

RYNEK BROKERÓW UBEZPIECZENIOWYCH



Szanowni czytelnicy

Rynek brokerski przechodzi dziś głęboką transformację – brokerzy coraz częściej pełnią rolę strategicznych doradców wspierających klientów w zarządzaniu ryzykiem, a nie tylko pośredników w zakupie polis. W tym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu szczególnego znaczenia nabierają doświadczenie, kompetencje i zdolność do wyznaczania nowych standardów na rynku. Wyróżnienia przyznane menedżerom branży brokerskiej są wyrazem uznania dla liderów, którzy skutecznie łączą ekspercką wiedzę z innowacyjnym podejściem do budowania wartości dla klientów i rozwoju całego sektora.

Redakcja

Broker, gdy polisa przechodzi próbę

Wartość pracy brokera ujawnia się wtedy, gdy ryzyko się materializuje w postaci szkody, która wymaga odpowiednich decyzji, dokumentów i negocjacji.



KRZYSZTOF KLIMCZAK
założyciel i prezes zarządu
Klim Brokers

Likwidacja szkody nie zaczyna się w dniu pożaru, zalania czy roszczenia osoby trzeciej. Dla brokera rozpoczyna się to wcześniej, czyli podczas konstruowania programu ubezpieczeniowego w oparciu o właściwą ocenę ryzyka. To wtedy

analizowane są scenariusze szkodowe, działalność klienta, skala biznesu, ekspozycja branżowa, lokalizacja i zagrożenia. Właściwy zakres ochrony, adekwatne sumy ubezpieczenia i rzetelnie przyjęte wartości nie są dodatkiem do polisy, lecz warunkiem skutecznego zabezpieczenia roszczeń i pełnej likwidacji szkody.

Od doradcy do koordynatora procesu

Po wystąpieniu zdarzenia broker przechodzi z roli doradcy do roli koordynatora procesu. Niezwłocznie kontaktuje się

z klientem, wyjaśnia zakres ochrony i wskazuje pierwsze działania, które trzeba podjąć: zabezpieczenie mienia, zgromadzenie niezbędnych informacji, przygotowanie zgłoszenia i dokumentacji. Przy poważnych szkodach jego obecność na miejscu pozwala odtworzyć przebieg zdarzeń, uporządkować komunikację i prowadzić sprawę tak, by ograniczyć ryzyko popełnienia ewentualnych błędów.

W praktyce broker wspiera klienta w zgłoszeniu szkody, kompletowaniu dokumentów, przygotowaniu oświadczeń, kosztorysów i odpowiedzi na pytania ubezpieczyciela. Analizuje korespondencję, pośredniczy w wymianie stanowisk i pilnuje, aby proces

przebiegał sprawnie. Gdy wymaga tego sprawa, angażuje rzeczoznawców, biegłych, dostawców usług powykonawczych, pomoc prawną.

Reprezentant interesu klienta

Rola brokera nie kończy się na przekazaniu dokumentów.



Broker wspiera klienta w zgłoszeniu szkody, kompletowaniu dokumentów, przygotowaniu oświadczeń, kosztorysów i odpowiedzi na pytania ubezpieczyciela.

Obejmuje pomoc w oszacowaniu rozmiaru szkody, rozmowy z ubezpieczycielem i negocjacje odszkodowania. W przypadku niekorzystnego stanowiska ubezpieczyciela analizuje podstawy decyzji, weryfikuje jej zasadność i formułuje odwołanie. Jeśli spór wymaga ścieżki prawnej, pozostaje partnerem klienta i kancelarii prawnej, dbając o ciągłość argumentacji.

Tak rozumiane wsparcie obejmuje nie tylko szkody losowe, lecz także odpowiedzialność cywilną, szkody komunikacyjne, transportowe oraz zdarzenia poza granicami Polski. Broker jest wtedy reprezentantem interesu klienta w chwili, w której jakość ochrony zostaje poddana najważniejszej próbie.

MENEDŻEROWIE RYNKU BROKERSKIEGO 2026



WOJCIECH BEDNAREK

wiceprezes zarządu Polskiej Kancelarii Brokerskiej

Broker ubezpieczeniowy z ponad 15-letnim doświadczeniem w doradztwie finansowym i ubezpieczeniowym zdobytym w wiodących instytucjach bankowych i doradztwa finansowego.

Wieloletnią praktykę w branży finansowo-ubezpieczeniowej rozwijał w największych firmach doradczych w Polsce na stanowiskach zarządczych.

Doskonale wie, jak zdobytą wiedzę przełożyć w praktykę. Wśród klientów kancelarii cieszy się ogromnym zaufaniem przede wszystkim ze względu na profesjonalizm, konsekwencję i doskonale wyczuwanie ich potrzeb.

Kompetencje menedżerskie z sukcesem wykorzystuje na stanowisku członka zarządu, reprezentując na najwyższym poziomie sprawy kancelarii pod względem efektywności i rzetelności zarządzania oraz zaangażowania w różne przedsięwzięcia.



GRZEGORZ BOBOWSKI

wiceprezes zarządu Integrum Broker

Związany z rynkiem ubezpieczeniowym od roku 2003 r. jako prawnik ubezpieczeniowy w kancelariach prawnych. Absolwent Wydziału Prawa na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Studium Prawa Niemieckiego na Uniwersytecie im. Adam Mickiewicza (wspólnie z Uniwersytetem Viadrina oraz Uniwersytetem w Hamburgu). Pierwsze doświadczenie w branży brokerskiej zdobywał w kancelarii brokerskiej RKB we Wrocławiu a następnie Proasekuracja. Równocześnie zaangażowany jako aplikant radcowski a następnie jako radca prawny w Kancelarii Radców Prawnych CWW S. Cetera, M. Węgrzyn-Wysocka we Wrocławiu. Od 2015 r. członek Okręgowej Izby Radców Prawnych we Wrocławiu. Obecnie jako wiceprezes Integrum Broker sp. z o.o. we Wrocławiu odpowiada za rozwój i sprawy organizacyjne tej spółki. Od 2024 r. członek Komisji Rewizyjnej Polsko-Niemieckiego Koła Gospodarczego Europa Forum we Wrocławiu.

Rynek brokerów ubezpieczeniowych: od pośrednictwa do strategicznego doradztwa

Polski rynek brokerski przechodzi jedną z największych transformacji w swojej historii. Zmieniają się nie tylko oczekiwania klientów, ale także charakter ryzyk, które muszą być identyfikowane, analizowane i zabezpieczane. Rosnąca złożoność otoczenia gospodarczego, rozwój nowych technologii, napięcia geopolityczne, cyberzagrożenia oraz zmiany regulacyjne sprawiają, że brokerzy coraz częściej pełnią rolę strategicznych doradców, a nie wyłącznie pośredników w zakupie polis.

JUSTYNA SZYMAŃSKA

W wielu segmentach rynku tradycyjna konkurencja cenowa ustępuje miejsca rozmowie o jakości ochrony, zarządzaniu ryzykiem oraz długofalowym bezpieczeństwie organizacji. Dotyczy to zarówno ubezpieczeń pracowniczych, komunikacyjnych, majątkowych, jak i nowych obszarów związanych z cyberbezpieczeństwem czy ciągłością działania przedsiębiorstw.

Benefity pracownicze w nowej odsłonie

Jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów pozostają programy benefitowe. Prywatna opieka medyczna stała się już standardem rynkowym, dlatego uwaga pracodawców coraz częściej koncentruje się na jakości i konstrukcji grupowych ubezpieczeń na życie.

– Elementem, który wyróżnił 2025 r., była skala aktywności wokół grupowych ubezpieczeń na życie. Zauważyliśmy znaczne zainteresowanie nie tylko uruchamianiem nowych programów, ale też gruntownymi modyfikacjami dotychczasowych rozwiązań i zmianami dostawców – zauważa Marcin Kowalski z Mercer Marsh Benefits.

Rosnące znaczenie benefitów sprawia jednocześnie, że zmienia się rola brokerów. Coraz częściej muszą oni łączyć kompetencje z zakresu HR, finansów, prawa pracy oraz zarządzania doświadczeniem pracowników.



