EUROPEJSKIE PROGNOZY DOTYCZĄCE WYPOSAŻENIA BIZNESOWEGO 2026

WŁASNOŚĆ, UŻYTKOWANIE I ZMIANA CYKLU ŻYCIA

BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS

Equipment finance for a changing world

SPIS TREŚCI

WSTĘP 03
Neil Pein, CEO, BNP Paribas Leasing Solutions

O RAPORCIE 05

PIĘĆ STRUKTURALNYCH ZMIAN KSZTAŁTUJĄCYCH STRATEGIĘ AKTYWÓW 07
1. Sprzęt starzeje się coraz szybciej
2. Kapitał zamrożony w aktywach może ograniczać wzrost
3. Zarządzanie wyposażeniem w całym cyklu jego życia staje się coraz bardziej złożone
4. Zainteresowanie modelami opartymi na użytkowaniu rośnie - ale nie wszędzie.
5. Przedsiębiorstwa na nowo definiują równowagę

ROZDZIAŁ 1: WŁASNOŚĆ POD PRESJĄ 09
Dezaktualizacja, zamrażanie kapitału oraz dylemat CAPEX

ROZDZIAŁ 2: ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA CYKL ŻYCIA 17
Zgodność regulacyjna, raportowanie oraz złożoność końca cyklu życia

ROZDZIAŁ 3: KRAJOBRAZ UