

FINANSISTA ROKU

2023



Szanowni Państwo,

Czy do zarządzania instytucją finansową potrzebne są jakieś szczególne kompetencje, inne niż np. w przemyśle, handlu, farmacji? Jak z nieustanną potrzebą uczenia się, poszerzania wiedzy radzą sobie finansiści? Co utrudnia im zarządzanie zespołami, budowanie silnych marek, a co ich w tych procesach ogranicza? Na to i inne pytania od-

powiadają zaproszeni na nasze łamy eksperci. W ramach raportu Finansista Roku nagradzamy wyróżniające się – w ocenie redakcji – postaci z rynku finansowego. Doceniliśmy otwartość, innowacyjność w podejściu do kreowania produktów finansowych i świadomość potrzeb klienta. Wszystkim obecnym na liście gratulujemy.

Redakcja



ALEKSANDRA FRIEDEL

PREZESKA ZARZĄDU UNILINK

Doświadczenie zdobyła w globalnych instytucjach finansowych KPMG i Hannover Re w Niemczech i Wielkiej Brytanii oraz w Polsce w Link4. W Unilink od 2015 r. jako dyrektorka finansowa i wiceprezesa zarządu. Od 2023

r. prezeska zarządu Unilink, największej multiagencji ubezpieczeniowej w Polsce. Przedsiębiorczyni, inwestorka i Anioł Biznesu. Absolwentka podyplomowych studiów Coachingu i Mentoringu w Laboratorium Psychoedukacji

przy SWPS oraz Akademii Psychologii Przywództwa. Posiada certyfikację LVI do przeprowadzenia badania Wszechstronności Przywództwa. Od 2022 r. wykładowczyni Szkoły Biznesu przy Politechnice Warszawskiej.

PRZEMYSŁAW GDAŃSKI

PREZES ZARZĄDU BNP PARIBAS BANK POLSKA

BNP Paribas Bank Polska kieruje od 1 listopada 2017 r. Pełni też funkcję Territory Head dla wszystkich spółek Grupy BNP Paribas w Polsce. Absolwent Wydziału Ekonomicznego na Uniwersytecie Gdańskim i rocznego programu w zakresie bankowości i finansów międzynarodowych w Loughborough University w Wielkiej Brytanii. Ukończył szereg specjalistycznych, menedżerskich programów rozwojowych wiodących uczelni biznesowych na świecie, takich jak IESE Business School (Advanced Management Program), Harvard Business School, London Business School, The Haas School of Business (University of California, Berkeley), Ashridge-Hult Interna-

tional Business School, HEC, Columbia Business School i INSEAD. Ma ponad 30-letnie międzynarodowe doświadczenie w bankowości. Pracował zarówno w największych bankach w Polsce, jak i za granicą. Od 2019 r. wiceprezydent Konfederacji Lewiatan oraz członek Rady Doradczej Digital University. Od 2021 r. członek Rady Programowej UN Global Compact Network Poland. W tym samym roku został członkiem Rady Doradczej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz partnerem prestiżowego międzynarodowego G100 Denim Club, organizacji skupiającej liderów wspierających paritet płci i równość. Od 2017 r. przewodni-

czący Rady Fundacji BNP Paribas. W 2021 r. wyróżniony nagrodą Wizjonera Rynku, przyznawaną podczas konferencji IT@BANK. W 2018 r. otrzymał od Fundacji Digital Poland tytuł Digital Shaper za wybitny wkład w cyfrową transformację. Od wielu lat konsekwentnie patronuje inicjatywom na rzecz propagowania różnorodności, równości płci oraz wspierania działalności przedsiębiorczych kobiet. W 2018 r. otrzymał nagrodę specjalną Male Champion of Change, Fundacji Sukcesu Pisanego Szminką. Szachista z tytułem Mistrza FIDE, przed laty członek polskiej Kadry Narodowej Juniorów, były prezes Polskiego Związku Szachowego.



ANDRZEJ GURAK

PREZES ZARZĄDU IMPULS-LEASING POLSKA I IMPULS-INSURANCE POLSKA



Od 2006 r. jest związany z IMPULS-LEASING International, który należy do Grupy Raiffeisenlandesbank Upper Austria. Organizował rozpoczęcie działalności IMPULS-LEASING Polska i od początku istnienia spółki w 2007 r. pełni funkcję prezesa zarządu. Od 2009 r. jest także prezesem zarządu IMPULS-INSURANCE Polska. W 1996 r. rozpoczął pracę w Raiffeisen Centrobank Polska,

a w 2000 r. w Raiffeisen-Leasing Polska (RLPL), gdzie w zarządzie jako członek, wiceprezes i prezes zarządu odpowiadał za departamenty sprzedaży, marketingu, strategii, prawni, administracji, IT i HR. W 2003 r. RLPL osiągnął drugie miejsce w rankingu firm leasingowych (ponad 1 mld zł sfinansowanych aktywów), będąc poza pierwszą 30-stką w 1999 r. W pierwszej połowie lat 90.

pełnił funkcje menedżerskie w Kanadzie w North American Property Group oraz w Hatch Associates Ltd. Otrzymał tytuł Bachelor of Commerce na Uniwersytecie McGill w Montrealu oraz MBA na Uniwersytecie York, Schulich School of Business w Toronto. Uczestniczył także w szkoleniach w Wharton School of Business, York University i University of Western Ontario.

ROGER HODGKISS

PREZES SPÓŁEK UBEZPIECZENIOWYCH GENERALI POLSKA

Do Generali dołączył w listopadzie 2019 r. jako członek zarządu odpowiedzialny za sprzedaż. Przed rozpoczęciem pracy w Polsce pełnił funkcję dyrektora handlowego Intouch Insurance i dyrektora generalnego AAS Balta, największego

ubezpieczyciela na Łotwie. W latach 2009-2015 był prezesem Link4 i nadzorował transformację firmy z ubezpieczyciela direct do ubezpieczyciela wielokanałowego, dzięki czemu Link4 stał się wiarygodnym graczem na pol-

skim rynku. W 2016 roku dołączył do zarządu PZU i PZU Życie. Posiada tytuł inżyniera (z wyróżnieniem) uzyskany na Uniwersytecie w Liverpoolu oraz uprawnienia biegłego rewidenta certyfikowanego w Wielkiej Brytanii.





MARTIN KACZMARSKI

PREZES ZARZĄDU KACZMARSKI GROUP

Od 2015 r. stoi na czele biznesu rodziny Kaczmarckich, do którego należy m.in. pierwsze w Polsce biuro informacji gospodarczej – Krajowy Rejestr Długów BIG, lider rynku odzyskiwania należności Kaczmarcki Inkasso czy spółka faktoringowa NFG. Udana sukcesja dała rodzinnemu biznesowi nowy impuls do

rozwoju. Martin Kaczmarcki w dużo większym stopniu postawił na technologię, cyfryzację i zaawansowaną analizę danych. Do grupy dołączył integrator danych dla biznesu i software house Transparent Data, zapewniająca dostęp do otwartej bankowości Easy Check czy serwis ChronPESEL.pl. W efekcie w ciągu kilku lat rodzinna firma

podwoiła obroty, mocno rozwinęła ofertę produktową i zatrudnia już ponad 1300 osób. Kontynuuje rodzinną misję dostarczania klientom innowacyjnych rozwiązań zwiększających bezpieczeństwo finansowe i ograniczających ryzyko biznesowe. Z usług grupy korzysta na co dzień prawie 200 tys. firm i blisko milion konsumentów.

MARCIN NEDWIDEK

PREZES GRUPY UNIQA W POLSCE

Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz MBA na London Business School. Funkcję prezesa Grupy UNIQA w Polsce pełni od kwietnia 2021 roku. Wcześniej od października 2020 pełnił rolę prezesa Grupy AXA w Polsce. W UNIQA, oprócz roli prezesa, odpowiada też za detaliczny biznes ubezpieczeń majątkowych i na życie. Do AXA dołączył w 2018 roku. Pełnił funkcję członka zarządu i dyrektora obszaru klienta indywidualnego w części majątkowej. Wcześniej związany był z The Bo-

ston Consulting Group, gdzie odpowiadał za rozwój praktyki ubezpieczeniowej BCG w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. Pracował też dla innej międzynarodowej firmy konsultingowej oraz banku inwestycyjnego w Londynie. Obecnie UNIQA w Polsce to wiodąca grupa ubezpieczeniowa pod względem kompleksowości oferty ubezpieczeń majątkowych, komunikacyjnych i życiowych oraz inwestycyjnych i emerytalnych. Kompleksowość dotyczy także kanałów sprzedaży: agencyj-

nego, brokerskiego, dealerskiego, bankowego i online. UNIQA jest liderem w ubezpieczeniach majątku spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych. Obsługuje ponad 6 mln klientów. Celem spółek z grupy w Polsce jest rentowny wzrost, co udaje się z powodzeniem realizować prezesowi i jego zespołowi. W 2022 i 2023 roku majątkowa spółka miała jedną z najwyższych rentowności na rynku (najniższy wskaźnik CoR). Z kolei biznes życiowy rósł ponad rynek oraz znacząco poprawiła się dochodowość tego biznesu.



REKLAMA



NOBLE SECURITIES
DOM MAKLERSKI

INWESTUJ. NA PRZYSZŁOŚĆ.

IM WCZEŚNIEJ ZACZNIESZ, TYM WIĘCEJ ODŁOŻYSZ.

WIĘCEJ O RACHUNKACH
IKE I IKZE DOWIESZ SIĘ
W NOBLE SECURITIES

IKE online



IKZE online



www.noblesecurities.pl • biuro@noblesecurities.pl • +48 12 422 31 00 (opłata wg. stawek operatora)

Ogłoszenie stanowi materiał promocyjny usług Noble Securities S.A. („NS”). Inwestowanie na rynku kapitałowym wiąże się z ryzykiem utraty części lub całości zainwestowanego kapitału. Zasady korzystania z Rachunku IKE określa Umowa o prowadzenie przez Noble Securities S.A. Indywidualnego Konta Emerytalnego oraz świadczenie usług maklerskich i brokerskich („Umowa IKE”) a z Rachunku IKZE – Umowa o prowadzenie przez Noble Securities S.A. Indywidualnego Konta Zabezpieczenia Emerytalnego oraz świadczenie usług maklerskich i brokerskich („Umowa IKZE”), a także Regulamin prowadzenia przez Noble Securities S.A. Indywidualnych Kont Emerytalnych oraz Indywidualnych Kont Zabezpieczenia Emerytalnego („Regulamin IKE/IKZE”), które dostępne są na stronie internetowej: www.noblesecurities.pl w zakładce: Dom maklerski/ IKE/IKZE/Dokumenty oraz Regulamin świadczenia przez Noble Securities S.A. usług maklerskich oraz prowadzenia rachunków papierów wartościowych i rachunków pieniężnych („Regulamin”), który jest dostępny na stronie internetowej: www.noblesecurities.pl w zakładce: Dom maklerski/Rachunek maklerski/Dokumenty. Zgodność produktów i usług oferowanych przez NS z potrzebami, cechami i celami, biorąc pod uwagę wiedzę i doświadczenie weryfikowana jest przed zawarciem odpowiednio Umowy IKE lub Umowy IKZE. Szczegółowe informacje o ryzyku związanym z inwestowaniem dostępne są na stronie internetowej www.noblesecurities.pl w zakładce: Dom maklerski/Rachunek maklerski/Dokumenty, a szczegółowe informacje o świadczonych przez NS usługach maklerskich na stronie internetowej www.noblesecurities.pl.



