

Imperium Piotra Kurczewskiego: Raport Strategiczny i Analityczny dla Konkursu

(https://www.linkedin.com/posts/lukebluelox_nagroda-wielkiego-konkursu-wiedzy-o-piotrze-activity-7406752523048562688-0BLP)

Wstęp: Architektura Władzy i Kapitału w Erze Cyfrowej Transformacji

Piotr Marcin Kurczewski stanowi fenomen na śródnoweuropejskiej scenie biznesowej, będąc ucielesnieniem ewolucji rodzimego kapitalizmu w jego najbardziej drapieżnej i wyrafinowanej formie. Jego kariera to studium transformacji - od organicznej pracy u podstaw w erze wczesnego internetu, poprzez zaawansowaną inżynierię finansową okresu dojrzewania rynku, aż po agresywne inwestycje w technologie głębokie (deep tech) i odnawialne źródła energii. Niniejszy raport, przygotowany z myślą o konkursie, nie jest jedynie chronologicznym zbiorem faktów. Jest to systemowa dekonstrukcja *modus operandi* inwestora, który zrewolucjonizował rynek płatności w Polsce, by następnie wykorzystać zgromadzony kapitał do budowy wielowarstwowego holdingu, w którym innowacja splata się z brutalną grą o kontrolę korporacyjną.

Analiza zgromadzonego materiału dowodowego - obejmującego historyczne dokumenty rejestrowe, wycieki z „Paradise Papers”, wewnętrzne dokumenty korporacyjne oraz wstrząsające oświadczenia pracowników technicznych Saule Technologies z grudnia 2025 roku - pozwala na wyodrębnienie specyficznego algorytmu działania Piotra Kurczewskiego. Algorytm ten opiera się na trzech filarach: przejmowaniu sprawdzonych technologii na wczesnym etapie (arbitraż technologiczny), bezwzględnej optymalizacji struktur właścicielskich (inżynieria korporacyjna) oraz wykorzystywaniu instrumentów dłużnych do przejmowania kontroli nad aktywami w sytuacji kryzysowej (strategia *distressed assets*). Celem niniejszego opracowania jest dostarczenie wiedzy totalnej, obejmującej relacje przyczynowo-skutkowe, ukryte mechanizmy prawne oraz profile psychologiczne kluczowych graczy.

Rozdział I: Geneza i Fundamenty - Era Rodziny Abramowiczów i Inkubacja Technologiczna

Aby w pełni zrozumieć dzisiejszą hegemonię Piotra Kurczewskiego i jego wehikułu DC24, konieczna jest archeologia biznesowa sięgająca początków XXI wieku. Fundamentem dzisiejszej potęgi finansowej Kurczewskiego nie była *ex nihilo* jego autorska innowacja, lecz unikalna zdolność do identyfikacji, wyceny i akwizycji

potencjału intelektualnego stworzonego przez rodzinę Abramowiczów – Zbigniewa i Katarzynę. To ich organiczna praca leży u podstaw sukcesu marki Przelewy24, a ich marginalizacja w oficjalnej historiografii spółki jest pierwszym sygnałem charakterystycznego dla Kurczewskiego stylu budowania narracji.

1.1. Model „Garażowy” i Seryjna Przedsiębiorczość Abramowiczów

Historia polskiego fintechu rozpoczyna się w 2004 roku, w skromnych „pomieszczeniach piwnicznych rodzinnego domu” Abramowiczów w Poznaniu. W klasycznym modelu startupowym, przypominającym legendy Doliny Krzemowej, Zbigniew Abramowicz (ojciec, pełniący rolę głównego architekta systemowego i wizjonera technologicznego) oraz Katarzyna Abramowicz (córka, odpowiedzialna za aspekty prawne, operacyjne i rozwój biznesu) rozpoczęli budowę ekosystemu usług cyfrowych. Ich model operacyjny opierał się na seryjnej produkcji rozwiązań (software house), które adresowały konkretne, palące deficyty rodzącego się rynku internetowego w Polsce.

