrowie

Sylwia Kilińska-Łokieć

Prawniczka | ESG, Compliance i Odpowiedzialny biznes | Of Counsel w RK Legal

Bielizna to jeden z najbardziej podstawowych elementów garderoby, a jednocześnie jeden z najmniej analizowanych przez konsumentów. W przeciwieństwie do odzieży wierzchniej rzadko zastanawiamy się nad jej składem, procesem produkcji czy wpływem na zdrowie. Tymczasem to właśnie ona ma bezpośredni i długotrwały kontakt ze skórą. Na tym obszarze skupia się polska marka MyUnds, która łączy komfort użytkowania z podejściem zrównoważonym i większą transparentnością materiałową.



ST

2

1

MyUnds — model biznesowy

MyUnds działa w segmencie bielizny i odzieży bazowej, budując swoją ofertę wokół jakości materiałów, bezpieczeństwa dla skóry oraz funkcjonalności. Punktem wyjścia nie jest tu sezonowość ani trend, lecz produkt „blisko ciała” — wymagający większej kontroli nad tym, z czego i jak powstaje. Model biznesowy opiera się na ograniczeniu nadprodukcji i większej kontroli nad jakością, co odróżnia go od typowego podejścia fast fashion.

Zrównoważona moda w praktyce

Zrównoważoność MyUnds wynika z konkretnych decyzji materiałowych i produkcyjnych. Wykorzystywane tkaniny obejmują m.in. bawełnę organiczną, materiały zgodne ze standardem OEKO-TEX oraz włókna TENCEL™. Certyfikaty te potwierdzają ograniczenie stosowania substancji chemicznych oraz większą kontrolę nad bezpieczeństwem materiałów.

Istotnym elementem modelu jest również lokalna produkcja. Wytwarzanie w Polsce pozwala lepiej kontrolować jakość, skraca łańcuch dostaw i ogranicza emisje związane

z transportem. Jednocześnie zwiększa przejrzystość całego procesu, co pozostaje jednym z wyzwań branży odzieżowej.

Bezpieczeństwo materiałów – czy bielizna ma znaczenie dla zdrowia?

W przypadku produktów noszonych bezpośrednio na skórze skład materiału ma znaczenie nie tylko dla komfortu, ale również dla zdrowia. Jak wskazuje raport European Environment Agency dotyczący sektora tekstylnego, procesy produkcji wiążą się z wykorzystaniem różnych substancji chemicznych oraz wpływem na środowisko. Dlatego certyfikaty materiałowe stanowią jedno z podstawowych narzędzi pozwalających ocenić bezpieczeństwo produktu.

“ W produkcji masowej poziom kontroli procesów chemicznych może się znacząco różnić w zależności od producenta. Brak transparentności sprawia, że konsument często nie ma realnej możliwości oceny jakości produktu poza deklaracjami producenta.

Komfort i codzienne użytkowanie

MyUnds podkreśla aspekt komfortu jako elementu szerszego podejścia do well-beingu. Projektowanie produktów koncentruje się na dopasowaniu do ciała, oddychalności materiałów i ograniczeniu ucisku. W praktyce oznacza to przesunięcie akcentu z wyglądu na funkcję – bielizna ma być możliwie neutralna w codziennym użytkowaniu.

Warto zwrócić uwagę także na sposób komunikacji marki, w tym obecność różnych typów ciała w materiałach wizualnych. Wprowadza to szersze spojrzenie na ciało i komfort, mniej oparte na jednym, dominującym wzorcu obecnym w branży odzieżowej.



fot. zdjęcia własne marki MyUnds

Slow fashion vs fast fashion

Model działania marki wpisuje się w koncepcję slow fashion, która zakłada mniejszą liczbę kolekcji, większą trwałość produktów oraz ograniczenie nadprodukcji. W przeciwieństwie do fast fashion, gdzie kluczowa jest szybkość i cena, większy nacisk kładzie się na jakość i cykl życia produktu.

“ *MyUnds można rozpatrywać jako przykład startupu pozytywnego wpływu, który działa poprzez zmianę standardów w swojej kategorii produktowej. Łączy funkcję użytkową z ograniczaniem wpływu środowiskowego, wspiera lokalną produkcję i zwraca uwagę na zdrowie użytkownika.*

IMPACT W PIGUŁCE

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Ograniczenie użycia chemikaliów w produkcji, wybór certyfikowanych materiałów oraz lokalna produkcja zmniejszają ślad środowiskowy i wpływ na ekosystem.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Wspieranie lokalnych szwalni i transparentnego łańcucha dostaw wzmacnia odpowiedzialne modele produkcji oraz buduje świadomość konsumencką.
ZDROWIE (ZDR)	Bezpieczne, certyfikowane materiały minimalizują ryzyko podrażnień i kontaktu ze szkodliwymi substancjami, co ma szczególne znaczenie w przypadku bielizny noszonej bezpośrednio przy skórze.

Podsumowanie

Przykład MyUnds pokazuje, że nawet podstawowe produkty mogą stać się obszarem zmiany. Bielizna przestaje być wyłącznie elementem garderoby, a zaczyna funkcjonować jako świadomy wybór — związany zarówno z komfortem, jak i wpływem na środowisko.

“ *Nawet podstawowe produkty mogą stać się obszarem zmiany. Bielizna przestaje być wyłącznie elementem garderoby, a zaczyna funkcjonować jako świadomy wybór.*

Źródła

MyUnds — strona oficjalna marki: myunds.com

OEKO-TEX®: oeko-tex.com

GOTS (Global Organic Textile Standard): global-standard.org

TENCEL™: tencel.com

European Environment Agency, Textiles in Europe's circular economy: eea.europa.eu

Ellen MacArthur Foundation — moda i gospodarka obiegu zamkniętego: ellenmacarthurfoundation.org

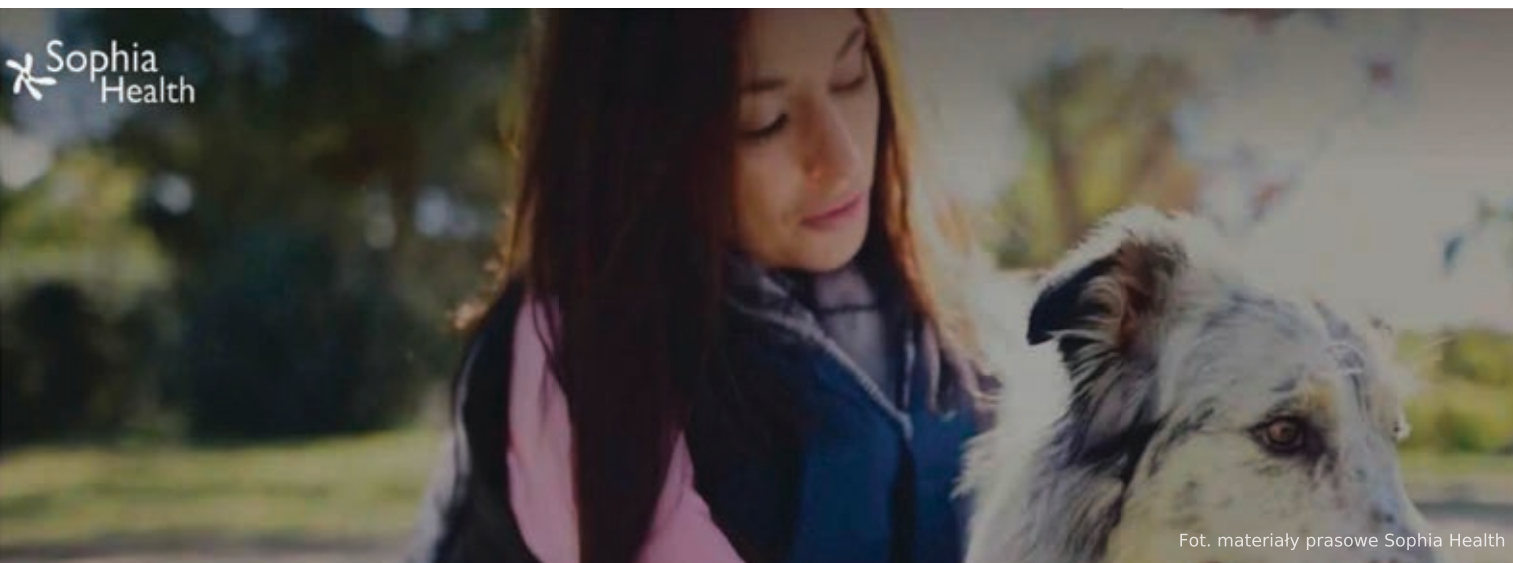


Sophia Health zapełnia lukę zdrowia kobiet

Sylwia Kilińska-Łokieć

Prawniczka | ESG, Compliance i Odpowiedzialny biznes | Of Counsel w RK Legal

Przez lata firmy mówiły o dobrostanie pracowników w sposób bardzo bezpieczny. Program wellbeingowy, karta sportowa, webinar o odporności psychicznej, czasem konsultacje psychologiczne. Wszystko to dobrze wyglądało w strategiach HR i raportach ESG. Problem w tym, że znaczna część realnych doświadczeń zdrowotnych pracowników nadal pozostawała poza polem widzenia organizacji, szczególnie tych związanych ze zdrowiem kobiet.



Fot. materiały prasowe Sophia Health

Menopauza, endometrioza, problemy hormonalne, leczenie niepłodności czy zdrowie intymne przez lata funkcjonowały w biznesie jako temat zbyt osobisty, zbyt „medyczny” albo po prostu niewygodny. Kobiety radziły sobie z nimi same, równolegle próbując utrzymać wysoką efektywność pracy w środowisku projektowanym tak, jakby biologiczne różnice właściwie nie istniały.

Tę lukę próbuje dziś wypełnić Sophia Health. Polski startup buduje wielowymiarową platformę wspierającą zdrowie w modelu B2B. Choć jej fundamentem i unikalną wartością rynkową pozostaje medycyna kobiet (FemTech), ekosystem oferuje znacznie szersze wsparcie dla pracowników — od konsultacji psychologicznych i dietetycznych po obszary związane ze zdrowiem hormonalnym, profilaktyką czy zdrowym starzeniem się. Firmy mogą zaoferować pracownikom dostęp do specjalistów i edukacji w sferach, które przez lata pozostawały niewidoczne zarówno dla systemu ochrony zdrowia, jak i pracodawców.

Wiele organizacji nadal traktuje zdrowie kobiet głównie przez pryzmat ciąży i urlopów macierzyńskich. Tymczasem problemy zdrowotne, z którymi kobiety mierzą się na różnych etapach życia, wpływają bezpośrednio na funkcjonowanie zawodowe, poziom energii, absencje, wypalenie czy decyzje o przedwczesnym odejściu z rynku pracy.

Koniec „uniwersalnego pracownika”

Sophia Health pokazuje również coś znacznie większego — rynek wellbeingowy zaczyna dojrzewać. Przez lata większość benefitów zdrowotnych była projektowana w sposób

uniwersalny. W praktyce oznaczało to, że pomijano doświadczenia związane z płcią, wiekiem czy konkretnymi potrzebami organizmu. Dopiero teraz organizacje zaczynają rozumieć, że neutralność systemów wsparcia bardzo często oznaczała ich niedopasowanie do realnych potrzeb ludzi.

“ *Sprawiedliwy benefit to nie taki, który daje wszystkim dokładnie to samo. To taki, który odpowiada na rzeczywiste, zróżnicowane potrzeby zespołu.* ”

Widać to w komunikacji samego startupu. Sophia Health nie buduje narracji wokół luksusowego lifestyle’u ani modnych haseł o selfcare. Twórcy wyraźnie podkreślają oparcie platformy na *evidence-based medicine*, czyli medycynie opartej na faktach. Mówią o profilaktyce, bezpieczeństwie zdrowotnym i dostępie do rzetelnej wiedzy medycznej, a nie o „wellnessowej produktywności”.

Pojawia się tu także perspektywa longevity, czyli zdrowego starzenia się i długowieczności. W świecie, w którym społeczeństwa starzeją się szybko, a organizacje próbują zatrzymać doświadczonych pracowników na rynku pracy dłużej niż kiedykolwiek wcześniej, zdrowie zaczyna być nie tylko tematem indywidualnym, ale również strategicznym.

Przez lata społeczny wymiar odpowiedzialności biznesu (filar „S” w ESG) opierał się głównie na deklaracjach dotyczących różnorodności i inkluzywności. Znacznie rzadziej firmy analizowały, czy środowisko pracy rzeczywiście uwzględnia fizyczne, biologiczne i zdrowotne doświadczenia ludzi w długiej perspektywie.

