

ZŁOTA SETKA



Finansowa
GAZETA FINANSOWA
MARKA
ROKU 2025

NAGRODZENI

CERES | DOM
INWESTYCYJNY

BOŚ | DOM MAKLESKI
BANKU OCHRONY ŚRODOWISKA S.A.

lead
brokers

 **Pekao Leasing**

Rok 2024 był czasem wyzwań, ale i dynamicznych zmian w sektorze finansowym. Mimo niestabilnego otoczenia gospodarczego wiele instytucji wykazało się odpornością, skutecznością i innowacyjnością. Raport „Złota Setka” prezentuje ranking 100 największych graczy rynku finansowego w Polsce, uwzględniając ich wyniki finansowe, skalę działania i tempo rozwoju. Wyróżnienia Finansowa Marka Roku trafiają do instytucji, które

w minionym roku budowały zaufanie, wyróżniały się jakością obsługi i umacniały swoją pozycję w świadomości klientów. Gratulujemy zwycięzcom plebiscytu, wśród których znaleźli się: CERES Dom Inwestycyjny w kategorii Doradztwo inwestycyjne i zarządzanie aktywami, Dom Maklerski BOŚ w kategorii Domy maklerskie, Lead Brokers w kategorii Kredyty dla biznesu i Pekao Leasing w kategorii Leasing.

100 NAJWIĘKSZYCH INSTYTUCJI FINANSOWYCH

Lp.	Nazwa instytucji	Przychody 2023*	Przychody 2024*
1	PKO BP	21 126 000	25 438 000
2	PZU SA	16 187 497	17 757 022
3	MBANK	16 785 578	16 744 238
4	TUIR WARTA	9 377 098	10 995 182
5	PZU ŻYCIE	9 181 962	10 072 866
6	STU ERGO HESTIA	8 619 136	9 618 109
7	BANK MILLENNIUM	9 212 740	9 576 777
8	BNP PARIBAS BANK POLSKA	6 287 600	6 834 324
9	ALIOR BANK	5 371 348	5 792 240
10	CA Group	4 339 707	5 293 022
11	BANK HANDLOWY W WARSZAWIE	5 068 175	5 106 438
12	UNIQA TU	3 730 055	4 501 899
13	COMPENSA TU Vienna Insurance Group	3 776 789	3 879 245
14	GENERALI T.U.	2 531 193	2 788 060
15	TU ALLIANZ ŻYCIE POLSKA	2 603 050	2 763 875
16	TUIR ALLIANZ POLSKA	2 228 721	2 476 011
17	NATIONALE-NEDERLANDEN TUnŻ	2 241 444	2 334 945
18	INTERRISK TU Vienna Insurance Group	1 685 118	1 812 209
19	XTB	1 491 967	1 716 592
20	VIENNA LIFE TU na ŻYCIE Vienna Insurance Group	1 966 764	1 600 448
21	TUnŻ WARTA	1 374 043	1 599 338
22	Europejski Fundusz Leasingowy SA	1 398 658	1 512 962
23	BANK OCHRONY ŚRODOWISKA	1 666 656	1 506 289
24	TUW PZUW	1 160 788	1 476 398
25	LINK4 TU	1 241 437	1 165 026
26	Pekao Leasing	944 394	1 037 827
27	UNIQA TunŻ	928 940	1 012 482
28	GENERALI ŻYCIE T.U.	952 809	980 940
29	PTR	864 535	838 175
30	TUW TUW	720 183	738 731
31	PKO TU	677 537	707 620
32	STUnŻ ERGO HESTIA	588 207	650 487
33	UNUM ŻYCIE TuiR	523 932	643 033
34	AGRO UBEZPIECZENIA TUW	523 528	599 065
35	TUZ TUW	443 318	460 711
36	CA ŻYCIE TU	477 390	458 328
37	KRUK	259 989	451 572
38	TU EULER HERMES	496 445	436 214
39	SANTANDER ALLIANZ TunŻ	462 913	406 787
40	TU EUROPA	283 703	320 598
41	TUnŻ CARDIF POLSKA	273 573	285 980
42	PKO ŻYCIE TU	552 512	264 057
43	TUnŻ EUROPA	358 181	260 260
44	Dom Maklerski Banku Ochrony Środowiska	311 582	256 801
45	TU INTER POLSKA	209 136	244 133
46	SALTUS TUW	212 637	236 200
47	TU ZDROWIE	162 515	208 478
48	KUKE	189 017	192 877
49	NATIONALE-NEDERLANDEN TU	128 467	186 814
50	SANTANDER ALLIANZ TU	127 232	132 454



Faktoring w Polsce powraca do wzrostów

Branża faktoringowa w Polsce rozpoczęła 2025 r. w bardzo dobrej kondycji, co potwierdzają najnowsze dane opublikowane przez Polski Związek Faktorów (PZF). W I kw. tego roku firmy zrzeszone w PZF sfinansowały wierzytelności o łącznej wartości blisko 120 mld zł, co oznacza wzrost o 8,3 proc. w porównaniu z analogicznym okresem roku ubiegłego.



PAWEŁ KACPRZAK
członek zarządu BNP Paribas Faktoring

To wynik, który nie tylko wskazuje na powrót do wyższej dynamiki wzrostu, ostatnio obserwowanej dwa lata temu, ale także na coraz istotniejszą rolę, jaką faktoring odgrywa w finansowaniu działalności gospodarczej w Polsce. Z usług faktoringowych korzysta obecnie 27,2 tys. krajowych przedsiębiorstw. Łącznie przekazały one do finansowania 7,3 mln faktur, co potwierdza masowy charakter tego rozwiązania i jego dopasowanie do realnych potrzeb firm operujących w niepewnym otoczeniu rynkowym. Faktoring stał się nie tylko skutecznym narzędziem zarządzania płynnością, ale także elastycznym wsparciem dla przedsiębiorstw, które rozwijają się mimo gospodarczych zawirowań.

Pobudzenie wewnętrznego popytu
Polska gospodarka weszła w 2025 r. z umiarkowanym optymizmem. Przewidywane przez ekonomistów ożywienie inwestycyjne, mimo utrzymującej się globalnej niepewności, ma szansę pobudzić popyt wewnętrzny i zwiększyć aktywność firm w obszarach modernizacji, transformacji energetycznej czy automatyzacji. To z kolei przekłada się na rosnące zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, którego szybkie pozyskanie w dalszym ciągu stanowi wyzwanie dla wielu przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MŚP. W tym kontekście faktoring pozostaje jed-

nym z najbardziej dostępnych i elastycznych narzędzi finansowania bieżącej działalności, doskonale uzupełniając tradycyjną ofertę kredytową sektora bankowego. Z punktu widzenia struktury branżowej największą grupę korzystających z faktoringu niezmiennie stanowią firmy produkcyjne i dystrybucyjne. To właśnie te sektory, najbardziej wrażliwe na zaburzenia w łańcuchach dostaw i cyklach płatności, potrzebują stabilnych i przewidywalnych źródeł finansowania. W warunkach wysokiej konkurencji i zmiennego popytu dostęp do płynności może przesądzać o zachowaniu pozycji rynkowej, dlatego faktoring staje się kluczowym narzędziem zabezpieczającym ciągłość operacyjną.

Elastyczność krajowych eksporterów
Warto również zwrócić uwagę na potencjał rozwojowy faktoringu eksportowego. Choć ostatnie miesiące przyniosły pewne spowolnienie w polskim eksporcie, to obrotu faktoringu eksportowego z przejęciem ryzyka niewypłacalności odbiorcy wzrosły aż o 18 proc. To pokazuje, że firmy są coraz bardziej świadome, że należy zabezpieczyć ryzyko braku zapłaty od odbiorcy zagranicznego. Na tle licznych niepewności geopolitycznych, które wciąż determinują zachowania inwestorów i przedsiębiorców, polski rynek faktoringowy wyróżnia się stabilnym kursem rozwoju i wysokim poziomem adaptacji do zmieniających się warunków gospodarczych. Z perspektywy całego sektora finansowego usługi faktoringowe są dziś nie tylko formą finansowania, ale także narzędziem wzmacniającym odporność biznesu. Wraz ze spodziewanym wzrostem PKB i poprawą klimatu inwestycyjnego rola faktoringu jako elementu wspierającego rozwój firm będzie się tylko umacniać.

Dbamy o Twój majątek

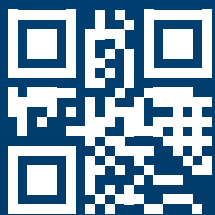
Pomagamy osobom indywidualnym, firmom i rodzinom biznesowym wdrażać skuteczne rozwiązania finansowe. Oferujemy lokalne i globalne możliwości inwestycyjne oraz pomoc wyspecjalizowanych doradców.

CERES | DOM
INWESTYCYJNY

Fundusze inwestycyjne
Doradztwo inwestycyjne
Asset Management
Zagraniczne polisy
ubezpieczeniowe

CERES | FAMILY
OFFICE

Zarządzanie majątkiem
Projekty nieruchomościowe
Wsparcie prawno-podatkowe
Wsparcie transakcyjne (M&A)
Sukcesja



Zeskanuj, aby
dowiedzieć
się więcej

**Po więcej informacji zadzwoń: +48 22 390 36 80
lub napisz: kontakt@ceresdi.pl**

CERES Dom Inwestycyjny S.A., Pl. Bankowy 1, 00-139 Warszawa, NIP: 209-000-17-47, KRS: 0000348420, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, XII Wydział Gospodarczy KRS, wysokość kapitału zakładowego i kapitału wpłaconego: 23 400 000,00 zł. Niniejszy materiał ma charakter wyłącznie informacyjny, w żadnym wypadku nie może być traktowany jako oferta w rozumieniu art. 66 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku Kodeks cywilny. Materiał ten nie stanowi także usługi doradztwa finansowego czy inwestycyjnego oraz udzielania rekomendacji dotyczących instrumentów finansowych lub ich emitentów w rozumieniu ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi, a także nie jest formą świadczenia pomocy prawnej.

