

NAJLEPSZY PARTNER W BIZNESIE



W biznesie dobry partner to nie tylko dostawca usług czy produktów, ale przede wszystkim firma, na której można polegać. To kompetencje, elastyczność, zrozumienie potrzeb i umiejętność wspólnego szukania najlepszych rozwiązań. Nagrody „Najlepszy Partner w Biznesie” są wyrazem uznania dla firm, które wyróżniają się jakością współpracy, profesjonalizmem i konsekwencją w budowaniu długofalowych relacji. To także docenienie tych, którzy realnie wspierają swoich klientów i partnerów w rozwoju biznesu.



Najlepszy Partner w Biznesie 2026

WYRÓŻNIENIE W KATEGORII:
CUSTOMER EXPERIENCE



ARTERIA CX
CUSTOMER EXPERIENCE

Uzasadnienie:

Arteria Customer Experience odpowiada na realne potrzeby współczesnego biznesu, oferując kompleksowe rozwiązania w formule single point of contact. Łączy ponad 20 lat doświadczenia i kompetencje w ponad 20 językach z potencjałem całej Grupy Kapitałowej Arteria – od CX i marketingu 360 po sprzedaż, technologię i logistykę. Wykorzystuje AI do wsparcia, a nie zastąpienia swoich zespołów, stawiając człowieka i budowanie relacji w centrum swoich działań.



KATARZYNA PISKORSKA
CEO Pionu Arteria Customer
Experience

Firmy szukające wsparcia biznesu coraz częściej potrzebują nie pojedynczych usług, lecz kompleksowych rozwiązań. Arteria Customer Experience oferuje znacznie więcej niż własną specjalizację i dostarcza rozwiązania odpowiadające indywidualnym potrzebom biznesu.

Jako część Grupy Kapitałowej Arteria, ACX działa w ekosystemie wyspecjalizowanych spółek, których kompetencje można łączyć wokół potrzeb jednego partnera. CX może zostać wsparte specjalistami od marketingu 360, terenowego wsparcia sprzedaży, technologii dla biznesu czy logistyki. Wszystko w formule single point of contact – z jednym opiekunem i bez konieczności budowania sieci wielu dostawców. Jednym z funda-

mentów sukcesu Arterii CX jest stawianie człowieka w centrum operacji. Tak, ACX wdraża nowoczesne technologie oparte na AI, ale pamięta przy tym o dwóch kluczowych rzeczach: technologia musi adresować realne potrzeby konkretnego projektu i musi być wsparciem dla człowieka, nie jego zastępstwem. Tylko wtedy można myśleć o budowaniu wysokiej klasy CX.

ACX łączy specjalistyczną wiedzę wynikającą z ponad 20 lat doświadczenia i obsługiwanie klientów w ponad 20 językach z dostępem do kompetencji całej Grupy, pamiętając, że w Customer Experience najważniejsze są relacje, za budowanie których odpowiada wsparty technologią człowiek. Oferuje zakres kompetencji będących odpowiedzią na potrzeby współczesnego biznesu.

Najlepszy Partner w Biznesie 2026

WYRÓŻNIENIE W KATEGORII:

UBEZPIECZENIA



Uzasadnienie:

Za stworzenie rozwiązania, które odpowiada na coraz bardziej złożone potrzeby właścicieli nieruchomości i upraszcza ich codzienne zarządzanie ryzykiem. „Generali, z myślą o wynajmie” łączy szeroki zakres ochrony z elastycznością, pozwalając dopasować polisę do różnych modeli użytkowania nieruchomości – zarówno komercyjnych, jak i prywatnych. Na szczególne wyróżnienie zasługuje praktyczne podejście do procesu ubezpieczenia, ograniczenie formalności oraz możliwość rozszerzenia ochrony o ryzyka istotne z punktu widzenia właścicieli i wynajmujących. Rozwój produktu pokazuje, że Generali nie tylko reaguje na zmiany na rynku najmu, ale przekłada je na rozwiązania zwiększające bezpieczeństwo i komfort klientów.

**TOMASZ KORNET**

dyrektor Działu Ubezpieczeń MŚP,
Generali Polska

Rynek wynajmu nieruchomości dynamicznie się zmienia, a wraz z nim rosną oczekiwania właścicieli i potrzeba elastycznej ochrony. Jako partner chcemy nie tylko odpowiadać na te potrzeby, ale przede wszystkim je przewidywać i przekładać na proste, praktyczne rozwiązania. „Generali, z myślą o wynajmie” powstało właśnie z myślą o tej zmieniającej się rzeczywistości.

Zależało nam na tym, aby ubezpieczenie było możliwie proste i dopasowane do sposobu korzystania z nieruchomości. Dlatego nie wymagamy podawania kodów PKD – wystarczy ogólna deklaracja dotycząca jej przeznaczenia. Odpowiadamy również na potrzeby właścicieli nieruchomości o mieszanym przeznaczeniu,

umożliwiając objęcie jedną polisą zarówno części wynajmowanej, jak i tej wykorzystywanej na własne cele mieszkaniowe. Dodatkowo ochrona może obejmować szkody wynikające z pominięcia wymaganych przeglądów, z limitem odpowiedzialności do 50 tys. zł.