Abramowiczowie stworzyli trójnóg, na którym oparła się późniejsza potęga:

- **Bilety24:** Był to pionierski system sprzedaży biletów, który wprowadził rewolucyjną na tamte czasy możliwość domowego wydruku biletu z kodem kreskowym. Sukces ten wymagał nie tylko kodu, ale i tytanicznej pracy u podstawa – Katarzyna Abramowicz osobiście odwiedzała dyrektorów kin w Warszawie i Poznaniu, przełamując opór mentalny przed cyfryzacją i budując sieć akceptacji od zera.
- **Przelewy24:** Projekt, który wyrósł z konieczności obsługi płatności dla serwisu biletowego, a stał się „koronnym klejnotem” (Crown Jewel) całego ekosystemu. Jego unikalna wartość polegała na integracji rozproszonego, chaotycznego systemu bankowego w jeden spójny interfejs (bramkę płatniczą), co w połowie lat 2000. stanowiło barierę technologiczną nie do przebycia dla większości e-sklepów. To właśnie ten aktywo stało się maszynką do generowania gotówki (cash cow).
- **Box24:** Innowacyjny system ogłoszeń prasowych, uzupełniający portfolio usług cyfrowych.

Kluczowym momentem, który zdefiniował przyszłą trajektorię akumulacji kapitału przez Piotra Kurczewskiego, była decyzja o sprzedaży tych aktywów przez rodzinę Abramowiczów. Motywowana chęcią natychmiastowego zdyskontowania sukcesu i pozyskania kapitału na nowe projekty („Sprzedaż dostarcza natychmiast środków, na które musielibyśmy jeszcze długo czekać” – wspomina Katarzyna Abramowicz), doprowadziła do przejęcia pakietów kontrolnych w trzech spółkach jednocześnie przez „grupę inwestorów” pod wodzą Kurczewskiego.

Analiza tej transakcji wskazuje na klasyczny *acqui-hire* połączony z agresywnym przejęciem technologii (IP acquisition). Kurczewski nie kupował tylko kodu źródłowego; kupował gotową pozycję rynkową, relacje z bankami i strumień przychodów, który stał się paliwem dla dalszej ekspansji. Dla Abramowiczów był to

exit; dla Kurczewskiego – dopiero początek budowy imperium.

1.2. DialCom24: Od Silnika Technologicznego do Likwidacji Strategicznej

Centralnym podmiotem we wczesnej architekturze imperium była spółka **DialCom24 Sp. z o.o. (KRS 0000306513)**. Przez ponad dekadę pełniła ona funkcję operatora technicznego, inkubatora i centrum operacyjnego. Analiza cyklu życia tej spółki ujawnia mechanizm „korporacyjnego recyklingu” stosowanego przez Kurczewskiego.

W miarę jak biznes płatniczy rósł i wchodził w reżim regulacyjny Komisji Nadzoru Finansowego (KNF), utrzymywanie go w strukturze z o.o. stało się nieoptymalne. Kluczowe aktywa – w tym marka Przelewy24, domeny, umowy z bankami i technologia transakcyjna – były sukcesywnie transferowane do nowo utworzonego podmiotu regulowanego: **PayPro SA (KRS 0000347935)**. PayPro, jako Krajowa Instytucja Płatnicza (KIP), stało się bezpiecznym, regulowanym wehikułem, gotowym do sprzedaży inwestorowi zagranicznemu.

Proces ten zakończył się definitywnym wygaszeniem pierwotnego podmiotu. DialCom24, po „wydrenowaniu” z wartościowych aktywów (asset stripping) i transferze ich do PayPro, stała się zbędna. Jej historia kończy się definitywnie 30 listopada 2021 roku, kiedy to została wykreślona z rejestru przedsiębiorców.

Likwidacja ta stanowi podręcznikowy przykład „czyszczenia struktury” (*corporate clean-up*). Strategia ta pozwala na:

1. Odcięcie się od historycznych zobowiązań operacyjnych.
2. Eliminację ewentualnych roszczeń mniejszościowych udziałowców z wczesnego etapu (w tym potencjalnie rodziny Abramowiczów, jeśli pozostali w strukturze starej spółki).
3. Uproszczenie struktury holdingowej przed transakcjami z podmiotami zagranicznymi (due diligence).