RADOSŁAW OLSZEWSKI

PREZES ZARZĄDU DM BOŚ

Związany z rynkiem kapitałowym od początku jego powstania, a od 1992 r. wpisany na listę maklerów papierów wartościowych. Karierę zawodową rozpoczął w Biurze Maklerskim Polskiego

Banku Rozwoju. Był współzałożycielem Domu Maklerskiego BOŚ, a od 1996 r. pełni funkcję prezesa zarządu. Absolwent Politechniki Warszawskiej, podyplomowych studiów me-

nedżerskich, a także podyplomowych studiów w Szkole Głównej Handlowej. Wieloletni członek zarządu i Rady Izby Domów Maklerskich, a obecnie wiceprzewodniczący Rady IDM.

MACIEJ TRYBUCHOWSKI

PREZES KDPW I KDPW_CCP

Od 2018 pełni funkcję prezesa zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych, a od roku 2019 – prezesa zarządu izby rozliczeniowej KDPW_CCP. Karierę zawodową rozpoczął w Katedrze Teorii Organizacji na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Jednocześnie w latach 1989-1990 był Radcą w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych w Ministerstwie Finansów. W latach 1995-

2002 dyrektor Departamentu Emisji i Gwarancji, a następnie dyrektor zarządzający w Centralnym Domu Maklerskim Pekao. W okresie 2003-2012 dyrektor Biura Maklerskiego Banku BGŻ. Od roku 2013 do 2014 dyrektor, a następnie wiceprezes IDM. W latach 2015-2017 prezes Domu Maklerskiego Banku BPS, a w latach 2017-2018 prezes PGE Dom Maklerski. Współautor podręcznika „Zarządzanie – teoria i prak-

tyka” pod red. prof. A.K. Koźmińskiego, wykładowca na kursach dla kandydatów na członków rad nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa. Od 2004 działa w Izbie Domów Maklerskich. Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, stypendysta programu Międzynarodowego Marketingu i Zarządzania w Copenhagen Business School oraz licznych międzynarodowych programów edukacyjnych.



MARCIN WIŃSKI

PREZES ZARZĄDU TYR TOWARZYSTWO FUNDUSZY INWESTYCYJNYCH, CHIEF INVESTMENT OFFICER



Posiada bogate doświadczenie w zarządzaniu towarzystwem oraz funduszami inwestycyjnymi. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej na kierunku Finanse i Bankowość o specjalizacji Bankowość Inwestycyjna oraz studiów podyplomowych z Zarządzania Ryzykiem w Instytucjach Finansowych. Od 16 lat związany z branżą usług finansowych, w tym od 12 lat zarządzający portfelami inwestycyjnymi, a od sześć lat nieprzerwanie zasiada w zarządach TFI. Karierę rozpoczął w Kredyt Bank, a następnie przez sie-

dem lat pracował w Raiffeisen Bank Polska. Początkowo jako dealer walutowy, a następnie jako Starszy Portfolio Manager dla klientów bankowości prywatnej. Przez kolejne trzy lata zarządzał funduszami globalnymi w Millenium TFI, po czym objął funkcję dyrektora zarządzającego Funduszami Absolute Return w Baltic Capital. W niedługim czasie został powołany do zarządu Towarzystwa i odpowiadał za nadzór nad m.in. Departamentami Zarządzania Ryzykiem, Zgodności i Nadzoru oraz Operacji. Reprezentował również Towarzy-

stwo i Fundusze w relacjach z klientami i dystrybutorami. Aktualnie współtworzy i kieruje Towarzystwem Funduszy Inwestycyjnych TYR. Jako CIO i przewodniczący Komitetu Inwestycyjnego koncentruje prace zespołu wokół flagowej strategii Private Debt (finansowania poza bankowego dla przedsiębiorstw) oraz konsekwentnie uruchamia kolejne inicjatywy. W 2023 roku współdzielił sukces Grupy Sadkowskiego i Wspólnicy w związku z przekroczeniem wartości łącznego wolumenu udzielonych finansowań w kwocie 1 miliarda zł.

KRZYSZTOF ZGORZELSKI

PREZES ZARZĄDU PEKAO LEASING

W PEKAO LEASING od grudnia 2021 r. pełnił obowiązki członka zarządu odpowiedzialnego za obszar operacji, finansów i IT. Od kwietnia 2022 roku pełni w spółce funkcję prezesa zarządu, obejmując nadzór także nad audytem wewnętrznym, marketingiem, obsługą prawną oraz obszarem zarządzania kapitałem ludzkim, przyczyniając się do wypracowywania przez spółkę historycznych wyników finansowych, przy jednoczesnym istotnym wzroście udziału rynkowego. Od sierpnia 2020 roku członek zarządu ds. finansowych w Polskim Holdingu Nieruchomości (do maja 2021 r.). Od kwietnia 2016 r. do marca 2017 r. członek zarządu – dyrektor finansowy, a następnie do maja

2020 r. prezes zarządu – dyrektor generalny w POLREGIO (dawniej Przewozy Regionalne), gdzie przeprowadził z sukcesem restrukturyzację naprawczą tego największego polskiego przewoźnika pasażerskiego (zakończoną w 2018 roku) umacniając istotnie jej pozycję rynkową uzyskując m.in. po raz pierwszy w jej historii przez 4 lata z rzędu dodatnie wyniki finansowe, realizując plan inwestycyjny o wartości 630 mln zł oraz wprowadzając na rynek nową markę: POLREGIO. Wcześniej pełnił funkcję dyrektora finansowego m.in. w Eurolot, Przedsiębiorstwo Napraw Infrastruktury i PKP Cargo. W roku 1997 z wynikiem pozytywnym złożył egzamin na członków rad

nadzorczych w spółkach Skarbu Państwa. Od tamtego czasu zasiadał w radach nadzorczych wielu podmiotów m.in. ZDM w Mińsku Mazowieckim, TBS Praga Południe oraz PLL LOT. Absolwent kierunku Finanse i Bankowość Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz podyplomowych studiów executive MBA na Uniwersytecie Gdańskim oraz GFKM (instytucja walidująca IAE Aix-en-Provence Graduate School of Management). Posiada wieloletnie doświadczenie menedżerskie w budowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstw, zarządzaniu finansami oraz projektami. Specjalizuje się w analizach kontrolingowych oraz restrukturyzacji naprawczej i rozwojowej przedsiębiorstw.





OD PONAD 17 LAT WSPIERAMY ROZWÓJ POLSKICH FIRM

Korzyści ze współpracy z **IMPULS-LEASING** Polska:

- **KOMPLEKSOWA OFERTA FINANSOWANIA**
leasing operacyjny, finansowy, pożyczka, dzierżawa
- **WYSOKA JAKOŚĆ ŚWIADCZONYCH USŁUG**
89% Klientów ocenia naszą obsługę bardzo dobrze i dobrze



Zapraszamy do współpracy

☎ 22 381 00 00 | sprzedaz@impuls-leasing.pl

www.impuls-leasing.pl

KLUCZOWA ROLA LEASINGU W BUDOWANIU PRZEWAG KONKURENCYJNYCH NA RYNKU

Z Krzysztofem Zgorzelskim, prezesem zarządu PEKAO LEASING Sp. z o.o., rozmawia Justyna Szymańska.

Leasing to popularna forma finansowania dla firm.

Jakie są w Pana ocenie jego największe zalety?

Rzeczywiście leasing cieszy się nieustającą i stale rosnącą popularnością wśród przedsiębiorców, szczególnie tych z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Ta forma finansowania ma bowiem szereg zalet począwszy od braku konieczności posiadania dużego wkładu własnego, czyli jest ograniczone zaangażowanie własnych środków, poprzez ograniczone do minimum formalności, a na możliwości korzystania i uzyskiwania dochodów z eksploatacji danego środka trwałego bez konieczności zapłacenia za niego całości ceny skończywszy. Równie istotną korzyścią jest możliwość skorzystania z tzw. tarczy podatkowej. W przypadku leasingu, koszty amortyzacyjne ponoszone są przez firmę leasingową, która obciążając przedsiębiorcę ratą leasingu, pomaga mu w zmniejszeniu podstawy opodatkowania. Raty leasingu zaliczane są bowiem do kosztów uzyskania przychodu.

Oczywiście są to tylko przykładowe korzyści, gdyż jest ich o wiele więcej. W Pekao Leasing stawiamy na indywidualne podejście, które pozwala na identyfikację wielu innych pozytywnych finansowo korzyści, jakie przedsiębiorca może uzyskać, wybierając właśnie tę formę finansowania.

Nie bez znaczenia dla innowacyjnych przedsiębiorców jest także możliwość wykorzystania leasingu jako formy zapewnienia posiadania w eksploatacji

wyprodukowanych w najnowszej technologii i w najwyższym standardzie maszyn i urządzeń, co pozwala utrzymać konkurencyjność danego przedsiębiorcy na rynku.

Pekao Leasing wspiera polskich przedsiębiorców. Dokładamy wszelkich starań, aby nasza oferta odpowiadała na ich potrzeby.

Pekao Leasing jest głównym uczestnikiem rynku leasingu w Polsce od 29 lat. Jak w ciągu tych lat zmieniał się rynek?

Bieżący rok jest obchodzony przez branżę leasingową jako 30-lecie istnienia leasingu w Polsce. Zatem założona w 1995 roku Pekao Leasing jest jego uczestnikiem praktycznie od początku. Leasing pojawił się w polskiej gospodarce, odpowiadając na potrzeby raczkujących w gospodarce wolnorynkowej polskich przedsiębiorców. W tamtym okresie, na polskim rynku działało dwanaście firm leasingowych. Od początku był ukierunkowany na ten segment przedsiębiorców, w sposób szybki zapewniając im niezbędne środki finansowe do pozyskania potrzebnych maszyn i urządzeń, ale także i środków transportu na rosnącym dynamicznie rynku usług transportowych, zarówno towarów, jak i pasażerów. Początkowo ta forma finansowania funkcjonowała w powszechnym obiegu jako umowa nienazwana, gdyż nie znajdowała swoich ram prawnych w żadnych z funkcjonujących wówczas w polskim prawie form prawnych zawieranych umów. Wykorzystywano trochę z umów najmu, trochę z dzierżawy, sprzedaży, czy po-

życzki. Niemniej dopiero 9 grudnia 2000 roku weszły w życie przepisy wprowadzające do polskiego systemu prawnego pojęcie „leasing” i „umowa leasingu”. Pozwoliło to na uporządkowanie rynku wśród już funkcjonujących podmiotów oraz pojawienie się wielu innych, które z daleką ostrożnością podchodziły do włączenia w swoją ofertę tej formy finansowania. Stąd pojawiały się kolejne firmy i obecnie na rynku działa około 80 firm leasingowych, które odpowiadają na inwestycyjne potrzeby polskich przedsiębiorców.