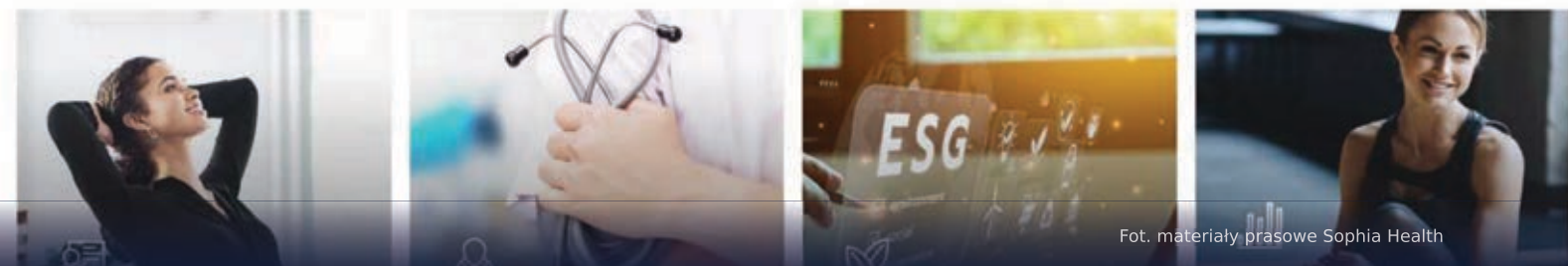
Według danych Światowej Organizacji Zdrowia objawy menopauzy mogą wpływać na koncentrację, poziom energii, jakość snu i zdrowie psychiczne. Mimo to temat praktycznie nie istniał w politykach organizacji jeszcze kilka lat temu. **Endometrioza według WHO dotyczy około 10% kobiet i dziewcząt w okresie dojrzałości biologicznej na świecie, a diagnoza często zajmuje wiele lat.** To pokazuje skalę problemu, który firmy przez dekady traktowały jako niewidoczny.

“ *Endometrioza dotyczy około 10% kobiet i dziewcząt na świecie. Diagnoza często zajmuje wiele lat — przez ten czas kobiety funkcjonują zawodowo bez żadnego wsparcia ze strony organizacji. (Źródło: WHO)* ”

ST

2

2



Fot. materiały prasowe Sophia Health

Twarda ekonomia zamiast deklaracji

Pracodawcy zaczynają dostrzegać, że zdrowie ludzi wpływa nie tylko na ich subiektywny dobrostan, ale również na retencję, zaangażowanie i odporność całej organizacji. Raporty Deloitte i McKinsey pokazują, że kobiety częściej doświadczają wypalenia zawodowego i

znacznie częściej łączą pracę zawodową z obowiązkami opiekuńczymi. To już nie jest wyłącznie temat społeczny czy etyczny. To realne wyzwanie rynku pracy.

Dlatego startupy takie jak Sophia Health są dziś interesujące nie tylko jako projekty wellbeingowe czy medyczne. Pokazują szerszą zmianę: model pracy projektowany przez lata wokół ciągłej dostępności i „uniwersalnego pracownika” po prostu przestaje odpowiadać rzeczywistości. Ta zmiana nie wynika wyłącznie z rosnącej wrażliwości społecznej biznesu. Stoi za nią twarda ekonomia.

Koszty absencji, wypalenia, przeciążenia i nagłych odejść pracowników zaczynają być dla organizacji zbyt odczuwalne. Firmy widzą też zmianę pokoleniową. Młodszy pracownicy oczekują od pracodawców nie tylko wynagrodzenia, ale realnego zrozumienia ich potrzeb zdrowotnych i życiowych. Z kolei starsi potrzebują wsparcia dopasowanego do zmian zachodzących w organizmie wraz z wiekiem. Zwrot w stronę longevity pokazuje, że dbałość o zdrowie w pracy to maraton, a nie sprint.

“ Wellbeing przestaje być miłym dodatkiem do kultury organizacyjnej. Staje się pytaniem o to, czy współczesny rynek pracy w ogóle został zaprojektowany dla realnych ludzi — z ich zdrowiem, ograniczeniami, biologiczną rzeczywistością i wpływającym czasem.

Bo zdrowie ludzi coraz trudniej oddzielić od zdrowia organizacji.

IMPACT W PIGUŁCE

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Brak bezpośredniego wpływu. Model biznesowy oparty na rozwiązaniach cyfrowych pozwala na zachowanie neutralności środowiskowej. Priorytetem startupu jest rzetelne i mierzalne adresowanie wyzwań w obszarach społecznych (S) oraz ładu korporacyjnego (G).
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Realne wypełnianie systemowej luki w obszarze ochrony zdrowia kobiet (FemTech). Startup przełamuje społeczne tabu wokół menopauzy, endometriozy i zdrowia hormonalnego w środowisku pracy, zastępując powierzchowny wellbeing rzetelną profilaktyką opartą na faktach (evidence based medicine). Działa na rzecz redukcji wypalenia zawodowego oraz przedwczesnego odchodzenia kobiet z rynku pracy.
ZARZĄDZANIE (G)	Umożliwia pracodawcom wdrażanie strukturalnych polityk wellbeingowych odpowiadających na zróżnicowane biologicznie potrzeby zespołu. Przekłada deklaracje o różnorodności na mierzalne, systemowe procedury zarządcze, budując ład korporacyjny oparty na rzetelnych danych (data-driven governance).

Źródła

Sophia Health: sophiahealth.pl

LinkedIn Sophia Health: linkedin.com/company/mysophiahealth

World Health Organization, Menopause: who.int

World Health Organization, Endometriosis: who.int

McKinsey & Company & LeanIn, Women in the Workplace: womenintheworkplace.com

Deloitte, Women @ Work 2025 Report: deloitte.com

Fresh Inset rzuca wyzwanie marnowaniu żywności

Wioletta Skawska

Ekspert ds. zarządzania jakością i zrównoważonym rozwojem w branży kosmetycznej

Każdego roku na świecie marnuje się 1,3 miliarda ton żywności, a owoce i warzywa stanowią lwią część tego tragicznego bilansu. Głównym winowajcą jest etylen – naturalny hormon roślinny, który przyspiesza dojrzewanie, ale i gnicie. Polski startup Fresh Inset opracował technologię, która pozwala „wyłączyć” wrażliwość roślin na ten gaz za pomocą zwykłej naklejki. To proste z pozoru rozwiązanie może zrewolucjonizować globalne łańcuchy dostaw, wydłużając życie produktów o cenne dni, a nawet tygodnie.

Problem: wyścig z czasem i etylenowe straty

30% wyprodukowanej na świecie żywności jest marnowane, a 50% owoców i warzyw psuje się zanim trafi na stół konsumenta. Łańcuch dostaw świeżej żywności to nieustanny wyścig z czasem. Tradycyjne metody hamowania dojrzewania, jak komory gazowe z 1-MCP (1-metylocyklopropan), są kosztowne, wymagają szczelności i skomplikowanej infrastruktury. W efekcie mniejsze gospodarstwa i dostawcy w krajach rozwijających się są wykluczeni z dostępu do ochrony, co generuje gigantyczne straty finansowe i ekologiczne.

Historia startupu

Fresh Inset powstał w 2017 roku w Toruniu, wyrastając z pasji badawczej dr. Andrzeja Wolaka, chemika i wynalazcy. Inspiracją była chęć demokratyzacji dostępu do technologii 1-MCP, która dotychczas była zarezerwowana dla gigantów posiadających hermetyczne magazyny. Dzięki wsparciu funduszu Infini VC oraz doświadczeniu biznesowemu współzałożycieli firma przekształciła laboratoryjny koncept w gotowy do skalowania produkt o globalnym potencjale.

ST

2

3

Naklejki zawierające substancję czynną (1-MCP), która stopniowo uwalnia blokery receptorów etylenu. Źródło: www.freshinset.pl

Jak działa rozwiązanie

Sercem firmy jest opatentowana technologia Vidre+. To innowacyjny system dostarczania cząsteczki 1-MCP w formie naklejek, pasków lub powłok nanoszonych bezpośrednio na opakowania. W przeciwieństwie do tradycyjnego gazowania, Vidre+ uwalnia substancję aktywnie i stopniowo bezpośrednio wewnątrz kartonu czy plastikowego pudełka. Producent nie musi zmieniać logistyki – po prostu dodaje naklejkę do opakowania z owocami i warzywami. Rozwiązanie działa na szeroką gamę produktów: od brokułów, przez gruszki, aż po kwiaty cięte.



Przewaga Vidre+ nad innymi metodami

Klasyczne systemy wymagają inwestycji w szczelne chłodnie i systemy dozowania gazu. Vidre+ to technologia typu *plug-and-play* – wystarczy naklejka wewnątrz pudełka lub na samym produkcie. Eliminuje to koszty stałe i pozwala na stosowanie ochrony nawet przez małych producentów. Podczas gdy tradycyjny gaz ulatnia się w kilka minut po otwarciu komory, Vidre+ uwalnia 1-MCP stopniowo przez 30 godzin – dawka jest precyzyjnie dostosowana do potrzeb rośliny. Vidre+ można zastosować na dowolnym etapie: od sortowni, przez pakownię, aż po transport do ostatecznego klienta.

“ Nasza technologia działa wewnątrz zwykłego opakowania, co zmienia reguły gry. Każdy plantator, niezależnie od wielkości, może teraz chronić swoje zbiory tak skutecznie, jak największe korporacje. — dr Andrzej Wolak, założyciel Fresh Inset

“ Marnowanie żywności to problem o wartości biliona dolarów. Rozwiązania takie jak Vidre+ nie tylko ratują żywność, ale realnie zwiększają marże w całym łańcuchu dostaw. — Kevin Frye, wiceprezes ds. sprzedaży, Fresh Inset



fot. www.freshinset.pl



Naklejki zawierające substancję czynną (1-MCP), która stopniowo uwalnia blokery receptorów etylenu. Źródło: www.freshinset.pl

Perspektywy rozwoju

Fresh Inset nie ogranicza się do rynku lokalnego – firma już teraz intensywnie testuje swoje rozwiązanie w obu Amerykach, Europie i Afryce. Kluczem do sukcesu jest partnerstwo z globalnymi dystrybutorami opakowań, co pozwala na błyskawiczne skalowanie. W dobie rosnącej presji na raportowanie ESG i ograniczanie marnotrawstwa technologia z Torunia staje się standardem, a nie tylko technologiczną ciekawostką.

IMPACT W PIGUŁCE

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Znaczące ograniczenie śladu węglowego poprzez redukcję marnotrawstwa żywności i zmniejszenie zapotrzebowania na energochłonną infrastrukturę chłodniczą.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Zwiększenie bezpieczeństwa żywnościowego i poprawa dochodowości małych oraz średnich gospodarstw rolnych.
ZARZĄDZANIE (G)	Budowa transparentnego łańcucha wartości opartego na naukowo potwierdzonej skuteczności i etycznym podejściu do zasobów naturalnych.

Źródła

Fresh Inset, Vidre+ Technology Overview: Changing the Game in Post-Harvest, 2024: freshinset.com

S. O'Connor, How Polish startup Fresh Inset is fighting food waste with sticker , 2025, [TechCrunch/Industry News](https://techcrunch.com/2025/01/22/how-polish-startup-fresh-inset-is-fighting-food-waste-with-sticker/)

Infini VC, Portfolio: Fresh Inset – case study, 2023: [infini.v](https://infini.vc/2023/01/22/fresh-inset-case-study/)

Od NASA do Łodzi: bakterie zamiast filtrów UV

Wioletta Skawska

Ekspert ds. zarządzania jakością i zrównoważonym rozwojem w branży kosmetycznej

Wyobraź sobie miliardy opakowań kremów do opalania trafiających co roku do koszyka przeciętnego konsumenta. Większość z nich zawiera filtry UV, które – choć chronią naszą skórę – zabijają rafy koralowe i destabilizują morski ekosystem. Łódzki startup UVeru znalazł rozwiązanie w mikroorganizmach sprzed 2 miliardów lat.



Fot. materiały prasowe marki UVeru

Problem: toksyczna cena ochrony przed słońcem

Każdego roku do oceanów trafia ekwiwalent 700 ciężarówek wypełnionych balsamem do opalania. Standardowe filtry chemiczne, takie jak oksybenzon czy oktinoksat, działają skutecznie na plaży, ale pod wodą stają się zabójcami. Powodują blaknięcie raf koralowych i uszkodzenia DNA organizmów morskich.

Dla człowieka bilans również nie jest jednoznaczny. Niektóre syntetyczne związki przenikają do krwiobiegu, wywołując alergię lub zaburzenia hormonalne. Branża kosmetyczna utknęła w martwym punkcie: konsumenci domagają się wysokiej ochrony SPF, a regulatorzy na Hawajach czy w Tajlandii już wprowadzają zakazy stosowania tradycyjnych filtrów.

Historia startupu: od NASA po łódzki inkubator

Wszystko zaczęło się od spotkania trzech skrajnie różnych osobowości. Dr Magdalena Jander, biotechnolożka z żyłką do biznesu, połączyła siły z dr. Adamem Kiciakiem, lekarzem z doświadczeniem farmaceutycznym, oraz prof. Jackiem Wierzchosem, wybitnym ekspertem od ekstremofili współpracującym z NASA.

Inspiracją stały się cyjanobakterie – organizmy, które przetrwały na Ziemi w czasach, gdy nie było atmosfery, a promieniowanie UV było zabójcze. Zespół spędził lata w laboratorium, „ucząc” te starożytne formy życia funkcjonowania w kontrolowanym środowisku wodnym, co pozwoliło na opracowanie procesu przemysłowego.