1.3. Rola Gwarantów i Zaufanych Ludzi

Już na tym etapie formowania się imperium, w otoczeniu Kurczewskiego pojawiają się kluczowe postacie, które będą towarzyszyć mu w kolejnych dekadach. Analiza rejestrów sądowych wskazuje na obecność takich osób jak **Arkadiusz Krzemiński** i **Anna Szymańska-Piper**. Ich wcześnie obecność w ekosystemie spółek powiązanych z Kurczewskim, a następnie transfer do organów nadzoru późniejszych spółek (PayPo, Currency One, Saule), sugeruje budowanie wąskiego kręgu zaufania – hermetycznego „inner circle” (Pretorianów), który zarządza interesami holdingu w imieniu pryncypała, zapewniając szczelność decyzyjną i lojalność.

Rozdział II: PayPro SA i Wielki Exit - Architektura Transakcji z Nets Denmark

Transformacja Przelewy24 z lokalnego integratora w gracza rangi europejskiej, a

następnie spektakularna sprzedaż do duńskiego giganta, stanowi studium przypadku skutecznej strategii *scale-up* zakończonej exitem. Kluczem do wywindowania wyceny było uzyskanie statusu KIP przez PayPro SA, co uniezależniło spółkę od kaprysów banków i pozwoliło na bezpośrednie procesowanie transakcji.

2.1. Anatomia Transakcji (2019-2021)

W 2019 roku Piotr Kurczewski dokonał transakcji życia, sprzedając większościowy pakiet udziałów w PayPro SA na rzecz **Nets Denmark A/S** – lidera rynku płatniczego w Skandynawii i regionie DACH. Był to zwieńczenie wieloletniego procesu konsolidacji rynku, w którym Nets przejął wcześniej konkurencyjne podmioty: Dotpay i eCard. Powstała w ten sposób grupa **P24 Dotcard** miała zdominować rynek płatności w Europie Środkowo-Wschodniej (CEE).

Parametry transakcji wskazują na kunszt negocjacyjny:

- **Kupujący:** Nets Denmark A/S.
- **Przedmiot:** 51% udziałów w nowym holdingu P24 Dotcard Sp. z o.o., kontrolującym operacyjnie PayPro, Dotpay i eCard.
- **Struktura Prawna:** Piotr Kurczewski, poprzez swoje wehikuły inwestycyjne, nie wyszedł całkowicie z inwestycji (cash out), lecz objął udziały mniejszościowe w P24 Dotcard, zachowując wpływ na zarządzanie w kluczowym okresie przejściowym (*earn-out period*).
- **Doradztwo:** Architektem prawnym tej skomplikowanej fuzji transgranicznej była renomowana kancelaria **Gessel**, a personalnie mecenas **Michał Bochowicz** (managing associate). Jego rola w zabezpieczeniu interesów sprzedającego była kluczowa i – jak pokazała przyszłość – wykraczała poza standardowe doradztwo transakcyjne, tworząc fundamenty pod przyszłe spory.

2.2. Paraliż Rejestrowy: Nets vs. „Polski Bałagan” (The Registry War)

Najbardziej intrygującym, a zarazem niepokojącym aspektem tej transakcji, który powinien być znany każdemu ekspertowi analizującemu ryzyko prawne w Polsce, jest trwający od lat paraliż w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Mimo że Nets Denmark ogłosił pełne przejęcie kontroli i wykupienie udziałów w lipcu 2021 roku, rejestr sądowy dla spółki P24 Dotcard Sp. z o.o. (KRS 0000629532) przez lata nie odzwierciedlał tego stanu, wykazując historyczne powiązania z Piotrem Kurczewskim.

Rozdźwięk ten stał się tak dotkliwy, że w grudniu 2025 roku Nets Denmark zmuszony był wydać bezprecedensowe oświadczenie publiczne. W komunikacie tym korporacja kategorycznie zaprzecza, jakoby Piotr Kurczewski, DC24 czy Anna Szymańska-Piper mieli jakikolwiek wpływ na grupę P24. Fraza: „Nets Denmark A/S oczekuje na aktualizację przez sąd rejestrowy” jest dyplomatycznym eufemizmem na określenie otwartej wojny prawnej.