Świadczy to, iż leasing szybko stał się motorem napędowym polskiej przedsiębiorczości, a z jego oferty korzysta coraz to większa liczba małych i średnich przedsiębiorstw. Leasing stał się właściwą odpowiedzią na rosnące potrzeby inwestycyjne polskich przedsiębiorców, zapewniając im niezbędne środki finansowe na uzyskiwanie przewag konkurencyjnych na rynku. Warto zauważyć, iż w 1993 roku w Polsce działało 2 miliony małych i średnich przedsiębiorstw, a trzy lata później było ich już ponad 2,4 miliona. Obecnie w Polsce działa około 3 milionów przedsiębiorstw, a dla wielu z nich trudno wyobrazić sobie rozwój bez korzystania z usług firm leasingowych.

Z racji tego, iż w początkowym okresie funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej był niedobór wielu rodzajów środków trwałych obejmujących nie tylko pojazdy, ale także różnego rodzaju maszyn i urządzeń, to na ich sfinansowanie ich pozyskanie bardzo często odpowiedzią był leasing. Niemniej dominującym rodzajem finansowanych inwestycji były te, które obejmowały samochody zarówno osobowe, dostawcze, autobusy, jak i ciężarowe. Stąd branża kojarzona jest tradycyjnie z finansowaniem zakupu samochodów, w tym szczególnie dostawczych. 10 lat temu stanowiły one około 60 proc. finansowanych aktywów w strukturze, a obecnie ponad 70 proc. Drugą grupę finansowanych leasingiem inwestycji stanowią maszyny i urządzenia z udziałem w strukturze sprzed 10 lat około 34 proc., a obecnie



Leasing stał się właściwą odpowiedzią na rosnące potrzeby inwestycyjne polskich przedsiębiorców, zapewniając im niezbędne środki finansowe na uzyskiwanie przewag konkurencyjnych na rynku.

25 proc. Pokazuje to na wysoką specjalizację branży w finansowaniu tych grup inwestycji. Wracając do Pekao Leasing, mogę podkreślić, iż z naszej oferty korzysta obecnie ponad 23 tysiące klientów. W strukturze finansowanych inwestycji 57 proc. stanowią pojazdy, a maszyny i urządzenia reprezentują blisko 38 proc. Taka struktura odpowiada naszej maksymie, iż odpowiadamy na indywidualne potrzeby naszych klientów. To zaufanie klientów, ale także bardzo dobra współpraca z Bankiem Pekao pozwoliły na wypracowanie przez Spółkę największej dynamiki sprzedaży na rynku leasingu. Wobec rosnącej liczby klientów i ilości zawieranych umów nie można nie zauważyć, iż przekłada się to na coraz lepsze postrzeganie Pekao Leasing na rynku i rosnące zaufanie klientów do naszej firmy. Doskonałe wyniki finansowe ostatniego roku tylko to potwierdzają.

Co wpływa na kształt rynku dziś? Co go determinuje, pozwala mu się rozwijać, a co go ogranicza?

Pod względem struktury rynku leasingu, jest ona w zasadzie w miarę stabilna od kilku lat. Niemniej dostrzegalna jest rosnąca konkurencja na rynku, co wpływa na warunki oferowane klientom oraz wymusza dostrzeganie i reagowanie na zmieniające się oczekiwania klientów. Wyszukiwanie przewag konkurencyjnych na rynku zdaje się stanowić klucz do sukcesu, ale aby z niego skorzystać, należy umiejętnie

wdrożyć je w organizacji, tak aby przyniosły oczekiwane korzyści. Pekao Leasing na przestrzeni ostatnich dwóch lat może pochwalić się dokładnie takimi osiągnięciami z podejmowanych działań i nowo wdrażanych w struktury spółki rozwiązań, co przekłada się na niewątpliwą sukces spółki na rynku. Dokładamy wszelkich starań, aby oferta była dostosowana do zmieniających się potrzeb naszych klientów, którymi są głównie mikro, mali i średni przedsiębiorcy, dostosowując ją do różnych branż i modeli biznesowych.

Pekao Leasing wspiera strategię ESG Banku Pekao, w tym transformację energetyczną i niskoemisyjność leasingowanych aktywów. Przykładowo obecnie oferujemy w ramach współpracy z BOŚ Bankiem program „Mój Elektryk” dotyczący dofinansowania do zakupu samochodów elektrycznych. Zatem współpraca Pekao Leasing z Bankiem Pekao oraz PZU, do której to grupy kapitałowej należymy, zwiększa możliwości finansowania oraz wiarygodność. Są to bardzo cenne cechy w obecnej rzeczywistości gospodarczej obfitującej w wiele nieprzewidywalnych zdarzeń mogących negatywnie wpływać na aktywność inwestycyjną polskich przedsiębiorców. Nie bez znaczenia jest także kwestia wspierania branży leasingowej przez ustawodawców, czy regulatorów. Kluczowe dla branży istotne elementy jej dalszego rozwoju, a tym samym i rozwoju polskich przedsiębiorców, wymagają podjęcia działań pozwalających na, chociażby, możliwości zawierania umowy leasingu w formie dokumentowej, ale co jeszcze istotniejsze kwalifikowania tej formy finansowania jako dopuszczalnej na pozyskanie dofinansowania ze środków publicznych, w tym unijnych.

Przyzwyczajaliśmy się myśleć o leasingu jako sposobie na finansowanie pojazdów, a przecież nie tylko do nich ograniczone jest to narzędzie. Co polscy przedsiębiorcy finansują leasingiem?

Faktycznie finansowanie pojazdów jest główną domeną firm leasingowych, o czym świadczy



Finansowanie pojazdów jest główną domeną firm leasingowych, o czym świadczy ich 71 proc. udział w strukturze finansowanych przez branżę aktywów. Niemniej podkreślić należy, iż firmy leasingowe finansują inwestycje przedsiębiorców, dostosowując swoją ofertę do różnych oczekiwań klientów, w zależności od rodzaju ich działalności, branży i indywidualnych potrzeb.



ich 71 proc. udział w strukturze finansowanych przez branżę aktywów. Niemniej podkreślić należy, iż firmy leasingowe finansują inwestycje przedsiębiorców, dostosowując swoją ofertę do różnych oczekiwań klientów, w zależności od rodzaju ich działalności, branży i indywidualnych potrzeb.

Stąd przedsiębiorcy inwestują przy pomocy leasingu pozyskiwanie sprzętu informatycznego: komputery, serwery, drukarki, urządzenia biurowe i inne sprzęty technologiczne. Leasing w tej dziedzinie pozwala na elastyczne dostosowywanie się do postępującej technologii, tak aby na konkurencyjnym rynku przedsiębiorcy nie utracili swoich przewag konkurencyjnych wynikających z eksploatowanych zaawansowanych technologicznie maszyn i urządzeń różnego przeznaczenia. Istotnym bowiem obszarem finansowanym przez leasing są maszyny i urządzenia przemysłowe, linie produkcyjne, a także inne aktywa przemysłowe. Pekao Leasing sfinansowało w ubiegłym roku aktywa w postaci maszyn i urządzeń na kwotę ponad 2,5 mld złotych.

Branża leasingowa dostrzega także, iż polscy przedsiębiorcy cenią sobie także coraz większą mobilność i odpowiadając na ten popyt, w ofertach firm

leasingowych coraz częściej pojawia się finansowanie na leasing jachtów, śmigłowców, czy samolotów.

Jak na kształt oferty Pekao Leasing wpływa fakt bezpośredniej współpracy z Bankiem Pekao?

W czerwcu 2017 roku nastąpiła repolonizacja Banku Pekao. Od tego momentu Pekao Leasing, obok bycia częścią Grupy Banku Pekao, stał się dostrzegalną częścią Grupy PZU. Stwarza to spółce nowe możliwości. Przede wszystkim pozwala na budowanie jak najbardziej kompleksowej oferty dla naszych klientów, skrojonej pod ich indywidualne potrzeby, a obejmującej obok produktów bankowych i leasingowych, także i ubezpieczeniowe.

Integracja zasobów i doświadczenia instytucji wchodzących w skład obu grup kapitałowych umożliwiają bardziej kompleksowe i konkurencyjne podejście do oferowania leasingu.

Dokładnie współpraca z Bankiem Pekao umożliwia Pekao Leasing oferowanie zintegrowanych rozwiązań finansowych, łączących usługi leasingowe z innymi produktami finansowymi dostępnymi w ofercie banku. Co zwiększa atrakcyjność oferty dla klientów, którzy poszukują kompleksowego podejścia do

zarządzania finansami.

Podkreślenia wymaga, iż dzięki doskonałej współpracy z Bankiem Pekao spółka ma zapewniony dostęp do finansowania, co wpływa na jej konkurencyjność.

Taka wielopoziomowa współpraca z renomowanym i kluczowym na rynku Bankiem Pekao zwiększa wiarygodność i zaufanie do Pekao Leasing, co ma wpływ w procesie budowania długoterminowych relacji z klientami i stanowi dodatkowy czynnik wpływający na pozyskanie kolejnych.

Warto także zauważyć, iż od marca 2022 roku rozpoczęła działalność operacyjną multiagencja ubezpieczeniowa PeUF, w której Pekao Leasing posiada 100 proc. udziałów. PeUF oferuje naszym klientom ofertę ubezpieczenio-

„
Pekao Leasing wspiera polskich przedsiębiorców. Dokładamy wszelkich starań, aby nasza oferta odpowiadała na ich potrzeby.



Leasing cieszy się nieustającą i stale rosnącą popularnością wśród przedsiębiorców, szczególnie tych z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Ta forma finansowania ma bowiem szereg zalet począwszy od braku konieczności posiadania dużego wkładu własnego, czyli jest ograniczone zaangażowanie własnych środków, poprzez ograniczone do minimum formalności, a na możliwości korzystania i uzyskiwania dochodów z eksploatacji danego środka trwałego bez konieczności zapłacenia za niego całości ceny skończywszy.

wą, w tym ofertę PZU, która cieszy się nieustającym zaufaniem.

Pekao Leasing oferuje małym i średnim przedsiębiorcom specjalne warunki współpracy. Dlaczego ta grupa ma dla Państwa szczególne znaczenie?