Prywatna opieka medyczna stała się już standardem rynkowym, dlatego uwaga pracodawców coraz częściej koncentruje się na jakości i konstrukcji grupowych ubezpieczeń na życie.

skują pakiety modułowe, umożliwiające rozszerzenie ochrony o dodatkowe ryzyka zdrowotne, wsparcie psychologiczne czy usługi concierge medycznego.

Jednocześnie coraz większego znaczenia nabierają kwestie związane z dobrostanem psychicznym. Wchodzące na rynek pracy młodsze pokolenia oczekują szybkiego dostępu do pomocy psychologicznej oraz rozwiązań wspierających zdrowie psychiczne. Dla wielu pracodawców staje się to również ważnym elementem polityki benefitowej jak klasyczne programy medyczne.

Rosnąca rola danych i analityki

Eksperti zgodnie podkreślają, że przyszłość rynku benefitów należy do organizacji, które potrafią analizować dane dotyczące zdrowia i absencji pracowników.

Według danych ZUS w 2025 r. liczba dni absencji chorobowej osiągnęła rekordowy



poziom 277,6 mln dni. Szczególnie szybko rośnie liczba zwolnień związanych z problemami psychicznymi.

To powoduje, że brokerzy coraz częściej wspierają klientów nie tylko w zakupie świadczeń, ale również w ocenie efektywności programów zdrowotnych i budowaniu strategii ograniczania absencji.

Komunikacja i floty pod presją kosztów

W segmencie ubezpieczeń komunikacyjnych przedsiębiorstwa odczuwają skutki rosnących kosztów napraw oraz coraz bardziej zaawansowanych technologicznie pojazdów.

Jak podkreśla Artur Kowalik z GrECo, dziś telematyka staje się fundamentem zarządzania flotą.

Wykorzystanie danych zbieranych przez systemy telematyczne pozwala coraz dokładniej oceniać ryzyko i różnicować składki. Jednocześnie stawia to przed brokerami nowe zadania związane z interpretacją danych i ich wykorzystaniem w negocjacjach z ubezpieczycielami.

Zmienia się także charakter pracy brokerów flotowych. Coraz częściej odpowiadają oni za projektowanie całych programów zarządzania ryzykiem, obejmujących bezpieczeństwo kierowców, analizę szkodowości oraz wykorzystanie narzędzi cyfrowych.

Cyberzagrożenia i nowa definicja bezpieczeństwa

Jednym z najważniejszych trendów na rynku jest wzrost znaczenia cyberbezpieczeństwa. Dynamiczny rozwój cyfryzacji powoduje, że ryzyka związane z cyberatakami stają się problemem zarządów i rad nadzorczych, a nie wyłącznie działów IT.

– Cyberbezpieczeństwo definitywnie opuściło serwerownie, przenosząc się do gabinetów zarządów – mówi Agnieszka Ciesielska z Merydian Group.

Wraz z wdrażaniem dyrektywy NIS2 oraz rosnącą liczbą incydentów cybernetycznych brokerzy coraz częściej pełnią rolę architektów cyberodporności. Ich zadaniem jest nie tylko organizacja ochrony ubezpieczenio-

wej, ale również wsparcie klientów w budowaniu procedur reagowania na incydenty, planów ciągłości działania oraz systemów zarządzania ryzykiem.

Rosnące znaczenie sztucznej inteligencji dodatkowo komplikuje sytuację. Wdrażany AI Act nakłada nowe obowiązki dotyczące transparentności algorytmów i nadzoru nad systemami wspierającymi procesy likwidacji szkód.

Likwidacja szkód – moment prawdy dla brokera

Choć najwięcej uwagi poświęca się dziś projektowaniu programów ubezpieczeniowych, wielu ekspertów podkreśla, że prawdziwa wartość brokera ujawnia się dopiero w momencie wystąpienia szkody.

Jak zauważa Grzegorz Bobowski, wiceprezes Integrum Broker, formalnie postępowanie likwidacyjne dotyczy klienta i ubezpieczyciela, jednak w praktyce broker odgrywa kluczową rolę na każdym etapie procesu – od weryfikacji zasadności roszczenia i przygotowania dokumentacji, po negocjacje dotyczące wysokości odszkodowania czy odwołania od decyzji ubezpieczyciela.

Współczesny broker coraz częściej koordynuje pracę rzeczoznawców, prawników i ekspertów technicznych, dbając o sprawny przebieg postępowania oraz ochronę interesów klienta.