100 NAJWIĘKSZYCH INSTYTUCJI FINANSOWYCH

51	GETIN HOLDING	12 580	131 130
52	SIGNAL IDUNA POLSKA TU	120 739	114 358
53	QUERCUS TFI	82 009	112 071
54	CREDIT AGRICOLE TU	80 486	91 330
55	TUW- CUPRUM	82 162	90 464
56	BNP Paribas Faktoring	83 700	88 883
57	EQUES Investment TFI	66 479	81 315
58	Pekao Faktoring	85 633	79 434
59	POCZTOWE TunŻ	72 796	77 647
60	IPOPEMA SECURITIES	64 852	69 172
61	ING Commercial Finance	65 978	63 567
62	SIGNAL IDUNA ŻYCIE POLSKA TU	48 613	53 071
63	OPEN LIFE TU ŻYCIE	115 697	47 350
64	SALTUS TU ŻYCIE	50 560	47 285
65	Santander Factoring	44 778	47 256
66	PKO Faktoring	31 021	46 195
67	mFaktoring	35 075	36 574
68	Bank Millennium (faktoring)	25 934	26 111
69	Coface Poland Factoring	24 272	24 631
70	TU INTER-ŻYCIE POLSKA	19 911	22 362
71	CASPAR ASSET MANAGEMENT	19 843	20 628
72	TUW REJENT-LIFE	19 434	20 044
73	Citi Handlowy (faktoring)	12 460	16 485
74	CERES Dom Inwestycyjny	8 863	14 917
75	NWAI DOM MAKLERSKI	13 835	14 707
76	ING BANK ŚLĄSKI	9 841	10 546
77	PARTNER TuiR	7 704	7 379
78	KUKE Finance	5 764	7 135
79	Eurofactor Polska	7 513	7 132
80	HSBC	5 299	5 235
81	BOŚ Bank (faktoring)	4 825	4 637
82	IDM	623	4 157
83	Bibby Financial Services	3 671	3 705
84	Nationale-Nederlanden OFE	56 076	3 037
85	Allianz Polska OFE	53 451	3 001
86	IFIS Finance	3 432	2 988
87	Faktoria	2 668	2 337
88	Alior Bank (faktoring)	2 460	2 223
89	PragmaGO	1 656	2 030
90	eFaktor	962	1 552
91	Generali OFE	25 909	1 384
92	OFE PZU "Złota Jesień"	27 065	1 338
93	BFF Polska	846	1 052
94	Vienna OFE	17 949	975
95	UNIQA OFE	13 095	708
96	SGB Faktoring	573	701
97	FaktorOne	636	661
98	BPS Leasing i Faktoring	815	503
99	PKO BP Bankowy OFE	9 481	503
100	OFE Pocztylion	3 561	203

Ubezpieczyciele – składka przypisana brutto w tys. zł. Banki – przychody z tytułu opłat, prowizji i odsetek w tys. zł. OFE – wartość portfela inwestycyjnego w tys. zł. Faktoring – obroty faktorów w mln. zł. Inne – przychody ogółem w tys. zł.
oprac.: CBSF, źródło: firmy, GPW, KNF

Starcie dwóch światów

Jeszcze kilka lat temu wiele osób z branży finansowej z niepokojem obserwowało rosnącą falę fintechów, obawiając się, że te zwinne, nowoczesne podmioty zepchną tradycyjne banki i instytucje finansowe na margines rynku.



ŁUKASZ PASZKIEWICZ
prezes zarządu Ekantor.pl

Dziś, choć napięcia i rywalizacja wciąż istnieją, coraz więcej dowodów wskazuje na to, że zamiast otwartej wojny mamy do czynienia z ciekawą, dynamiczną współzależnością, a momentami wręcz partnerstwem.

Na pierwszy rzut oka: konkurencja

Na pierwszy rzut oka wszystko wskazywało na ostrą konkurencję. Tradycyjne instytucje finansowe od dekad dominują rynek. Dysponują ogromnym kapitałem, wielopokoleniowym zaufaniem klientów oraz rozbudowaną infrastrukturą. Nic dziwnego, że niechętnie oddają pole nowym graczom. Jednocześnie jednak banki – zwłaszcza te największe – skupiają się głównie na swojej podstawowej działalności, czyli udzielaniu kredytów i prowadzeniu rachunków. Innowacje technologiczne często traktowane są przez nie jako dodatek, który generuje zaledwie kilka procent przychodów. Tylko mniej znane banki, walczące o klientów, chętniej sięgają po nowoczesne rozwiązania fintechowe, traktując je jako przewagę konkurencyjną i sposób na wyróżnienie się na rynku.

Banki coraz częściej inwestują w fintechy

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny wzrost liczby inwestycji dokonywanych przez banki w młode firmy technologiczne z sektora finansowego. Instytucje te, zamiast próbować samodzielnie tworzyć innowacje, coraz chętniej obejmują udziały w fintechach, tworzą fundusze inwestycyjne skupione na start-upach lub rozwijają własne akceleratory innowacji. Takie podejście pozwala im na testowanie nowych modeli biznesowych bez konieczności budowania ich od zera. Przykłady? Hiszpański bank BBVA ma własny fundusz venture capital, podobnie jak Santander. W Polsce Bank Pekao inwestował w platformy pożyczkowe, a ING rozwijało współpracę z Twisto. Dla banków to sposób, by być blisko innowacji, dla fintechów – szansa na szybki rozwój przy wsparciu silnego partnera.

Fintechy jako motor innowacji

Fintechy z kolei pojawiły się z zupełnie inną filozofią działania – nieobciążone wieloletnimi procedurami, szybkie, elastyczne, świetnie poruszające się w cyfrowym świecie. Tworzyły intuicyjne aplikacje, oferowały błyskawiczne przelewy, nowoczesne systemy scoringowe, robotycznych doradców inwe-

stycyjnych czy łatwe w obsłudze portfele walutowe. To wszystko budziło podziw klientów i niepokój banków.

Fintech bez banku nie istnieje

Prawda jest jednak taka, że nawet najbardziej zaawansowany fintech nie jest w stanie funkcjonować bez dostępu do infrastruktury bankowej – bez możliwości prowadzenia kont, dostępu do systemów płatniczych czy licencji regulacyjnych. Fintechy – wbrew pozorom – nie są więc samowystarczalne. Muszą współpracować z tradycyjnymi instytucjami choćby po to, by w ogóle działać.

Nowy etap: partnerstwo i symbioza

Z czasem te dwa światy zaczęły coraz bardziej się przenikać. Banki zauważyły, że zamiast konkurować z fintechami, mogą... korzystać z ich pomysłowości. Coraz częściej więc wdrażają do swojej oferty rozwiązania stworzone przez start-upy technologiczne. Oczywiście, nie robią tego na ślepo – wybierają tylko te, które już się sprawdziły i zostały przetestowane przez rynek. Dla wielu banków to idealna strategia: nie inwestują w kosztowne badania i rozwój, tylko implementują gotowe rozwiązania. A fintechy? Często, zamiast rywalizować, same szukają bankowych partnerów – czy to jako dostawców technologii, czy jako klientów instytucjonalnych.

Wzajemne korzyści, wspólna przyszłość

Obecnie można mówić wręcz o symbiozie. Fintechy potrzebują banków do funkcjonowania, a banki potrzebują fintechów, by nadążyć za oczekiwaniami nowoczesnych klientów i nie zostać w tyle za globalnymi trendami. Coraz więcej powstaje wspólnych projektów, inwestycji i hybrydowych modeli biznesowych. Banki tworzą platformy typu Banking-as-a-Service, dzięki którym fintechy mogą szybko integrować się z ich systemami. Przykłady takiej współpracy można znaleźć także w Polsce, gdzie niektóre banki oferują swoje zaplecze technologiczne młodym firmom w modelu white label lub jako API.

Rywalizacja zamienia się we współpracę

Ostatecznie odpowiedź na pytanie, czy fintechy i banki to konkurencja, czy partnerzy, nie jest jednoznaczna. To raczej dynamiczna relacja, w której – jak w dobrym związku – raz dochodzi do spięć, a innym razem do ścisłej współpracy. Obie strony mają coś, czego potrzebuje ta druga: fintechy oferują świeżość, elastyczność i innowacyjność, banki – stabilność, kapitał i dostęp do klientów. Dlatego coraz częściej spotykamy się nie z walką, ale z partnerstwem, które zmienia cały sektor finansowy i dostarcza klientom coraz lepszych rozwiązań.

REKLAMA



bossaMobile

Świat **giełdy** w Twoim telefonie



Rysuj trendy na wykresach i odkrywaj sygnały inwestycyjne



Czytaj PAP, ESPI oraz komentarze analityków DM BOŚ



Zarządzaj portfelem inwestycyjnym w każdej chwili



Obserwuj 5 najlepszych ofert rynku w czasie rzeczywistym



sprawdź na **bossa.pl**



POBIERZ ZE SKLEPU
App Store

POBIERZ ZE SKLEPU
Google Play



DOM MAKLEWSKI
BANKU OCHRONY ŚRODOWISKA S.A.



bossa.pl

BOSSA BOSSAFX BOSSAFUND



Dom Maklerski BOŚ S.A. informuje, że inwestowanie w instrumenty finansowe wiąże się z ryzykiem utraty części lub całości zainwestowanych środków. Informacje zamieszczone w tym materiale mają charakter reklamowy i nie stanowią formy doradztwa inwestycyjnego ani porady inwestycyjnej.