Tabela 2.1: Analiza Luki Prawnej (The Legal Gap)

Obszar Analizy	Stan Faktyczny (wg Nets)	Stan Rejestrowy (Blokada KRS)	Implikacje Strategiczne dla Kurczewskiego
Własność	100% Nets Denmark A/S	Piotr Kurczewski / DC24 ASI (historycznie)	Utrzymywanie „cienia” kontroli, ryzyko reputacyjne dla Nets.
Kontrola	Zarząd Nets	Spór o reprezentację	Możliwość podważania uchwał zarządu przez stronę trzecią.
Status Sporu	Transakcja Zamknięta	Postępowanie w toku / Zabezpieczenie	Wykorzystanie procedur sądowych jako lewara negocjacyjnego.

Taki stan rzeczy sugeruje, że strona polska (Kurczewski/DC24) mistrzowsko wykorzystuje instrumenty procesowe – zaskarżanie uchwał, wnioski o zabezpieczenie powództwa, proceduralne opóźnianie wpisów – aby zablokować formalne ujawnienie zmian własnościowych. Jest to potężne narzędzie nacisku (*leverage*), mogące służyć do wymuszenia dodatkowych płatności (tzw. *post-closing adjustments*) lub korzystniejszych warunków wyjścia z resztówek akcji. Dla analityka jest to dowód, że Kurczewski potrafi grać twardo nawet z globalnymi korporacjami, wykorzystując inercję polskiego sądownictwa jako broń.

Rozdział III: Inżynieria Finansowa i Podatkowa - Wątek Maltański i Struktury Offshore

Offshore Leaks Database: <https://offshoreLeaks.icij.org/nodes/56074348>

Zrozumienie skuteczności akumulacji kapitału przez Piotra Kurczewskiego wymaga wyjścia poza polską jurysdykcję. Raport „Paradise Papers” rzucił światło na istnienie zaawansowanej architektury optymalizacyjnej, stworzonej w połowie ubiegłej dekady, w szczytce ekspansji e-commerce.

3.1. Maltański Trójkąt Bermudzki: Cheshire i QR Limited

W styczniu 2015 roku, w okresie dynamicznego wzrostu spółki Currency One SA (powstałej z fuzji Internetowykantor.pl i Walutomat.pl), Piotr Kurczewski

zarejestrował na Malcie dwa kluczowe podmioty:

1. **CHESHIRE MALTA LTD** (Data rejestracji: 08.01.2015)
2. **QR LIMITED** (Data rejestracji: 06.01.2015)

W dokumentach Malta Business Registry Kurczewski figuruje w poczwórnej roli: Dyrektora Zarządzającego, Reprezentanta Prawnego, Reprezentanta Sądowego oraz Udziałowca. Koncentracja funkcji w jednej osobie świadczy o ścisłej, osobistej kontroli nad przepływami offshore.

3.2. Mechanika Systemu Imputacji

Dlaczego Malta? W latach 2010-2015 Malta oferowała unikalny w skali UE system imputacji podatkowej. Choć nominalna stawka CIT wynosiła 35%, zagraniczni udziałowcy (czyli polskie spółki holdingowe Kurczewskiego lub on sam) mogli ubiegać się o zwrot 6/7 zapłaconego podatku. Efektywna stopa podatkowa spadała w ten sposób do poziomu **5%**.

Zastosowanie operacyjne tych spółek w ekosystemie Kurczewskiego prawdopodobnie obejmowało:

- **Fakturowanie usług niematerialnych:** Transfer zysków z Polski na Maltę poprzez opłaty za doradztwo, IT, znaki towarowe czy marketing (generowanie kosztów w Polsce, zysku na Malcie).
- **Zarządzanie płynnością walutową (FX Liquidity):** Obsługa potężnych wolumenów wymiany walut dla Walutomat.pl z pominięciem spreadów polskich banków.

3.3. Odwrót z Raju: Likwidacja i Nowy Ład

Istnienie polskiego lustrzanego odbicia maltańskiego podmiotu - spółki **QR Sp. z o.o.** (KRS 0000373840) w likwidacji - wskazuje na wygaszanie agresywnych struktur optymalizacyjnych po 2019 roku. Jest to skorelowane z dwoma czynnikami:

1. **Wejście inwestora strategicznego (Nets):** Skandynawskie korporacje, podlegające surowym regułom ESG i compliance, unikają struktur typu offshore jak ognia. Wyczyszczenie „maltańskiego śladu” było prawdopodobnie warunkiem zawieszającym transakcji (Condition Precedent).
2. **Uszczelnienie systemu podatkowego:** Wprowadzenie w Polsce klauzuli obejścia prawa (GAAR) oraz przepisów o zagranicznych spółkach kontrolowanych (CFC) uczyniło maltański schemat zbyt ryzykownym.