Wyróżnienie w kategorii „Najlepszy Partner w Biznesie” jest dla nas szczególnie cenne, ponieważ pokazuje, że kierunek oparty na słuchaniu klientów i pośredników oraz konsekwentnym rozwijaniu oferty odpowiada na realne potrzeby rynku. Traktujemy tę nagrodę jako zobowiązanie, by nadal tworzyć rozwiązania, które ułatwiają prowadzenie biznesu i dają właścicielom nieruchomości poczucie bezpieczeństwa.

Najlepszy Partner w Biznesie 2026

WYRÓŻNIENIE W KATEGORII:
RYNEK KAPITAŁOWY



KDPW

Uzasadnienie:

za konsekwentne wspieranie rozwoju nowoczesnej, bezpiecznej i niezawodnej infrastruktury rynku kapitałowego. Laureat, dzięki wysokim kompetencjom technologicznym, innowacyjnemu podejściu oraz zdolności do realizacji złożonych projektów, wnosi istotny wkład w transformację cyfrową i podnoszenie efektywności procesów biznesowych.



MACIEJ TRYBUCHOWSKI

prezes zarządu KDPW i KDPW_CCP

Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych (KDPW) coraz wyraźniej postrzega swoją rolę nie tylko jako instytucji infrastrukturalnej, lecz także jako strategicznego partnera biznesowego wspierającego rozwój uczestników rynku kapitałowego poprzez innowacje technologiczne, bezpieczeństwo oraz budowę nowoczesnego ekosystemu usług.

W praktyce oznacza to aktywne poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań, które zwiększają efektywność, transparentność i konkurencyjność rynku finansowego. KDPW wychodzi z założenia, że nowoczesna infrastruktura posttransakcyjna powinna nie tylko odpowiadać na bieżące potrzeby uczestników rynku, ale również przygotowywać ich na wyzwania związane z cyfryzacją i transformacją technologiczną.

Jednym z najbardziej widocznych przykładów takiego

podejścia jest rozwój inicjatyw opartych na technologii DLT i blockchain. KDPW realizuje projekt CSDonDLT, którego celem jest pokazanie wpływu technologii rozproszonych rejestrów na funkcjonowanie usług depozytowo-rozrachunkowych. Projekt zakłada poprawę efektywności operacyjnej, zwiększenie transparentności procesów oraz ograniczenie ryzyk operacyjnych i systemowych przy zachowaniu zgodności z regulacjami rynku kapitałowego.

KDPW konsekwentnie promuje także współpracę z uczestnikami rynku, zachęcając ich do aktywnego udziału w projektach innowacyjnych i wspólnego wypracowywania nowych standardów. Dzięki temu pełni rolę partnera, który nie tylko dostarcza usługi infrastrukturalne, ale również pomaga budować przyszłość polskiego rynku kapitałowego.

Partner biznesowy – dostawca czy współtwórca wartości?

Przez lata współpracowałem z wieloma partnerami biznesowymi występującymi w roli dostawców. Były wśród nich zarówno duże i doświadczone organizacje, jak i mniejsze podmioty oferujące specjalistyczną wiedzę oraz innowacyjne rozwiązania. Z tych doświadczeń wynika, że o wartości partnera biznesowego nie świadczy to, co obiecuje przed podpisaniem umowy, ale sposób, w jaki wywiązuje się ze zobowiązań i zachowuje wtedy, gdy pojawiają się problemy.



DARIUSZ ŚLUSARCZYK
Head of PMO & Business
Development w Grupie Krotoski

Początek współpracy zazwyczaj wygląda bardzo obiecująco. Dostawca chce zdobyć zamówienie, dlatego prezentuje swoje możliwości z jak najlepszej strony. Deklaruje gotowość do spełnienia oczekiwań, proponuje atrakcyjny termin i często przyjmuje na siebie znaczne ryzyko, niekiedy obiecując

więcej, niż rzeczywiście może dostarczyć. Przyczyną takiego podejścia bywa często niewystarczające poznanie organizacji Klienta, jej procesów, systemów i rzeczywistych potrzeb. Często spotykałem się z tym, że koszty lub harmonogram były przedstawiane zbyt optymistycznie, aby zwiększyć szansę na zdobycie zlecenia.





Wiedza, która buduje zaufanie

Podczas rozmów handlowych po stronie dostawcy występują często najlepsi eksperci. Ich wiedza buduje zaufanie i przekonanie, że właśnie te osoby będą aktywnie uczestniczyły w realizacji zadań. Po podpisaniu umowy projekt trafia często do zupełnie innego zespołu. Różnica pomiędzy obietnicą a realizacją staje się wtedy szybko widoczna.

Prawdziwa jakość współpracy ujawnia się jednak dopiero w chwili, gdy pojawia się problem. Samo opóźnienie nie przekreśla partnera – w złożonych projektach nie wszystko można przewidzieć. Znacznie ważniejsze jest to, czy dostawca odpowiednio wcześniej informuje o zagrożeniu, bierze odpowiedzialność i przedstawia realny plan działania. Niestety bywa tak, że informacje o ryzykach przychodzą zbyt późno, terminy nie są dotrzymywane, a jakość odbiega od uzgodnionego poziomu. Zamiast wspólnego poszukiwania rozwiązania, rozpoczyna się wskazywanie przeszkód po stronie Klienta. Bywało też tak, że niejasności w ustale-

niach kreowały podstawę do zwiększenia budżetu, a dostawca skupiał się wyłącznie na formalnym wykonaniu zakresu projektu, tracąc z pola widzenia oczekiwany efekt biznesowy.

Istotnym zagrożeniem jest także rotacja kluczowych osób oraz uzależnienie organizacji od wiedzy, zasobów lub technologii jednego dostawcy. Klient powinien zachować kontrolę nad swoimi danymi, dokumentacją i rozwiązaniami, a także mieć możliwość zmiany dostawcy bez ryzyka zatrzymania ważnych procesów.

Najlepsi partnerzy wnoszą do organizacji kompetencje, których nie posiada ona wewnętrznie. Dzielą się wiedzą, wska-

zują dobre praktyki, proponują usprawnienia i pomagają rozwiązywać problemy. Czasami jedna trafna sugestia partnera ma większą wartość niż wiele godzin wewnętrznych spotkań w organizacji.

Najciekawsze rozwiązania

W takich relacjach powstają najciekawsze rozwiązania. Klient zna swój biznes, procesy i rzeczywiste potrzeby. Partner wnosi doświadczenie, znajomość rynku oraz technologię. Jeżeli obie strony potrafią otwarcie rozmawiać, dzielić się wiedzą i wspólnie szukać odpowiedzi, dostawca prze staje być jedynie wykonawcą. Staje się współtwórcą wartości.

Dlatego przy wyborze partnera nie warto kierować się wyłącznie ceną. Należy sprawdzić referencje, kompetencje i stabilność firmy. Ocenie realność oferty oraz to, czy przedstawiony zespół rzeczywiście będzie uczestniczył w projekcie. Liczą się innowacyjność, bezpieczeństwo, jakość komunikacji i możliwość rozwijania współpracy w przyszłości.

W przypadku nowego dostawcy warto rozpocząć od pilotażu lub jasno wydzielonego etapu. Pozwala to sprawdzić nie tylko rozwiązanie, ale także sposób pracy, odpowiedzialność oraz reakcję na trudności. Od początku należy również jasno przedstawiać swoje oczekiwania i zasady obowiązujące w organizacji.

Zaufanie jest podstawą dobrej relacji, ale nie zastępuje precyzyjnych ustaleń. Potrzebne są odpowiednie umowy, czytelny zakres odpowiedzialności, harmonogram, poziom usług (SLA), mierzalne rezultaty, kryteria od-

**PRAWDZIWA JAKOŚĆ
WSPÓŁPRACY
UJAWNIA SIĘ
DOPIERO W CHWILI,
GDY POJAWIA SIĘ
PROBLEM.**

bioru oraz zasady postępowania w przypadku zmian. Należy zadbać również o poufność, bezpieczeństwo danych, prawa własności, transfer wiedzy i warunki zakończenia współpracy.

Nie każdy projekt będzie przebiegał idealnie. Należy natomiast oczekiwać uczciwości, otwartej komunikacji i gotowości do wspólnego rozwiązania problemu. To właśnie w trudnej sytuacji najlepiej widać, czy drugiej stronie zależy jedynie na obronie

**PRZY WYBORZE
PARTNERA NIE
WARTO KIEROWAĆ SIĘ
WYŁĄCZNIE CENĄ.**

własnego interesu, czy także na powodzeniu Klienta.

Dostawca realizuje zamówienie. Partner rozumie cel, uczciwie mówi o swoich możliwościach i bierze odpowiedzialność za rezultat. Nie musi być bezbłędny – musi być wiarygodny. Właśnie z takimi firmami warto budować relacje, które wykraczają poza pojedynczą umowę i z czasem stają się źródłem trwałej wartości dla obydwu stron.

Ubezpieczenie, które nadąża za zmianami w firmie

Małe i średnie przedsiębiorstwa należą do najważniejszych uczestników polskiej gospodarki. Tworzą miejsca pracy, inwestują i rozwijają nowe usługi, jednocześnie funkcjonując w otoczeniu pełnym niepewności i dynamicznych zmian.



TOMASZ KORNET

dyrektor Działu Ubezpieczeń MŚP,
Generali Polska

W takich warunkach coraz większego znaczenia nabiera ochrona, która uwzględnia nie tylko ryzyko szkód majątkowych, lecz także specyfikę prowadzenia biznesu.

„Generali, z myślą o firmie” to rozwiązanie przeznaczone dla sektora MŚP, łączące w jednej polisie ochronę mienia, sprzętu oraz odpowiedzialności cywilnej. Przedsiębiorcy mogą zdecydo-

wać się na wariant oparty na ryzykach nazwanych lub formułę all risk, a zakres ochrony dostosować do charakteru prowadzonej działalności. Możliwe jest także uwzględnienie ryzyk związanych z kradzieżą z włamaniem, rabunkiem czy stłuczeniem szyb i innych elementów stałych.

Coraz większą rolę odgrywa ją również zagrożenia związane z technologią i reputacją firmy. Dlatego polisa może obejmować wsparcie w przypadku incydentów cybernetycznych, pomoc informatyczną, odzyskiwanie danych czy monitoring mediów. Przewidziano także organizację działań komunikacyjnych w sytuacji kryzysu wizerunkowego. Ochronę można rozszerzyć o asystancję dla przedsiębiorstwa,

pomoc prawną, wsparcie windykacyjne oraz zabezpieczenie dochodu na wypadek zakłóceń w działalności.

Jednym z elementów wyróżniających rozwiązanie jest opcja „Elastyczna Ochrona”, odpowiadająca na sytuacje, które w praktyce często towarzyszą rozwojowi przedsiębiorstw. Obejmuje ona m.in. przypadki niepełnego wskazania kodów PKD, zmian zakresu działalności, błędnej kwalifikacji mienia czy czasowego przeniesienia sprzętu elektronicznego między lokalizacjami. Rozszerzenie uwzględnia również wybrane sytuacje związane z brakiem wymaganych przeglądów technicznych oraz pozwala złagodzić część wymagań dotyczących zabezpieczeń przeciwkradzieżowych.

AI W BIZNESIE: które zastosowania poprawiają wynik firmy?

Wdrożenie sztucznej inteligencji (AI) w przedsiębiorstwie może umożliwić generowanie większej liczby raportów, szybsze odpowiadanie na wiadomości oraz sprawniejsze przetwarzanie danych. Jednak samo przyspieszenie istniejących procesów rzadko przekłada się na poprawę wyniku.



KRZYSZTOF BANASIAK
Chief Product and Technology
Officer Alsendo

AI używa dziś niemal 9 na 10 organizacji w co najmniej jednym obszarze działalności, ale tylko 37 proc. przypisuje jej jakikolwiek wpływ na EBIT1. Zaoszczędzony czas przynosi wartość dopiero wtedy, gdy przekłada się na niższy koszt obsługi, większą skalę przy tych samych zasobach lub lepszą usługę dla klienta. Przed implementacją rozwiązań AI warto dokładnie przeanalizować, które czynności można usprawnić, a które, po reorganizacji procesów, staną

się zbędne. Nawet najbardziej zaawansowana automatyzacja czynności niepotrzebnych jest inwestycją w pracę, której nie trzeba wykonywać.

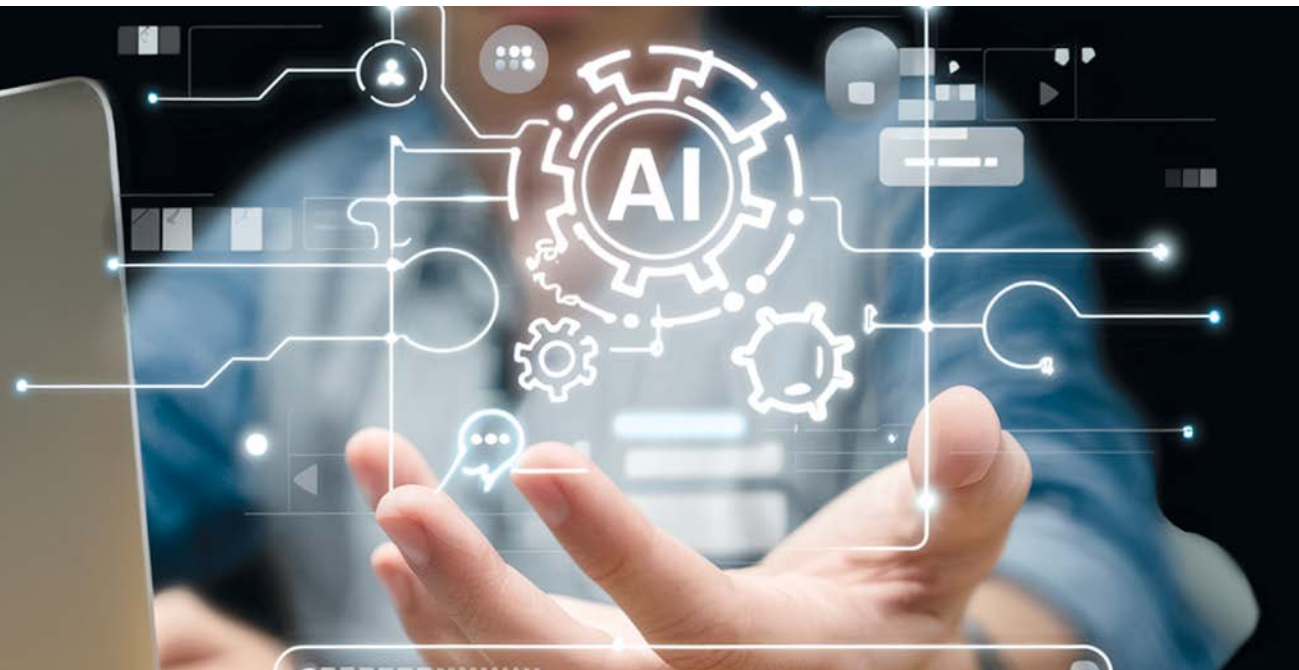
W sektorach takich jak e-commerce i logistyka punktem wyjścia powinny być konkretne wyzwania: wysokie koszty wysyłki, opóźnienia w dostawach czy powtarzające się zapytania klientów. To właśnie te zastosowania AI, które mierzalnie redukują wspomniane problemy, a nie tylko przyspieszają dotychczasowe działania, realnie wpływają na poprawę wyników przedsiębiorstwa.

Analiza danych: od raportowania do decyzji operacyjnej

Wartość danych w biznesie zależy przede wszystkim od szybkości ich interpretacji i praktycznego wykorzystania w codziennych działaniach. Do-

stęp do AI na poziomie pojedynczego pracownika umożliwia mu samodzielne przygotowywanie zaawansowanych analiz, które wcześniej wymagały wsparcia wyspecjalizowanych zespołów lub zewnętrznych firm. Dzięki temu pracownik może nie tylko wyciągać wnioski, ale także podejmować decyzje i natychmiast wdrażać usprawnienia w swoim obszarze odpowiedzialności.