“ Zaciekawilo nas, co zrobiła ta bakteria, że mogła w takich warunkach przetrwać. — Magdalena Jander, współzałożycielka Uvera

Jak działa rozwiązanie: fabryka tlenu i pigmentu

Uvera nie produkuje kolejnego syntetycznego związku. Oni go „hodują”. Startup wykorzystuje naturalny pigment produkowany przez cyjanobakterie, który pochłania pełne spektrum promieniowania (UVA, UVB i UVC). Technologia opiera się na procesie zero-waste.



Fot. materiały prasowe marki Uvera

Perspektywy rozwoju

Uvera to nie tylko obietnica, ale konkretne pieniądze. Spółka zdobyła prestiżowy grant 2,5 mln euro z Europejskiej Rady Innowacji (EIC Accelerator) w ramach „Green Deal”. To finansowanie ma pozwolić na budowę zakładu produkcyjnego i pełną komercjalizację.

“ Jesteśmy teraz na etapie przeskalowania produkcji. Nasza substancja przewyższa stabilnością i bezpieczeństwem wszystko, co jest obecnie na rynku. — Magdalena Jander, współzałożycielka UVer

Największą walidacją rynkową jest fakt, że technologią UVer zainteresował się legendarny francuski dom kosmetyczny Sisley Paris. Dla startupu z Łodzi wejście na radar tak prestiżowego gracza to nie tylko biznesowy milowy krok, ale spełnienie wizji o wprowadzeniu polskiej innowacji do segmentu najbardziej ekskluzywnych kosmetyków świata.

“ Zainteresowanie Sisley Paris było dla nas spełnieniem marzeń. To pokazuje, że nasza technologia ma potencjał, by zdefiniować nowy standard w segmencie luksusowym. — Magdalena Jander, współzałożycielka UVer

Wizją spółki jest ekspansja poza rynek kosmetyczny do sektora farmaceutycznego i fotowoltaicznego, gdzie efektywna absorpcja promieniowania UV ma kluczowe znaczenie. Dodatkowym strumieniem przychodów stanie się komercjalizacja biomasy z hodowli cyjanobakteri, surowca cennego dla rolnictwa ekologicznego i przemysłu suplementacyjnego. Perspektywy dla UVer są obiecujące: globalny rynek filtrów UV wart jest ponad miliard dolarów rocznie i systematycznie rośnie. Przy wsparciu inwestorów i rosnącym zainteresowaniu ze strony prestiżowych domów kosmetycznych, startup z Łodzi ma realną szansę stać się światowym standardem w dziedzinie ekologicznej ochrony przeciwsłonecznej.

IMPACT W PIGUŁCE

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Produkcja filtra jest ujemna emisyjnie, pochłaniając 90 ton CO ₂ na każdą tonę produktu, przy jednoczesnym zerowym wpływie na koralowce.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Zapewnia bezpieczną, hipoalergiczną ochronę przed rakiem skóry bez ryzyka przenikania substancji hormonalnie czynnych do organizmu.
ZARZĄDZANIE (G)	Startup buduje transparentny łańcuch dostaw oparty na czystej biotechnologii, rezygnując z GMO i substancji syntetycznych.

Źródła

Gov.pl / MNiSW, Polski start-up z nagrodą za ekologiczny balsam chroniący przed promieniami UV, 2019: gov.pl
 MamStartup, Polski startup stworzył ekologiczną substancję, która ochroni skórę przed promieniowaniem UV, 2019: mamstartup.pl
 MyCompany Polska, 25 najlepszych polskich startupów 2020: mycompanypolska.pl
 EIT Health, Polish UVer raises €2.5M to protect us from the Sun's radiation, 2020: eithealth.eu
 InnoShare / YouTube, Twarze Innowacji - Magdalena Jander (UVer), 2020: youtube.com

Bestie: femtech napędzany kobiecą energią

Elżbieta Kręt

Specjalistka ds. zrównoważonego rozwoju | Ekspertka ds. marketingu i reklamy

Są marki, które powstają z kalkulacji. I są takie, które rodzą się z pasji i energii. Bestie należy do tych drugich – choć nie brakuje tu jasnego modelu biznesowego. Historia Bestie pokazuje, że najsilniejszą walutą marki bywa nie budżet reklamowy, lecz autentyczność i energia jej twórczyń. Marka zaczynała od inwestycji własnej dwóch założycielek i wpisanej w DNA idei edukacji oraz walki z ubóstwem menstruacyjnym. Dziś dynamicznie się rozwija, pozyskując zewnętrzne finansowanie, co pozwala skalować nie tylko biznes, ale i misję.



Julia Bloch i Martyna Kaczmarek, założycielki Bestie

Siła kobiet!

Bestie (HiBestie.pl) to marka założona przez dwie energiczne, pozytywnie zakręcone kobiety. Julia Bloch – roześmiana designerka, która projektuje identyfikację marek i strategię ich promocji, miała pomysł na produkt już w 2022 roku. Aby marka ujrzała światło dzienne, potrzebna była siła i energia Martyny Kaczmarek, która w 2024 roku zaproponowała Julii wspólne wcielenie pomysłu w życie. Martyna, odważna i ciekawa, odnosząca sukcesy w korporacyjnych strukturach, prężnie działająca w social mediach, w 2022 roku wystąpiła w Top Model, aby wyjść z tematami cielesności i ciałopozytywności poza swoją bańkę społecznościową. Połączona siła tych dwóch osobowości była nie do zatrzymania.

“ *Kiedy zaczynałam projektować Bestie w listopadzie 2022, tworzyłam ją z nadzieją, że ta marka kiedyś powstanie. Od początku moim zamysłem było stworzenie marki, która jest i będzie przyjaciółką każdej osoby menstruującej.* — Julia Bloch, współzałożycielka Bestie

Korporacje kontra nowa fala: mainstream vs eko

Bestie weszło na rynek produktów menstruacyjnych, który w Polsce był wart 420 mln USD w 2025 roku, a jego wartość ma wzrosnąć do 505 mln USD w 2032 roku. Rynek jest zdominowany przez 5 korporacji, których produkty stanowią 70% udziałów wartościowych rynku, ale rozwój kategorii napędzany jest głównie przez rosnącą świadomość konsumentów poszukujących środków higieny osobistej zrównoważonych, przyjaznych dla środowiska i zdrowia. Kubeczki, majtki menstruacyjne, dyski – stanowią niszę, ale rosnącą najszybciej w kategorii, napędzaną przez świadomość ekologiczną pokolenia Z i Millenialsów. A to otwiera obszar do działania marek lokalnych i zrównoważonych.

Edukacja siłą Bestie

Pierwszy był projekt Julii, który następnie Wspólniczki skonsultowały z ginekolożkami, fizjoterapeutkami uroginekologicznymi oraz projektantami 3D. Producenta, który zagwarantował jakość i bezpieczeństwo, znalazły pod Szczecinem (TMRubber). Dysk jest produkowany z elastycznego i bezpiecznego, certyfikowanego silikonu medycznego klasy USP Class VI/ISO 10993. Transparentność to jedna z najważniejszych cech start-upu Bestie.

Wprowadzenie nowego produktu zostało poprzedzone działaniami edukacyjnymi. Dysk to całkiem nowa kategoria na rynku polskim, zatem niezbędne było wyjaśnienie działania, użytkowania oraz różnicy w stosunku do istniejących produktów, szczególnie kubeczków. Już od grudnia 2024 trwała akcja edukacyjna i świadomościowa Bestie, po to, aby 14 lutego 2025 roku uruchomić pierwszą sprzedaż online.



Dysk menstruacyjny Bestie wykonany z certyfikowanego silikonu medycznego

Nokaut. Liczby mówią same za siebie.

WYNIK	DANE
PREMIERA PRODUKTU	1000 dysków sprzedanych w ciągu zaledwie 5 dni
PIERWSZY MILION	Przychód 1 mln PLN odnotowany w listopadzie 2025
REKORDOWY MIESIĄC	Wzrost wartości sprzedaży o 352% w lutym 2026

Do tej pory marka współpracowała już z takimi partnerami jak Eveline, Baskja, Fluff, ProVag, Jan Nowag, Bydgoska Wytwórnia Mydła, Anwen czy najnowsza współpraca z Naree. Marka własny sukces przekuwa też na wsparcie ubóstwa menstruacyjnego w Polsce. Współpracując stale z Różową Skrzyneczką organizuje warsztaty edukacyjne, przekazuje produkty darmowo dla potrzebujących, a w biznes wpisana jest na stałe zasada: 1 kupiony dysk = 1 dysk przekazany osobie wykluczonej menstruacyjnie.

Nie do zatrzymania

Bestie jest startupem w fazie skalowania, który zdążył już osiągnąć imponujące wyniki. Produkt jest dostępny przede wszystkim online (hibestie.pl, z wysyłką do ponad 25 krajów europejskich), a także stacjonarnie w wybranych studiach pilates, salonach beauty i concept storach w Polsce. Od kwietnia 2026 roku Bestie jest dostępna w sieci Rossmann z dyskiem oraz nowym produktem - tamponami probiotycznymi. W planach jest również ekspansja międzynarodowa - na początek Niemcy. Startup pozyskał grant 400 000 PLN z programu Concordia Design Accelerator.

POZYTYWNY WPŁYW

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Dysk menstruacyjny Bestie jest produktem wielorazowego użytku zastępującym jednorazowe środki higieniczne przez nawet 10 lat. Nie zawiera lateksu, BPA ani substancji zapachowych. Produkcja w Polsce skraca łańcuch dostaw i zmniejsza ślad węglowy transportu.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Misja społeczna jest wpisana w DNA marki. Bestie prowadzi blog Bestie Talks normalizujący rozmowy o menstruacji. Część zysku trafia na fundację Endopolki. Na stałe obowiązuje zasada: 1 sprzedany dysk = 1 dysk przekazany osobie doświadczającej wykluczenia menstruacyjnego.
ZARZĄDZANIE (G)	Firma jawnie wskazuje producenta dysku (TMRubber Sp. z o.o.) i publicznie udostępnia certyfikaty jakości USP Class VI / ISO 10993. Transparentność łańcucha dostaw, produkcja w Polsce i jawne informowanie o składzie materiału budują wiarygodność marki.

Źródła

Julia Bloch, O mnie: juliabloch.pl

Forbes Polska, Lista 30 przed 30 - Martyna Kaczmarek: forbes.pl

Vyana Intelligence, Poland Menstrual Care Market Outlook: vyansaintelligence.com

HiBestie, Dysk menstruacyjny Bestie: hibestie.pl

eTechInfo, Bestie - innowacyjny start-up Martyny Kaczmarek: etechinfo.pl

Rebench: cyrkularne przeprowadzki w korporacyjnej skali

Elżbieta Kręt

Specjalistka ds. zrównoważonego rozwoju | Ekspertka ds. marketingu i reklamy

Co roku europejskie firmy utylizują wyposażenie meblowe warte miliardy euro — nie dlatego, że jest zepsute, lecz dlatego, że nie mają systemu, by zarządzić jego cyklem życia. Rebench, warszawski startup działający od 2024 roku, postanowił to zmienić. Trzech założycieli zidentyfikowało ten kosztowny problem i zbudowało firmę, która łączy oprogramowanie, portale sprzedaży i fizyczną logistykę. Projekt zamyka obieg w obszarze biurowych środków trwałych, a liczby udowadniają, jak pozytywny wpływ ma to zarówno na finanse firm, jak i na środowisko.



Właściciele Rebench: Mateusz Sikora, Damian Bobrowski, Sebastian Osuch

Biurowe cmentarzyska warte miliardy

Co roku na terenie Unii Europejskiej do kategorii odpadów trafia ponad 10,78 miliona ton mebli — ilość zbliżona do rocznej produkcji meblarskiej całego kontynentu. Rebench szacuje straty europejskich firm na około 7,5 miliarda euro rocznie. Dyrektywa CSRD objęła już największe spółki obowiązkiem raportowania wpływu środowiskowego, a nadchodzące wymogi Digital Product Passport (DPP) i Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) będą wymagały traktowania każdego biurka i krzesła jak przedmiotu o mierzonym cyklu życia. Ślad węglowy wyposażenia biurowego, obliczany w ramach Scope 3 w kategorii „waste generated in operations”, staje się pozycją widoczną w raportach ESG największych korporacji.

REBENCH W LICZBACH

WSKAŹNIK	WYNIK
ŚRODKI TRWAŁE ZINWENTARYZOWANE W REBENCH APP (2026)	ponad 40 000
ODPADY MEBLI I SPRZĘTÓW IT UNIKNIĘTE OD UTYLIZACJI (2025)	ponad 70 000 kg
WARTOŚĆ REZYDUALNA ODZYSKANA DLA KLIENTÓW (2025)	ponad 500 000 zł

Geneza: trzech założyciele, jeden problem

Mateusz Sikora pracował w Colliers, jednej z największych agencji nieruchomości komercyjnych. Sebastian Osuch spędził ponad 13 lat po stronie producenta mebli — w Nowym Stylu. Damian Bobrowski budował produkty cyfrowe jako developer oprogramowania. Każdy z nich widział inny fragment tego samego mechanizmu: wartościowe meble i sprzęty AV/IT, które przy każdej przeprowadzce trafiają na wywózkę — bo nikt nie miał systemu, żeby nimi sensownie zarządzić.