Pekao Leasing, jako firma działająca na rynku od 29 lat, ma doświadczenie w rozpoznawaniu oczekiwań zgłaszanych przez klientów zaadresowanych do branży leasingowej. Wpisując się równocześnie w politykę Grupy Banku Pekao, dostrzegalnym jest największy zgłaszany popyt na usługi firm leasingowych w segmencie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Stanowią one główną siłę napędową polskiej gospodarki i są tą jej częścią, która doskonale identyfikuje potrzeby inwestycyjne dostrzegając pojawiające się na rynku szanse oczekując od kapitałodawców szybkiej i elastycznej oferty. Małe i średnie przedsiębiorstwa różnią się bowiem od większych korporacji pod względem struktury finansowej, elastyczności decyzyjnej i innych aspektów biznesowych. Oferowanie specjalnych warunków pozwala lepiej dostosować się do ich specyfiki, uwzględniając ich potrzeby i ograniczenia. Właśnie branża leasingowa stanowi odpowiedź na tak sformułowane oczekiwania rynku i stąd ta grupa klientów stanowi głównych adresatów ofert składanych przez firmy leasingowe.

Popyt zgłaszany przez mikro, małych i średnich przedsiębiorców na środki finansowe służące realizacji inwestycji takich jak sprzęt, pojazdy czy maszyny, które są kluczowe dla prowadzenia ich działalności, spotyka się z podażą oferowaną przez branżę leasingową, jako tą najbardziej jemu odpowiadającą. Ten segment przedsiębiorstw stanowi grupę docelową klientów Pekao Leasing.

Co stanowi dla Pana priorytet w kontekście budowania zespołów?

Oceniając działalność jakiegokolwiek firmy, na ogół dostrzegany jest jedynie jej wymiar zewnętrzny, czyli poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, jak jest ona postrzegana przez swoje otoczenie, tj. przez klientów, kredytodawców, udziałowców, czy instytucje współpracujące. Są to bardzo ważne grupy interesariuszy każdej spółki, z którymi należy prowadzić dobrą i uczciwą komunikację, opartą na budowaniu wzajemnego zaufania i zrozumienia. Niemniej w zarządzaniu istotne jest dostrzeganie także istnienia interesariuszy wewnętrznych, czyli pracowników, czy współpracowników, których działania, bądź ich brak decydują o sukcesie danej organizacji.

Stąd moim priorytetem przy budowaniu zespołów jest podkreślanie, iż jesteśmy jedną organizacją, wobec której otoczenie zewnętrzne ma swoje oczekiwania, na jakie powinniśmy transparentnie odpowiadać, możliwie najdokładniej i podkreślając zawsze otwartość na partnerskie podejście do rozwiązywania spraw, z jakimi przystaje się zmierzyć. Taka taktyka bardzo skutecznie pozwala na pojawienie się zaufania, za którym pojawia się otwartość na wyrażanie dobrych pomysłów na usprawnienia w funkcjonowaniu organizacji. Wspólna praca, zrozumienie i otwartość przekłada się wręcz na intuicyjne definiowanie celów, które bezwzględnie stanowią klucz do sukcesu.

Jak widać, po dwóch latach mojego zarządzania w Pekao Leasing takie podejście pozwala osiągać spółce historyczne wyniki i znacząco umacniać jej pozycję na rynku, a zatem wydaje się, że idealnie wpisuje się w wartości, jakie są podkreślane w Grupie Banku Pekao, czyli prosto, razem, odważnie i odpowiedzialnie.



Edukacja finansowa – strategia odporności dla zmieniającego się świata

Tylko 1 na 3 dorosłych na świecie posiada wiedzę finansową. W efekcie coraz częściej nie jesteśmy przygotowani, by świadomie podejmować decyzje dotyczące finansów osobistych, a także odpowiedzialnie korzystać z produktów finansowych w taki sposób, by zadbać o swój dobrostan i bezpieczeństwo.



Ewa Małyszko

prezes zarządu, PFR TFI

Problem jest na tyle istotny, że podczas tegorocznego Światowego Forum Ekonomicznego w Davos jednym ze strategicznych tematów było wzmocnienie odporności finansowej, zaś wnioski, jakie płyną z dyskusji, potwierdzają, że to wiedza finansowa jest niezbędna do maksymalizacji dobrobytu społecznego i gospodarczego.

W dzisiejszym świecie nasza odporność finansowa jest testowana na niespotykaną dotąd skalę. Nigdy wcześniej w naszym życiu globalne wydarzenia o takim znaczeniu i dynamice nie następowały w tak krótkim czasie. Właśnie w tak zmiennych okolicznościach zdaliśmy sobie sprawę z tego, jak istotne jest bezpieczeństwo finansowe. Planowanie osobistego budżetu, budowanie oszczędności długoterminowych, a także decyzje zakupowe wymagają wiedzy na temat świata finansów. Jest dziś ona tak samo ważna jak inne umiejętności życiowe. Rosnące znaczenie edukacji finansowej jest związane nie tylko z wyzwaniami, jakie postawiła przed nami pandemia czy kryzys

gospodarczy, ale wynika ze zjawisk takich jak postępująca cyfryzacja świata finansów. Nowe technologie stworzyły przestrzeń dla rozwoju nowych usług. Technologie big data w bankowości, szybkie płatności online otwierają szereg możliwości dla użytkowników. Jednocześnie warto pamiętać o tym, by zawsze zwracać uwagę na zasady bezpieczeństwa, tak by nieświadomie nie stać się celem ataku cyberprzestępcy. Jedno kliknięcie może być bardzo kosztowne.

Utracone korzyści

Liczne badania mówią o tym, że niewiedza finansowa niesie za sobą istotne koszty – zarówno w perspektywie krótkoterminowej, jak i w długim horyzoncie. Konsumentów, którzy nie znają zasad funkcjonowania kredytów, wydają więcej na opłaty transakcyjne, zaciągają większe długi i ponoszą wyższe koszty oprocentowania. W rezultacie pożyczają więcej i drożej, a oszczędzają mniej. Osoby o mającej solidną wiedzę finansową potrafią porównywać oferty kredytowe, jeśli już je potrzebują, i wybierać mądrze. Więcej uwagi poświęcają też planowaniu finansów więcej oszczędzają – zwłaszcza na cele emerytalne, a także inwestuje swoje środki.

Według szacunków Polskiego Funduszu Rozwoju utracone korzyści Polaków wynikające z niechęci do aktywnego inwestowania na rynku kapitałowym to około 10 mld zł

rocznie. W efekcie oszczędności są zamrażane w gotówce lub na lokatach bankowych, zamiast pracować na większe zyski.

Odwieczne wyzwania w nowym wydaniu

Przyglądając się wnioskom z dyskusji w Davos, wskazującym na rolę wiedzy finansowej w budowaniu dobrobytu społecznego i gospodarczego, można powiedzieć, że to nic nowego. Władysław Grabski, zasłużony ekonomista i polityk, już 100 lat temu mówił: Edukacja ekonomiczna stanowi fundament dobrobytu narodowego i osobistego. Dziś te słowa, wciąż aktualne, stanowią motto obchodów Roku Edukacji Ekonomicznej, który niedawno został zainaugurowany. Inicjatywa kieruje naszą uwagę na potrzebę uruchomienia skoordynowanych działań zmierzających do poprawienia jakości i rozszerzenia skali edukacji ekonomicznej.

Pozytywnym sygnałem jest z pewnością fakt, że coraz więcej z nas dostrzega jej znaczenie. Jedno z najnowszych badań przeprowadzonych przez prof. Dominikę Maison z Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego wskazuje, że 86 proc. Polaków chciałoby, aby edukacja ekonomiczna była obowiązkowym przedmiotem szkolnym. Badani najczęściej wskazują, że poprawa wiedzy ekonomicznej może przyczynić się do lepszego rozumienia mechanizmów gospodarki (53 proc.) lepszego gospodarowania budżetem domowym (48 proc.) oraz większego poczucia bezpieczeństwa finansowego (45 proc.). A co jest naszą piętą Achillesową? Tylko 46 proc. potrafi dobrze obliczyć oprocentowanie lokaty w banku, 42 proc. nie wie, że posiadanie karty kredytowej jest równoznaczne z posiadaniem kredytu, a 22 proc. uważa, że gdy brakuje

pieniędzy w budżecie państwa, to powinno się je dodrukować.

Autorzy największego globalnego badania na temat edukacji ekonomicznej „Financial Literacy Around the World – S&P Ratings Services Global Financial Literacy Survey” mówią wręcz o powszechnym problemie, jakim jest analfabetyzm finansowy. Na całym świecie zaledwie średnio 30 proc. dorosłych posiada wiedzę finansową. Polska uzyskała wynik 42 proc., zatem w zestawieniu wypadamy lepiej niż średnia światowa, ale nasz poziom wiedzy finansowej jest niższy niż w Europie, gdzie średnio 52 procent dorosłych ma wiedzę z zakresu finansów. Najwyższymi wynikami mogą pochwalić się Dania i Szwecja z rezultatem 71 proc. oraz Niemcy i Holandia – 66 proc. Najniższy wynik spośród krajów UE odnotowano w Rumunii, gdzie wyniósł on zaledwie 22 proc.

Finansowe panaceum

Ubiegłoroczne badanie przeprowadzone przez Fidelity wykazało, że stres jest główną emocją, jaką odczuwamy w kontekście finansów – dotyczy to aż blisko połowy kobiet i przeszło 1/3 mężczyzn. Często podkreślam, że zdrowie finansowe wywiera wpływ na wiele aspektów naszego życia. W szczególności bardzo istotnym zjawiskiem jest stres finansowy, który oddziałuje na

zdrowie psychiczne i fizyczne, samopoczucie, relacje z rodziną i przyjaciółmi, wreszcie może powodować niższą wydajność w pracy – aż 40 proc. pracowników, którzy odczuwają stres finansowy w każdym tygodniu poświęca w pracy około 3 godziny, zastanawiając się, jak rozwiązać problemy związane z finansami osobistymi.

W tym kontekście widzimy jeszcze wyraźniej, jak kluczowe znaczenie ma edukacja finansowa – zarówno z punktu widzenia jednostki, jak i naszych społeczności, rynku pracy i gospodarki. Pracownik, który ograniczy stres finansowy, będzie miał nie tylko lepsze warunki do budowania relacji społecznych, lecz także będzie pracował efektywniej.