AI sprawdza się również w analizie informacji, które przez lata trudno było porządkować na większą skalę. Dotyczy to między innymi rozmów z klientami, korespondencji i notatek ze spotkań. Na podstawie tych materiałów można rozpoznawać powtarzające się potrzeby i obiekcje, oceniać przebieg rozmów sprzedażowych oraz sprawdzać, czy sposób komunikacji odpowiada strategii firmy. Uporządkowane dane pozwalają określić, jak często pojawiają się poszczególne tematy,



porównać reakcje sprzedawców i odnieść je do wyników sprzedaży. Dzięki temu łatwiej dostrzec zależności, na przykład między sposobem odpowiedzi na obiekcję klienta a dalszym przebiegiem rozmowy i decyzją zakupową.

Takie analizy pomagają wskazać obszary, którym warto przyjrzeć się dokładniej. Zaobserwowane zależności wymagają potwierdzenia, mogą jednak wyznaczyć kierunek dalszych badań. Zweryfikowane wnioski można wykorzystać przy rozwijaniu oferty, planowaniu komunikacji oraz doskonaleniu pracy zespołu. Raport zyskuje wówczas praktyczne znaczenie i wspiera osoby odpowiedzialne za codzienne decyzje operacyjne.

Obsługa klienta: od reakcji do proaktywnego wsparcia

AI przesuwają się dziś z roli chat-bota do warstwy zarządzającej całym procesem kontaktu. Może

rozpoznawać temat zgłoszenia i kierować je do właściwego procesu, identyfikować status przesyłki, podpowiadać konsultantowi odpowiedź na podstawie historii klienta, aktualizować dane w CRM oraz automatycznie obsługiwać proste sprawy, np. pytania o doręczenie, zmianę terminu czy status reklamacji. Dzięki temu już 64 proc. firm wykorzystujących AI w obsłudze

**UPORZĄDKOWANE DANE
POZWALAJĄ OKREŚLIĆ,
JAK CZĘSTO POJAWIAJĄ
SIĘ POSZCZEGÓLNE
TEMATY, PORÓWNAĆ
REAKCJE SPRZEDAWCÓW
I ODNIEŚĆ JE DO
WYNIKÓW SPRZEDAŻY.**

klienta raportuje wzrost produktywności agentów, 39 proc. spadek kosztu kontaktu, a 73 proc. poprawę satysfakcji klientów². Zmieniają się jednak też oczekiwania klientów. Coraz częściej chcą mieć dostęp do swojej sprawy praktycznie 24/7 i odpowiedź w kanale, który sami wybiorą. Dotychczasowe godziny pracy zespołów i kolejki zgłoszeń przestaną do tego rytmu pasować, więc obsługa będzie musiała się przeorganizować. Dochodzi do tego nowy uczestnik rozmowy, czyli agent AI działający w imieniu klienta, który sam zapyta o status sprawy, poprosi o dokumenty albo złoży reklamację. Firmy muszą się przygotować nie tylko na kontakt z człowiekiem, ale też z jego agentem, co oznacza udostępnianie informacji o sprawie przez interfejsy oraz jasne reguły, kto i w jakim zakresie może działać w imieniu klienta.



Kolejny krok to przejście od obsługi reaktywnej do proaktywnej: system sam wykryje np. ryzyko opóźnienia przesyłki, nieudaną próbę doręczenia lub brak aktualizacji statusu i automatycznie uruchomi komunikację z klientem albo odpowiednią ścieżkę obsługi. Sprawa zostaje wtedy zamknięta, zanim klient zdąży się zgłosić. Część organizacji już teraz zmierza w stronę automatyzacji nawet 70 proc. kontaktów z klientami³.

Podejmowanie decyzji: krótsza droga od danych do działania

Największa wartość AI w zarządzaniu procesami operacyjnymi polega na skracaniu czasu między pojawieniem się sygnału a decyzją operacyjną. W logistyce może to oznaczać zmianę sposobu przydzielania przesyłek

do przewoźników, aktualizację prognoz wolumenu przesyłek i zapotrzebowania na moce przewozowe czy wcześniejsze wykrycie ryzyka opóźnień. AI ułatwia również tworzenie prognoz i symulowanie różnych scenariuszy, dzięki czemu pracownik może ocenić możliwe skutki zmiany w ofercie, komunikacji czy procesie sprzedaży, zanim ją wdroży.

W sprzedaży może to oznaczać zmianę priorytetu klienta, a w e-commerce dostosowanie polityki dostaw czy zapasów. W miarę wzrostu autonomii systemów, coraz ważniejsze stają się zasady nadzoru, odpowiedzialności i kontroli nad podejmowanymi decyzjami: firma musi zdefiniować, jakie działania sztuczna inteligencja może wykonywać samodzielnie, które wymagają

akceptacji człowieka i kto odpowiada za ich wynik. To właśnie ten podział będzie jednym z kluczowych elementów skalowania AI w procesach biznesowych w przyszłości.

Jak mierzyć wartość AI w swoim przedsiębiorstwie?

Skalowanie AI powinno zaczynać się od jednego pytania: jaki konkretny wynik ma się zmienić? Tymczasem tylko 14 proc. firm ma jasno zdefiniowany wpływ wszystkich swoich inicjatyw AI na rachunek zysków i strat⁴. Punktem wyjścia powinny więc być proces i jego miernik, na przykład koszt obsługi, czas realizacji, marża, konwersja, liczba błędów czy poziom reklamacji. Warto również powiązać wykorzystanie AI mierzalnymi efektami pracy zespołu. Pomaga to budować zaangażowanie, zwiększać skuteczność wdrożeń i ograniczać obawy związane z nową technologią. Wybór modelu, agenta czy platformy jest kolejnym krokiem.

Jednym z największych wyzwań pozostaje stworzenie takich zasad wdrożenia, aby pracownicy mieli interes w rzetelnym wykazywaniu korzyści z wykorzystania AI, w tym odzyskanego czasu. Jeżeli wzrost efektywności budzi obawy o przyszłość stanowiska lub prowadzi jedynie do zwiększenia liczby obowiązków, rzeczywiste rezultaty mogą pozostać niewidoczne. Cele powinny być powiązane zarówno ze skutecznym wykorzystaniem AI, jak i sposobem zagospodarowania uwolnionych zasobów na zadania przynoszące firmie dodatkową wartość.

Takie podejście ma szczególne znaczenie w Polsce. W 2025 r. AI wykorzystywało 8,4 proc. firm wobec 20 proc. średnio w UE5. Wolniejsze tempo może się jednak okazać przewagą, jeśli przedsiębiorstwa pominą etap rozproszonych pilotaży i przejdą od razu do wdrożeń rozliczanych z efektu. Będzie to jeszcze ważniejsze wraz z rozwojem agentowej AI, czyli systemów wykonujących część procesu samodzielnie. Im większa autonomia, tym bardziej liczą się jakości danych, kontrola decyzji i jasna odpowiedzialność za wynik. Miarą dojrzałości nie będzie więc liczba wdrożonych narzędzi, lecz

TYLKO 14 PROC. FIRM MA JASNO ZDEFINIOWANY WPŁYW WSZYSTKICH SWOICH INICJATYW AI NA RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

ich wpływ na koszt, przychód i sposób, w jaki firma pracuje.

źródła:

1. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
2. <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/przyszlosc-obslugi-klienta.html>
3. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/beyond-the-bot-building-empathetic-customer-experiences-with-agentic-ai>
4. <https://www.bcg.com/press/22july2026-ceos-cost-revenue-benefits-ai-struggling-scale>
5. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2>

Doskonałe doświadczenie klienta buduje lojalność i pozwala zamienić punkt styku w kanał sprzedaży

W dzisiejszej rzeczywistości biznesowej, gdzie ceny i jakość produktów są do siebie coraz bardziej zbliżone doświadczenie klienta (CX) przestało być jedynie narzędziem wizerunkowym. Staje się kluczowym filarem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej i generowania przychodów.



KATARZYNA PISKORSKA
CEO Pionu Arteria Customer
Experience

Zgodnie z badaniami PwC, aż 73 proc. konsumentów wskazuje CX jako czynnik decydujący o zakupie, a klienci są skłonni zapłacić do 16 proc. więcej za produkt lub usługę u dostawcy, który dostar-

czył najwyższy standard obsługi. Zapotrzebowanie na wysokiej jakości CX wiąże się dziś z głęboką ewolucją: nowoczesne contact center przestaje być kosztem operacyjnym, – staje się centrum sprzedaży.

Jak to osiągnąć?

Kluczem jest wykorzystanie każdej interakcji – wspartej analityką danych w czasie rzeczywistym – do precyzyjnego badania potrzeb, cross-sellingu i up-sellingu.

Konsultant dysponujący pełną historią kontaktów klienta, standar-

dową interakcję naturalnie przekształca w szansę na zaoferowanie produktów i usług, które mogą go zainteresować. Takie połączenie doskonałej obsługi i ukierunkowanych działań sprzedażowych podnosi wskaźniki retencji i buduje długofalową lojalność klienta.

Oczywiście należy przy tym pamiętać, że żeby było to możliwe konieczne są doskonałe przeszkolone i wyposażone w nowoczesne narzędzia zespoły specjalistów, posiadające doświadczenie w budowaniu relacji, które można przekuć w lojalność klienta.



Bezpieczeństwo fundamentem relacji B2B

Relacje między przedsiębiorstwami opierają się na zaufaniu, ale współczesny biznes wymaga, aby szło ono w parze z odpowiednią oceną ryzyka. Wybór partnera nie może sprowadzać się wyłącznie do porównania ceny, jakości produktu czy warunków handlowych. Znaczenie mają również jego stabilność finansowa, wiarygodność płatnicza, bezpieczeństwo procesów oraz zdolność do wywiązywania się ze zobowiązań w dłuższym okresie.



MARIUSZ ŁUKASIEWICZ
prezes BNP Paribas Faktoring

Ma to szczególne znaczenie w relacjach opartych na kredycie kupieckim. Wystawienie faktury z odroczonym terminem płatności jest w praktyce również decyzją o podjęciu ryzyka finansowego wobec kontrahenta. Przy dużej skali sprzedaży lub koncentracji obrotów na kilku odbiorcach

problemy jednego z nich mogą przełożyć się na płynność finansową przedsiębiorstwa. Dlatego ocena partnera biznesowego nie powinna kończyć się w momencie podpisania umowy. Jego sytuacja może zmieniać się wraz z koniunkturą, kondycją branży czy wyzwaniem pojawiającymi się w jego własnym łańcuchu dostaw.