“ Wszyscy trzech widzieliśmy z różnych perspektyw, jak ogromne ilości wartościowych mebli i sprzętów są przeznaczane do utylizacji tylko dlatego, że nikt nie miał narzędzia i procesu, żeby nimi sensownie zarządzić. — Sebastian Osuch, współzałożyciel Rebench

Trzy filary oferty

Rebench App to oprogramowanie do cyfrowej inwentaryzacji i zarządzania pełnym cyklem życia zasobów dużych organizacji — każdy mebel i urządzenie IT otrzymuje cyfrowy paszport w postaci znacznika QR/RFID, co umożliwi zarządzanie zasobami w wielu lokalizacjach równocześnie i prowadzenie wewnętrznych programów „reuse”. Oprogramowanie połączone jest z **kanalami redystrybucji**: wewnętrznym portalem wyprzedaży dla pracowników i zewnętrznym portalem B2B dla firm, oświaty, instytucji publicznych i fundacji. Na tej podstawie firma oferuje usługi **Cyrkularnych Przeprowadzek** — kompleksowy proces od cyfrowej inwentaryzacji i audytu drugiego życia, przez demontaż, magazynowanie i lekką renowację, rynkową redystrybucję, bezpłatne przekazanie do szkół i NGO, aż po selektywną utylizację jako absolutną ostateczność. Przewaga Rebench polega na pełnym (end-to-end) podejściu do zarządzania i likwidacji, zdejmującym z firm wiele, na pierwszy rzut oka niewidocznych, warstw procesu zarządzania wyposażeniem wnętrz komercyjnych.

Pierwsze wdrożenia: liczby, nie obietnice

Nokia zmierzyła się z re-aranżacją biura, w którym meble miały 15–20 lat. Rebench zinwentaryzował cały zasób, pomógł wybrać 130 sztuk do relokacji do innych oddziałów i uruchomił dedykowany marketplace pracowniczy. Łączne korzyści finansowe projektu wyniosły blisko 200 000 zł. Shell potrzebował szybko pozbyć się nadwyżki mebli — Rebench znalazł nabywcę B2B, Shell zaoszczędził ponad 100 000 zł na kosztach utylizacji, a do raportu ESG trafił mierzalny wskaźnik redukcji śladu węglowego. Rebench realizuje również projekty międzynarodowe, a pierwszym z nich był SEB Bank na Łotwie. SEB Bank Łatwija przenosił siedzibę i potrzebował wsparcia w redystrybucji około 2,5 tysiąca niepotrzebnych mebli i sprzętu IT. Rebench wspólnie z klientem przeprowadził cyfrowy

proces wewnętrznej redystrybucji w oparciu o portal wyprzedaży dla pracowników połączony z Rebench App.

Model biznesowy i przyszłość

Rebench finansował swoje początki z własnych oszczędności założycieli i przychodów z pierwszych projektów korporacyjnych. Po krótkim poszukiwaniu inwestorów w 2025 roku zespół postanowił bootstrapować — i to okazało się właściwą decyzją. Firma zamknęła rok 2025 przychodami rzędu 1 miliona złotych, a w 2026 roku deklaruje dążenie do dwukrotnego powiększenia wolumenu biznesu. Model przychodowy opiera się na subskrypcji Rebench App, prowizjach z marketplace B2B i pracowniczego oraz wynagrodzeniu za kompleksowe projekty Cyrkularnych Przeprowadzek. Plan na przyszłość zakłada budowę pełnego ekosystemu dla drugiego życia assetów firm, rozszerzanie go na sektory takie jak szpitale czy uniwersytety oraz ekspansję międzynarodową, począwszy od rynków CEE. Ambicja jest jasna: Rebench ma sprawić, że drugie życie wyposażenia firm jest standardem wspartym profesjonalnym procesem ułatwiającym pracę administratorom biur i budynków, a rynek wtórnego obiegu B2B to profesjonalny, równoległy sektor do zakupu nowych mebli czy innych sprzętów firmowych.

Nagrody i przyszłość

W 2024 roku Rebench zwyciężył w regionalnym etapie PropTech Innovation Challenge Central & Eastern Europe (Urban Land Institute Europe) oraz zdobył nagrodę główną PropTech Festival 2024. W 2025 roku kapituła PRO Tiger przyznała nagrodę w kategorii Innowacyjne rozwiązanie dla biznesu, a Mazovian Startup wyróżnił Rebench drugą nagrodą i wyróżnieniem specjalnym. W 2026 roku Rebench otrzymał Stena Circular Economy Award — Lider GOZ w kategorii startupów oraz wyróżnienie Startup Roku na SoDA Conference 2026. Plan na przyszłość zakłada budowę pełnego ekosystemu dla drugiego życia assetów firm, rozszerzanie go na sektory takie jak szpitale czy uniwersytety oraz ekspansję międzynarodową, począwszy od rynków CEE.

Trzy lekcje z historii Rebench

1. Szukaj drogiego bólu, nie zmiany świata. Mimo że Rebench zaczynał od impaktowej misji, podstawą był zidentyfikowany konkretny, kosztowny problem: chaos i straty finansowe przy przeprowadzkach i likwidacjach biur. Firmy płaciły za utylizację mebli, które miały jeszcze wartość rynkową. To właśnie ten ból — mierzalny w złotówkach — otwierał drzwi do rozmów z korporacjami znacznie skuteczniej niż jakikolwiek argument środowiskowy.

2. Testuj na realnych projektach, nie na hipotezach. Projekty dla Nokii, Shell, SEB Banku i pilotaż z PKO BP to nie case studies stworzone na potrzeby pitch decka. To projekty z mierzalnymi wynikami finansowymi i środowiskowymi, które pozwoliły firmie nie tylko zbudować wybieg finansowy, lecz przede wszystkim dopracować propozycję wartości, zbudować produkt wspólnie z klientami i wypracować innowacyjne procesy. Każdy projekt był jednocześnie źródłem przychodu i laboratorium produktowym.

3. Sprzedaż rozwiązuje wszystkie problemy w firmie. Krótkie poszukiwanie inwestorów zewnętrznych zmotywowało założycieli Rebench do szukania najzdrowszego źródła finansowania — pieniędzy klientów. Realna trakcja przychodowa, nawet w oparciu o usługi, ale z planem na budowę skalowalnego produktu, to gwarancja zdrowego rozwoju i znacznie lepsze argumenty dla przyszłych inwestorów niż najpiękniej przygotowany pitch deck.

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Od 2024 roku ponad 10 000 sprzętów zyskało drugie życie i nie trafiło na wysypiska. Firma oblicza i raportuje redukcję emisji CO ₂ w każdym projekcie w oparciu o metodologię LCA — wyniki włączane są do raportowania CSRD klientów w kategorii Scope 3.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Program Rebench Social doposaża szkoły, fundacje i instytucje publiczne w sprzęt biurowy wysokiej jakości. Wyprzedaże pracownicze angażują społeczność firmową w ideę less waste. Wszystkie te działania demokratyzują dostęp do dobrego wyposażenia dla osób i instytucji, które mogą je nabyć za ułamek oryginalnej ceny.
ZARZĄDZANIE (G)	Rebench dostarcza kompleksowe rozwiązanie o wymiernej wartości finansowej -zarządczej: transparentną ewidencję oraz ustrukturyzowany proces wycofywania środków trwałych firm, policzalne oszczędności z procesu oraz dane do raportowania CSRD (Scope 3).

Rebench pokazuje, że gospodarka obiegu zamkniętego nie musi być abstrakcyjnym hasłem w strategii ESG — może być konkretnym, mierzalnym procesem operacyjnym, który jednocześnie obniża koszty firm i realnie zmniejsza ilość odpadów. W Polsce, która — jak mówi Mateusz Sikora — jest trochę przykurzona w tematach circular economy w porównaniu z Holandią czy Skandynawią, droga jest długa. Ale Rebench udowadnia, że warta zachodu.

Źródła

- Forbes Polska, Stare szafy warte miliardy, 30 grudnia 2024
- Europejskie Biuro ds. Środowiska (EEB), dane cytowane w Forbes Polska, grudzień 2024
- Komisja Europejska, ESPR, 2024; CSRD, Dz. Urz. UE L 322/15, 2022
- Sebastian Osuch, Focus on Business, grudzień 2025
- Focus on Business / Urban Land Institute Poland, Polski Rebench zwycięzcą PropTech Innovation Challenge CEE 2024, 9 lipca 2024
- Rebench, podsumowanie 2025, LinkedIn, 29 marca 2026



Dwa Borsuki - ścinki na salonach

Bogna Olech

Ekspertka ds. zarządzania operacyjnego z 30-letnim doświadczeniem w branży ubezpieczeniowej. Specjalistka ds. zrównoważonego rozwoju. Liderka i aktywistka ESG promująca odpowiedzialny biznes.

Gdy coraz więcej marek mówi o odpowiedzialnej produkcji, Dwa Borsuki od lat po prostu ją praktykują — szyjąc w Warszawie akcesoria z materiałów z odzysku i budując wokół rzemiosła model, który łączy design, trwałość i realny sens środowiskowy.



Wojciech Ostrowski i Sebastian Wareluk przy pracy w pracowni przy ul. Żytniej 79, Warszawa. Fot. materiały własne marki.

Gdy odpad staje się punktem wyjścia

Pracownię Dwa Borsuki założyli w maju 2019 roku Wojciech Ostrowski i Sebastian Wareluk. Na warszawskiej Woli tworzą nerki, torby, workoplecaki, kosmetyczki i pokrowce wyłącznie z tkanin odzyskiwanych z polskich fabryk mebli. Polskie fabryki mebli generują dziesiątki ton tkanin obciowych i końcówek kolekcji trafiających do utylizacji — w tej luce, między nadwyżką wysokiej jakości materiału a kosztem jego unieszkodliwienia, działa pracownia.

“ Dwa Borsuki to projekt, który nie zaczął się od rysunków plecaków. Było odwrotnie — zastanowiliśmy się, co możemy zrobić ze ścinkami, które były dla nas dostępne. — Wojciech Ostrowski i Sebastian Wareluk

Pięć filarów manufaktury

Oferta łączy produkty detaliczne (każdy w jednym egzemplarzu, z dwuletnią gwarancją), linię B2B dla korporacji — L'Occitane, Garnier, NYX, ASP Warszawa — realizacje kulturalne dla Zachęty i Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina, warsztaty szycia (od 400 zł) oraz zaangażowanie społeczne: partnerstwo ze Szlachetną Paczką i tęczowa wszywka w każdym produkcie jako jawne wsparcie społeczności LGBTQIA+.



Aksesoria z upcyklingu tkanin obiciowych. Tęczowe akcenty są stałym elementem produktów marki. Fot. materiały własne marki.

Trwałość jako technologia

Każdy produkt objęty jest dwuletnią gwarancją — w segmencie upcyklingu to deklaracja odwagi. Wzmocnione nici i przemysłowe techniki szycia sprawiają, że akcesoria z odzysku są często trwalsze niż sieciówkowe odpowiedniki z nowych materiałów. Założyciele świadomie unikają tkanin, które źle się starzeją: skajem, banerów reklamowych czy materiałów o niskiej gramaturze.

Skalowanie, sztuka i odpowiedzialność

Realizacja zamówień powyżej 600 sztuk dla korporacji udowodniła, że rzemiosło można skalować bez utraty standardów etycznych — ta elastyczność pozwoliła firmie przetrwać pandemię. Obecność w Zachęcie i nerki z logotypem XIX Konkursu Pianistycznego im. Chopina pokazują, że produkt z odzysku może wejść na salony kultury wysokiej. Pracownia nie planuje dużej rozbudowy — deklaruje ukochanie slow-life i wspólnie z innymi cyrkularnymi markami tworzy społeczność działającą dla dobra planety i lokalnych społeczności.

IMPACT W PIGUŁCE

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Ratowanie tkanin tapicerskich trudnych do recyklingu chemicznego. Pozyskiwanie materiałów wyłącznie w Polsce skraca łańcuch dostaw. Dwuletnia gwarancja minimalizuje ślad węglowy przez wieloletnią użyteczność produktu.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Demokratyzacja wiedzy o krawiectwie i upcyklingu przez warsztaty. Partnerstwo ze Szlachetną Paczką oraz tęczowa wszywka jako jawne wsparcie społeczności LGBTQIA+.
ZARZĄDZANIE (G)	Etyczne źródła materiałów wyłącznie z polskiego przemysłu meblarskiego, pełna transparentność procesów, brak greenwashingu. Skalowalny model B2B przy zachowaniu standardów rzemieślniczych.

Źródła

Dwa Borsuki, strona oficjalna oraz podstrona „O nas”: dwaborsuki.pl/o-nas [dostęp: 7.06.2026].

Czwórka Polskie Radio, Upcyklung w modzie, audycja „Ratujemy świat”, kwiecień 2020: youtube.com/watch?v=jX_PGxBtvPg

Muzeum Architektury we Wrocławiu, wystawa „Antropocen”: ma.wroc.pl/pl/wystawy/archiwum-wystaw/antropocen.