50 NAJBARDZIEJ DYNAMICZNYCH INSTYTUCJI FINANSOWYCH

Lp.	Nazwa instytucji	Przychody 2023*	Przychody 2024*	dynamika przychodów
1	GETIN HOLDING	12 580	131 130	942,37
2	IDM	623	4 157	567,26
3	KRUK	259 989	451 572	73,69
4	CERES Dom Inwestycyjny	8 863	14 917	68,31
5	eFaktor	962	1 552	61,33
6	PKO Faktoring	31 021	46 195	48,92
7	NATIONALE-NEDERLANDEN TU	128 467	186 814	45,42
8	QUERCUS TFI	82 009	112 071	36,66
9	Citi Handlowy (faktoring)	12 460	16 485	32,30
10	TU ZDROWIE	162 515	208 478	28,28
11	TUW PZUW	1 160 788	1 476 398	27,19
12	BFF Polska	846	1 052	24,35
13	KUKE Finance	5 764	7 135	23,79
14	UNUM ŻYCIE TUiR	523 932	643 033	22,73
15	PragmaGO	1 656	2 030	22,58
16	SGB Faktoring	573	701	22,34
17	EQUES Investment TFI	66 479	81 315	22,32
18	CA Group	4 339 707	5 293 022	21,97
19	UNIQA TU	3 730 055	4 501 899	20,69
20	PKO BP	21 126 000	25 438 000	20,41
21	TUIR WARTA	9 377 098	10 995 182	17,26
22	TU INTER POLSKA	209 136	244 133	16,73
23	TUnŻ WARTA	1 374 043	1 599 338	16,40
24	XTB	1 491 967	1 716 592	15,06
25	AGRO UBEZPIECZENIA TUW	523 528	599 065	14,43
26	CREDIT AGRICOLE TU	80 486	91 330	13,47
27	TU EUROPA	283 703	320 598	13,00
28	TU INTER-ŻYCIE POLSKA	19 911	22 362	12,31
29	STU ERGO HESTIA	8 619 136	9 618 109	11,59
30	TUIR ALLIANZ POLSKA	2 228 721	2 476 011	11,10
31	SALTUS TUW	212 637	236 200	11,08
32	STUnŻ ERGO HESTIA	588 207	650 487	10,59
33	GENERALI T.U.	2 531 193	2 788 060	10,15
34	TUW- CUPRUM	82 162	90 464	10,10
35	Pekao Leasing	944 394	1 037 827	9,89
36	PZU ŻYCIE	9 181 962	10 072 866	9,70
37	PZU	16 187 497	17 757 022	9,70
38	SIGNAL IDUNA ŻYCIE POLSKA TU	48 613	53 071	9,17
39	UNIQA TunŻ	928 940	1 012 482	8,99
40	BNP PARIBAS BANK POLSKA	6 287 600	6 834 324	8,70
41	Europejski Fundusz Leasingowy	1 398 658	1 512 962	8,17
42	ALIOR BANK	5 371 348	5 792 240	7,84
43	INTERRISK TU Vienna Insurance Group	1 685 118	1 812 209	7,54
44	ING BANK ŚLĄSKI	9 841	10 546	7,16
45	POCZTOWE TunŻ	72 796	77 647	6,66
46	IPOPEMA SECURITIES	64 852	69 172	6,66
47	NWAI DOM MAKLERSKI	13 835	14 707	6,30
48	BNP Paribas Faktoring	83 700	88 883	6,19
49	TU ALLIANZ ŻYCIE POLSKA	2 603 050	2 763 875	6,18
50	Santander Factoring	44 778	47 256	5,53

Rynek pożyczek pozabankowych w Polsce

O 2,3 proc. r/r wzrosła w 2024 r. liczba klientów obsługiwanych przez instytucje pożyczkowe w Polsce. Ci coraz częściej decydują się na zaciąganie zobowiązań, których okres spłaty nie przekracza trzech miesięcy.

Jak wynika z danych ZPF, instytucje pożyczkowe w 2024 r. udzieliły 2,24 mln pożyczek, a więc o 5,5 proc. więcej niż w 2023 r. Kwota zaciągniętych w tym czasie przez pożyczkobiorców zobowiązań wyniosła 8,22 mld zł (+22,8 proc. r/r). Z kolei wartość portfela firm pożyczkowych na koniec 2024 r. była niższa o 6,1 proc. r/r (5,28 mld zł). – Taka dynamika wzrostu potwierdza obserwowane przez ZPF zjawisko stabilizacji na rynku pożyczkowym. Od 2023 r. udział nowych klientów w ogólnej liczbie spada. Instytucje pożyczkowe skupiają się bowiem przede wszystkim na obsłudze stałych, dobrze znanych sobie pożyczkobiorców – tłumaczy Marcin Czugan, prezes ZPF. – Te właśnie osoby coraz częściej pożyczają pieniądze na krótsze okresy.

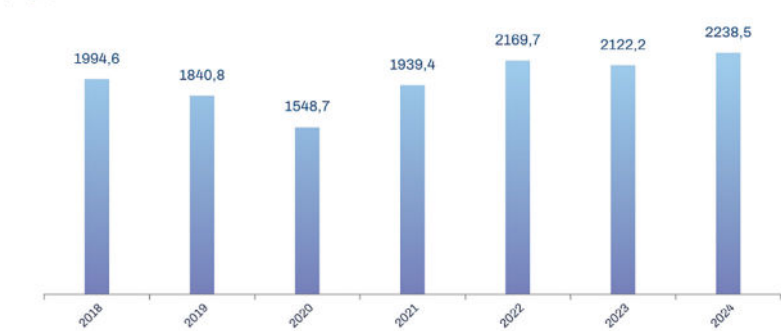
Na koniec 2024 r. firmy pożyczkowe obsługiwały 1,09 mln klientów (+2,3 proc. r/r).
Z raportu ZPF wynika, że w strukturze pożyczek udzielonych w 2024 r. największy udział pod względem wartości miały pożyczki na okres do trzech miesięcy: 48,9 proc. wobec 48 proc. w 2023 r. i 36,3 proc. w 2022 r.

Średnia kwota pożyczki w 2024 r. nie przekroczyła 3,7 tys. zł
Raport ZPF o kondycji sektora pożyczek pozabankowych w Polsce przynosi również informację o średniej kwocie pożyczki udzielanej konsumentom. Jej wartość na koniec 2024 r. wyniosła 3672 zł

i była o 16,4 proc. wyższa w porównaniu z przeciętną kwotą pożyczki w 2023 r. – To wynik zgodny z naszymi wcześniejszymi prognozami, uwzględniającymi czynniki związane z inflacją i dynamiką wzrostu wynagrodzeń. Razem z innymi danymi potwierdza on również, że firmy pożyczkowe bardzo rzetelnie podchodzą do kwestii związanych z badaniem zdolności kredytowej klientów. Niezmiennie dążą do poprawy jakości swoich portfeli i minimalizowania ryzyka opóźnień w spłacie zobowiązań. Warto podkreślić, że wszystkie instytucje wykorzystują zewnętrzne bazy danych do zarządzania ryzykiem, a także korzystają z własnych informacji wewnętrznych oraz systemów scoringowych – wskazuje Marcin Czugan.

Spadła liczba reklamacji. Czas ich rozpatrywania skrócił się do 14,7 dnia
Instytucje pożyczkowe, które wzięły udział w ankiecie ZPF, podzieliły się również informacjami na temat reklamacji wpływających od klientów. Ich liczba (16,8 tys.) spadła o 42,4 proc. wobec 2023 r. Oznacza to, że odsetek reklamacji w ogólnej liczbie udzielonych w 2024 r. pożyczek wyniósł 0,84 proc. Z kolei średni czas rozpatrywania reklamacji w sektorze pożyczkowym skrócił się do 14,7 dnia z 16,8 dnia w 2023 r. – To pokazuje, że instytucje pożyczkowe stawiają na jakość obsługi i budowanie długofalowych relacji z klientami – podkreśla Marcin Czugan.

Liczba udzielonych pożyczek (w tys.)



Źródło: Sektor instytucji pożyczkowych w Polsce. 2024 rok, raport ZPF.

Spojrzenie na proces biznesowy oczami klientów

Z Andrzejem Krzemińskim, prezesem zarządu Pekao Leasing, rozmawiała Katarzyna Mazur.

Jakie bariery napotyka branża leasingowa, jeżeli chodzi o cyfryzację?

Trzeba na to spojrzeć z dwóch perspektyw – legislacyjnej, czyli zewnętrznych warunków prawnych, w jakich funkcjonujemy, oraz z perspektywy wewnętrznych ograniczeń branży. W pierwszej kwestii od niepamiętnych czasów pracujemy nad zmianą kodeksu cywilnego, która by umożliwiła spółkom leasingowym zawieranie z klientami umów bez używania długopisu, bez tzw. mokrego podpisu. Przyznam, że nie wiem, dlaczego przez tyle lat nie udało nam się tej zmiany przeprowadzić. Jest jednak ogromna nadzieja, że w niedalekiej przyszłości, w związku z projektami zmian deregulacyjnych, które są obecnie zainicjowane, dojdziemy do momentu, kiedy będziemy mogli ogłosić, że można podpisać umowę leasingową z klientem w dowolnej formie uznanej przez obie strony. Natomiast jeśli chodzi o wewnętrzne ograniczenia sektora czy może bardziej – naszej spółki – to uważam, że największe ograniczenia są w nas samych. To od nas zależy, jak dobrze rozpoznamy oczekiwania klientów, jak dobrze dopasujemy do nich nasze procesy, rozeznamy rynek dostawców technologii. Niedawno zaprosiliśmy do Pekao Leasing w zasadzie wszystkich graczy IT, którzy oferują w Polsce usługi dla firm leasingowych. Daliśmy każdemu tyle samo czasu i poprosiliśmy, by opowiedzieli nam, co mają dla nas w ofercie. Oczekiwałem, że ktoś przyniesie rozwiązanie, które sprawi, że powiem: „Wchodzę w to natychmiast”. Tak się nie wydarzyło.

Co zatem wynikało z tych spotkań?

Doszliśmy do wniosku, że w pierwszym rzędzie musimy przebudować proces biznesowy. Dobrze go zaplanować z punktu widzenia jakości obsługi klientów, wskaźników efektywności. I dopiero kiedy uznamy, że owe procesy biznesowe są gotowe, możemy wybrać narzędzia, które pozwolą nam sprawnie przenieść je np. do e-commerce, bankowości cyfrowej naszego banku, do współpracujących z nami dostawców. Takie „sprawdzam” pozwoli nam zastanowić się, które z elementów procesu, występujące u nas od dawna, są już naprawdę niepotrzebne, a co warto wdrożyć. Do tego potrzeba ludzi z odpowiednimi kwalifikacjami, czasu, motywacji. Najważniejsze jest, żeby patrzeć na procesy biznesowe oczami klientów – tak tych, którym udzielamy finansowania, jak i tych, od których kupujemy przedmioty umów leasingu.



Jakiej transformacji leasing potrzebuje? Co Pan uważa za najistotniejsze w tym kontekście?