Ekonomia długowieczności

Wracając do wniosków ze Światowego Forum Ekonomicznego, chciałabym zwrócić uwagę jeszcze na jeden aspekt, a mianowicie: wiedza finansowa jest nam niezbędna na każdym etapie życia. Podczas wspomnianego dorocznego spotkania w Davos była mowa o tym, że blisko 40 proc. światowej populacji mierzy się z problemami finansowymi po nieplanowanych przerwach w karierze zawodowej, chorobie lub po przejściu na emeryturę. Eksperti prognozują, że do 2050 r. światowa populacja osób w wieku 60 lat i starszych osiągnie 2,1 miliarda osób, a wielu z nich zgromadzone oszczędności emerytalne wystarczą zaledwie na kilka lat. Dla porównania w 2020 r. na świecie żyło około miliard ludzi powyżej 60 roku życia. Jako społeczeństwo żyjemy dłużej niż w jakimkolwiek innym momencie historii – to wyzwanie tak z punktu widzenia jednostek, jak i całych gospodarek. Musimy więc ponownie przemyśleć nasze podejście do planowania finansów osobistych tak, by zabezpieczyć się na czas po zakończeniu aktywności zawodowej. W Polsce takim rozwiązaniem są m.in. Pracownicze Plany Kapitałowe. Program jest integralną częścią działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa finansowego społeczeństwa poprzez zachęcanie do systematycznego oszczędzania i inwestowania na przyszłość. Wzmacniając kulturę regularnego, długoterminowego oszczędzania, przyczyniamy się do ograniczenia stresu finansowego już dziś oraz poprawy komfortu materialnego po przejściu na emeryturę. Biorąc pod uwagę powyższe zjawiska, widzimy, że solidna dawka rzetelnej, praktycznej wiedzy finansowej jest podstawą do tego, by zadbać o poczucie bezpieczeństwa finansowego. Edukacja ekonomiczna jest więc kluczowym narzędziem, które może pomóc w osiągnięciu stabilności finansowej i zmniejszeniu stresu związanego z pieniędzmi. Inwestujmy w swoją wiedzę, aby lepiej zrozumieć świat finansów i skutecznie zarządzać swoimi zasobami, na które tak ciężko pracujemy. To inwestycja, która z pewnością przyniesie zyski w postaci spokoju i pewności siebie w kwestiach finansowych.



Stres jest główną emocją, jaką odczuwamy w kontekście finansów.

Jak nie spocząć na laurach, czyli o potrzebie nieustannej edukacji brokera ubezpieczeniowego

„Kto nie idzie do przodu, ten się cofa”, powiedział kiedyś Johann Wolfgang von Goethe. Nie był on co prawda finansistą ani pracownikiem sektora ubezpieczeń, lecz idealnie oddał potrzebę ciągłego rozwoju, kształcenia i podnoszenia swoich kwalifikacji, jeśli chce się być na bieżąco w jakiejś dziedzinie.



Mariusz **Bielacha**

dyrektor Biura Ubezpieczeń Finansowych, Mentor

Otoczający nas świat ewoluuje wręcz na naszych oczach. Dotyczy to także sektora finansów i ubezpieczeń, gdzie technologia, wymogi rynku i regulacje prawne zmieniają się w zawrotnym tempie. Aby nadążać za trendami, należy ciągle się poszerzać swoją wiedzę.

Doskonalenie zawodowe

– wymóg prawa i rynku

Odwołam się do mojej pracy, którą wykonuję – pracy brokera ubezpieczeniowego. Aby ją wykonywać, nie wystarczy tylko zdać egzamin brokerski przed Komisją Nadzoru Finansowego. Ustawa o dystrybucji ubezpieczeń (potocznie zwana IDD) nakłada obowiązek doskonalenia zawodowego dla podmiotów będących uczestnikami rynku ubezpieczeniowego. Spełniając ten wymóg, jako broker poprzez uczestnictwo w szkoleniach doskonalimy swój warsztat zawodowy, poznajemy aktualne trendy w ubezpieczeniach, dowiadujemy się o nowych produktach ubezpieczeniowych i uzyskujemy informacje o zmianach prawnych.

Wymóg odpowiedniej liczby szkoleń należy realizować co roku, aby zachować prawo do wykonywania zawodu.

Instytucje finansowe i ubezpieczeniowe co roku publikują swoje raporty, w których wymieniają te rodzaje ryzyk, jakie mogą być najbardziej dotkliwe dla firm w nadchodzącym roku. Każdy rok przynosi zmiany w tym zestawieniu. W jednym roku na czoło wysuwa się ryzyko cyber, w innym ryzyko wojny, spowolnienia gospodarczego i niewypłacalności. Wynika to z faktu ogromnej zmienności otoczenia, która przynosi nowe wyzwania, ryzyka i coraz większe potrzeby firm do scedowania ich na zakład ubezpieczeń.

Ponadto na rynku pojawiają się nowi ubezpieczyciele. Niektóre towarzystwa znikają z rynku, przejmują inne, łączą się z kolejnymi. Zmiany dotyczą też samych produktów ubezpieczeniowych, ogólnych warunków ubezpieczenia, parametrów i wymogów stosowanych przez ubezpieczycieli.

To, co wczoraj było standardem rynkowym, jutro może się okazać rozwiązaniem bardzo droгим lub niemożliwym do uzyskania.

Za tym wszystkim musi nadążać broker ubezpieczeniowy. Musi on być świadomy tych zmian i wykształcony tak, aby odpowiednio reprezentować swojego klienta w rozmowach z rynkiem ubezpieczeniowym i dostarczyć mu aktualnych informacji i optymalnego produktu ubezpieczeniowego.

Maszeruj albo giń

W uważanej powszechnie za elitarną formację Legii Cudzoziemskiej funkcjonuje takie powiedzenie: „maszeruj albo giń!!” (franc. Marche ou crève!!). Tam szkolenie i doskonalenie umiejętności trwa nieprzerwanie i jest to przede wszystkim sekret elitarności tej formacji. Będąc uczestnikiem rynku albo idziemy do przodu, albo zostajemy pokonani przez konkurencję, rynek bowiem ewoluuje, a wraz z nim klienci, ich oczekiwania oraz preferencje.

Aby utrzymać się na czele i przyciągać klientów, firmy branży finansowej i ubezpieczeniowej (a tym samym brokerzy) muszą nie tylko oferować odpowiednie produkty i usługi, ale także posiadać dobrze wykwalifikowaną kadrę. Pracownicy, którzy stale się roz-

wijają i poszerzają swoje umiejętności, przyczyniają się do wzrostu efektywności i innowacyjności firmy. W codziennej pracy z klientem broker ubezpieczeniowy musi też dobrze zrozumieć specyfikę działania swojego klienta, tak, aby dostarczyć mu odpowiednią jakość.

Ciągłe uczenie się jest pożyteczne również dla samego pracownika. Poszerzanie wiedzy i umiejętności prowadzi do awansu zawodowego, większych szans na rozwój i kariery zawodowej oraz zwiększenia zarobków. W takim ujęciu ogólnym doszkalanie pracownika może pomóc mu w utrzymaniu motywacji i zaangażowania, co przekłada się na satysfakcję zawodową i ogólne zadowolenie z życia.

Na koniec posłużę się cytatem greckiego filozofa, Heraklita z Efezu (żył w VI i V w. p.n.e.) - „Panta rhei”, czyli „wszystko płynie”. W tych dwóch słowach Heraklit zwięźle wyraził pogląd o nieustannej zmienności świata i istnienia. Tylko osoby, które inwestują czas w swoją edukację i rozwijają swoje umiejętności, mają szansę na osiągnięcie sukcesu. Aby nadążyć za tą zmiennością świata, spocząć na laurach nie można!

UNIQA Polska międzynarodowym Centrum Kompetencyjnym dla firm działających transgranicznie

Grupa UNIQA uruchamia w Polsce Centrum Kompetencyjne UNIQA dla 15 krajów Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie ubezpieczyciel jest obecny. Centrum zajmie się ujednoczeniem oferty ubezpieczeniowej dla firm prowadzących działalność w wielu krajach regionu w oparciu o wieloletnie doświadczenia UNIQA Polska w tym zakresie.

Centrum Kompetencyjne UNIQA powstało z myślą o firmach z Europy Środkowej i Wschodniej (gdzie Grupa UNIQA także jest obecna), które w związku z prowadzoną działalnością transgraniczną potrzebują ubezpieczyć nie tylko rodzimy biznes, ale także ryzyka związane z działalnością międzynarodową. Programy międzynarodowe będą oferowane przez UNIQA Polska, w odpowiedzi na zapytanie ofertowe otrzymane od spółki lokalnej UNIQA i współpracujących z nią brokerów.

– Od wielu lat widzimy duży potencjał wzrostu w ubezpieczeniach majątkowych i osobowych dla klientów korporacyjnych, szczególnie w Europie Środkowo-Wschodniej, gdzie liczba przedsiębiorstw stale rośnie. Wielu z nich decyduje się nawet na działalność poza gra-

nicami swojego kraju. Bazując na naszym ogromnym doświadczeniu, możemy zapewnić wystandaryzowane oferty dokładnie odpowiadające potrzebom międzynarodowych klientów – mówi **Wolfgang Kindl, członek zarządu ds. klientów i rynków międzynarodowych w Grupie UNIQA.**

– Cieszymy się, że doświadczenie UNIQA Polska zostało docenione w Grupie, bo niewątpliwie mamy wiedzę i narzędzia, by profesjonalnie i skutecznie obsługiwać międzynarodowe programy ubezpieczeniowe. Wiedzą to też nasi partnerzy, z którymi stawiamy na wysoką jakość współpracy. Dzięki ujednoczeniu oferty i procesowi jesteśmy w stanie jeszcze lepiej zaopiekować się naszymi klientami – podkreśla **Adam Łoziak, członek zarządu ds. klientów**

korporacyjnych i mieszkalnictwa UNIQA Polska.

Program międzynarodowy jest negocjowany indywidualnie i dostosowany do potrzeb klienta, z uwzględnieniem specyfiki jego działalności, wartości majątku, terytorium, struktury, a także przepisów prawa obowiązujących w danym kraju.

– Programem międzynarodowym ze strony klienta zarządza

spółka matka, co jest znacznie łatwiejsze niż pozyskiwanie ubezpieczenia odrębnie przez każdą spółkę zależną. Takie rozwiązanie pozwala lepiej kontrolować ryzyko w grupie oraz zapewnić jednolity standard ochrony wszystkim spółkom z grupy. Co ważne, każda spółka zależna może uwzględnić w ubezpieczeniu lokalne wymogi, które są najczęściej uwarunkowane miej-

scem prowadzenia działalności. Centrum Kompetencyjne ułatwia też koordynację likwidacji szkód w przypadku międzynarodowych łańcuchów dostaw, a także wypełnianie obowiązków podatkowych i prawnych, związanych z ubezpieczeniami we wszystkich krajach, w których firma prowadzi działalność – wyjaśnia **Piotr Wójcik, dyrektor zarządzający Pionu Rozwiązań dla Klienta Korporacyjnego w UNIQA Polska.**

UNIQA Polska ubezpiecza obecnie ok. 90 tys. małych, średnich i dużych przedsiębiorstw i współpracuje z blisko 900 brokerami ubezpieczeniowymi. Firma jest liderem w ubezpieczeniach dla spółdzielni i wspólnot mieszkaniowych, a także wiceliderem w gwarancjach ubezpieczeniowych. Rocznie obsługuje ok. 155 tys. wniosków szkodowych z ubezpieczeń dla firm oraz mieszkalnictwa. Według przeprowadzonego badania w 2022 roku brokerzy najbardziej cenią współpracę z UNIQA Polska za nieustanne podnoszenie poziomu obsługi, indywidualne podejście, partnerstwo w biznesie oraz transparentność.