Wyjątkowy Prezent, warsztaty szycia w Pracowni Dwa Borsuki: wyjatkovy prezent.pl.

Narodowy Instytut Fryderyka Chopina, XIX Konkurs Pianistyczny: chopin.nifc.pl.

Szlachetna Paczka, partnerzy programu: szlachetnapaczka.pl.

Technologia na wynajem: jak Plenti uczy nas mniej posiadać

Bogna Olech

Ekspertka ds. zarządzania operacyjnego z 30-letnim doświadczeniem w branży ubezpieczeniowej. Specjalistka ds. zrównoważonego rozwoju. Liderka i aktywistka ESG promująca odpowiedzialny biznes.

Polski startup pokazuje, że konsoli, drona czy ekspresu do kawy nie trzeba od razu kupować, żeby z nich korzystać. Plenti zbudował platformę, która łączy access economy, gospodarkę obiegu zamkniętego i nowy sposób inwestowania - wynajem elektroniki jako usługę subskrypcyjną dostępną w całej Polsce.



Założyciele Plenti: Wojciech Rokosz (CEO), Karol Klimas (COO) i Wojciech Wójtowicz (CFO). Źródło: Sifted / materiały Plenti.

Od własności do dostępu

Przez lata elektronika użytkowa była symbolem statusu. Kupowaliśmy nowe smartfony, konsole czy sprzęt AGD, nawet jeśli używaliśmy ich tylko od czasu do czasu. Dziś ten sposób myślenia zaczyna się zmieniać, szczególnie wśród młodszych konsumentów, którzy coraz częściej pytają nie „gdzie to kupić?”, lecz „czy mogę to wypożyczyć?”.

Na tej zmianie wyrósł Plenti - polski startup założony w 2018 roku przez Wojciecha Rokosza (CEO), Karola Klimasa (COO) i Wojciecha Wójtowicza (CFO). Firma rozwija platformę do elastycznego wynajmu elektroniki na żądanie. Zamiast inwestować w drogi sprzęt, użytkownik wybiera produkt w aplikacji, określa czas użytkowania i zamawia dostawę pod wskazany adres.

To model wpisujący się w rosnący trend access economy, czyli gospodarki dostępu. W przeciwieństwie do tradycyjnych wypożyczalni sprzętu „na okazję”, Plenti oferuje usługowy, subskrypcyjny dostęp do technologii - od kilku dni po wiele miesięcy.

PLENTI W LICZBACH

~20 MLN ZŁ	30+ MLN ZŁ	162	DO 60%
PRZYCHODY Z WYNAJMU	pozyskanego finansowania	partnerów PlentiPartners	udziału partnerów (Revenue Share)

Jak to działa w praktyce

Z punktu widzenia użytkownika proces przypomina zakupy online. Wybierasz kategorię, produkt, okres wynajmu oraz formę dostawy - kurierem, do paczkomatu lub przez odbiór osobisty w Warszawie. Płatność odbywa się automatycznie z podpiętej karty.

Minimalny okres wynajmu zaczyna się od 7 dni, a subskrypcje mogą trwać 1, 3, 6 lub 12 miesięcy, z automatycznym przedłużeniem. Oferta obejmuje osiem głównych kategorii sprzętu: konsole, zestawy gamingowe, laptopy, smartfony, drony, aparaty, a także urządzenia domowe - od oczyszczaczy powietrza po ekspresy do kawy.

Najpopularniejsze kategorie urządzeń to gaming i VR (31% wynajmów), smartfony i tablety (17%) oraz aparaty i kamery (10%). Hitami pozostają gogle VR Meta Quest 3 i Oculus Quest 2, konsola PlayStation 5, gogle Sony PlayStation VR2 oraz kierownica Logitech G923. Średni okres wynajmu to sześć miesięcy - i co istotne, 40% subskrypcji tygodniowych zostaje przedłużonych.

“ Wypożyczasz gogle VR na weekend, robota sprzątającego na czas remontu albo profesjonalny aparat na konkretny projekt. Bez zakupu, bez serwisu, bez problemu z odsprzedażą.
- redakcja, na podstawie opinii klientów Plenti na Trustpilot



Jeden abonament.
Tysiące sprzętów.

Oficjalny przekaz Plenti: jeden abonament, tysiące sprzętów. Źródło: plenti.app.

Skalowanie z pomocą inwestorów

Plenti nie jest tylko platformą wynajmu - to także infrastruktura pozwalająca zarządzać dużą flotą urządzeń w ciągłym obiegu. Kluczowym elementem modelu są inwestorzy indywidualni, którzy kupują sprzęt i zarabiają na jego wynajmie, podczas gdy Plenti odpowiada za logistykę, serwis i ubezpieczenie m.in. we współpracy z Ergo Hestią.

Od 2018 roku firma przeszła kilka rund finansowania, pozyskując łącznie ponad 30 mln zł. W rundzie late seed z 2023 roku zebrała 23,5 mln zł od funduszy 4growth VC, Montis Capital i NIF oraz grupy aniołów biznesu - wśród nich Piotra Biało (współzałożyciel DocPlanner) i Kuby Filipowskiego (Netguru). W kolejnej rundzie z 2024 roku, prowadzonej przez fundusz RST Ventures for Earth, startup pozyskał blisko 6 mln zł.

Według dostępnych danych firma osiągnęła przychody rzędu 20 mln zł z wynajmu elektroniki użytkowej, co pokazuje rosnący popyt na tego typu usługi. W maju 2024 roku Plenti zostało wyróżnione przez Sifted jako jeden z 10 najszybciej rozwijających się startupów z Europy Środkowo-Wschodniej. Platforma działa w całej Polsce poprzez dostawy kurierskie i paczkomaty, a w Warszawie oferuje także odbiór osobisty.

PlentiPartners: gdy każdy może być inwestorem

Program PlentiPartners to flagowa propozycja platformy dla przedsiębiorców. Aktywni płatnicy VAT - jednoosobowe działalności i spółki - kupują za pośrednictwem Plenti urządzenia, które trafiają do floty wynajmu. Plenti dzierżawi sprzęt od partnera, obsługuje wszystkie operacje, ubezpieczenie i serwis, a partner otrzymuje wynagrodzenie.

Do końca września 2024 roku do programu dołączyło 162 partnerów, którzy podpisali 248 umów i wpłacili ponad 12,2 mln zł. W maju 2025 roku Plenti uruchomiło drugi wariant programu - Revenue Share, w którym partnerzy otrzymują wynagrodzenie wyłącznie za faktyczne wynajmy kupionego przez nich sprzętu, ale ich udział w przychodach z każdej transakcji sięga 60%.

Model Fix: stałe wynagrodzenie z tytułu czynszu, roczna marża 12-15% wartości umowy. Bezpieczniejsza opcja dla partnerów preferujących przewidywalność.

Model Revenue Share: do 60% przychodu z każdego najmu, ale wyłącznie za rzeczywiste wynajmy. Większe ryzyko, większy potencjał zysku.

Sugerowane zestawy sprzętu: Plenti dobiera modele o najwyższej efektywności wynajmu - gogle VR (Meta Quest 3), konsole (PlayStation 5), laptopy (MacBook Pro M3) dla wynajmów długoterminowych.

Odkup po umowie: Plenti może odkupić urządzenie od partnera po zakończeniu współpracy, co rozwiązuje problem rezydualnej wartości elektroniki.

“ Po roku od uruchomienia programu PlentiPartners pozyskaliśmy 162 partnerów, którzy widzą w wynajmie sprzętu atrakcyjne źródło dodatkowego dochodu. Model Revenue Share to odpowiedź na pytania tych, którzy mają większy apetyt na ryzyko.
- Wojciech Rokosz, CEO i współzałożyciel Plenti, MamStartup, maj 2025

Od wygody do gospodarki obiegu zamkniętego

Przyszłość Plenti wpisuje się w dwa silne trendy: rosnącą popularność subskrypcji oraz presję na ograniczanie elektrośmieci. Wielokrotne wykorzystanie tego samego urządzenia ogranicza potrzebę zakupu nowych egzemplarzy, co przekłada się na niższy ślad środowiskowy związany z produkcją elektroniki.

Naturalnym kierunkiem rozwoju są nowe kategorie sprzętu, w tym oferta B2B dla przedsiębiorców w ramach PlentiPartners. Możliwa jest także ekspansja na rynki zagraniczne - sam CEO Rokosz w wywiadach wskazywał USA jako kierunek docelowy. Plenti działa również we współpracy z firmą Packhelp, która dostarcza opakowania wielokrotnego użytku - logiczne dopełnienie strategii circular economy w obsłudze logistycznej.

Jeśli model się utrzyma, Plenti może stać się ważnym elementem gospodarki obiegu zamkniętego w segmencie elektroniki użytkowej - wydłużając życie urządzeń i zmieniając sposób, w jaki korzystamy z technologii.

Konkurencja i kontekst rynkowy

Polski rynek subskrypcji elektroniki staje się coraz bardziej konkurencyjny. Po drugiej stronie sceny działa WeSub - założony w 2021 roku przez byłego menedżera PKO Leasing, który od początku skupia

się na B2B, rozwija się bez zewnętrznych udziałowców i w 2025 roku osiągnął sprzedaż 54 mln zł. Różnice są jednak istotne: Plenti kieruje się przede wszystkim do konsumentów, a w segmencie B2B oferuje partnerski model inwestorski. WeSub stawia na korporacje i obecnie ekspansję europejską.

IMPACT W PIGUŁCE

Plenti wpisuje wartości ESG bezpośrednio w model biznesowy - to nie dodatek komunikacyjny, lecz fundament całej propozycji wartości.

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Wielokrotne wykorzystanie sprzętu ogranicza elektrośmieci i ślad środowiskowy produkcji. Współpraca z Packhelp dodaje element opakowań wielokrotnego użytku.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Większa dostępność technologii bez wysokiego kosztu wejścia - od fotografa testującego nowy aparat po rodziców wypożyczających konsolę dziecku na wakacje.
ZARZĄDZANIE (G)	Transparentny model wynajmu, automatyczne płatności, ubezpieczenie i współdzielenie przychodów z inwestorami w dwóch jasno opisanych modelach (Fix i Revenue Share).

Werdykt: „mniej posiadać, więcej doświadczać”

Plenti jest jednym z niewielu polskich startupów, które udało się zbudować spełniając trzy warunki naraz: konsumencki produkt z realną bazą użytkowników, infrastrukturę logistyczno-finansową dla inwestorów indywidualnych oraz wiarygodną narrację ESG. To rzadkie połączenie w segmencie elektroniki użytkowej.

Pytanie nie brzmi już, czy access economy w Polsce ma sens. Pytanie brzmi, jak szybko Plenti udowodni, że ten model działa również w większej skali - czy w USA, czy w segmencie B2B.

Źródła

Artykuł powstał w oparciu o publikacje branżowe, materiały prasowe Plenti, dane ujawnione w rundach finansowania oraz raporty rynku polskich startupów.

MamStartup, Plenti pozyskało blisko 6 mln zł na rozwój platformy do wypożyczania sprzętu elektronicznego: mamstartup.pl.

MamStartup, Jak otrzymać do 60% przychodu z wynajmu sprzętu. Plenti uruchamia nową opcję dla partnerów, maj 2025: mamstartup.pl.

Forbes Polska, Plenti, wypożyczalnia elektroniki, pozyskała 23,3 mln zł finansowania: forbes.pl.

Puls Biznesu, Plenti przekonał inwestorów do wynajmu elektroniki: pb.pl.

Forbes Polska, Plenti uzyskała dodatkowe finansowanie i wsparcie twórców Allegro: forbes.pl.

My Company Polska, Plenti ze sporym finansowaniem - będzie rekrutacja i podbój zagranicznych rynków: mycompanypolska.pl.

Wirtualne Media, Plenti - internetowa wypożyczalnia. Jak działa, cena, inwestorzy: wirtualnemedia.pl.

Marketing i Biznes, Startup, który dostarczy ci sprzęt elektroniczny w abonamencie. Założyciele Allegro zainwestowali w Plenti: marketingibiznes.pl.

Sifted, Poland's Plenti raises €5m to build a rental marketplace for electronics: sifted.eu.

Albrecht & Partners, podcast Wojtek Rokosz: chcesz wyjść z biznesem za granicę? Plenti zmienia sposób konsumpcji Polaków i planuje podbój USA: albrechtpartners.com.

4growth VC, Plenti pozyskuje ponad 23 mln zł, pomóc firmom zarobić na circular economy: 4growthvc.pl.

XYZ, Były menedżer PKO Leasing współtworzy nowy rynek - WeSub rusza w Europę z elektroniką w subskrypcji (kontekst konkurencyjny), maj 2026: xyz.pl.

Trustpilot, opinie użytkowników plenti.app: pl.trustpilot.com/review/plenti.app.

Plenti, strona oficjalna i baza wiedzy: plenti.app oraz partners.plenti.app.