Moim celem jest wprowadzić firmę na poziom perfekcji procesowej. Pierwszy punkt procesu to automatyczna budowa wniosku leasingowego, czyli autowypełnianie wniosku, a w jej ramach np. zdalna identyfikacja klienta, identyfikacja przedmiotu leasingu, np. dekodowanie numeru VIN samochodu, korzystanie online z dostępu do baz zewnętrznych po to, żeby można było automatycznie ocenić zdolność kredytową klienta. Kolejny element to automatyczne podjęcie decyzji kredytowej. Jest ona zazwyczaj rozpatrywana z dwóch punktów widzenia: ryzyka klienta i ryzyka aktywów. Następny punkt w naszym projekcie to automatyczne płacenie dostawcy za sprzęt. Jeśli dajemy klientowi finansowanie na aktywokupowane u określonego dostawcy, to w momencie jego wydania chcemy, żeby dostawca bez zbędnego opóźnienia zobaczył wpływ na swoim rachunku. Kolejne zagadnienie to automatyczna komunikacja z klientem. Chciałbym, żeby klient miał „miejsce”, w którym będzie mógł odczytać informacje o swojej umowie, znaleźć, załatwić to, co jest mu potrzebne, żeby mógł dokonywać zmian w swoim harmonogramie, żeby mógł się z nami komunikować z tego miejsca i żeby to było dla niego łatwe. Chcemy również, żeby klient mógł wybrać dogodny dla siebie sposób kontaktu, a klienci, którzy są jednocześnie w naszym banku, mogli swobodnie przełączać się pomiędzy portalami i widzieć jednolity obraz swoich relacji z Grupą. Automatyczne zarządzanie operacjami na rachunkach, automatyczne kontrolowanie umowy pod względem jego regularności to również bardzo istotne elementy usprawniania całości proce-

sów w spółce.

Wdrożenie w życie wizji „superautomatyzacji” spowoduje, że klient będzie miał poczucie, że współpraca z nami jest niekłopotliwa, że nie zmusza go do przenoszenia masy dokumentów, nie obciąża go czasowo, nie musi na nic czekać, a to z kolei na pewno przyczyni się do zwiększenia chęci do inwestowania.

Czy któryś z tych pięciu elementów już funkcjonuje w Pekao Leasing albo ma szansę za chwilę zacząć funkcjonować?

Dzisiaj rozwijamy zdolności operacyjne wprowadzane w spółce od jakiegoś czasu. Daliśmy sobie nowe wytyczne usprawnienia poszczególnych elementów całego procesu. Usprawniamy operacyjnie kanał bankowy, który dla nas jest w tej chwili podstawowym kanałem dystrybucyjnym. Wprowadzamy zmiany w kanałach dostawców i partnerów. Skupiliśmy się na tym, żeby doprowadzić do perfekcji narzędzia, które mamy dostępne w tej chwili. Chcemy, żeby każdy, bez względu na to, czy jest wyszkolonym doradcą leasingowym, czy pracownikiem sklepu, mógł przez ten proces samodzielnie i bez komplikacji przejść i zawrzeć umowę z klientem.

Zautomatyzowany jest też proces podejmowania decyzji kredytowych na proste aktywa, np. samochody osobowe.

Które obszary są priorytetowe, jeżeli chodzi o cyfryzację?

Wszystko, co sprawia, że klient nie zauważa nas w tym procesie. Chodzi o to, żeby proces biznesowy, który oferujemy klientowi, a który jest odpowiedzią na jego potrzebę dokonania zakupu, był jak najbardziej „przezroczysty”, żeby go nie obciążał. Jednocześnie wiemy – i klienci też

to rozumieją – że naszą profesją jest pożyczanie pieniędzy. Czynimy to w sposób szczególny, bo przez zakup na rzecz klienta i przekazanie mu w użytkowanie dóbr inwestycyjnych, ale działalność kredytowa wymaga od nas szczególnej ostrożności. Tę ostrożność musimy wpleść w łatwy do zrozumienia i obsługi proces biznesowy.

Kiedy mówimy o cyfryzacji, automatyzacji, wykorzystaniu sztucznej inteligencji, nie sposób nie wspomnieć o bezpieczeństwie danych. Jak je Państwo zabezpieczają?

Jesteśmy częścią dużej grupy bankowej i wszystko, co robimy w dziedzinie bezpieczeństwa danych – ich jakości, bezpieczeństwa przesyłania informacji, komunikacji z klientem – podlega restrykcjom wymaganym przez system bankowy. To nasza niewątpliwa przewaga.

Jak ocenia Pan tempo cyfryzacji w sektorze leasingowym?

Branża jest bardzo rozwinięta procesowo. Moim celem jest zatem wykorzystanie wszystkich doświadczeń – własnych i zespołu, z którym mam zaszczyt pracować – żeby zająć pozycję czołową wśród konkurencji. Jestem świadom tego, ile kroków trzeba jeszcze wykonać, ale wiem, że to jest do zrobienia.

Jakie tempo narzucił Pan sobie i pracownikom Pekao Leasing? Kiedy widzi Pan możliwość osiągnięcia celu, którym jest pełna automatyzacja procesu – od wniosku po finalizację?

Dwa lata. Tyle nam daję. To bardzo krótki czas na zwiększenie stopnia automatyzacji i cyfryzacji procesów klientów. Oznacza to szybkie podniesienie poziomu szeroko rozumianej technologii, w oparciu o którą prowadzimy nasz biznes. Jest ambitne wyzwanie, ale doskonałych narzędzi dostępnych na rynku jest wystarczająca liczba. Nie musimy niczego wymyślać, koła już są, proch też już dawno został wymyślony (śmiech). To, czego potrzebujemy, to zaangażowania ludzi i umiejętnego zarządzania zmianą. Dzięki temu będziemy w stanie okiełznać wszystkie wymagania w tak krótkim czasie. Mamy duże wsparcie banku, który także dokonuje znaczących inwestycji w obszarze cyfryzacji. W związku z tym cała grupa jest w tej chwili w dobrym rytmie wzrostu. Chciałbym pod koniec 2027 r. ogłosić, że projekt został wykonany, a później przejść do kolejnych działań, bo proces, jak to proces, nigdy się nie kończy.

Finansowa
MARKA
ROKU 2025

NAGRODZENI

W KATEGORII: DORADZTWO INWESTYCYJNE I ZARZĄDZANIE AKTYWAMI

CERES | DOM
INWESTYCYJNY

Za dynamiczny rozwój i konsekwentne budowanie wartości dla klientów poprzez wysokiej jakości doradztwo inwestycyjne oraz profesjonalne zarządzanie aktywami. CERES Dom Inwestycyjny łączy doświadczenie z indywidualnym podejściem, oferując skuteczne strategie inwestycyjne.

CERES Dom Inwestycyjny to niezależny, nadzorowany przez KNF podmiot zajmujący się świadczeniem usług maklerskich, w tym w szczególności zarządzania aktywami oraz doradztwa inwestycyjnego. Oferuje szeroką gamę usług oraz starannie wyselekcjonowane, lokalne i globalne produkty inwestycyjne, obejmujące wszystkie najważniejsze klasy aktywa, a także indywidualne strategie inwestycyjne uwzględniające optymalny stosunek zysku do ryzyka. Zespół składa się z ekspertów z wieloletnim doświadczeniem w obszarze bankowości prywatnej, inwestycji oraz

zarządzania aktywami i majątkiem. Podmiot z grupy – CERES Family Office – oferuje klientom spersonalizowane rozwiązania w zakresie zarządzania majątkiem, koncentrując się m.in. na kompleksowym wsparciu prawno-podatkowym, planowaniu sukcesyjnym, pomocy w założeniu i prowadzeniu fundacji rodzinnej, planowaniu transakcyjnym (procesy M&A) czy specjalistycznej pomocy w projektach nieruchomościowych. Aktywa zainwestowane przez klientów CERES Dom Inwestycyjny wynoszą ponad 4 mld zł.

W KATEGORII: DOMY MAKLERSKIE

BOŚ | DOM MAKLERSKI
BANKU OCHRONY ŚRODOWISKA S.A.

Za tworzenie kompleksowej oferty i świadczenie usług na najwyższym poziomie, a także za wdrażanie innowacyjnych technologii, co umacnia pozycję lidera i uznanie dla DM BOŚ wśród inwestorów i ekspertów.

Dom Maklerski BOŚ jest jednym z najdłużej działających domów maklerskich w Polsce, istnieje na rynku od 30 lat. Jest czołowym podmiotem na rynku usług maklerskich w kraju. Zapewnia klientom i partnerom kompleksową ofertę produktową. Jest liderem w wykorzystaniu innowacyjnych technologii w obsłudze klientów. Ofertę wyróżniają internetowe i mobilne platformy transakcyjne oraz rozwiązania umożliwiające automatyzację handlu. Umożliwia dostęp do rynków giełdowych polskich i zagranicznych, foreksowych, funduszy inwestycyjnych, rynku energii i rozwiązań emerytalnych. Świadczy usługę zarządzania aktywami oraz wspiera in-

westorów szkoleniami, analizami, rekomendacjami oraz komentarzami analityków. Od lat DM BOŚ jest nagradzany branżowymi nagrodami i doceniany przez inwestorów. Od początku istnienia rankingu zajmuje miejsce na podium w corocznym zestawieniu Biur Maklerskich, organizowanym przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych. Redakcja Gazety Giełdy i Inwestorów „Parkiet” wielokrotnie uhonorowała DM BOŚ statuetką Byk i Niedźwiedź w kategorii Najlepszy Dom Maklerski, podobnie działalność biura docenia kapituła Fundacji Invest Cuffs, uznając za Najlepszy Dom Maklerski Multi Asset.

W KATEGORII: KREDYTY DLA BIZNESU

**lead
brokers**

Za konsekwentne budowanie pozycji lidera w pośrednictwie kredytowym dla firm, dynamiczny rozwój i skuteczne wspieranie przedsiębiorców w pozyskiwaniu finansowania.

Lead Brokers to nowoczesna firma specjalizująca się w pośrednictwie finansowym dla przedsiębiorców, współpracująca z największymi bankami i instytucjami w kraju. Dzięki jasno określonym standardom pracy, wysokiej skuteczności oraz kulturze odpowiedzialności, Lead Brokers zdobywa zaufanie zarówno klientów, jak i partnerów

biznesowych. Do tej pory firma zrealizowała ponad 700 mln zł finansowań, do końca 2025 r. zespół przekroczy 120 osób, a łączny wolumen udzielonych kredytów – 1 mld zł. Firma konsekwentnie redefiniuje jakość obsługi w branży, udowadniając, że szybki wzrost może iść w parze z jakością i zaufaniem.

W KATEGORII: LEASING

Pekao Leasing

Za umiejętne wykorzystywanie stabilności wynikającej z przynależności do silnej grupy kapitałowej, oraz za konsekwentne umacnianie pozycji rynkowej poprzez innowacyjne rozwiązania finansowe, wysokie standardy obsługi oraz elastyczne podejście do potrzeb przedsiębiorców.

Pekao Leasing to jedna z czołowych firm leasingowych w Polsce, działająca na rynku od ponad 30 lat. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu i przynależności do Grupy Banku Pekao i Grupy PZU oferuje klientom stabilność, bezpieczeństwo oraz kompleksowe wsparcie finansowe. Firma wyróżnia się szerokim zakresem produktów leasingowych – od pojazdów przez maszyny i urządzenia po nieruchomości. Elastyczna oferta finansowania pozwala dopasować warunki umowy do indywidualnych potrzeb klientów, niezależnie od wielkości ich biznesu czy branży. Pekao Leasing stawia na nowoczesność

i wygodę – wiele procesów można zrealizować zdalnie, co znacznie skraca czas i upraszcza formalności. Zespół doświadczonych doradców zapewnia profesjonalne wsparcie na każdym etapie współpracy. To sprawia, że Pekao Leasing jest solidnym partnerem w rozwoju firm i realizacji inwestycji. Potwierdzeniem jakości świadczonych usług są liczne wyróżnienia branżowe, m.in. tytuły Finansowa Marka Roku, Perły Leasingu, Turbiny Polskiej Gospodarki, Order Finansowy oraz wysokie pozycje w prestiżowych rankingach rynku finansowego.

Lead Brokers na drodze po miliard. Ludzie, procesy, zaufanie

Z Szymonem Wojdyłą, założycielem i CEO Lead Brokers, rozmawia Justyna Szymańska.

Tytuł Finansowa Marka Roku to ważny sygnał dla rynku. Państwa firma wyraźnie wyróżnia się w branży. Co stoi za jej sukcesem?

To nagroda, którą odbieram nie tylko jako osobiste wyróżnienie, ale przede wszystkim jako potwierdzenie wartości całego zespołu. Lead Brokers to dziś dynamicznie rosnąca organizacja, ale zaczynaliśmy skromnie – od telefonów i dziesiątek rozmów z przedsiębiorcami. Dziś mamy realny wpływ na rynek i jasno określoną misję: chcemy do 2030 r. zbudować największe pośrednictwo kredytowe dla firm w Polsce, mające 3 tys. brokerów w strukturze własnej. Naszą przewagą nie będzie sama skala, lecz jakość rozumiana jako zespół wybitnych ekspertów, powtarzalność procesów i reputacja, której nie da się kupić.

Mówi Pan, że przewagą nie będzie sama skala, lecz jakość i reputacja. Jak tę jakość budują Państwo w praktyce?

Przez rozwój najlepszych ludzi. Miesięcznie otrzymujemy ok. 500 CV, ale z tego grona wybieramy tylko 5-10 osób. Proces selekcji jest wymagający, a samo zatrudnienie to dopiero początek – każdy business expert przechodzi intensywny program wdrożeniowy, testy osobowości oraz cykle rozwoju mentalnego, produktowego i sprzedażowego. Nie budujemy zespołu z przypadku – stawiamy na charakter, ambicję i profesjonalizm. Do końca grudnia nasz zespół będzie liczył 120 osób, ale liczby nigdy nie były naszym



Z prawej Mateusz Drzeniek, Marek Olearczyk, Marcin Woźniak, z tyłu Szymon Wojdyła

celem. Dla nas kluczowe jest to, by każdy członek zespołu wносił realną wartość. To jakość ludzi przekłada się na jakość relacji z klientami i bankami, a w efekcie na zaufanie, które jest dla nas walutą numer jeden.

Państwa biura we Wrocławiu i Krakowie to miejsca, które bardziej przypominają butikowe kancelarie niż call center. To także element strategii?

Absolutnie tak. Przestrzeń, w której pracujemy, musi korrespondować z jakością, którą chcemy reprezentować. Tworzymy środowisko, w którym business expersi czują się jak profesjonalści, a klienci – jak partnerzy, nie petenci. To samo dotyczy employer branding. Zamiast mówić, że „szukamy ludzi z pasją”, my ich wychowujemy – od podstaw, z jasnym systemem wartości.

Jakie wartości przyświecają Lead Brokers?

Są zebrane w prostym, ale bardzo pojemnym akronimie SUKCES. S jak samodyscyplina – fundament każdego skutecznego działania.

U jak upór – bo droga do mistrzostwa jest długa i wyboista.

K jak komunikacja – bez niej nie ma zespołu, nie ma zaufania.

C jak cierpliwość – budowanie trwałych relacji i wyników wymaga czasu.

E jak elastyczność – działamy w dynamicznym świecie, który nie czeka.

S jak szacunek i solidarność – u nas szukamy wrogów na zewnątrz, nigdy wewnątrz.

To więcej niż hasła na ścianie. To realne drogowskazy, które pomagają nam podejmować decyzje, rekrutować ludzi, rozwiązywać konflikty. Gdy zespół ma wspólny kod wartości, można osiągnąć wszystko.

Państwa celem jest 1 mld zł w uruchomionych kredytach do końca roku.

Jak wygląda droga do tej liczby?

Jesteśmy na dobrej drodze – właśnie przekroczyliśmy 700 mln zł. To nie przypadek, tylko efekt solidnego systemu operacyjnego, który łączy precyzję procesów z wysoką skutecznością zespołu. Nasze CRM-y, scoringi wewnętrzne, standaryzacja dokumentów i kompetencje business ekspertów są zaprojektowane z myślą o jakości – zarówno dla klienta, jak i dla banku. Nie działamy na skróty, nie „pchamy” wniosków, tylko dostarczamy dopasowane, przemyślane transakcje. Dlatego banki chcą z nami współpracować, a klienci wracają. Miliard to tylko symboliczny próg – prawdziwym celem jest zbudowanie organizacji, która wyznacza standardy w branży.

Co jeszcze Państwo rozwijają poza pośrednictwem kredytowym?

Równolegle rozwijamy projekt Leasingoteka – specjalistyczną markę stworzoną z myślą o przedsiębiorcach z segmentu premium. Nie ograniczamy się do standardowego leasingu floty czy maszyn. Chcemy umożliwiać finansowanie również nietypowych i prestiżowych aktywów – takich jak jachty, samoloty, kampery czy luksusowe nieruchomości komercyjne. To naturalne uzupełnienie naszych usług i sposób na pogłębianie relacji z klientami, którzy oczekują więcej niż klasycznej oferty rynkowej.

Co mogą zyskać banki, które współpracują z Państwem bliżej?

Stabilny, dobrze przygotowany pipeline klientów. Jasne, transparentne procesy. Partnera, który realnie zwiększa szanse na transakcję. Jesteśmy organizacją, która edukuje klientów, dba o dokumenty, rozumie scoringi i akceptuje decyzje kredytowe. Dla banku to ogromna oszczędność czasu i ryzyk. Dla nas – satysfakcja i powtarzalność biznesu.

Co po miliardzie?

Dalsza ekspansja i profesjonalizacja. Chcemy rozwijać Leasingotekę, stworzyć własną akademię brokerską i wzmacniać obecność w dużych miastach. Planujemy też wejść na poziom bardziej strategicznej współpracy z sektorem bankowym – jako podmiot, który może nie tylko dostarczać leady, ale także współtworzyć produkty i polityki kredytowe. W długim horyzoncie myślę o międzynarodowym holdingu z polskim sercem.

Co przedsiębiorcy i banki powinni wiedzieć o Lead Brokers?

Że budujemy mosty, a nie tylko transakcje. Jesteśmy po to, żeby ułatwiać dostęp do finansowania, wspierać rozwój firm i pomagać bankom realizować ich misję – bez zbędnych tarć, ryzyk i chaosu. I że to dopiero początek.

materiał partnera



Jesteśmy organizacją, która edukuje klientów, dba o dokumenty, rozumie scoringi i akceptuje decyzje kredytowe.

Projekt Leasing 2040: branża leasingowa gotowa na przyszłość

Związek Polskiego Leasingu zakończył proces futures thinking, którego celem było wypracowanie wizji rozwoju branży leasingowej w perspektywie roku 2040. W inicjatywie „Leasing 2040” wzięli udział liderzy firm leasingowych, eksperci, studenci oraz przedstawiciele świata innowacji, by wspólnie określić kierunki, w jakich powinien podążać sektor w dobie transformacji technologicznej, ekologicznej i społecznej.

Proces – przeprowadzony z udziałem Zuzanny Skalskiej i Rafała Kołodzieja – wskazał trzy horyzonty zmian, które będą kształtować przyszłość leasingu: ekspansję ekologii i elastycznych usług, transformację modelu działania w duchu gospodarki obiegu zamkniętego oraz hiperpersonalizację opartą na danych i technologii.

Wśród kluczowych wniosków znalazły się:

- konieczność intensywnego finansowania ekoaktywów i wspierania oceny ekologicznej,
- rozwój modeli XaaS (Everything as a Service) oraz ekonomii współdzielenia,
- wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji i digitalizacji,
- wsparcie klientów indywidualnych dzięki hiperpersonalizowanym usługom,
- rola leasingu jako narzędzia wspierającego dobrostan, rekreację oraz zdrowie.

– Warsztaty zostały zorganizowane zgodnie z metodologią futures thinking, której założeniem jest traktowanie przyszłości jako narzędzia do podejmowania decyzji tu i teraz, a nie próby jej przewidywania. Podczas warsztatów uczestnicy analizowali m.in.: megatrendy, czyli obraz dużych, globalnych zmian i ich potencjalny wpływ na branżę leasingową, sygnały zmian – pojawiające się innowacje w różnych branżach, które mogą mieć wpływ na transformację świata leasingu – mówi Krzysztof Polcyn, dyrektor Departamentu Innowacji w EFL, lider projektu, współlider grupy ds. digitalizacji ZPL. – Wskazywaliśmy na możliwe kierunki rozwoju usług finansowych wynikające z upowszechnienia nowych technologii i zmiany zachowań ludzi. Tworzyliśmy różne scenariusze przyszłości, a także

Związek Polskiego Leasingu przygotował raport „Leasing 2040”. To mapa możliwych kierunków rozwoju branży na kolejne dekady. Kluczowe obszary to ekologia, cyfryzacja i usługi szyte na miarę.



omawialiśmy rolę Związku Polskiego Leasingu w realizacji tych scenariuszy – dodaje.

Rekomendacje

W ramach rekomendacji płynących z raportu dla ZPL wskazano m.in. potrzebę promocji zielonej transformacji cyfrowej, w tym konieczność uznania leasingu jako kwalifikowanego kosztu w projektach zielonej transformacji z wykorzystaniem funduszy lub dotacji, promocję legislacji wspierającej dalszą digitalizację branży i otwarcie jej na obszar konsumencki i gospodarkę obiegu zamkniętego oraz wspieranie nowych modeli usług opartych na doświadczeniu klienta i współpracy międzysektorowej.

– Leasing 2040 to nie gotowa strategia, ale zestaw możliwych kierunków, z których musimy wspólnie wybrać te najważniejsze dla naszej branży i Związku. To zaproszenie do refleksji, decyzji i działania tu i teraz – podkreśla Monika Constant, prezeska Związku Polskiego Leasingu. – Naszą rolą jako ZPL jest nie tylko reprezentowanie interesów branży, ale także aktywne kreowanie przyszłości poprzez współpracę, inicjowanie innowacyjnych projektów czy przygotowanie nowych modeli biznesowych, ale także odpowiedzialne przywództwo – dodała.

Projekt „Leasing 2040” jest ważny dla polskiego sektora leasingowego, bo to dowód na to, że branża nie tylko nadąża za zmianami, ale jest gotowa je współtworzyć.

Wnioski z raportu potwierdziła siódma edycja konferencji e-Leasing Day, która odbyła się na początku maja. Jednym z najważniejszych wniosków z tegorocznej konferencji jest konieczność przyspieszenia cyfryzacji w branży. W dobie rosnącej konkurencji oraz oczekiwań ze strony klientów firmy leasingowe muszą zainwestować w technologie, które umożliwią automatyzację procesów, szybsze podejmowanie decyzji i sprawniejszą obsługę klienta. Przemiany technologiczne, takie jak automatyzacja procesów (np. wypełnianie dokumentów, podejmowanie decyzji kredytowych), sztuczna inteligencja (AI) oraz robotyzacja, zyskują na znaczeniu. Szybka adaptacja do nowych technologii nie tylko zwiększy efektywność, ale także poprawi jakość usług oraz umożliwi oferowanie nowych produktów dostosowanych do potrzeb klientów.

Zmieniające się oczekiwania rynkowe, a także potrzeba dostosowania usług do dynamicznie zmieniającego się środowiska, prowadzą do wzrostu znaczenia modelu XaaS (Everything as a Service). W przyszłości usługi leasingowe będą musiały być oferowane w bardziej elastyczny sposób, pozwalający na dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów. Zamiast tradycyjnego modelu leasingu, branża będzie musiała opracować elastyczne, skalowalne usługi, które będą dostępne na żądanie i w pełni dostosowane do oczekiwań użytkowników.

Nowoczesne technologie kluczowe

Kluczowym elementem przyszłości leasingu będzie współpraca z fintechami oraz integracja z innymi technologiami. Sektor leasingowy, podobnie jak inne branże, będzie musiał zacieśnić współpracę z innowacyjnymi firmami, które oferują nowoczesne rozwiązania w zakresie finansowania, płatności czy obsługi klienta. To właśnie fintechy mogą pomóc branży leasingowej w szybszym dostosowywaniu oferty do zmieniających się potrzeb rynku oraz w tworzeniu nowych, innowacyjnych modeli biznesowych. Współpraca z fintechami stanie się kluczowa, zwłaszcza w kontekście prostych procesów, które umożliwiają szybszą obsługę klientów i lepsze dopasowanie oferty.

Branża leasingowa stoi przed wyzwaniem dostosowania swojej oferty do rosnących wymagań związanych ze zrównoważonym rozwojem (ESG). Coraz większą wagę przykładają się do ekologicznych inwestycji, w tym finansowania zielonych aktywów, takich jak pojazdy elektryczne. Zmiany legislacyjne, a także oczekiwania konsumentów w zakresie ochrony środowiska, wymuszają na leasingodawcach za oferowanie produktów, które będą wspierały gospodarkę o obiegu zamkniętym i poprawiały bilans ekologiczny. Wartością dodaną, która zyska na znaczeniu, będzie również oferowanie usług zgodnych z międzynarodowymi standardami ESG, co pozwoli firmom leasingowym na wyróżnienie się na rynku.

W nadchodzących latach dane sta-

ną się jednym z najcenniejszych zasobów w branży leasingowej. Wykorzystanie sztucznej inteligencji do analizy danych, prognozowania potrzeb klientów oraz podejmowania decyzji kredytowych będzie kluczowe dla efektywności operacyjnej i konkurencyjności firm leasingowych. Zastosowanie AI w personalizacji ofert, ocenie ryzyka oraz automatyzacji procesów pozwoli na szybkie reagowanie na zmiany rynkowe oraz lepsze dostosowanie produktów do indywidualnych potrzeb użytkowników. Branża musi przygotować się na wdrożenie nowych technologii, które pozwolą na bardziej precyzyjne prognozowanie i szybsze podejmowanie decyzji.

Przemiany w zakresie digitalizacji umów to kolejny kluczowy obszar, na który branża leasingowa musi zwrócić szczególną uwagę. Zmiany legislacyjne oraz wprowadzenie nowych narzędzi, takich jak kwalifikowane podpisy cyfrowe oraz eIDAS 2, pozwolą na bezpieczne i szybkie podpisywanie umów leasingowych online. Przyspieszenie cyfryzacji będzie nie tylko kwestią wygody, ale także wymogiem prawnym, który umożliwi leasingodawcom dostosowanie się do nowych regulacji prawnych. W związku z tym, procesy cyfrowe i automatyzacja staną się niezbędnym elementem sprawnej obsługi klientów i optymalizacji kosztów operacyjnych.

Gotowość do adaptacji i zwinność w działaniu

Podsumowując, przyszłość branży leasingowej będzie zależna od gotowości do adaptacji i zwinności w działaniu. W obliczu ciągłych zmian technologicznych, regulacyjnych i społecznych, firmy leasingowe muszą być w stanie szybko reagować na nowe wyzwania, opracowywać elastyczne strategie i innowacyjne rozwiązania, które będą w stanie sprostać oczekiwaniom nowoczesnych klientów. Będzie to wymagało inwestycji w nowe technologie, ale także w odpowiednie kompetencje ludzi, którzy będą zarządzać tymi transformacjami. Branża leasingowa stoi przed szansą, by stać się bardziej innowacyjna, ekologiczna i zorientowana na klienta, co pozwoli jej nie tylko przetrwać nadchodzące zmiany, ale także wykorzystać je jako motor do dalszego rozwoju i sukcesu na rynku.

Faktoring – bezpieczne źródło płynności w niepewnych czasach

W warunkach narastającej niepewności gospodarczej oraz pogłębiających się problemów z terminowym regulowaniem zobowiązań przez kontrahentów, faktoring coraz wyraźniej zyskuje na znaczeniu jako efektywna forma finansowania działalności przedsiębiorstw.



TYMOTEU SZ P A P R O C K I
adwokat w Kancelarii Paprocki,
Wojciechowski & Wspólnicy

Z perspektywy kancelarii doradzącej zarówno faktorom, jak i przedsiębiorcom korzystającym z tej usługi obserwujemy znaczący wzrost zainteresowania tym instrumentem wśród firm poszukujących alternatywy dla klasycznego kredytu bankowego. Spowolnienie gospodarcze powoduje szereg efektów wtórnych – od ograniczenia dostępności finansowania zewnętrznego po

zwiększone ryzyko niewypłacalności partnerów handlowych. W tym kontekście faktoring pełni funkcję nie tylko źródła kapitału obrotowego, ale także narzędzia zarządzania ryzykiem kredytowym. Poprzez sprzedaż wierzytelności faktorowi przedsiębiorstwo nie tylko pozyskuje środki finansowe niemal natychmiast, ale także przenosi część ryzyka niewypłacalności odbiorców – zwłaszcza w modelu faktoringu pełnego (bez regresu). W ciągu ostatnich dwóch lat wyraźnie wzrosło znaczenie faktoringu jako bufora płynności – zwłaszcza w sektorach szczególnie dotkniętych przez zatory płatnicze, takich jak budownictwo czy transport. Widzimy też rosnące zainteresowanie mikro- i małych przedsiębiorstw, które wcześniej

traktowały tę usługę jako narzędzie „zarezerwowane” dla dużych firm.

Alternatywa dla klasycznego kredytu

W obliczu zaostrzenia polityki kredytowej przez banki – będącego odpowiedzią na wzrost stóp procentowych i obawy o stabilność sektora MŚP – faktoring okazuje się bardziej dostępnym i elastycznym źródłem finansowania. Kluczową przewagą jest mniejszy rygorizm formalny i mniejsze znaczenie historii kredytowej przedsiębiorcy – głównym zabezpieczeniem jest jakość portfela należności. Z punktu widzenia prawnika warto jednak zaznaczyć, że umowy faktoringowe bywają niedostatecznie analizowane przez klientów, zwłaszcza w kontekście klauzul odpowiedzialności regresowej, limitów koncentracyjnych czy zasad rozliczeń w przypadku sporów co do wierzytelności. W praktyce doradczą kancelarii coraz częściej wspieramy klientów nie tylko w negocjowaniu warunków umów z faktorami, ale także w dochodzeniu należności od dłużników, w przypadkach gdy nie zostały spełnione warunki skutecznego przelewu wierzytelności lub pojawiły się zarzuty co do ich istnienia bądź wymagalności.

Odbiorcy faktoringu

Jeszcze kilka lat temu dominującą grupę klientów stanowiły firmy handlowe i dystrybucyjne, operujące na dużej liczbie stosunkowo niskich należności. Dziś obserwujemy większe zróżnicowanie – faktoring coraz częściej trafia do firm z sektora usługowego, e-commerce oraz IT, gdzie faktury mają wyższe wartości jednostkowe, ale są wystawiane w cyklach projektowych. Dynamicznie rozwija się też faktoring eksportowy, wspierający firmy działające na rynkach zagranicznych, zwłaszcza w krajach UE, gdzie uznawalność umów cesji i efektywność egzekucji są relatywnie wysokie. Interesującym trendem jest również rosnąca popularność faktoringu wśród start-upów i firm technologicznych, które w fazie skalowania często nie mają jeszcze pozytywnej historii kredytowej, ale posiadają wartościowych kontrahentów. Dla takich podmiotów faktoring jest formą szybkiego

dostępu do kapitału, nieobciążającego bilansu i niewymagającego dodatkowego zabezpieczenia.

Automatyzacja i digitalizacja – ewolucja rynku

Postępująca digitalizacja procesów faktoringowych zmienia zarówno sposób świadczenia usług, jak i wymagania wobec klientów. Platformy online umożliwiają składanie wniosków, weryfikację kontrahentów, cesję wierzytelności i wypłatę środków nawet w ciągu kilku godzin. Z punktu widzenia praktyki prawniczej oznacza to konieczność dostosowania dokumentacji do formy elektronicznej, w tym zgodności z przepisami o podpisie elektronicznym, archiwizacji, RODO oraz bezpieczeństwa transakcji.



W ciągu ostatnich dwóch lat wyraźnie wzrosło znaczenie faktoringu jako bufora płynności

Automatyzacja ma także wpływ na zakres odpowiedzialności stron – algorytmy scoringowe i systemy antyfraudowe przejmują część funkcji oceny ryzyka, co stawia pytania o odpowiedzialność za błędne decyzje finansowe podejmowane przez systemy. Coraz częściej w umowach spotykamy postanowienia dotyczące ograniczenia odpowiedzialności faktora z tytułu rekomendacji czy decyzji opartych na automatycznej analizie danych.

Bezpieczeństwo danych i integracja z systemami ERP

Jednym z największych wyzwań związanych z digitalizacją faktoringu jest zapewnienie bezpieczeństwa danych – zarówno finansowych, jak i osobowych. Współczesne systemy faktoringowe są coraz częściej zintegrowane z ERP klientów, co zwiększa wygodę, ale i ryzyko wycieku informacji. Przepisy RODO nakładają na faktorów obowiązki administratorów danych osobowych i wymagają od nich nie tylko zabezpieczeń technicznych, ale i przejrzystych zasad przetwarzania danych.

W praktyce pojawiają się też problemy związane z audytem legalności integracji – wiele firm wdraża rozwiązania chmurowe, często bez pełnej analizy ich zgodności z przepisami lokalnymi i unijnymi. Kancelaria coraz częściej prowadzi audyty zgodności procesów faktoringowych z przepisami o ochronie danych, a także doradza przy wdrażaniu polityk bezpieczeństwa, umów powierzenia przetwarzania danych oraz regulaminów korzystania z platform online.

Dywersyfikacja jako strategia przetrwania

Zważywszy na nasycenie rynku podstawowymi produktami faktoringowymi, kolejnym etapem rozwoju firm faktoringowych będzie dywersyfikacja oferty. Coraz częściej obserwujemy wdrażanie usług komplementarnych, takich jak faktoring odwrotny (finansowanie zakupów), płatności odroczone dla klientów B2 B (tzw. BNPL), mikrofaktoring czy produkty oparte o analizę predykcijną cash flow.

Z punktu widzenia prawa oznacza to konieczność dostosowania wzorców umownych, uwzględnienia nowych ryzyk prawnych oraz regulacyjnych (np. nadzór KNF nad niektórymi modelami płatności odroczonej) i przejrzystości zasad świadczenia usług. Ustawodawca może w przyszłości bardziej szczegółowo uregulować sektor faktoringowy – zwłaszcza w kontekście ochrony MŚP i standardów informacyjnych, co już dziś warto uwzględnić w strategii compliance.

Faktoring, niegdyś postrzegany jako niszowy produkt finansowy, dziś jest jednym z kluczowych instrumentów wspierających płynność finansową firm w Polsce. W dobie niepewności gospodarczej, opóźnień płatniczych i ograniczonego dostępu do kredytu, jego rola tylko wzrośnie. Jednocześnie rosnące znaczenie digitalizacji i integracji technologicznej niesie za sobą wyzwania prawne, które zarówno faktorzy, jak i ich klienci muszą świadomie adresować. Kancelaria Paprocki, Wojciechowski & Wspólnicy z powodzeniem wspiera swoich klientów w bezpiecznym i efektywnym korzystaniu z tego narzędzia – zarówno od strony kontraktowej, jak i regulacyjnej.

Obroty faktorów w 2024 r. (w mln zł)

Lp.	Spółka	Obroty 2023 (w mln zł)	Obroty 2024 (w mln zł)
1	BNP Paribas Faktoring	83 700	88 883
2	Pekao Faktoring	85 633	79 434
3	ING Commercial Finance	65 978	63 567
4	Santander Faktoring	44 778	47 256
5	PKO Faktoring	31 021	46 195
6	mFaktoring	35 075	36 574
7	Bank Millennium (faktoring)	25 934	26 111
8	Coface Poland Faktoring	24 272	24 631
9	Citi Handlowy (faktoring)	12 460	16 485
10	KUKE Finance	5 764	7 135
11	Eurofactor Polska	7 513	7 132
12	HSBC	5 299	5 235
13	BOŚ Bank (faktoring)	4 825	4 637
14	Bibby Financial Services	3 671	3 705
15	IFIS Finance	3 432	2 988
16	Faktoria	2 668	2 337
17	Alior Bank (faktoring)	2 460	2 223
18	PragmaGO	1 656	2 030
19	eFaktor	962	1 552
20	BFF Polska	846	1 052
21	SGB Faktoring	573	701
22	FaktorOne	636	661
23	BPS Leasing i Faktoring	815	503



„
Big data staje
się filarem
nowoczesnych
modeli
scoringowych.

pierwsze, rosnące regulacje dotyczące przetwarzania danych wymuszają na instytucjach precyzyjne mechanizmy kontroli jakości i bezpieczeństwa danych. Po drugie, kwestia „black box AI”, czyli nieprzejrzystość algorytmów, może stanowić barierę zaufania zarówno po stronie klientów, jak i regulatorów. Trzeci aspekt to etyka decyzji algorytmicznych. Rynek coraz wyraźniej domaga się, aby algorytmy nie prowadziły do dyskryminacyjnych lub nieprzejrzystych decyzji finansowych.

AI i big data nie tylko zmieniają faktoring, ale redefiniują jego rolę na rynku finansowym. Przestaje on być wyłącznie narzędziem dla firm w kryzysie płynności, a staje się elementem zintegrowanego zarządzania finansami, dostępnego także dla nowoczesnych, dynamicznie rosnących przedsiębiorstw.

Obserwujemy rosnące zapotrzebowanie na rozwiązania zapewniające nie tylko szybkość obsługi, ale także zgodność z najwyższymi standardami bezpieczeństwa danych. Nasze doświadczenia pokazują, że kluczowe staje się nie tylko wdrażanie technologii, ale także kompleksowe podejście do zarządzania informacją, które umożliwia firmom faktoringowym sprawne łączenie danych z wielu źródeł, ich bezpieczne przechowywanie i wykorzystanie w procesach analitycznych. To sygnał, że przyszłość faktoringu leży na przecięciu technologii, etyki danych i efektywnego zarządzania ryzykiem. Instytucje, które zrozumieją, jak połączyć te elementy, zyskają przewagę na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

AI i big data w faktoringu

Faktoring jako narzędzie finansowania płynności nie jest nowością, ale jego ewolucja w kierunku rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji i big data radykalnie zmienia dynamikę tego rynku.



AGNIESZKA KRUPA
Implementation Manager
w Iron Mountain

W czasach gdy tempo obiegu informacji i złożoność ryzyka rosną, to właśnie technologie analityczne i algorytmiczne stają się kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Cyfryzacja procesów faktoringowych przestaje być udogodnieniem – staje się warunkiem skutecznego zarządzania ryzykiem, operacjami i relacjami z klientami.

AI w ocenie ryzyka – nowa jakość analizy klientów

Tradycyjny model oceny ryzyka oparty na analizie sprawozdań finansowych, historii płatniczej czy scoringu kredytowego, choć wciąż istotny, nie jest wystarczający w świecie, gdzie sytuacja finansowa kontrahenta potrafi zmienić się z dnia na dzień. AI pozwala na znacznie głębszą i wielowymiarową analizę, wykraczającą poza standardowe modele oceny.

Zaawansowane algorytmy uczenia maszynowego mogą agregować dane z wielu źródeł – od danych transakcyjnych przez sygnały rynkowe po tzw. dane miękkie, takie jak aktywność cyfrowa przedsiębiorstwa czy zmiany w ekosystemie branżowym. Kluczową wartością AI nie jest już tylko przewidywanie ryzyka, ale także jego ciągłe monitorowanie w czasie rzeczywistym, z uwzględnieniem zmieniającego się kontekstu gospodarczego.

Zdolność AI do łączenia danych ilościowych (np. dynamika faktur, wolumen transakcji) z danymi jakościowymi (np. sentyment rynku, nastroje klientów kontrahenta) pozwala nie tylko szybciej, ale także bardziej adekwatnie ocenić ryzyko współpracy.

Automatyzacja procesów jako redefinicja obsługi faktoringowej
AI zmienia również architekturę operacyjną faktoringu. Automatyzacja procesów, takich jak analiza i weryfikacja dokumentów, obsługa klienta czy rozliczenia, to zarówno kwestia oszczędności czasu, jak i zwiększenie precyzji, eliminacja ryzyka operacyjnego i zdolność do skalowania usług na nowe segmenty rynku, któ-

re wcześniej były poza zasięgiem z powodu złożoności lub kosztów obsługi.

Automatyczne systemy oceny zdolności płatniczej klientów pozwalają na podejmowanie decyzji finansowych niemal w czasie rzeczywistym, co z kolei wpływa na lepsze zarządzanie płynnością w całym łańcuchu dostaw. To kluczowe w środowisku, gdzie utrzymanie płynności operacyjnej decyduje o przetrwaniu firmy.

Big data, czyli nowe źródła przewagi w zarządzaniu ryzykiem

Big data staje się filarem nowoczesnych modeli scoringowych. Przewaga nie polega jedynie na analizie większej liczby danych, ale na umiejętności ich właściwego powiązania i interpretacji. Analiza big data pozwala na modelowanie ryzyka z uwzględnieniem dynamiki branżowej, sezonowości, cykli gospodarczych oraz mikrotrendów widocznych w segmentach rynku.

Faktoring przestaje być usługą standardową. Staje się rozwiązaniem precyzyjnie dopasowanym do profilu klienta, jego branży, historii i kontekstu rynkowego. Firmy faktoringowe, które skutecznie integrują big data w swoich systemach decyzyjnych, są w stanie nie tylko lepiej ocenić ryzyko pojedynczej transakcji, ale także projektować portfele klientów o optymalnym poziomie dywersyfikacji ryzyka.