Materiał partnera



Zbudować własny model kompetencyjny

Każda branża i profesja budują swój własny „model kompetencyjny”. Nie inaczej jest w sektorze finansowym. O ile jednak, w przypadku zdecydowanej większości branż można zaryzykować tezę, że w ostatnich latach przynajmniej częściowo zanika ich wyjątkowość i „specyficzność”, o tyle w przypadku sektora finansowego tak się jednak nie dzieje.

Krzysztof Nowak

Partner, Mercer Polska

O jakich „specyficznych” usługach i produktach branży finansowej możemy tu mówić? Są to na przykład specjalistyczne produkty finansowe czy inwestycyjne, wymagające szczególnych kompetencji i wiedzy związanej z ich „wyprodukowaniem”. Przykładem niech będzie zarządzanie aktywami, i to zarówno na potrzeby samej instytucji „matki” (własne aktywa, np. banku), jak i jej klientów. Innym przykładem niech będą działy kredytów w bankach, gdzie uniwersalne co do zasady umiejętności analityczne są jednak realizowane w sposób wyjątkowy – zależny od specyfiki banku jako podmiotu udzielającego kredytów. Ciekawym typem takiej „specyfiki” sektora będą również wszystkie te zespoły i specjaliści bankowi, którzy pracują w obszarach podlegających szczególnym regulacjom prawnym. Banki od wielu już lat podlegają szczególnym wymaganiom prawnym, kontroli i standardom raportowania. Każdy się zgodzi, że inaczej np. w bankach zarządza się wynagrodzeniami, przede wszystkim najwyższej kadry zarządczej (np. LTI – long term incentives), niż ma to miejsce np. w branży transportowej. Jeżeli nałożymy na to jeszcze niezwykle częsty publiczny charakter spółek z tego sektora (wiele banków to podmioty notowane na giełdach) to specyfika tego typu procesów jeszcze bardziej wzrasta.

Uniwersalne zasady

Z drugiej jednak strony nie wolno zapominać, że nawet w sektorze finansowym coraz częściej mamy do czynienia z pewną uniwersalnością, która dotyczy dzisiaj właściwie wszystkich profesji. Po pierwsze, konkretne wymogi kompetencyjne dopasowujemy nie zawsze do sektora, a częściej do pełnionej roli – jako przykład wskażmy umiejętności menedżerskie, sprzedażowe, czy obsługi klienta, które często są bardzo uniwersalne i nie dotyczą tylko jednego, konkretnego sektora. Po drugie, niezależnie od sektora i zajmowanej pozycji w organizacji, w ostatnich latach coraz większego znaczenia nabierają nowe kompetencje związane np. z technologiami, strategicznym spojrzeniem na rozwój biznesu, łatwością akceptowania i zarządzania zmianami, itp. Po trzecie, dominujący jeszcze sto-

sunkowo niedawno model wąskiej specjalizacji traci powoli na znaczeniu. I zaczyna to dotyczyć także „zawodów finansowych”. Nadal szukamy specjalistów, jednak łatwiejszy dostęp do wiedzy i technicznych, specjalistycznych informacji sprawiają, że nasz „idealny specjalista” już dzisiaj nie musi być fachowcem w wąskiej dziedzinie. Idealnie, jeżeli poza wąską wiedzą i kompetencjami specjalistycznymi (ciągle wymaganymi) zna się również np. na obsłudze klienta, czy potrafi np. stosować podstawy programowania, czy rozwiązania analityczne w swojej codziennej pracy. Oczywiście, raz jeszcze podkreślę, że nie oznacza to, iż takie zasady dotyczą wszystkich pracowników sektora finansowego. Co więcej, to właśnie ten sektor może być wciąż wskazywany jako ten, który nadal w wielu obszarach działalności takim uniwersalnym zasadom „się opiera”.

W obliczu zmian

Chciałbym jednak zaryzykować tezę, że także branża finansowa (przynajmniej w swojej części) także będzie doświadczać (już doświadcza) tego typu zmian, przynajmniej jeżeli chodzi o pewne role, czy też pozycje w strukturze organizacyjnej. Spójrzmy dla przykładu na umiejętności i cechy osób zarządzających instytucjami finansowymi. Kiedyś, w tradycyjnym modelu oczekivalibyśmy, aby np. prezes banku całe zawodowe życie spędził w tym sektorze. Znal w szczegółach ofertę banku, profil klienta, posiadał wiedzę z obszaru analizy finansowej, itd. Dzisiaj szukamy skutecznego menedżera, często o doświadczeniu i wiedzy z różnych branż, rynków (geogra-

fia), czy modeli obsługi klienta. Jednym z powodów dla których tak się dzieje jest „uniwersalizm sektorowy”, czyli ewolucyjne zatracanie cech indywidualnych danego sektora. Dobrym przykładem (choć nie z sektora finansowego) jest branża retail. Dzisiejsze sklepy to zarówno wielkopowierzchniowe giganty, jak i mniejsze jednostki. Dalej – to zarówno sklepy specjalistyczne, jak i „ogólne”. Co więcej, to często jedynie miejsca zapewniające dostęp do konsumenta finalnego, a więc mogące mu zaoferować szereg różnych usług, często nie związanych z „podstawowym” profilem. Nie dziwi już dzisiaj nikogo możliwość skorzystania z oferty kredytowej w sklepie RTV, czy finansowania lub ubezpieczenia samochodu w salonie dealerskim. Choć sektor finansowy nadal wydaje się bardzo homogeniczny, to jednak wielość produktów i usług, jakie oferuje, rośnie wyraźnie. W bankach kilkadziesiąt lat temu jednym ze standardowych podziałów było rozróżnienie banków uniwersalnych od inwestycyjnych. Dzisiaj różnice te często są niedostrzegalne, co więcej, tradycyjne usługi finansowe, np. pożyczki, nabędziemy poza bankami. W efekcie wiele tego typu zmian, w sposób pośredni lub bezpośredni, przekłada się na charakter pracy i umiejętności pracowników czy menedżerów zarządzających instytucjami finansowymi. Niedawno przejście z zakładu ubezpieczeń do banku było wydarzeniem jednostkowym. Dzisiaj nie wywołuje zdziwienia. Nie zmienia to jednak pewnej tradycji budowania ścieżki zawodowej (kariery) w oparciu o w miarę jednolity profil umiejętności. Wciąż niewiele organizacji wymaga od swoich menedżerów przejścia nie tylko przez różne szczeble w organizacji, ale także różne zespoły. Wciąż rzadkim jest przechodzenie np. z działu zakupów do IT, czy z zespołu HR do finansów. Są jednak doskonałe przykłady dużych korporacji, w których tak się dzieje. Co więcej, są to często przykłady doskonałych i skutecznych firm.

Ostatnie lata silniej niż kiedyś ujawniły znaczenie tzw. kompetencji „miękkich” w zarządzaniu. Każdy z nas z pewnością wielokrotnie spotkał się z określeniem „charyzmatyczny lider”, czy bardziej kolokwialnie „dobry szef”. Choć określeń tych używa się dzisiaj rzadziej, to jednak zespół cech i kompetencji, które przypisywano takim właśnie osobom, niewiele się zmienił. Nadal od dobrych menedżerów oczekuje się umiejętności zarządzania ludźmi, skutecznego wyznaczania celów i motywowania do ich osiągnięcia, czy w końcu właściwego komunikowania. Pewną specyfiką ostatnich lat są natomiast dwa elementy. Pierwszy – coraz większa liczba menedżerów średniego szczebla, od których takich cech wymagamy. Drugi – nowy, hybrydowy model pracy, który w sposób jaskrawy ujawnia wszelkie braki kompetencyjne w tym zakresie. Słabo komunikujący się z otoczeniem menedżer z pewnością będzie miał dodatkowe problemy w zarządzaniu zespołem hybrydowym. Pozbawiony możliwości bezpośredniego kontaktu, o niskim poziomie empatii i trudnościach w zrozumieniu swoich pracowników i jednocześnie nieumiejący zarządzać oczekiwaniami innych, z pewnością będzie miał problemy we właściwym wywiązywaniu się ze swojej roli. To prawda uniwersalna, niezależna od żadnej profesji, czy sektora. Jeżeli na tego typu słabości i braki kompetencyjne nałożymy jeszcze silnie zmieniające się otoczenie gospodarcze, nieprzewidywalność wielu zjawisk i procesów, nacisk na innowacyjność i nieszabloność w działaniu oraz potrzebę otwartości na zmiany, mamy gotowy przepis na problemy, a zarazem wyzwania przed jakimi stają dzisiaj nowoczesne organizacje.

I na koniec wspomnę o jeszcze jednej istotnej zmianie mającej wpływ na umiejętności, których wymagamy dzisiaj konkretnie od menedżerów. Ponownie raczej o uniwersalnym charakterze. Istotne zmiany w podejściu do zarządzania, w ostatnich latach wy-

woluje koncepcja D&I (Diversity and Inclusion) i uwzględnienie w procesach biznesowych różnorodności, równości i eliminowania dyskryminacji w działalności firm. Coś, co wydaje się oczywiste, w praktyce dla wielu firm staje się istotnym ograniczeniem i barierą. Dzieje się tak np. w branżach tradycyjnych, zarządzanych przez menedżerów, którzy nie wspierają tego typu działań. O ile w nowoczesnych sektorach gospodarki rzadko jest to problemem, o tyle w tradycyjnych branżach, zarządzanych wg „starych” wzorów, może to rodzić napięcia i problemy. Zdecydowanie należy uznać jednak ten trend (i cel) za ważny. W efekcie menedżerowie niepodzielający, czy niewspierający tego typu wzorca zachowań, mają dzisiaj i będą mieli w przyszłości jeszcze większe trudności w zarządzaniu swoimi zespołami.

Ewolujący model kompetencji

Podsumowując – oczekiwany model kompetencji silnie ewoluuje, dostosowując się do zmian w otoczeniu, reagując na tempo rozwoju nowych technologii i dostosowując się do zmian i różnorodności modeli biznesowych. Nie dotyczy to jedynie sektora finansowego, choć oczywiście ma do niego bezpośrednie zastosowanie. Sektor finansowy bezwzględnie pozostaje jednym z tych, w których wciąż ogromne znaczenie odgrywają bardzo specyficzne umiejętności i kompetencje. I pewnie będzie także jednym z tych, w których „uniwersalizm” wymogów kompetencyjnych będzie następował najwolniej. Z drugiej strony, także w sektorze finansowym pewne umiejętności, szczególnie z poziomów menedżerów, już dzisiaj niczym szczególnym się nie wyróżniają. Od wszystkich menedżerów oczekujemy cech przywódczych, wysokich kompetencji technicznych, umiejętności wsłuchania się i rozumienia pracowników. W tym ostatnim aspekcie niezwykle silnie eksponuje się w ostatnim czasie wątek różnorodności. Dzięki zespołom składającym się z pracowników o różnych doświadczeniach, wiedzy i postawach, firmy są w stanie osiągać więcej, trafiać ze swoją ofertą do nowych grup konsumentów, lepiej dopasowując swoją ofertę do ich potrzeb. To oczywiście tylko jeden z potencjalnych efektów. Skutków różnorodności (przynajmniej tych oczekiwanych) jest znacznie więcej: większa satysfakcja i zadowolenie z pracy, bardziej atrakcyjne i zrównoważone środowisko pracy, zrównoważony i bardziej stabilny rozwój firm, itd. Tak jak wspominałem, tak twierdzi teoria. W praktyce realizowanie skutecznej polityki w zakresie D&I jest trudne i bardzo wymagające. Na horyzoncie nie widać jednak żadnej innej, a prawie na pewno lepszej alternatywy.