Proteine Resources: owad zamiast wołowiny

Melania Matuszak

Specjalistka w zakresie zarządzania ryzykiem środowiskowym i zrównoważonego rozwoju

Okolo 34% psów cierpi na alergię pokarmowe – najczęściej wywołane przez wołowinę i kurczaka. Jednocześnie produkcja mięsa dla zwierząt odpowiada za ogromny ślad węglowy: 100 gramów wołowiny to nawet 50 kg CO₂. Branża karmy dla zwierząt desperacko szuka alternatywy – zdrowszej dla pupili, tańszej dla producentów i lżejszej dla planety. Proteine Resources ma na to odpowiedź – i to opatentowaną.



Z lewej Konrad Włodarczyk, a z prawej Bartłomiej Roszkowski. Źródło: isbtech.pl

“ Branża zawsze optymalizowała pod „w miarę dobre”. My od początku zbudowaliśmy system zaprojektowany z myślą o najwyższej jakości, efektywności kosztowej i bezproblemowej ekspansji. — Konrad Włodarczyk, Founder & CEO Proteine Resources

Owad, który pokona wołowinę

Bohaterem tej historii jest larwa chrząszcza Buffalo, znana jako Buffalo Mealworm. Proteine Resources hoduje ją w specjalnie zaprojektowanych fabrykach i przetwarza na produkty gotowe do zastosowania w karmach dla zwierząt. Flagowy EntoPro Flakes® to płatki owadzie o zawartości białka 67% lub 75% – bezpośredni zamiennik wołowiny. EntoPro Smoothie® (17% białka) to kremowy preparat idealny jako spoiwo do mokrej karmy. Uzupełnieniem linii jest EntoPro Casting® – nawóz organiczny z odchodów owadów, zamykający pętlę obiegu zamkniętego.

Wyniki zdrowotne przemawiają za sobą. Białko z owadów osiąga ponad 80% akceptowalności u kotów i psów. Jest też hipoalergiczne: badania pokazują poprawę u nawet 60% psów z atopowym zapaleniem skóry. Owadzie białko zawiera ponad 130% więcej wapnia, 300% więcej wybranych aminokwasów egzogennych (L-tryptofan, tauryna) i do 200% więcej witamin z grupy B niż wiodące produkty rynkowe. Udowodnione klinicznie korzystne działanie na układ pokarmowy, skórę, sierść i stawy

Grzybnia jako fundament systemu

Kluczem do przewagi Proteine Resources jest opatentowana metoda żywienia owadów. Zamiast stosować konwencjonalne, zasobochłonne pasze, firma żywi larwy odpadami z przemysłu grzybiarskiego. Reszty substratu grzybowego, których przemysł się pozbywa, stają się precyzyjnym nośnikiem odżywczym. Efekt jest podwójny: skład pasz jest stały przez cały rok – bez sezonowych wahań w pełni nie-GMO. Dzięki tej metodzie owady dojrzewają w ciągu 3-4 tygodni – o 50% szybciej niż w standardowej hodowli. W układzie zamkniętym firmy nie ma marnotrawstwa: konwencjonalna hodowla traci nawet 40% paszy; w Proteine Resources 100% wkładów trafia w produkcję.

Fabryka przyszłości: 5 pracowników, tysiące ton białka

Proteine Resources buduje pierwszą na świecie w pełni autonomiczną fabrykę owadziego białka. Sercem systemu jest robotyka, AI i wizyjny system multispektralny – technologia, która dosłownie „rozmawia z owadami”, odczytując sygnały o stanie zdrowia kolonii, jakości żywienia i parametrach środowiskowych. Cała produkcja – od żywienia, przez kontrolę klimatu, po pakowanie – odbywa się bez ingerencji człowieka. Do obsługi wystarczy maksymalnie 5 osób, co zmniejsza koszty operacyjne nawet 4-10-krotnie w porównaniu z tradycyjnymi gigafabrykami. Fabryki zasilane są w 100% energią odnawialną, a nadwyżka energii magazynuje się jako wodór i metanol.



„Koty to najsurowsi krytycy. Kiedy kończą miskę, wiesz, że przepis działa!” Źródło: proteineresources.com

Inwestorzy i model biznesowy

W październiku 2024 roku Proteine Resources zamknęła rundę finansowania wartą 6 mln zł, którą poprowadził fundusz SMOK Ventures. Do grona inwestorów dołączył ponownie deeptech’owy fundusz Bitspiration Booster – pierwszy inwestor instytucjonalny w historii

spółki. Łącznie firma pozyskała od inwestorów 8 mln zł, a równolegle jest zaawansowana w procesie pozyskiwania środków z EIC (European Innovation Council). Obok foundera Konrada Włodarczyka, który 15 lat poświęcił autonomicznej produkcji białka owadziego, stanowisko co-CEO objął Bartłomiej Roszkowski – znany wcześniej jako jeden z liderów Vue Storefront (dziś Alokai), jednego z najcenniejszych polskich startupów.

Model biznesowy Proteine Resources wyróżnia się na tle całej branży. Firma jako jedyna planuje rozwijać się w modelu franczyzowym – modułowe fabryki będą lokowane tam, gdzie powstają odpady rolno-spożywcze stanowiące paszę dla owadów. Produkcja odbywa się w systemie rozproszonym, połączonym w globalną sieć zarządzaną przez algorytmy AI. Pierwsza modułowa fabryka w Polsce ma osiągnąć moce wytwórcze na poziomie 800 ton produktu rocznie. Cel na 2030 rok to 270 mln zł rocznego przychodu.

“ *Pierwszych przychodów spodziewamy się w 2026 r., a wyraźnego skoku sprzedaży rok później. Już teraz zaczynamy kontraktować zamówienia, aby na start zakładu mieć zapewniony zbytny na 80% mocy produkcyjnych.* —
Bartłomiej Roszkowski, co-CEO Proteine Resources

ESG: kiedy ekologia staje się modelem biznesowym

Skala ekologiczna jest imponująca. Owadzie białko emituje 90% mniej CO₂ niż tradycyjna produkcja bydła i wymaga 90 razy mniej ziemi i wody niż wołowina. Pełne centrum produkcyjne Proteine Resources oszczędza rocznie 13 216 ton CO₂ (826 kg CO₂ na tonę przetworzonego substratu grzybowego). Roczna sekwestracja węgla to 14 milionów kg CO₂ – równoważnik 14 1 posadzonych drzew, czyli 47 hektarów lasu. Docelowy wskaźnik emisji wynosi poniżej 1 kg CO₂e na kilogram wyprodukowanego białka. Proteine Resources oferuje weryfikowalne ślady środowiskowe na poziomie każdej partii produkcji, co czyni ją jedyną firmą w branży zdolną do raportowania CSRD na poziomie pojedynczego składnika. Startup jest wspierany przez EIT Food – europejską sieć innowacji w branży żywnościowej –co potwierdza wiarygodność technologii i zgodność z kierunkiem europejskiej polityki żywnościowej.

Rynek gotowy na zmianę

“ *Wszystko to zero waste, zeroemisyjnie i w duchu circular economy, bo tak właśnie postrzegam nowoczesne rolnictwo XXI wieku.* — Konrad Włodarczyk, Founder & CEO Proteine Resources

Rynek owadziego białka wyceniany jest na blisko 9 miliardów dolarów. Trend popierają dane konsumenckie: 54% właścicieli zwierząt deklaruje gotowość do płacenia premii za bardziej zrównoważone produkty. Branża karmy premium i weterynaryjna szuka składników funkcjonalnych, hipoalergicznym i weryfikowalnie ekologicznym – Proteine Resources odpowiada na wszystkie trzy potrzeby jednocześnie. Model ekspansji opiera się na globalnej sieci średnich fabryk lokowanych blisko hubów przemysłu grzybiarskiego. Strategia „blisko surowca” eliminuje koszty transportu i minimalizuje ślad logistyczny. Dzięki modularności obiektów każda nowa fabryka może być postawiona szybciej i taniej. W dłuższej perspektywie firma planuje również ekstrakcję wysokospecjalistycznych półproduktów z owadów o potencjalnych zastosowaniach w medycynie, farmacji i bioelektronice.

STARTUP W LICZBACH

WSKAŹNIK	WARTOŚĆ
AKCEPTOWALNOŚĆ BIAŁKA U KOTÓW I PSÓW	ponad 80%
POPRAWA U PSÓW Z ATOPOWYM ZAPALENIEM SKÓRY	60%
BARDZIEJ EKOLOGICZNE NIŻ WOŁOWINA	67×
REDUKCJA EMISJI CO ₂ VS. MIĘSO ZWIERZĘCE	90%
CO ₂ OSZCZĘDZANE ROCZNIE PRZEZ JEDEN OBIEKT	13 216 ton
SZACOWANA WARTOŚĆ GLOBALNEGO RYNKU	9 mld USD

IMPACT W PIGUŁCE

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Zamknięty obieg produkcji oparty na odpadach grzybni, 100% energia odnawialna, 90% mniej CO ₂ niż wołowina, sekwestracja 14 mln kg CO ₂ rocznie. Cel: pełna carbon-negativity.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Owadzie białko jako odpowiedź na epidemię alergii u zwierząt: hipoalergiczne, bez antybiotyków, pozytywnie wpływające na zdrowie układu pokarmowego, skórę i stawy. Umożliwia producentom karmy tworzenie bezpieczniejszych produktów premium.
ZARZĄDZANIE (G)	Międzynarodowe patenty potwierdzone przez organizacje badawcze, wsparcie EIT Food, weryfikowalne dane środowiskowe dla każdej partii produkcji. Gotowość do raportowania CSRD na poziomie składnika.

Źródła

Proteine Resources, Strona internetowa, 2025: proteineresources.com

Konrad Włodarczyk, wypowiedzi publiczne (strona About Us, Investors), 2025

EIT Food, European Institute of Innovation & Technology: eitfood.eu

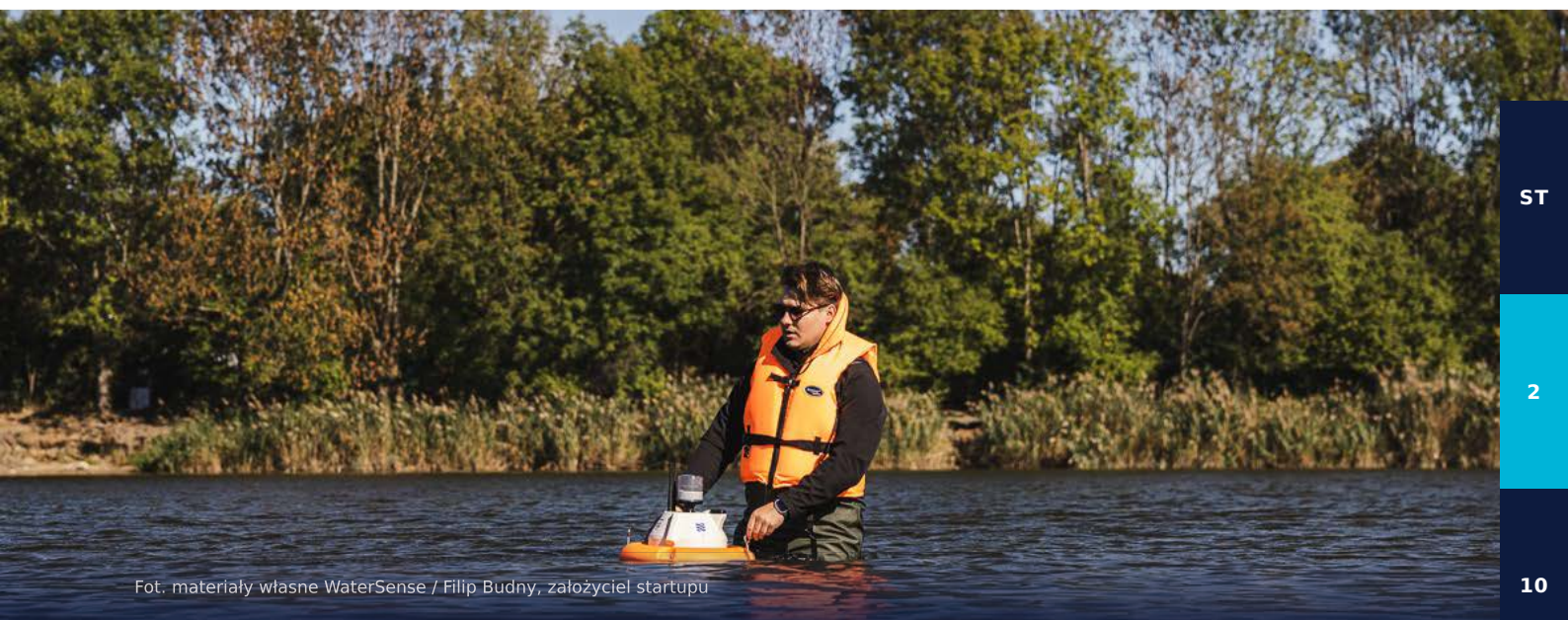
Roszkowski B., Włodarczyk K., Proteine Resources z 6 mln zł od SMOK Ventures i Bitspiration Booster, ISBtech.pl, 1 października 2024: isbtech.pl

WaterSense: polska technologia, która czyta rzeki

Melania Matuszak

Specjalistka w zakresie zarządzania ryzykiem środowiskowym i zrównoważonego rozwoju

Gdy w sierpniu 2022 roku Odra zaczęła oddawać tony martwych ryb, Polska znalazła się w obliczu ekologicznego kryzysu bez precedensu. Problem był podwójny: nie tylko brakowało narzędzi, by zapobiec katastrofie, ale nie istniały nawet systemy, które mogłyby ją wcześniej wykryć. Polska rzeka, na której opiera się gospodarka całego regionu, była praktycznie niemonitorowana. To w tym momencie założyciel WaterSense – doktorant specjalizujący się w elektronice drukowanej – postanowił połączyć dwie kropki.