Złożoność technologii a rola człowieka

Choć AI i big data automatyzują wiele elementów procesu faktoringowego, kluczowa pozostaje rola analityka. Nie tylko jako kontrolera algorytmów, ale przede wszystkim jako interpretatora danych, które nie zawsze układają się w jednoznaczne wzorce. Szczególnie w sytuacjach kryzysowych lub przy obsłudze klientów z sektorów o wysokim ryzyku decyzja musi być oparta na doświadczeniu, a nie wyłącznie na modelach predykcyjnych.

Technologie te nie zastąpią człowieka, ale zmieniają jego rolę – z wykonawcy procesów na architekta rozwiązań i strategii ryzyka. Przyszłość faktoringu to model hybrydowy, łączący moc analityczną AI z ekspertyzą zespołów finansowych.

Ryzyka i bariery implementacyjne

Rozwój AI w faktoringu nie jest jednak pozbawiony wyzwań. Po

Dynamika obrotów faktorów

Lp.	Spółka	Obroty 2023 (w mln zł)	Obroty 2024 (w mln zł)	zmiana proc.
1	eFaktor	962	1 552	61
2	PKO Faktoring	31 021	46 195	49
3	Citi Handlowy (faktoring)	12 460	16 485	32
4	BFF Polska	846	1 052	24
4	KUKE Finance	5 764	7 135	24
5	PragmaGO	1 656	2 030	23

Ubezpieczenia wobec wielowymiarowej transformacji

Sektor ubezpieczeniowy znajduje się dziś w punkcie przecięcia trzech wielkich osi zmiany: kryzysu gospodarczego, kryzysu klimatycznego oraz transformacji cyfrowej.



PIOTR WOJCIECHOWSKI
adwokat w Kancelarii Paprocki,
Wojciechowski & Wspólnicy

Każda z nich niesie nie tylko ryzyko, ale i wiele wyzwań regulacyjnych, które z punktu widzenia naszej kancelarii wymagają nowego podejścia do zgodności, konstrukcji produktów oraz ochrony konsumenta.

Obserwując rynek zarówno od strony zakładów ubezpieczeń, jak i pośredników, widzimy, że kluczowe pytania dotyczą dziś nie tylko tego, co się ubezpiecza, ale przede wszystkim jak i komu. W ciągu ostatnich dwóch lat widzimy wyraźne przesunięcie popytu z produktów inwestycyjnych i złożonych unit-linked na korzyść prostych ubezpieczeń ochronnych – zwłaszcza zdrowotnych, wypadkowych i majątkowych. Rosnące koszty życia, inflacja i obawa przed utratą dochodów sprawiają, że klienci koncentrują się na zabezpieczeniu podstawowych ryzyk, takich jak zdrowie, zdolność do pracy czy zabezpieczenie majątku. Jednocześnie zjawiska klimatyczne – powódzie, susze, pożary – zmuszają do rewizji produktów majątkowych, szczególnie



Obserwując rynek zarówno od strony zakładów ubezpieczeń, jak i pośredników, widzimy, że kluczowe pytania dotyczą dziś nie tylko tego, „co” się ubezpiecza, ale przede wszystkim „jak” i „komu”.

w zakresie ich zakresu terytorialnego, wyłączeń odpowiedzialności i wysokości sum ubezpieczenia. Z perspektywy prawnej rośnie znaczenie precyzyjnego formułowania OWU (Ogólnych Warunków Ubezpieczenia), transparentności klauzul wyłączających odpowiedzialność oraz zgodności dokumentacji z wymogami dyrektywy IDD i przepisów o ochronie konsumentów. Klient coraz częściej oczekuje nie tylko prostego produktu, ale także pełnej przejrzystości warunków ochrony.

Produkty zdrowotne, ESG i nowe modele ochrony

Szczególne zainteresowanie budzą obecnie produkty zdrowotne – nie tylko ubezpieczenia kosztów leczenia, ale także programy prewencyjne, usługi telemedyczne i pakiety assistance. Ubezpieczyciele w coraz większym stopniu integrują elementy usługowe z produktem ubezpieczeniowym, co z prawnego punktu widzenia wymaga precyzyjnego określenia, które świadczenia są objęte ryzykiem ubezpieczeniowym, a które mają charakter czysto usługowy.

Coraz częściej analizujemy również produkty powiązane z ESG – np. zniżki składek za proekologiczne zachowania, ubezpieczenia instalacji OZE czy samochodów elektrycznych. Choć mają one potencjał rynkowy, wymagają starannego przygotowania – zarówno w zakresie oceny ryzyka, jak i zgodności z wytycznymi EIOPA dotyczącymi zrównoważonego rozwoju w sektorze ubezpieczeń.

Direct insurance i cyfrowa sprzedaż

Sprzedaż cyfrowa rozwija się dynamicznie, ale nie bez przeszkód. Największe bariery to:

- Brak edukacji klientów – wiele osób nadal nie rozumie różnic między produktami ubezpieczeniowymi, co zwiększa ryzyko mis-sellingu.
- Złożoność produktów – nie wszystkie produkty nadają się do sprzedaży bezpośredniej. Zbyt

skomplikowane OWU odstraszały klientów i rodzą ryzyko prawne.

- Wymogi informacyjne i zgody – zgodnie z IDD i RODO proces sprzedaży online musi zapewniać zgodność z obowiązkami informacyjnymi, obowiązek badania potrzeb klienta i pozyskiwania świadomych zgód.

Z naszego doświadczenia wynika, że wiele projektów sprzedaży online kończy się koniecznością przeprojektowania całego flow zakupowego – nie tylko pod kątem UX, ale także z punktu widzenia zgodności z przepisami prawa konsumenckiego i ubezpieczeniowego.

Zderzenie technologii z oczekiwaniami

Choć ubezpieczyciele deklarują wdrażanie cyfrowych narzędzi do obsługi szkód – takich jak chatboty, aplikacje mobilne czy automatyczna weryfikacja zdjęć – realna jakość obsługi wciąż bywa nierówna. Główne problemy to:

- Brak przejrzystości procesu – klient nie wie, na jakim etapie jest jego sprawa, jakie dokumenty są potrzebne ani kiedy otrzyma decyzję.
- Ograniczona personalizacja – automatyzacja nie może zastępować kontaktu z konsultantem w sprawach złożonych lub spornych.
- Ryzyko decyzji automatycznych – automatyczne odmowy wypłat muszą być zgodne z RODO i prawem do uzyskania interwencji człowieka (art. 22 RODO).

Z perspektywy prawnej ważne jest, by procesy cyfrowe były w pełni udokumentowane, zabezpieczone pod kątem cyberbezpieczeństwa oraz zgodne z zasadami przejrzystości i rzetelności wobec konsumenta.

Automatyzacja oceny ryzyka i wyceny składek

Zastosowanie sztucznej inteligencji i algorytmów do oceny ryzyka i kalkulacji składek to dziś standard. Jednak automatyzacja ta rodzi poważne pytania prawne:

- Czy algorytm nie prowadzi do dyskryminacji niektórych grup klientów?
- Jak zapewnić przejrzystość zasad kalkulacji składek?

- Kto ponosi odpowiedzialność za błędną wycenę ryzyka?

Z punktu widzenia AI Act zakwalifikowanie systemów oceny ryzyka jako „wysokiego ryzyka” oznaczać będzie konieczność spełnienia wielu wymogów – od dokumentacji modelu po weryfikowalność danych treningowych. W naszej praktyce coraz częściej opiniujemy modele AI wykorzystywane w underwriting – nie tylko pod kątem przepisów unijnych, ale również zasad etycznych i reputacyjnych.

Ewolucja kanałów dystrybucji

Dystrybucja ubezpieczeń ulega fragmentaryzacji. Trzy główne trendy to:

1. Brokerzy i multiagenci – nadal dominują, zwłaszcza w produktach specjalistycznych i korporacyjnych. Coraz częściej działają w modelu hybrydowym – łącząc tradycyjny kontakt z klientem z platformami cyfrowymi.
2. Bancassurance – mocno osadzone w strukturze banków, ale wymagające aktualizacji modelu

sprzedaży, zwłaszcza w świetle wytycznych KNF i nowych zasad badania adekwatności produktu do potrzeb klienta.

3. Embedded insurance – dynamicznie rosnący segment, polegający na „wbudowaniu” ubezpieczenia w zakup innego produktu (np. biletu lotniczego, kredytu, subskrypcji). Z punktu widzenia prawa największym wyzwaniem jest tu zapewnienie, że klient faktycznie rozumie, że nabywa produkt ubezpieczeniowy – oraz że jego potrzeby zostały właściwie zbadane.

Rynek ubezpieczeń staje dziś przed podwójnym wyzwaniem: z jednej strony musi sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów, z drugiej – spełnić coraz bardziej złożone wymogi regulacyjne i technologiczne. Jako kancelaria od lat wspierająca branżę ubezpieczeniową, widzimy, że sukces w tej nowej rzeczywistości nie zależy już tylko od atrakcyjności oferty, ale przede wszystkim od jej zgodności z prawem, przejrzystości i zdolności do integracji z cyfrowym światem klienta.

Ubezpieczenia na życie – wysokość składki przypisanej brutto

Lp.	Spółka	Wysokość składki przypisanej brutto w 2023 r.	Wysokość składki przypisanej brutto w 2024 r.
1	PZU ŻYCIE	9 181 962	10 072 866
2	TU ALLIANZ ŻYCIE POLSKA	2 603 050	2 763 875
3	NATIONALE-NEDERLANDEN Tunż	2 241 444	2 334 945
4	VIENNA LIFE TU na ŻYCIE Vienna Insurance Group	1 966 764	1 600 448
5	TUnż WARTA	1 374 043	1 599 338
6	UNIQA TU na ŻYCIE	928 940	1 012 482
7	GENERALI ŻYCIE T.U.	952 809	980 940
8	STUnż ERGO HESTIA	588 207	650 487
9	UNUM ŻYCIE TUiR	523 932	643 033
10	CA ŻYCIE TU	477 390	458 328
11	SANTANDER ALLIANZ Tunż	462 913	406 787
12	TUnż CARDIF POLSKA	273 573	285 980
13	PKO ŻYCIE TU	552 512	264 057
14	TU na ŻYCIE EUROPA	358 181	260 260
15	POCZTOWE TUnż	72 796	77 647
16	SIGNAL IDUNA ŻYCIE POLSKA TU	48 613	53 071
17	OPEN LIFE TU ŻYCIE	115 697	47 350
18	SALTUS TU ŻYCIE	50 560	47 285
19	TU INTER-ŻYCIE POLSKA	19 911	22 362
20	TUW REJENT-LIFE	19 434	20 044