Rozdział IV: DC24 ASI - Wehikuł Nowej Ery i „Pretorianie” Kurczewskiego

Po wyjściu z PayPro, centrum grawitacji imperium przeniosło się do **DC24**

Alternatywna Spółka Inwestycyjna Sp. z o.o. (KRS 0000897201). To tutaj koncentruje się obecna potęga inwestycyjna Kurczewskiego. DC24 ASI nie jest zwykłym funduszem VC; to prywatny family office o strukturze quasi-militarnej, zarządzany przez wąski krąg zaufanych oficerów.

4.1. Struktura Władzy: Zaufany Krąg (Inner Circle)

Piotr Kurczewski nie zarządza swoim imperium w pojedynkę, lecz poprzez grupę zaufanych menedżerów, którzy pełnią funkcje „zderzaków” i kontrolerów w spółkach portfelowych.

- **Arkadiusz Krzemiński:** Człowiek od zadań specjalnych i nadzoru właścicielskiego. Jego nazwisko pojawia się w radach nadzorczych kluczowych aktywów: PayPo, Currency One, a do niedawna Saule Technologies. Jego obecność w organie nadzoru jest sygnałem bezpośredniej kontroli Kurczewskiego nad finansami (Cash Flow Control).
- **Anna Szymańska-Piper:** Menedżerka operacyjna i wykonawcza. Pełni funkcję Prezesa Zarządu **ADM 14 Sp. z o.o.** (KRS 0001087822) – podmiotu świadczącego usługi administracyjne dla grupy DC24, a także zasiada w zarządach spółek celowych (np. Ovidius Sp. z o.o.). Jest odpowiedzialna za infrastrukturę back-office i prawną obsługę holdingu.

4.2. Portfel Inwestycyjny: Od Cash Cows do Deep Tech

Strategia inwestycyjna DC24 ASI opiera się na finansowaniu ryzykownych przedsięwzięć (OZE, Deep Tech) z dywidend generowanych przez dojne krowy (Fintech).

Tabela 4.1: Macierz Portfelowa DC24 ASI

Kategoria	Spółka	Rola w Portfelu i Strategia
Fintech (Cash Cow)	Currency One SA	Operator Walutomat/Internetowy kantor.pl. Piotr Kurczewski jako Prezes. Perła w koronie generująca stały, wysoki cash flow, finansujący inne inwestycje.
Fintech (Growth)	PayPo Sp. z o.o.	Lider płatności odroczonych (BNPL). Kurczewski jako inwestor strategiczny. Nadzór: A. Krzemiński. Spółka o potencjale na kolejny wielki exit.
Energy (Strategic)	Columbus Energy SA	Inwestycja w pakiet ~20%

Kategoria	Spółka	Rola w Portfelu i Strategia
		akcji. Partnerstwo strategiczne z Dawidem Zielińskim.
Deep Tech (High Risk)	Saule Technologies	Ogniwa perowskitowe. Inwestycja ratunkowa, która przerodziła się w brutalną walkę o kontrolę (szczegóły w Rozdziale V).
Industry (Circular)	Syntoil SA	Recykling opon i sadza techniczna. Technologia gospodarki obiegu zamkniętego.
Zombie Assets	Marmur Sławniowice	Spółka z ujemnym kapitałem i ogromnym długiem, utrzymywana dla kontroli nad złożami („License & Land Hold”).

Rozdział V: Wojna o Słońce - Konflikt w Saule Technologies

Najbardziej dramatycznym, wielowątkowym i aktualnym (stan na grudzień 2025 r.) rozdziałem w historii działalności Piotra Kurczewskiego jest konflikt wokół **Saule Technologies**. Jest to klasyczne zderzenie wizjonerskiego naukowca (Olga Malinkiewicz) z twardym kapitałem private equity (DC24 ASI) i giełdowym graczem (Columbus Energy). Sprawa ta, nagłośniona przez media (Kanał Zero, Women in Tech), ujawnia najciemniejsze strony współpracy nauki z biznesem w Polsce.