Fot. materiały własne WaterSense / Filip Budny, założyciel startupu

Idea, która zmieniła kierunek

Technologia, na której opiera się WaterSense, wywodzi się z inżynierii biomedycznej. Drukowana elektronika pozwala tworzyć miniaturowe, tanie układy sensoryczne do wykrywania konkretnych substancji chemicznych – takie same, jakie stosuje się w paskach glukometrycznych. Założyciel pracował nad jedną z warstw takiego układu w ramach doktoratu, jednak pomysł na środowiskowe zastosowanie tej technologii przyszedł dopiero po katastrofie na Odrze.

“ Chcielibyśmy być absolutnym standardem dla monitorowania jakości wody w Europie i spółką, która rozumie przepływ zanieczyszczeń w środowisku. — Filip Budny, założyciel WaterSense



Fot. materiały własne WaterSense / Filip Budny, założyciel startupu

“ Zdałem sobie sprawę, że nie ma kompletnie technologii, które umożliwiają w naprawdę przystępny sposób monitorowanie parametrów jakości wody. — Filip Budny, założyciel WaterSense

Technologia bez precedensu

Sercem stacji pomiarowej WaterSense jest wymieniany kartridż zawierający około 350 miniaturowych sensorów elektrochemicznych. Każdy sensor pracuje przez jeden dzień, po czym system automatycznie przełącza się na kolejny - dzięki temu stacja mierzy jakość wody ciągle, bez przerwy i bez konieczności wyjazdu terenowego. Jedyną operacją serwisową to wymiana kartridża co 8-11 miesięcy. Kluczową przewagą konkurencyjną jest możliwość bezpośredniego pomiaru jonów biogenych: azotanów, azotynów, jonów amonowych, chlorków, a przede wszystkim ortofosforanów - substancji kluczowej dla oceny eutrofizacji wód. Dotychczasowe sensory optyczne bazują na aproksymacji i są podatne na zakłócenia. WaterSense mierzy konkretne jony bezpośrednio - różnica jest fundamentalna. Startup posiada zgłoszenie patentowe na swoje rozwiązanie. W opracowaniu są już sensory do wykrywania metali ciężkich, siarki oraz parametrów mikrobiologicznych, w tym bakterii *E. coli* i Legionelli.

Model biznesowy oparty na danych

WaterSense nie sprzedaje urządzeń. Firma instaluje stacje samodzielnie, a klientom oferuje dane w abonamencie miesięcznym - zazwyczaj na kontrakty roczne. Wśród obecnych klientów są wodociągi publiczne (m.in. z Warszawy, Radomia, Płocka, Wrocławia i Poznania), gminy, organizacje pozarządowe oraz przemysł - kopalnie i zakłady produkcyjne korzystające z wód śródlądowych do procesów technologicznych.

“ Tak jak ISAI ma satelity na orbicie i sprzedaje zdjęcia satelitarne, tak my chcemy sprzedawać dane o jakości wody. — Filip Budny, założyciel WaterSense

Od Wisły do Renu

WaterSense, formalnie działający od września 2024 roku, ma już ponad 40 zainstalowanych stacji pomiarowych. Ekspansja zagraniczna jest w toku: trzy stacje pracują w Szwajcarii, jedna w Niemczech, kolejna jest instalowana w Hamburgu. Startup jest obecny również w Irlandii Północnej i planuje wejście na rynek amerykański. Celem strategicznym jest budowa sieci stacji co 10 km na Wiśle, Odrze i Renie. Publiczna platforma WaterMap.pl ma docelowo umożliwić każdemu obywatelowi sprawdzenie jakości wody w pobliskim zbiorniku – przed kąpielą, wędkowaniem czy rekreacją.

Woda w centrum ESG

Dane z systemu WaterSense mają bezpośrednie zastosowanie w raportowaniu ESG. Firmy mogą raportować zarówno ilość i jakość pobieranej wody ze środowiska, jak i parametry wody odpływającej z powrotem. W Wielkiej Brytanii od roku obowiązuje już wymóg autonomicznego monitoringu w czasie rzeczywistym dla wszystkich przedsiębiorstw korzystających z wód. W Europie regulacja IERP wejdzie w życie w 2027 roku. W styczniu 2025 roku Polska została pozwana przez Trybunał UE za nieimplementację ramowej dyrektywy o wodzie pitnej. Na projekt WaterSense pozyskano dotychczas 5 milionów euro, w tym środki z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

“Polska to niesamowity kraj, w którym powstają rozwiązania mające szansę być przykładem nie tylko dla całej Europy, ale dla całego świata w kontekście dbania o zasoby wodne. — Filip Budny, założyciel WaterSense

IMPACT W PIGUŁCE

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Ciągły monitoring jonów biogennych i ortofosforanów umożliwia wczesne wykrywanie eutrofizacji i zanieczyszczeń przemysłowych, zanim dotrą do ujęć wody pitnej lub spowodują nieodwracalne szkody ekosystemowe.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Platforma WaterMap.pl daje obywatelom dostęp do danych o jakości wód powierzchniowych. Docelowo każdy będzie mógł sprawdzić bezpieczeństwo zbiornika przed kąpielą lub wędkowaniem.
ZARZĄDZANIE (G)	Dane WaterSense pozwalają firmom raportować gospodarkę wodną zgodnie z wymogami CSRD i przygotować się na regulacje IERP 2027. Startup uczestniczy w grupach roboczych kształtujących podejście polskich przedsiębiorstw do wodnego wymiaru ESG.

Źródła

Wywiad własny z założycielem WaterSense, kwiecień 2026

Strona internetowa startupu: watersense.pl

Platforma publicznych danych o jakości wód: watermap.pl

TerraLight: cmentarze nie muszą tonąć w śmieciach

Alicja Kozłowska

Redaktor Startupy Pozytywnego Wpływu | AI Adoption & Workflow Specialist | ESG & AI Innovation

Polskie cmentarze generują rocznie co najmniej 120 tysięcy ton odpadów. Ale ta liczba może być nawet trzy razy wyższa. Z jednego grobu w okresie Wszystkich Świętych pozostaje od 3 do 9 kilogramów odpadów — szkło, plastik, sztuczne kwiaty, metalowe kapturki. Polska jest największym producentem zniczy w Europie. Jeden projekt postanowił to wykorzystać.



Znicz ziemny TerraLight — produkt wykonany z ubijanej ziemi. Fot. materiały prasowe TerraLight.

Problem, którego skala zaskakuje

Przy 300 milionach zniczy kupowanych rocznie przez Polaków masa samych zniczy wynosi 120 000–240 000 ton rocznie. Gdy dodamy kwiaty i podstawki, realna masa odpadów cmentarnych oscyluje w granicach 250 000–360 000 ton — dwa do trzech razy więcej niż wynika z oficjalnych raportów. Polska jest największym producentem zniczy w Europie — wartość eksportu w 2023 roku wyniosła 764 miliony euro. Branża kwitnie. Problem rośnie razem z nią.

Recykling zniczy praktycznie nie istnieje: szkło obudowy jest zanieczyszczone parafiną i huty odmawiają jego przyjęcia, plastik ląduje w odpadach zmieszanych, a parafina przenika do gleby i zanieczyszcza wody gruntowe. Inicjatywy takie jak TerraLight to odpowiedź na systemowy problem, którego skala jest prawdopodobnie trzy razy większa niż podają raporty.

Skąd wziął się znicz ziemny

Aleksandra Oleksy jest farmaceutką. Przez lata pracowała w aptece — świat zniczy był daleki od jej codzienności. Wszystko zmieniło się za sprawą materiału, który pojawił się w jej domu: mąż prowadzi firmę Rammed Earth, specjalizującą się w budowaniu z ziemi ubijanej. Obserwując próbki ścian, Aleksandra zaczęła się zastanawiać, co jeszcze można zrobić z tego materiału. Pierwsze skojarzenie: osłonka na świecę. Zaraz potem: znicz.

Przełomem była wyprawa do Szwajcarii — do magazynu ziół Ricoli w Laufen, największego budynku z ubijanej ziemi w Europie, zaprojektowanego przez Herzog & de Meuron. „Wyobrażałam sobie taką ziemiankę — mówi — a tam stał piękny, naturalny budynek, w którym suszą się zioła. To na mnie zrobiło ogromne wrażenie.” Wróciła przekonana, że surowa ziemia może być zarazem elegancka i funkcjonalna. Ponad dwa lata prób i błędów — od frezowania CNC po formy drukowane w 3D — doprowadziło do właściwej odpowiedzi. Do sierpnia 2025 roku był to projekt hobbystyczny. W sierpniu podjęła decyzję: wchodzi w to na sto procent. Zrezygnowała z pracy w aptece.

“*Patrząc na te pierwsze zdjęcia w telefonie — myślę: jakie to było brzydkie. Jeśli mi się nie podoba, nie jestem w stanie tego sprzedawać.* — Aleksandra Oleksy, założycielka TerraLight

Jak powstaje znicz ziemny

Produkt powstaje z ziemi zagęszczanej w formie — osobno korpus, osobno pokrywka — i suszy się jeden do dwóch dni bez wypalania w piecu. To świadomy wybór i kluczowa przewaga: wypalanie ceramiki wymaga 800–1100°C i ogromnych nakładów energii. Podczas używania TerraLight płomień ogrzewa korpus znicza i podgrzewa pokrywkę tak, że nawet krople deszczu natychmiast odparowują. Im częściej używany, tym dłużej służy. Brak wypalania umożliwił też umieszczenie w materiale nasion: niezapominajki, maku i stokrotki. Nasiona mają przypomnieć użytkownikom, żeby nie wyrzucali TerraLight do kosza, lecz wykorzystali jego pozostałości do użyczenia gleby — znicz należy w tym celu rozkruszyć na trawniku.

Filozofia Światłoziemu i linie produktowe

Założycielka nazywa tę koncepcję „Światłoziem” — autorskim słowotworem łączącym ulotność płomienia z materialnością ziemi. TerraLight świadomie tworzy własną kategorię rynkową: znicz ziemny. Analiza Google Trends wykazała, że fraza „ekologiczny znicz” jest zdominowana przez producentów zniczy LED — marka nie zamierza walczyć o tę frazę. **Linia Memory** przeznaczona jest na miejsca pamięci, wyposażona w pokrywkę chroniącą płomień przed deszczem. **Linia Design** skierowana jest do miłośników wnętrz — lampiony do użytku domowego. Filozofia marki: „*pamiętając o przeszłości, nie szkodzimy przyszłości.*”



Aleksandra Oleksy, założycielka TerraLight. Fot. materiały prasowe TerraLight.

Wyzwania, B2B i nagrody

Znicz ziemny ma jednego nieprzyjaciela: połączenie wilgoci i mrozu — śnieg zawilgaca korpus, przymrozek rozsadza strukturę. Drugą barierą jest cena: tradycyjny znicz kosztuje 5–35 zł, TerraLight Memory — 89 zł. Po planowanej automatyzacji marka zakłada cenę konkurencyjną. Aktualnie możliwa produkcja to 1000–2000 sztuk miesięcznie.

Nieoczekiwanym kierunkiem okazało się B2B: TerraLight współpracuje z firmą grawerującą logotypy bezpośrednio na korpusie. Pierwsze zlecenie — seria lampionów dla studia jogi — jest już zrealizowane. Potencjał: prezenty firmowe, gadżety na eventy, upominki związane z ekologią. 19 marca 2026 roku marka otrzymała wyróżnienie Stena Circular Economy Award w kategorii startupów wdrażających cyrkularne rozwiązania — spośród blisko 80 zgłoszeń. To pierwszy zewnętrzny sygnał walidacji dla marki mającej zaledwie pięć miesięcy od rejestracji.

IMPACT W PIGUŁCE

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Eliminacja plastiku i szkła, brak wypalania w piecu (zero emisji z produkcji), wosk roślinny zamiast parafiny, biodegradowalne opakowania ze skrobi, nasiona kwiatów zamiast odpadu. Kolejne opakowania z papieru kraft bez czarnego druku.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Zmiana narracji wokół upamiętniania, edukacja o problemie odpadów cmentarnych, nawiązanie do filozofii naturalnych pochówków. Aktywna komunikacja przez media społecznościowe z odbiorcami zainteresowanymi świadomą konsumpcją.
ZARZĄDZANIE (G)	Sprzedaż D2C przez terralight.eu, wzór przemysłowy zastrzeżony na terenie UE, znak towarowy TerraLight w Polsce. Sklep działa od grudnia 2025 — docelowa ekspansja na Austrię, Niemcy, Danię i Szwecję.