Jak uczyć się zwinnego uczenia?



Marlena **Wieteska**

ekspertka od innowacji na Uczelni Łazarskiego oraz na Łazarski University of Technology, wykładowczyni, trenerka i mentorka

Ludzie są kluczowym elementem organizacji, w szczególności w procesie zmiany organizacyjnej. Ich postawy, przekonania i reakcje mogą znacząco wpłynąć na jej sukces lub niepowodzenie. Ale czy można spowodować, żeby ludzie szybko adaptowali się, pozytywnie reagowali czy też odważnie podchodzili do problemów oraz rozwiązań?

Fundamentem elastyczności w działaniu jest uczenie się szybkiego i efektywnego dostosowania do sytuacji, przyswajanie wiedzy czy też rozumienie nowych koncepcji. Innymi słowami: zwinność uczenia się (learning agility). Nauka pomaga zrozumieć fundamentalne mechanizmy i prawa rządzące naszą rzeczywistością. To zrozumienie jest kluczowe dla identyfikowania wyzwań i możliwości, z jakimi się spotykamy. Jeśli

weźmiemy pod uwagę jedną z myśli Heraclitusa, że „jedyną rzeczą, która jest stała, jest zmiana”, stwierdzimy, że cytat ten odnosi się do nieustannego procesu rozwoju w życiu oraz potrzeby ciągłego uczenia się i przystosowywania do nowych sytuacji, oraz wyzwań.

Zmiana jest nieuchronna, a umiejętność uczenia się jest kluczowa dla skutecznego radzenia sobie w zmieniającym się świecie. Oznacza ona zastępowanie w pamięci starych zachowań nowymi przez konkretne doświadczenie. Dr W. Warner Burke z Columbia University podzielił tę umiejętność na takie wymiary jak: elastyczność (umiejętność dostosowania do sytuacji), szybkość (sprawne działanie i rozwiązywanie problemów), eksperymentowanie (szukanie nowych zachowań), podejmowanie ryzyka, współpraca, zbieranie informacji, szukanie informacji zwrotnych oraz refleksja. Do tej listy z pewnością warto dodać inteligencję emocjonalną jako zdolności rozumienia, zarządzania i wyrażania własnych emocji oraz rozumienia emocji innych ludzi.

W praktyce nie zawsze jednak cechy te są zauważane czy doceniane, nie tylko z uwagi na kulturę organizacyjną, osobę lidera, ale też trudności w ich mierzeniu. Łatwiej jest bowiem dostrzec czy zmierzyć do-

świadczanie, postęp w działaniu czy realizację celów.

W dzisiejszej zmienności i nieprzewidywalności otoczenia organizacje, które chcą odnieść sukces, powinny mieć liderów i pracowników zwinnie się uczących. W przeciwnym razie mogą dołączyć do ponad 70 proc. polskich przedsiębiorstw, w których zmiana kończy się niepowodzeniem, jak wynika z Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmiana.

Czy jest zatem możliwe uczenie się zwinnego uczenia?

Według naukowców z Teachers College, Columbia University, sprawność uczenia to sposób myślenia, który pozwala stawić czoła złożonym problemom oraz zapewnić ciągły rozwój. Osoby zwinne w uczeniu są zdolne nie tylko do pozyskiwania nowych, ale porzucania starych umiejętności czy pomysłów. Zdolność oduczania jest również elementem zwinnego uczenia. W zarządzaniu przejściem według Bridgisa'a nazywamy to transformacją, czyli procesem w psychice ludzkiej, polegającym na odejściu od jednego wzorca i zaadoptowaniu nowego. To czas pogodzenia się ze stratą i zaakceptowania zmiany. Daje to początek okresowi przejściowemu, potrzebnemu do kluczowych procesów przystosowania psychologicznego

oraz ponownego kształtowania schematów. Zakończenie tego etapu to nowy początek, który pozwala odkrywać cele i funkcjonować w zmianie.

To, co z kolei z pewnością nie pomaga w zwinnym uczeniu się, to defensywność, zamkniętość czy krytycyzm.

Poszerzanie własnych horyzontów

Jeżeli chcemy uczyć się zwinnego uczenia, konieczne jest poszerzanie własnych horyzontów – rozwijanie nowych umiejętności czy też interdyscyplinarności, łączenie wiedzy z różnych dziedzin czy obszarów. To istotny element w podnoszeniu kompetencji pracowników, gdzie obok szkoleń stricte narzędziowych czy technologicznych warto organizować spotkania inspirujące i umożliwiać dzielenie się wiedzą. W ten obszar dobrze wpasowuje się również mentoring jako proces, w którym doświadczona osoba udziela wsparcia, inspiruje i dzieli się doświadczeniem, pokazując często inną perspektywę w podejściu do danego problemu.

Warto być również świadomym własnych procesów poznawczych. Dzisiaj już wiemy, że nie ma jednego skutecznego sposobu uczenia się, a każdy z nas może mieć preferencje dot. pozyskiwania wiedzy. Peter Ho-

ney i Alan Mumford zaobserwowali różne style uczenia się związane z teorią Kolba, które dotyczą uczenia się od innych i doświadczania zdarzeń (aktywista), obserwowania innych (obserwator), uczenia się poprzez doświadczenie, własne błędy i praktyczne warsztaty (pragmatyk) czy też czytania i udziału w szkoleniach (teoretyk).

Jeszcze innym sposobem nabywania zwinności w uczeniu jest rozwijanie i doskonalenie umiejętności metakognitywnych. Poprzez odpowiedni trening jesteśmy w stanie nabywać zdolności plastycznego myślenia oraz świadomości własnych procesów myślowych. Skuteczną metodą rozwijającą kreatywność, adaptację do zmian, otwartość czy uważność jest improwizacja teatralna, oparta na zasadzie „Tak i...”. Jest to metoda pracy warsztatowej wykorzystywana nie tylko w teatrze, ale coraz częściej w biznesie, polegająca na tworzeniu sytuacji i reakcji w czasie rzeczywistym na podstawie krótkich gier oraz sugestii widowni lub prowadzącego. Warto pamiętać, że rozwijanie zdolności sprawnego uczenia się to proces ciągły. To sposób myślenia i odpowiadający mu zbiór praktyk, które pozwalają liderom i pracownikom na ciągły rozwój i wykorzystywanie nowych strategii w zmieniającej się rzeczywistości.

Kaczmarowski Group: już ponad 1 miliard zł finansowania dla polskich przedsiębiorców

W 2023 r. grupa firma należących do rodziny Kaczmarowskich przekroczyła 1,1 mld zł finansowania udzielonego polskim przedsiębiorcom, obsłużyła ponad 14,6 mld zł należności oraz udzieliła 54 mln informacji gospodarczych, o 20 proc. więcej niż rok wcześniej.

Justyna **Szymańska**

– Konsekwentnie realizujemy strategię, której efektem jest wzrost synergii pomiędzy naszymi spółkami. Co roku inwestujemy około 75 mln zł w technologię, bezpieczeństwo oraz rozwój produktów i usług. Stawiamy też na strategiczne partnerstwa. Widzimy efekty tych działań. Przez ostatnie kilka lat rośniemy bardzo dynamicznie, średnio o ponad 12 proc. rocznie, a od 2018 r. podwoiliśmy nasze przychody – mówi Martin Kaczmarowski, prezes Zarządu Kaczmarowski Group.

Dynamiczny wzrost finansowania przedsiębiorstw

Ostatnie lata przyniosły istotny wzrost biznesu w finanso-

waniu przedsiębiorstw, które oferuje będąca częścią grupy spółka NFG.

– W 2023 r. przekroczyliśmy 1,1 mld zł finansowania udzielonego przedsiębiorcom od początku rozpoczęcia działalności operacyjnej NFG. Tylko w ciągu ostatnich 12 miesięcy wartość faktur podlegających finansowaniu wyniosła ponad 300 mln zł – mówi Martin Kaczmarowski.

– Wspieramy polskich przedsiębiorców, którzy mają duże, często niezaspokojone potrzeby finansowe, szczególnie w sektorach takich jak budownictwo czy transport. Zainteresowanie firm oferowanym przez nas eFaktoringiem i Fakturatką, czyli ratami dla biznesu, widzimy zarówno w liczbie pozyskiwanych klientów, jak i rosnącej, średniej wartości udzielanego finansowania,

która w tym roku będzie nadal rosła. Po części jest to efekt nowych partnerstw strategicznych m.in. z Expander Polska czy Grupą PSB Handel – dodaje prezes Kaczmarowski Group. W 2023 r. średnia wartość faktury w faktoringu wzrosła o 15 proc. do poziomu 8 943 zł. W tym roku zbliży się do 10 tys. zł. O ponad 20 proc. wzrosła też liczba faktur sfinansowanych w formie rat dla biznesu, a o ponad 36 proc. ich łączna wartość.

Informacja gospodarcza fundamentem biznesu

– W niepewnych czasach widzimy duży wzrost zainteresowania przedsiębiorców i korporacji dostępem do wiarygodnych informacji o firmach i konsumentach. Z myślą o nich wdrożyliśmy analizę wiarygodności płatniczej. Nowością w ramach analizy jest również limit kupiecki, czyli informacja o sugerowanej maksymalnej kwocie sprzedaży z odroczonym terminem płatności danemu kontrahentowi. Sukcesywnie rozwijamy również platformę RiskRadar, wspierającą duże firmy w zarządzaniu ryzykiem, która

cieszy się coraz większym zainteresowaniem klientów – wyjaśnia Martin Kaczmarowski, pełniący również funkcję przewodniczącego Rady Nadzorczej Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej.

W 2023 r. z bazy danych KRD pobrano blisko 54 mln informacji gospodarczych. To o prawie 20 proc. więcej niż rok wcześniej.

Duże firmy chętniej zlecają odzyskiwanie należności

Trzecim filarem biznesu Kaczmarowskich jest odzyskiwanie należności na drodze polubownej lub sądowej. Odpowiadają za nie spółka windykacyjna Kaczmarowski Inkasso oraz kancelaria prawna Via Lex, które w ubiegłym roku obsłużyły wiarygodności na kwotę 14,6 mld zł.

– W 2023 r. obserwowaliśmy dużo większą skłonność dużych, strategicznych klientów do zlecenia na zewnątrz odzyskiwania należności. Do grona naszych klientów dołączyły też kolejne dwa duże działające w Polsce banki. Zobowiązań na rynku było więcej, a liczba spraw, które przyjęliśmy do ob-

sługi, wzrosła o ponad 20 proc. To między innymi również efekt postępującej cyfryzacji – usługi windykacyjne oferujemy m.in. za pomocą platform finansowo-księgowych oraz systemów ERP – podsumuje Martin Kaczmarowski.

Dla firm, dla konsumentów

Grupa znana głównie z rozwiązań dla biznesu posiada w swojej ofercie również usługi dla konsumentów. Jedną z nich jest serwis ChronPESEL.pl, którego rolą jest ostrzeżenie użytkowników przed nieuprawnionym użyciem ich danych osobowych

– Z różnych wariantów ChronPESEL korzysta już blisko 750 tys. użytkowników. Usługę tę oferujemy bezpośrednio, poprzez naszą stronę internetową, jak i we współpracy z partnerami, np. firmami telekomunikacyjnymi czy sektorem pożyczkowym – wyjaśnia Martin Kaczmarowski.

Rozwój biznesu pociąga za sobą również rozwój zespołu – na koniec 2023 r. we wszystkich spółkach należących do rodziny Kaczmarowskich pracowało ponad 1300 osób, o 100 więcej niż rok wcześniej.

O umiejętności zarządzania zmianą

Przez wiele lat zmiany w strukturach organizacyjnych miały na celu zwiększenie konkurencyjności firmy, poprawę wydajności pracy, budowanie pozytywnego wizerunku oraz podnoszenie satysfakcji pracowników. Przykładów motywacji do przeprowadzania zmian można wymieniać wiele. Nawet w stabilnych okresach na rynkach zmiany były nieuniknione. Na szczęście ich tempo było zazwyczaj umiarkowane, dając pracownikom czas na przystosowanie się do nowych warunków.



Edyta Adamczyk
trenerka, Certes

Niestety od kilku lat ta perspektywa uległa znacznej zmianie z uwagi na powszechne odczucie niepewności i narastające zagrożenia. Pandemia COVID-19 stanowiła pierwsze ogólnoswiatowe wyzwanie w XXI wieku w świecie biznesu, wywołując ogromną niepewność dotyczącą przyszłości pracy oraz zdrowia pracowników. Dodatkowo globalne konflikty, takie jak wojny, wpłynęły na funkcjonowanie wielu organizacji poprzez zakłócenia w łańcuchach dostaw.

W obliczu nieustających zmian, zarówno pracownicy, jak i menedżerowie, powinni zadbać o rozwój swoich kompetencji w zakresie zarządzania zmianą. Aby poszerzać swoją wiedzę i umiejętności warto sięgać po najnowsze rozwiązania, jak również wymieniać się doświadczeniami z innymi profesjonalistami. Dążenie do ciągłego samorozwoju jest bardzo ważne, aby skutecznie radzić sobie z coraz szybszym tempem zmian w dynamicznych czasach.

VUCA jest używane jako narzędzie do analizy aktualnego stanu sytuacji w organizacji.

1. Volatility (Zmienność): Zmienność oznacza, że przyszłe wydarzenia stają się coraz trudniejsze do przewidzenia, co generuje poczucie niepewności i niepokoju. Zmiany zachodzą szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, mając globalny zasięg i wpływ na biznes, gospodarkę oraz pracowników.

2. Uncertainty (Niepewność): Niepewność wynika często z braku kontroli nad zmianami lub nad rzeczywistością biznesową. Brak przewidywalności wielu aspektów, które kiedyś były oczywiste, pogłębia ten stan.

3. Complexity (Złożoność): Złożoność zmian polega na nakładaniu się różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, co komplikuje analizę przyczynowo-skutkową i podejmowanie decyzji.

4. Ambiguity (Niejednoznaczność):

Niemожność jednoznacznego wyjaśnienia pewnych sytuacji wymaga spojrzenia na zmianę z szerszej perspektywy.

Z drugiej strony, istnieje inne narzędzie, które wspomaga adaptację. Metoda BANI skupia się na potencjalnych konsekwencjach wywołanych przez zmianę. Technika ta pomaga organizacjom lepiej zrozumieć reakcje ludzi na zmianę oraz identyfikować obszary, w których mogą pojawić się trudności lub opór. Dzięki temu umożliwia skuteczniejsze przygotowanie się do zarządzania procesem zmiany i minimalizowanie potencjalnych negatywnych skutków.

1. Brittle (Kruchość): Kruchość sytuacji i decyzji może wynikać z braku konkretnych rozwiązań, dlatego istotne są pozytywne relacje z pracownikami.

2. Anxious (Niepewność): Niepewność może wynikać z nadmiaru informacji, niekiedy nieprawdziwych, które docierają do pracowników, co pogłębia poczucie braku kontroli nad sytuacją w firmie.

3. Non-linear (Nieliniowość): Trudność w przewidywaniu przyczynowo-skutkowych w sytuacjach firmowych może prowadzić do chaosu w podejmowaniu decyzji.

4. Incomprehensible (Niezrozumiałość): Pracownicy często nie rozumieją decyzji dotyczących zmian, co może być wynikiem ich szybkiego i chaotycznego wprowadzenia, co z kolei utrudnia menedżerom uzasadnianie tych zmian. Zarządzanie w warunkach VUCA i rozważanie aspektów BANI wymaga od menedżerów elastyczności, umiejętności adaptacji i umiejętności komunikacji, aby skutecznie radzić sobie z ciągłymi zmianami w organizacji.

Pracownicy przechodzą przez różne fazy nastawienia i zaangażowania w procesie zmiany, począwszy od oporu lub zaprzeczenia, aż do pełnego zaangażowania.



Stojąc przed wyzwaniem

Jak poradzić sobie jako menedżer wobec natłoku zadań, zmienności podwładnych, różnorodności pokoleniowej oraz rosnących oczekiwań ze strony zarówno pracowników, jak i organizacji? Choć to wyzwanie, jest to możliwe do osiągnięcia.

Pierwszym krokiem jest jak najszybsze zorganizowanie spotkania z pracownikami w celu przekazania informacji na temat planowanych lub już wprowadzonych zmian. Dzięki temu menedżer unika niekontrolowanej komunikacji poziomej, czyli plotek na temat zmiany. Spotkanie powinno być starannie przygotowane, ponieważ pracownicy oczekują od swojego przełożonego jak najwięcej szczegółów.

Podczas spotkania warto dać pracownikom możliwość zadawania pytań i wyrażania wątpliwości. Ważne jest, aby spotkanie nie przerodziło się w krytykę zmiany, lecz stanowiło otwartą dyskusję. Po wyjaśnieniu sensu zmiany i rozwianiu wątpliwości, pracownicy poczują, że ich opinie są brane pod uwagę, co może zmniejszyć opór wobec zmiany.

Klarowna wizja

Kolejnym kluczowym elementem w procesie wprowadzania zmiany jest wypracowanie przez menedżera klarownej wizji – czyli określenie, do jakiego celu dążymy.

Dobry lider potrafi pomóc swoim podwładnym przezwyciężyć okresy niepewności i niestabilności, wykorzystując je do budowania silniejszych relacji w zespole oraz kreowania nowych standardów pracy. Jednym z narzędzi, które może być skutecznie wykorzystane w tym procesie, jest wystąpienie, czyli expose.

Expose jest prostą, lecz skuteczną techniką ułatwiającą zespołowi przystosowanie się do zmiany.

Podczas wystąpienia lider buduje wizerunek wiarygodnej i odpowiedzialnej osoby, która potrafi wskazać właściwy kierunek i drogę, nawet w sytuacjach kryzysowych czy trudnych procesach zmian. Stosowanie najwyższych standardów wygłaszania expose jest fundamentem spójnej komunikacji wizji – zwiększa siłę oddziaływania i motywacji zespołu.

Najważniejsze elementy, które należy uwzględnić podczas wygłaszania expose w procesie zmian, to:

1. Opisanie procesu zmiany.
2. Wyjaśnienie oczekiwań menedżera wobec pracowników w kontekście zmiany.
3. Wskazanie na niedopuszczalne zachowania menedżera w procesie zmiany.
4. Zapewnienie pracownikom wsparcia oraz jednoznaczne podkreślenie tego.

Kolejnym istotnym etapem w procesie zmiany jest podejmowanie działań przez menedżera, co oznacza konieczność udzielenia odpowiedzi pracownikom na pytania dotyczące sposobu realizacji zmiany.

Pracownicy chcą mieć pewność, że ich menedżer posiada plan dotyczący przeprowadzenia ich przez proces zmiany. Wykorzystanie konkretnych narzędzi i modeli pomoże zdefiniować konkretne działania w procesie zmiany.

Podczas rozmów na temat zarządzania zmianą często skupiamy się wyłącznie na miękkich aspektach, takich jak komunikacja, motywowanie, przywództwo czy kultura organizacyjna. Choć te elementy są niezbędne dla sukcesu procesu zmiany, nie należy zapominać o twardych aspektach zarządzania zmianą.

Do twardych aspektów zarządzania zmianą należą m.in.:

- czas trwania procesu zmiany – czyli określenie ram czasowych;
- osoby odpowiedzialne za wprowadzenie zmiany;



Określenie wspólnego celu przed rozpoczęciem procesu zmiany jest kluczowym wskaźnikiem sukcesu.

- stopień zaangażowania menedżera oraz oczekiwane zaangażowanie merytoryczne wybranych pracowników.

Określenie wspólnego celu przed rozpoczęciem procesu zmiany jest kluczowym wskaźnikiem sukcesu. Niemniej jednak, mimo istnienia wspólnego celu, zaangażowani pracownicy mogą różnie oceniać korzyści płynące ze zmiany w porównaniu z nakładem wysiłku.

Pracownicy przechodzą przez różne fazy nastawienia i zaangażowania w procesie zmiany, począwszy od oporu lub zaprzeczenia, aż do pełnego zaangażowania (przy odpowiednim zarządzaniu zmianą przez menedżera).

Należy pamiętać, że postawy, które pracownicy przyjmują wobec danej zmiany, niekoniecznie odzwierciedlają ich ogólną postawę w organizacji. Postawy te mogą obejmować: antagonizm wobec zmiany, bierny opór, neutralność lub zaangażowanie.

Umiejętność zarządzania zmianą jest niezbędna dla efektywnego funkcjonowania organizacji. W procesie zmiany istotne jest zaangażowanie pracowników, wypracowanie klarownej wizji oraz podejmowanie działań opartych na twardych i miękkich aspektach zarządzania. Menedżerowie powinni być elastyczni, umiejętnie komunikować się z zespołem oraz wykazywać empatię, aby skutecznie prowadzić organizację przez dynamiczne i nieprzewidywalne czasy.