Znaczenie tego obszaru podkreśla również Łukasz Krupa z PWS Konstanta. Jego zdaniem dla przedsiębiorstwa szkoda jest nie tylko zdarzeniem losowym, ale często momentem decydującym o dalszym funkcjonowaniu firmy.

– Dla klienta i funkcjonowania jego przedsiębiorstwa szkoda to nie tylko trudny moment, ale również moment prawdy, który często determinuje dalsze relacje pomiędzy stronami: klientem, brokerem i ubezpieczycielem – mówi ekspert.

W efekcie broker coraz częściej staje się nie tylko doradcą przy zakupie polisy, ale także pełnomocnikiem klienta w procesie odzyskiwania należnych świadczeń.

Zarządzanie ryzykiem w świecie „czarnych łabędzi”

Ostatnie lata pokazały, że przedsiębiorstwa muszą przygotowywać się na zdarzenia, które jeszcze niedawno uznawano za mało prawdopodobne.

Wojna w Ukrainie, kryzysy energetyczne, zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw czy napięcia na Bliskim Wschodzie wpływają dziś bezpośrednio na działalność przedsiębiorstw oraz sektor ubezpieczeniowy.

– Dziś wielowarstwowy risk management i bycie „na pulsie naszych klientów” to już nie innowacja, a codzienność – podkreśla Michał Górny z Alfa Brokers.

Brokerzy coraz częściej uczestniczą w analizie łańcuchów dostaw, ocenie ryzyk geopolitycznych oraz budowie planów awaryjnych dla przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych.

Coraz większym zainteresowaniem cieszą się również ubezpieczenia ryzyk przemocy politycznej oraz ochrona przed skutkami konflik-



Współczesny broker coraz częściej koordynuje pracę rzeczoznawców, prawników i ekspertów technicznych, dbając o sprawny przebieg postępowania oraz ochronę interesów klienta.



MICHAŁ GABRYELAK
prezes zarządu Merydian

Opierając się na zasadzie, że prowadzenie biznesu to stałe kreowanie nowych możliwości, wyznaczanie kierunków rozwoju oraz ich skuteczne przekładanie na przewagi konkurencyjne, od 25 lat współtworzy rynek brokerski w Polsce. Z powodzeniem łączy doświadczenie zdobyte w strukturach międzynarodowych korporacji z odpowiadaniem na wyzwania lokalnego rynku. Kierowana przez niego Grupa Merydian – skupiająca niezależnych brokerów z polskim kapitałem – wdrożyła unikalny model ścisłej współpracy czterech wyspecjalizowanych podmiotów. Synergia ich kompetencji pozwala na dostarczanie komplementarnych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem: od ochrony ciągłości operacyjnej i kluczowych aktywów przedsiębiorstwa, po strategiczne wspieranie kapitału ludzkiego. Konsekwentne zarządzanie ugruntowało pozycję Grupy w ścisłej czołówce rynku, zapewniając jej status krajowego lidera w segmencie medycznym oraz wiodące pozycje w głównych liniach biznesowych: ubezpieczeniach życiowych i zdrowotnych oraz ryzykach budowlanych.



MAREK KALISZEK
prezes zarządu Mentor

Ukończył Politechnikę Łódzką Wydział Chemiczny, potem Prawo Ubezpieczeń Gospodarczych w Wyższej Szkole Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, następnie był uczestnikiem studiów na UMK w Toruniu na Wydziale Zarządzania oraz MBA w Wyższej Szkole Menagerów w Gdańsku. W 2025 r. ukończył podyplomowe studia z zakresu enologii na Wydziale Farmaceutycznym Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Od początku lat 90-tych związany z rynkiem brokerskim, zajmujący kierownicze stanowiska w firmach rynku pośrednictwa ubezpieczeniowego.

Założyciel Mentor w 1994 r., a od 1 kwietnia 1995 r. po dziś dzień na stanowisku prezesa spółki (obecnie spółki akcyjnej). Większościowy akcjonariusz Mentor. Przez wiele lat był członkiem Zarządu Stowarzyszenia Polskich Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych. W latach 2009–2017 Wiceprezes Biznes Center Club oraz Kanclerz Łoży Toruńskiej. W latach 2017–2018 prezes Polskiego Związku Łyżwiarstwa Figurowego oraz członek zarządu Polskiego Komitetu Olimpijskiego. Od 2002 r. prezes MKS Axel w Toruniu.