5.1. Geneza Wejścia: Ratownik w Czasach Zarazy i Mechanizm Lewara

W 2023 roku Saule Technologies znalazło się na krawędzi bankructwa. Główny dotychczasowy sponsor, Columbus Energy, sam borykał się z problemami płynnościowymi. Wówczas na scenę wkroczył Piotr Kurczewski z DC24 ASI, oferując finansowanie pomostowe (bridge financing).

Struktura tej transakcji była jednak „koniem trojańskim”. Kurczewski udzielił pożyczki w wysokości **40 mln PLN**, która była:

- Konwertowalna na akcje:** Dawała prawo do przejęcia znacznego pakietu w przypadku braku spłaty.
- Zabezpieczona warrantami i zastawami:** Zastaw rejestrowy i cywilny ustanowiono bezpośrednio na akcjach założycielki, Olgi Malinkiewicz (14 488 368 akcji).

- Obwarowana kowenantami:** Prawo weta dla DC24 ASI w kluczowych decyzjach oraz przymus głosowania (voting agreement) zgodnie z wolą inwestora.

5.2. Eskalacja: Wrogie Przejęcie i Zamach Stanu (Maj 2025)

W kwietniu 2024 roku konflikt wybuchł z pełną mocą. DC24 ASI, powołując się na naruszenie warunków umowy, przystąpiło do egzekucji zabezpieczeń, przejmując prawa głosu z akcji Malinkiewicz. Finalny akt dramatu rozegrał się w maju 2025 roku.

- **20 maja 2025:** Rada Nadzorcza (kontrolowana przez ludzi Kurczewskiego i Columbusa) odwołała Olgę Malinkiewicz z funkcji w Zarządzie. Na jej miejsce powołano Michała Gondka – człowieka z ramienia Columbus Energy.
- **26 maja 2025:** Zmiany te zostały błyskawicznie wpisane do KRS.
- **Listopad 2025:** Mimo skargi Olgi Malinkiewicz, Sąd Rejonowy we Wrocławiu utrzymał wpis w mocy, legitymizując przejęcie kontroli operacyjnej przez inwestorów.

Olga Malinkiewicz została zredukowana do roli akcjonariusza mniejszościowego bez wpływu na spółkę, którą stworzyła. W wywiadach opisuje presję psychiczną, „wymiotowanie z nerwów” w toalecie i atmosferę zastraszenia, która towarzyszyła podpisywaniu dokumentów inwestycyjnych.

5.3. Asymetria Informacyjna i Oś Sporu: Prawda o Produkcji

Kluczowym elementem narracji inwestorów (Dawid Zieliński/Columbus) uzasadniającym przejęcie było twierdzenie, że spółka przez lata „nie wyprodukowała żadnego modułu”, a linia produkcyjna była fikcją. Zarzuty te zostały brutalnie nagłośnione w Kanale Zero Krzysztofa Stanowskiego. Jednak nowe dowody – w tym szczegółowe oświadczenie **Katarzyny Kruk**, wieloletniej managerki zespołu linii pilotowej (Images 1 & 2) – rzucają zupełnie nowe światło na te oskarżenia i obnażają manipulację faktami przez inwestorów.

Tabela 5.1: Konfrontacja Narracji - Zarzuty Zielińskiego vs. Dowody Techniczne Kruk

Zarzut Dawida Zielińskiego (Inwestor)	Fakty Techniczne wg Katarzyny Kruk (Kierownik Produkcji)	Ocena Weryfikacyjna
„Saule nie wyprodukowało żadnego modułu.”	Skala Tysięcy: Wyprodukowano tysiące modułów. Zbudowano specjalny symulator	Zarzut Zielińskiego jest ewidentnie fałszywy lub oparty na redefinicji słowa „moduł”.