Znicz z ziemi, który wraca do ziemi. W branży produkującej prawdopodobnie 250 000–360 000 ton odpadów rocznie — to nie tylko ładna metafora, ale projekt, który dopiero zaczyna pokazywać swój potencjał. Zachęcamy do przeczytania pełnego artykułu na stronie [Startupy Pozytywnego Wpływu](#).

Co dalej?

Sklep internetowy terralight.eu działa od 12 grudnia 2025 roku. W pierwszym miesiącu sprzedano 12 sztuk — co dla założycielki było sygnałem, że klienci przychodzą. Dotychczas sklep odwiedziło około 500 unikalnych użytkowników — najwięcej z Warszawy, Poznania, Łodzi i Krakowa. Profil klienta jest już zarysowany: około 40 lat, świadomy ekologicznie, czyta całą stronę i przegląda Instagram zanim kupi. Docelowe kierunki ekspansji to Austria, Niemcy, Dania i Szwecja — rynki o wysokiej świadomości ekologicznej, do których Polska i tak już eksportuje znicze za setki milionów euro rocznie.

Źródła

Wywiad z Aleksandrą Oleksy, założycielką TerraLight, marzec 2026.

Stowarzyszenie „Polski Recykling”, za: Bankier.pl, Rocznie przez cmentarze przewija się do 120 tys. ton odpadów, 2023, bankier.pl.

TVP Warszawa, Ukryty koszt Wszystkich Świętych. Nawet 9 kg odpadów z jednego grobu, 2025, warszawa.tvp.pl.

Stena Recycling, Mądrzej, nie więcej. Jak polscy innowatorzy ratują zasoby planety?, 2026, stenarecycling.com.

Dane własne TerraLight / Materiały firmowe, 2025–2026, terralight.eu.

Kozłowska Alicja, Analiza masy odpadów cmentarnych w Polsce — szacunki eksperckie, marzec 2026.

RoślinnieJemy: misję obroniły twarde dane

Alicja Kozłowska

Redaktor Startupy Pozytywnego Wpływu | AI Adoption & Workflow Specialist | ESG & AI Innovation

Masz przekonanie, że twój sektor wymaga zmiany. Masz dane. Masz misję. Problem polega na tym, że przy stole z kupcem ogólnopolskiej sieci handlowej nikt nie słucha misji — słucha twardych liczb o rotacji produktu i potencjale kategorii. RoślinnieJemy uczyło się tej lekcji przez kilka lat. Dziś jest doradcą strategicznym dla największych podmiotów w polskim retailu, a jego roczny budżet operacyjny na działania w Polsce wynosi 1,1 miliona złotych.



Maciej Otrębski, współtwórca RoślinnieJemy. Źródło: roslinniejemy.org

Dlaczego ten model ma znaczenie właśnie teraz

Maciej Otrębski wspomina, że w 2010 roku półki z żywnością roślinną w polskich supermarketach praktycznie nie istniały. Dostępny był bezsmakowy pasztet sojowy, a mleko roślinne — w proszku — przywoził znajomy z eko-sklepiku w Czechach. Minęło piętnaście lat. Polska branża roślinna jest dziś warta 1,08 miliarda złotych. Roślinne zamienniki nabiału wzrosły z 519 mln PLN w 2021/22 do 657 mln PLN w 2023/24. Już w 2019 roku europejski rynek roślinnych alternatyw mięsa osiągnął 1,2 miliarda euro z dwucyfrowymi wzrostami we wszystkich kategoriach.

A mimo to Polska wciąż wydaje na produkty roślinne zaledwie 4,23 EUR per capita rocznie — dla porównania Holandia 23,39 EUR, Niemcy 22,79 EUR. Ta niemal sześciokrotna przepaść to nie tylko statystyka — to mapa potencjału wzrostu, który czeka na odpowiednią infrastrukturę rynkową. Popyt jest realny i pochodzi z nieoczekiwanego miejsca: 93% kupujących roślinne zamienniki mięsa to nie są weganie, lecz konsumenci głównego nurtu, którzy ograniczają mięso z obawy przed nadmiernym przetworzeniem żywności. Według

Boston Consulting Group inwestycje w alternatywne białko przynoszą czterokrotnie lepszy zwrot klimatyczny niż inwestycje w zielony cement — co sprawia, że rynek przyciąga fundusze szukające mierzalnego wpływu środowiskowego.

Cztery fazy: od hipotezy do instytucji

Faza 1 — hipoteza startowa. Kampania ruszyła około 2016-17 roku w ramach Stowarzyszenia Otwarte Klatki z konkretnym założeniem: wystarczy przekonać restauratorów, by dodali do karty jedno wegańskie danie. Logika była czytelna — dostępność tworzy nawyk, nawyk tworzy popyt. Problem okazał się jednak strukturalny: wielu kucharzy po prostu nie umiało gotować wegetariańsko ani wegańsko. To nie był brak chęci — to była systemowa luka w kształceniu zawodowym, wymagająca innej dźwigni niż rozmowa z właścicielem jednego lokalu.

Faza 2 — pivot oparty na analizie zasięgu. Około 2018 roku zapadła decyzja, którą można czytać jako klasyczny przykład pivotu strategicznego. Zamiast pracować z setkami małych restauratorów, RoślinnieJemy przeniosło ciężar na wielkie sieci handlowe, producentów masowych i ogólnopolskie sieci gastronomiczne. Kalkulacja była chłodna: jeden produkt roślinny w sieci dyskontowej generuje ekspozycję konsumentką nieporównywalnie większą niż wieloletnia praca z niezależnymi lokalami. Dyskonty odpowiadają za blisko 50% wartości całego polskiego rynku roślinnego — i to tam kupuje 40% młodych Polaków coraz częściej sięgających po roślinne zamienniki.

Faza 3 — eksperckość jako waluta dostępu. Kampania przestała być podmiotem z postulatami. Stała się centrum analitycznym dostarczającym danych, które biznes mógł przekuć w konkretne decyzje asortymentowe. Regularne raporty o postawach konsumentów, badania rynkowe, analityka trendów — to były argumenty do rozmowy z działem zakupów sieci handlowej, nie materiały do kampanii świadomościowej. Efekt: partnerstwa z Biedronką, IKEA i Carrefourem, wsparcie przy budowaniu marek własnych sieci oraz doroczna konferencja Plant-Powered Perspectives — platformie, na której kupcy, producenci i inwestorzy rozmawiają o strategii, nie o ideologii.

Faza 4 — instytucjonalizacja branży W 2023 roku RoślinnieJemy współtworzyło Polski Związek Producentów Żywności Roślinnej — organizację branżową reprezentującą interesy sektora w dialogu z regulatorem. Równolegle kampania zaangażowała się w rzecznictwo regulacyjne: polska klasyfikacja PKD do dziś nie zawiera osobnego kodu dla producentów żywności roślinnej, co oznacza, że cały sektor jest praktycznie niewidoczny dla programów dotacyjnych. Zmiana tego stanu wymaga pracy na poziomie legislacyjnym — i RoślinnieJemy jest tam obecne.

Koło zamachowe, które samo się nakręca

Dane otworzyły pierwsze drzwi. Za nimi było miejsce przy stole — nie przy stole PR, lecz tam, gdzie planuje się asortyment i decyduje, które produkty wchodzi do sieci. Kiedy produkt roślinny trafił na półkę, pojawił się efekt, którego żadne badanie ankietowe nie zastąpi: twarde dane sprzedażowe z rzeczywistego rynku. Te dane wróciły do organizacji jako paliwo do kolejnego raportu — mocniejszego, bo opartego na faktach, nie prognozach. Organizacja, której hipotezy potwierdziła Biedronka, a potem IKEA i Carrefour, przestała pukać do drzwi. Stała się podmiotem, do którego dzwonią. Producenci zaczęli sami przynosić dane. Kupcy pytali o kolejny raport, zanim poprzedni trafił do druku.

Co może pójść nie tak

Konflikt tożsamości: organizacja aktywistyczna w głębokich partnerstwach z dużym retailem staje wobec pytania o granicę kompromisu. **Nierówny wzrost:** alternatywy mięsa odnotowały w H2 2025 spadek wolumenu o 2,1%, podczas gdy napoje roślinne rosły o

8,8%. **Koncentracja finansowania:** jeden grant (Open Philanthropy: 17 mln PLN) dominuje w przychodach, a przychody własne to zaledwie 83 tys. PLN rocznie — koniec cyklu grantowego to moment ryzyka. **Niewidzialność regulacyjna:** brak kodu PKD wyklucza cały sektor z programów dotacyjnych.

“ System produkcji żywności, którego podstawę stanowi białko pochodzenia roślinnego, to przedsięwzięcie na dekady pracy. Wymaga przywództwa i wytrwałości. — Maciej Otrębski, RoślinnieJemy

3 lekcje dla foundera

1. Ekspertckość daje wstęp tam, gdzie misja nie wchodzi. Duże organizacje otwierają drzwi przed ekspertami z danymi, które rozwiązują konkretny problem ich kategorii — nie przed NGO z postulatami. Budowanie bazy analitycznej to inwestycja w prawo do rozmowy z podmiotami o realnej dźwigni rynkowej.

2. Pivot jest uprawniony, gdy zmienia adresata — nie misję. Przejście z lokalnej gastronomii do dużego retailu nie było rezygnacją z celu. Było wynikiem analizy, gdzie ten sam wysiłek daje nieporównywalnie większy efekt. Jeśli pracujesz z podmiotem o małym zasięgu — sprawdź, czy to właściwy adresat dla twojej dźwigni.

3. Różnorodność finansowania to architektura wiarygodności, nie tylko odporności. 1,5% podatku od 8 300 osób to nie tylko 1,3 mln PLN — to sygnał społecznego mandatu, który otwiera inne drzwi niż grant od fundacji. Każde źródło finansowania daje inny rodzaj legitymizacji.

IMPACT W PIGUŁCE

OBSZAR	WPŁYW
ŚRODOWISKO (E)	Promowanie białka roślinnego jako alternatywy o niższym śladzie środowiskowym. Inwestycje w alternatywne białko dają ~4-krotnie lepszy zwrot klimatyczny niż analogiczne inwestycje w inne sektory zielonej transformacji.
SPOŁECZEŃSTWO (S)	Akademia RoślinnieJemy objęła blisko 50 szkół gastronomicznych. Kampania dociera do 40% Polaków ograniczających spożycie mięsa i buduje świadomość żywieniową poza środowiskiem wegan.
ZARZĄDZANIE (G)	Współtworzenie Polskiego Związku Producentów Żywności Roślinnej jako instytucjonalnego rzecznika branży. Aktywne rzecznictwo na rzecz wprowadzenia kodu PKD dla producentów żywności roślinnej.

Rynek roślinny wart miliard złotych nie wyrósł sam z siebie — wyrósł tam, gdzie spotkały się rosnąca świadomość konsumentów, dostęp do rzetelnych danych i gotowość biznesu do zmiany. Jeśli chcesz przeczytać pełny artykuł, zachęcamy do odwiedzenia strony **[Startupy Pozytywnego Wpływu](#)**.

Źródła

- RoślinnieJemy / PZPZR, Wartość rynku roślinnego w Polsce to już 1,08 miliarda złotych, 2025, roslinniejemy.org.
- PZPZR, Branża żywności roślinnej w Polsce 2024, 2025, roslinniproducenci.org.
- Boston Consulting Group, Combating the Climate Crisis with Alternative Protein, 2022, bcg.com.
- Otwarte Klatki, Skąd Otwarte Klatki mają pieniądze? Rok 2024, 2025, otwarteklatki.pl.
- RoślinnieJemy, Podsumowanie konferencji Plant-Powered Perspectives 2025, roslinniejemy.org.
- PZPZR / NIQ, Dane rynkowe H2 2025, 2026, roslinniproducenci.org.

Panel Pozytywnych Postaci

Osoby, które każdego roku oceniają i wybierają startupy pozytywnego wpływu. To ich spojrzenie decyduje o tym, które projekty zasługują na wyróżnienie.

01. **Alicja Kozłowska**



02. **Bolesław Rok**



03. **Agnieszka Oleksyn-Wajda**



04. **Piotr Boulangé**



05. **Joanna Fogler**



06. **Mirella Panek-Owsiańska**



07. **Berenika Pel**



08. **Patrycja Radek**



09. **Ada Stępień**



10. **Justyna Markowicz**



11. **Michał Miszułowicz**



12. **Magda Andrejczuk**



13. **Maciej Otrębski**



14. **Dominik Krawczyk**



15. **Monika Kulik**



16. **Adrian Migoń**



17. **Anna Węgrzynowicz**





Startupy Pozytywnego Wpływu

Ekosystem Zmiany · Raport 2026

Odkryj projekty, startupy i inicjatywy, które zmieniają świat.

Raport SPW 2026 to tylko punkt wyjścia. Za każdym artykułem stoją realne projekty, ludzie i pomysły, które możesz śledzić, wspierać i współtworzyć.

Zapraszamy do odwiedzenia naszej platformy, gdzie znajdziesz aktualną bazę polskich startupów pozytywnego wpływu, artykuły i najnowsze inicjatywy.

startupozytywnegowplywu.kozminskihub.com