MENEDŻEROWIE RYNKU BROKERSKIEGO 2026



KRZYSZTOF KLIMCZAK
prezes zarządu Klim Brokers

Krzysztof Klimczak od 1991 r. nieprzerwanie w ubezpieczeniach, założyciel i prezes zarządu spółki Klim Brokers. Jest brokerem ubezpieczeniowym, absolwentem Uniwersytetu Szczecińskiego oraz ukończył program Executive MBA w obszarze Business Trends. Od początku kieruje rozwojem spółki, odpowiada za strategię firmy, relacje z kluczowymi klientami oraz rozwój kompleksowych programów ochrony ubezpieczeniowej. Klim Brokers kompleksowo specjalizuje się w obsłudze klientów w zakresie ubezpieczeń majątkowych, komunikacyjnych, życiowych, zdrowotnych, począwszy od oceny ryzyka, zawarcia stosownych ubezpieczeń, bieżącej obsługi, po likwidację szkód i pomoc prawną. Wysoką jakość usług brokerskich od 2011 r. potwierdza certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2015. Na podstawie danych z 2025 spółka została wyróżniona w raporcie Miesięcznika Ubezpieczeniowego „Broker Ubezpieczeniowy Roku 2025”. Aktualnie znajduje się na 37. miejscu Rankingu Brokerów Almanachu Brokerów 2026, awansując o pięć pozycji w stosunku do 2024 r.



BARBARA TIMOFIEJUK
prezes zarządu, Head of Poland WTW

Ma ponad 20-letnie doświadczenie w branży ubezpieczeniowej. Od lipca 2017 r. pełni funkcję dyrektora Pionu Ryzyka i Ubezpieczeń Korporacyjnych w Willis Towers Watson Polska. W latach 1998-2017 związana była z Aon Polska, początkowo na stanowisku brokera, a od 2009 r. pełniąc funkcje zarządcze.

Ma tytuł Executive MBA Uniwersytetu w Minnesocie / Warszawska Szkoła Handlowa oraz magistra lingwistyki stosowanej na Uniwersytecie im A. Mickiewicza w Poznaniu.

tów zbrojnych, które jeszcze kilka lat temu pozostawały produktem niszowym.

Broker jako architekt odporności organizacji

Rosnąca liczba zagrożeń powoduje, że brokerzy coraz częściej angażują się w budowanie odporności organizacji jeszcze przed wystąpieniem szkody.

Łukasz Reszczyński z Inter-Broker zwraca uwagę, że tradycyjny katalog ryzyk rozszerzył się dziś o zagrożenia systemowe związane z cyberbezpieczeństwem, sztuczną inteligencją czy sytuacją geopolityczną.

– Wnioski są jednoznaczne – rola brokera w aktualnym, jak i przyszłym, szeroko rozumianym otoczeniu będzie polegać na sukcesywnym przesuwaniu granic ubezpieczalności – podkreśla.

Podobnie rolę brokerów postrzega Mariusz Żurawski z EIB.

– To czyni z brokera doradcę strategicznego, który zaczyna pracę od dokładnego audytu ryzyka, a nie od przeglądania ofert cenowych – mówi.

Zdaniem ekspertów coraz większego znaczenia nabiera identyfikacja słabych punktów organizacji, analiza ciągłości działania, bezpieczeństwo systemów IT, ochrona reputacji oraz przygotowanie przedsiębiorstw na ryzyka, które jeszcze kilka lat temu nie były uwzględniane w programach ubezpieczeniowych.

W tym modelu polisa staje się jedynie jednym z elementów szerszego systemu zarządzania ryzykiem.

Ubezpieczenia majątkowe: koniec ery najniższej ceny

Eksperti zwracają uwagę, że rynek majątkowy dojrzeva. Coraz częściej dyskusja dotyczy jakości danych, adekwatności sum ubezpieczenia oraz rzeczywistego poziomu ochrony. Niedoubezpieczenie pozostaje jednym z najpoważniejszych problemów wielu przedsiębiorstw. W okresie dynamicznego wzrostu wartości majątku część organizacji nadal funkcjonuje na podstawie nieaktualnych wycen, co może prowadzić do poważnych konsekwencji przy dużych szkodach.