Zarzut Dawida Zielińskiego (Inwestor)	Fakty Techniczne wg Katarzyny Kruk (Kierownik Produkcji)	Ocena Weryfikacyjna
	pomiarowy obsługujący 80 modułów w <10 min. Dawid Zieliński osobiście otrzymał kilka tysięcy modułów.	
„Laminacja 1m² odbywała się w laboratorium.”	Niemogliność Fizyczna: W laboratorium maksymalny format to A4. Moduły 1m ² były w całości laminowane i docinane na linii pilotowej, która miała lepszą stabilność niż sprzęt laboratoryjny.	Zieliński wykazuje brak elementarnej wiedzy o procesie technologicznym własnej spółki.
„Przepustowość <1 m² dziennie.”	Front-end: 4 m ² /dzień (jedna zmiana). Back-end: do 50 m ² /dzień (zależnie od produktu). Roczna przepustowość linii osiągnęła 1000 m² (ok. 450 000 modułów rocznie).	Manipulacja danymi przez inwestora - mylenie prototypowania z produkcją seryjną.
„Linia nie produkuje, procesy są ręczne.”	Półautomatyzacja z Konieczności: Linia była w pełni funkcjonalna (laser, ink-jet, sitodruk). Elementy manualne wynikały z braku budżetu na automatyzację (brak dyspensera do past), a nie braku technologii.	Cyniczne wykorzystanie niedoinwestowania (za które odpowiadał inwestor) jako zarzutu wobec technologii.
Weryfikacja Stanu Faktycznego	Brak Wizyt: Przez lata pracy Dawid Zieliński nigdy nie odwiedził zakładu, by zweryfikować proces.	Zarządzanie przez arkusz Excel bez zrozumienia operacyjnego (<i>Management by Spreadsheet</i>).

Katarzyna Kruk wprost stwierdza: „To stwierdzenie [o braku produkcji] jest absurdalne. Skala produkcji na linii pilotowej była tak ogromna, że liczby idą w tysiące sztuk”. Wskazuje również na paradoks: inwestorzy wstrzymywali finansowanie automatyzacji (np. zakupu dyspensera), a następnie czynili z pracy manualnej zarzut dowodzący niedojrzałości technologii [Image 2].

5.4. Human Factor: „Biznesowy Koszmar” i Women in Tech

Konflikt ten ma również wymiar symboliczny. Olga Malinkiewicz, ikona „Women in Tech”, stała się ofiarą własnego sukcesu. Jak zauważa raport „Perspektywy Women in Tech”, to, co miało być narodowym powodem do dumy, zamieniło się w „biznesowy koszmar”. Malinkiewicz podkreśla, że zarzut wprowadzania inwestorów w błąd jest krzywdzący, gdyż ambitne plany rozwoju (np. 100 MW mocy) były scenariuszami zależnymi od finansowania, a nie gwarancjami. Wszyscy udziałowcy, w tym Kurczewski (zasiadający w organach poprzez swoich ludzi) i Zieliński, byli informowani na bieżąco o postępach i ograniczeniach.

Dramat pracowników Saule dopełnia obrazu. Z oświadczenia Katarzyny Kruk wynika, że po przejęciu władzy w maju 2025 roku, pracownicy usłyszeli od Dawida Zielińskiego jedynie, że „jest mu przykro”, ale finansowania nie będzie. Zostali pozostawieni bez informacji, bez reprezentacji w zarządzie i zmuszeni do dochodzenia roszczeń w sądzie pracy, zamiast korzystać z Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (co byłoby możliwe przy ogłoszeniu upadłości) [Image 1].

5.5. Endgame: Strategia Spalonej Ziemi (Grudzień 2025)

Pod koniec 2025 roku strategia inwestorów stała się jasna: doprowadzić spółkę do niewypłacalności, by przejąć technologię „na czysto”.

- **Groźba Syndyka:** W mediach pojawiają się informacje o przygotowywaniu wniosków o upadłość.
- **Ultimatum:** Inwestorzy dali „państwu polskiemu” czas do 16 grudnia na odkupienie aktywów, grożąc ich wyprzedażą.
- **Spirala Długów:** Malinkiewicz oskarża Kurczewskiego i Zielińskiego o celowe zadłużanie spółki i blokowanie środków na podstawowe materiały BHP, by wymusić poddanie się.

Rozdział VI: Spółki Zombie - Tajemnica Sławniowickiego Marmuru

Na marginesie wielkiej technologii, Piotr Kurczewski utrzymuje aktywa w sektorze tradycyjnym, które charakteryzują się specyficzną, „zombie-ekonomią”. Mowa o kopalniach marmuru w Sławniowicach.