Wymiar technologiczny

Bezpieczeństwo współpracy B2B ma również wyraźny wymiar technologiczny, który współcześnie nabiera coraz większego znaczenia. Cyfryzacja przyspieszyła wymianę informacji, obieg dokumentów i realizację płatności, ale jednocześnie stworzyła nowe możliwości dokonywania oszustw gospodarczych. Podszywanie się pod kontrahenta, przejęcie korespondencji, zmiana numeru rachunku na fakturze czy wykorzystanie fałszywych dokumentów mogą uderzyć także w firmy, które od wielu lat współpracują z tym samym partnerem. Rozwój generatywnej sztucznej inteligencji dodatkowo sprawia, że przygotowanie wiarygodnie wyglądających wiadomości i dokumentów jest łatwiejsze.

Nie oznacza to jednak, że odpowiedzialność powinno być ograniczanie zaufania w relacjach bizne-

sowych. Potrzebne jest raczej uzupełnienie go o odpowiednie procedury. Przy zmianie danych do płatności dodatkowa weryfikacja kontrahenta powinna być standardem. Podobnie jak właściwe zarządzanie dostępem do systemów, kontrola dokumentów czy monitorowanie nietypowych zachowań transakcyjnych. Bezpieczeństwo jest sposobem wspólną odpowiedzialnością uczestników relacji biznesowej.

Nowe technologie pełnią tu podwójną rolę. Z jednej strony zwiększają skalę i poziom zawiązywania części zagrożeń, z drugiej pozwalają szybciej je identyfikować. Analiza danych, automatyzacja procesów i narzędzia wykorzystujące AI mogą wspierać ocenę kontrahentów, wykrywanie anomalii oraz monitorowanie płatności. Szczególnie istotna jest możliwość reagowania na pierwsze sygnały wskazujące, że sytuacja odbiorcy zaczyna pogarszać się, zanim

opóźnienia przerodzą się w poważniejszy problem.

Zarządzanie należnościami

Elementem zarządzania bezpieczeństwem relacji B2B jest również ochrona należności. Ubezpieczenie należności, monitoring płatności czy rozwiązywanie finansowe związane z zarządzaniem wierzytelnościami pozwalają ograniczać konsekwencje problemów po stronie kontrahenta. Faktoring może być w tym kontekście postrzegany nie tylko jako źródło finansowania bieżącej działalności, lecz także jako jeden z elementów szerszego zarządzania należnościami i ryzykiem odbiorców.

Długoterminowe partnerstwo nie oznacza więc rezygnacji z kontroli. Przeciwnie, trwała relacja biznesowa powinna opierać się na transparentności, przewidywalności i świadomości ryzyka po obu stronach. Partner, który terminowo reguluje zobowiązania, dba o bezpieczeństwo wymiany danych i potrafi odpowiednio reagować w trudniejszych sytuacjach, wnosi do współpracy wartość wykraczającą poza cenę produktu czy usługi.

W warunkach niepewności gospodarczej jakość relacji między przedsiębiorstwami ma znaczenie dla ich odporności. Zaufanie pozostaje jej fundamentem, ale powinno być wspierane przez dane, technologię i odpowiednie mechanizmy zabezpieczające. Odpowiedzialny partner biznesowy to nie tylko firma, z którą można rozwijać sprzedaż, lecz także taka, z którą można bezpiecznie prowadzić biznes.

**BEZPIECZEŃSTWO
WSPÓŁPRACY B2B
MA WYRAŹNY WYMIAR
TECHNOLOGICZNY,
KTÓRY WSPÓŁCZEŚNIE
NABIERA CORAZ
WIĘKSZEGO
ZNACZENIA.**

Partnerstwo, które napędza innowacje

17 marca 2020 r. Pfizer ogłosił współpracę z niemieckim BioNTech, który nie miał wtedy na rynku żadnego komercyjnego produktu. Tego samego dnia obie firmy rozpoczęły wspólne prace nad szczepionką przeciw COVID-19. Niespełna dziewięć miesięcy później brytyjski regulator dopuścił ją do stosowania. Pfizer wniósł globalną infrastrukturę badań klinicznych, produkcji i dystrybucji, a BioNTech technologię mRNA i kandydata na szczepionkę.

ALFRED CHŁAPOWSKI-MYJAK

Senior Advisor w Marktlink Polska,
największej niezależnej grupie
doradczej M&A w Europie

To był przede wszystkim problem czasu, gdyż Pfizer chciał wyprzedzić konkurencję w wyścigu o szczepionkę na COVID-19 w czasie, gdy była ona najbardziej pożądana. Technologia mRNA dawała taką możliwość, bo pozwalała szybko zaprojektować szczepionkę po poznaniu sekwencji wirusa. Pfizer miał zaplecze badawcze, ośrodki kliniczne i globalną produkcję, ale nie miał własnej platformy mRNA. Mógł budować ją od zera, kupić firmę, która już ją posiadała, albo wejść z nią w partnerstwo.

Strategiczne opcje

To dylemat, przed którym staje wiele firm rozwijających nowe kompetencje, gdzie zarządy rozpatrują opcje strategiczne: zbudować je samodzielnie, kupić wraz z organizacją albo pozyskać przez współpracę. Każda z tych dróg wiąże się z innym kosztem, tempem i profilem ryzyka.