Jednocześnie ubezpieczyciele coraz dokładniej analizują ryzyko. W przypadku zakładów produkcyjnych i magazynów standardem stają się zaawansowane wymagania dotyczące zabezpieczeń przeciwpożarowych, systemów monitoringu oraz procedur bezpieczeństwa.

Rosnące wymagania sprawiają, że broker staje się przewodnikiem klienta po coraz bardziej złożonym procesie oceny ryzyka.

Inwestycje infrastrukturalne wymagają nowych rozwiązań

Przed Polską znajduje się okres intensywnych inwestycji infrastrukturalnych i energetycznych. Wraz ze wzrostem skali projektów rośnie znaczenie specjalistycznych programów ubezpieczeniowych.

Coraz większą rolę odgrywają rozwiązania typu OCIP, w których inwestor organizuje wspólną ochronę dla wszystkich uczestników projektu. Pozwala to lepiej kontrolować ryzyko, ograniczać luki



„
Przed Polską znajduje się okres intensywnych inwestycji infrastrukturalnych i energetycznych. Wraz ze wzrostem skali projektów rośnie znaczenie specjalistycznych programów ubezpieczeniowych.

w ochronie oraz poprawiać efektywność finansową programu.

Eksperti zwracają również uwagę na niedoceniane ubezpieczenia ALoP (Advance Loss of Profit), zabezpieczające skutki opóźnień w realizacji inwestycji. W warunkach rosnących kosztów finansowania oraz napiętych harmonogramów inwestycyjnych ich znaczenie będzie systematycznie rosło.

Broker przyszłości

W niemal wszystkich segmentach rynku widoczny jest wspólny mianownik zmian. Broker przestaje być wyłącznie pośrednikiem negocjującym składkę. Staje się doradcą strategicznym, analitykiem danych, ekspertem od regulacji, specjalistą od cyberbezpieczeństwa oraz partnerem wspierającym zarządzanie ryzykiem.

Rozwój sztucznej inteligencji, cyfryzacji, telematyki czy technologii IoT będzie ten proces jeszcze przyspieszał. Jednocześnie rosnąca liczba zagrożeń geopolitycznych, klimatycznych i cybernetycznych sprawia,

że przedsiębiorstwa potrzebują nie tylko polis, ale przede wszystkim wiedzy pozwalającej ograniczać skutki ryzyka jeszcze przed wystąpieniem szkody.

To właśnie zdolność do łączenia kompetencji ubezpieczeniowych, technologicznych i biznesowych będzie w najbliższych latach decydować o pozycji brokerów na rynku. W coraz większym stopniu ich wartość będzie mierzona nie wysokością wynegocjowanej składki, lecz skutecznością w budowaniu odporności organizacji na nieprzewidywalne zdarzenia.

Konsolidacja rynku i nowe kompetencje

Transformacja rynku brokerskiego dotyczy również samych brokerów. Rosnąca złożoność ryzyk oraz wymagania technologiczne powodują, że coraz większego znaczenia nabiera skala działalności, dostęp do specjalistycznych kompetencji i możliwości inwestowania w nowe technologie.

Jak zauważa Marcin Ślotała, prezes MJM Holdings, rozdrobniony polski rynek brokerski wchodzi w okres przyspieszonej konsolidacji. Według danych KNF około 60 proc. brokerów stanowią osoby fizyczne generujące jedynie niewielką część przychodów rynku, podczas gdy większość składki brokerskiej obsługują największe podmioty.

Proces ten będzie dodatkowo napędzany przez bezprecedensową skalę inwestycji infrastrukturalnych realizowanych w Polsce – od Centralnego Portu Komunikacyjnego, przez morskie farmy wiatrowe, po projekty energetyki jądrowej.

– Potrzebują do tego skali, kompetencji i technologii. Dzięki nim przestaną być jedynie pośrednikami w zakupie polisy i staną się architektami odporności. Tego w niestabilnym otoczeniu oczekuje od nich rynek – podkreśla Marcin Ślotała.