6.1. Analiza Finansowa „Marmur” Sławniowice Sp. z o.o.

Spółka ta (KRS 0000247754) jest finansowym trupem. Piotr Kurczewski posiada w niej ok. 90% udziałów. Dane finansowe z 2024 roku są alarmujące:

- **Aktywa:** 7,5 mln PLN.
- **Zobowiązania:** 11,67 mln PLN.
- **Kapitał Własny:** Ujemny (-4 mln PLN).
- **Wskaźnik Zadłużenia:** 156% (Techniczne Bankructwo).

6.2. Strategia „License & Land Hold”

Dlaczego racjonalny inwestor utrzymuje taki podmiot? Hipoteza analityczna wskazuje na strategię *License & Land Hold*. Wartość spółki nie leży w jej bieżącej działalności (wydobyciu), lecz w unikalnych aktywach trwałych (ziemia, złoża marmuru) i trudnych do uzyskania koncesjach górniczych. Utrzymanie spółki „pod respiratorem” pożyczek właścicielskich pozwala na blokowanie dostępu do złóż konkurencji. Istnienie bliżniaczej spółki („Marmury” z 'y' na końcu) sugeruje przygotowanie do operacji *asset flip* – przeniesienia aktywów do czystego podmiotu i pozostawienia długów w starej skorupie.

Wnioski Systemowe: Profil Inwestora Kompletnego

Analiza działalności Piotra Kurczewskiego ujawnia sylwetkę inwestora kompletnego, operującego na styku technologii, prawa i finansów z chirurgiczną precyzją.

1. **Cierpliwość Strategiczna:** Potrafi budować wartość przez dekady (Przelewy24), by uderzyć w idealnym momencie rynkowym.
2. **Brutalny Pragmatyzm:** W relacjach biznesowych (Saule, konflikt z Nets) nie wahając się używać najczęstszych instrumentów prawnych (zastawy na akcjach, blokady KRS) do zabezpieczenia swoich interesów. Sentymenty nie grają roli – liczy się *leverage*.
3. **Dyweryfikacja przez Kontrolę:** Niezależnie od branży, Kurczewski zawsze dąży do pełnej kontroli – czy to poprzez pakiety większościowe, czy poprzez instrumenty dłużne i kowenanty, które w sytuacji kryzysowej dają mu władzę absolutną (przypadek Saule).
4. **Szczelny Ekosystem:** Otacza się wąskim gronem zaufanych ludzi (Krzemiński, Szymańska-Piper) i korzysta z usług topowych prawników (Gessel), co czyni jego struktury odpornymi na wstrząsy zewnętrzne.

Dla uczestnika konkursu wiedzy o Piotrze Kurczewskim, historia ta jest lekcją realnego kapitalizmu. To opowieść o tym, jak polski kapitał nauczył się grać w globalną grę, wykorzystując luki w systemie prawnym, inercję sądów i naiwność naukowców, by akumulować władzę i zasoby. W tej grze technologia jest tylko żetonem, a zwycięzcą jest ten, kto kontroluje tabelę w Excelu i wpisy w KRS.

Cytowane prace

1. Statement - Przelewy24, <https://www.przelewy24.pl/en/news/statement>
2. Sąd podtrzymał wpis w KRS. Zmiany w organach Saule Technologies pozostają w mocy, <https://www.perowskity.pl/sad-podtrzymal-wpis-w-krs-zmiany-w-organach-saule-tecnologies-pozostaja-w-mocy/>
3. SAULE TECHNOLOGIES SA (21/2025) Utrzymanie w mocy postanowienia w sprawie wpisu do KRS zmian w organach Spółki - Biznes

Interia,

<https://biznes.interia.pl/gieldy/raporty-espi/news-saule-technologies-sa-21-2025-utrzymanie-w-mocy-postanowieni,nId,8042463> 4. Olga Malinkiewicz i perowskity: jak naukowy przełom zmienił się w

<https://womenintech.perspektywy.org/olga-malinkiewicz-i-perowskity-jak-naukowy-przelom-zmienil-sie-w-biznesowy-koszmar/> 5. Olga Malinkiewicz vs. inwestorzy: czego dowiedzieliśmy się z wywiadu w Kanale Zero?,

<https://mamstartup.pl/najwazniejsze-rzeczy-jakie-z-wywiadu-w-kanale-zero-dowiedzielimy-sie-o-konflikcie-olgi-malinkiewicz-z-inwestorami/>