Budowa rozwiązania organicznie daje największą kontrolę, ale wymaga czasu i poniesienia pełnego kosztu rozwoju. Można też zbudować kompetencję za późno albo dojść do rozwiązania, które okaże się gorsze od tego, co rynek zdążył już wypracować.

Inwestycja w przejęcia skraca drogę i daje kontrolę nad przejmowaną technologią oraz zespołem. W zamian trzeba zapłacić premię za kontrolę, zintegrować organizacje i zatrzymać ludzi, w których często tkwi kupowana kompetencja.

Partnerstwo daje dostęp do kompetencji lub zasobów drugiej strony, nie daje jednak pełnej



kontroli i wymaga dostrzeżenia wspólnego celu. Trzeba podzielić się ekonomią projektu, uzgodnić sposób podejmowania decyzji i zaakceptować ryzyko zależności od partnera.

W przypadku Pfizera i BioNTechu bilans był jednoznaczny. Obie firmy pracowały już od 2018 roku nad szczepionką mRNA przeciw grypie. 9 kwietnia 2020 r. uzgodniły warunki wspólnego programu COVID-19. Pfizer zapłacił 185 mln dol. z góry, w tym około 113 mln dol. w formie inwestycji w BioNTech, i początkowo finansował wszystkie koszty rozwoju. Po komercjalizacji BioNTech miał pokryć swoją połowę kosztów, a obie firmy miały dzielić się zyskiem brutto po połowie. Pfizer wniósł badania kliniczne, rejestrację, pro-

dukcję i dystrybucję na globalną skalę. BioNTech wniósł technologię mRNA i własny program szczepionkowy. 2 grudnia 2020 r. brytyjski regulator wydał pierwsze na świecie zezwolenie na stosowanie tej szczepionki, a badanie fazy III wykazało

PARTNERSTWO MOŻE ZMIENIĆ SPOSÓB KONKUROWANIA W CAŁEJ BRANŻY.

95-procentową skuteczność. Nie chodziło więc o to, że jedna firma była „lepszą” od drugiej. Każda miała część potrzebnych kompetencji. Problem polegał na tym, że zbudowanie brakującej części kompetencji samodzielnie zajęłoby zbyt dużo czasu.

Podobną logikę widać dziś w AI. Apple przez lata rozwijało kluczowe elementy swojego stack'u technologicznego samodzielnie. W czerwcu 2024 r. zapowiedziało bardziej zaawansowaną Siri, ale część funkcji nie została dostarczona w zakładanym terminie. W styczniu 2026 roku Apple i Google ogłosiły wieloletnią współpracę, w ramach której kolejna generacja modeli Apple Foundation Models ma być oparta na modelach Gemini i technologii chmurowej Google. Apple nie kupiło technologii Google i nie



oddalo mu kontroli nad swoim produktem. Zachowało relację z klientem i Apple Intelligence jako własny produkt. Google dostarczyło warstwę technologiczną, której Apple nie było w stanie wystarczająco szybko rozwinąć samodzielnie. Jednocześnie nadal rozwija własne modele.

Co zmienia partnerstwo

Partnerstwo może też zmienić sposób konkurowania w całej branży. Pokazuje to BLIK. Polski Standard Płatności został powołany przez banki, które jednocześnie ze sobą konkurują. Dziś jego udziałowcami są Alior Bank, Bank Millennium, Erste Bank Polska, ING Bank Śląski, mBank, PKO Bank Polski oraz Mastercard. Banki zachowują własne produkty, aplikacje i relacje z klientami, a wspólna spółka rozwija standard i infrastrukturę płatniczą. W 2025 roku użytkownicy wykonali BLIKIEM 2,9 mld transakcji o wartości 441,5 mld zł. Ban-

ki konkurują o klienta, jednocześnie korzystając ze wspólnej infrastruktury. To partnerstwo, które pozwoliło kilku konkurentom zbudować wspólnie coś, czego żaden z nich nie musiał posiadać samodzielnie.

Najnowszy przykład z polskiego rynku obronnego pokazuje jeszcze inny wariant. We wrześniu 2026 roku podczas MSPO w Kielcach WB Elec-

tronics i Advanced Protection Systems podpisały memorandum o współpracy w obszarze systemów antydronowych. WB produkuje drony i amunicję krążącą, a APS rozwija systemy służące do ich wykrywania i śledzenia. APS może rozwijać systemy detekcji na podstawie konkretnych typów dronów WB, a WB może rozwijać swoje rozwiązania z uwzględnieniem sposobu, w jaki są wykrywane i śledzone. To ważne także na poziomie komercyjnym. Produkty obu firm uzupełniają się i mogą razem tworzyć pełniejszą zdolność obronną, oferowaną w ramach jednego sojuszu i zamówień państw NATO. Powyższe przykłady pokazują różne przypadki spółek, które zdecydowały się na nawiązanie partnerstwa w celu ulepszenia swojej oferty. Wybór tej ścieżki powinno poprzedzać pytanie: czego potrzebujemy, czego nie mamy i czego nie opłaca się nam budować samodzielnie?

**WYBÓR PARTNERSTWA
POWINNO POPRZEDZAĆ
PYTANIE: CZEGO
POTRZEBUJEMY,
CZEGO NIE MAMY
I CZEGO NIE OPŁACA
SIĘ NAM BUDOWAĆ
SAMODZIELNIE?**

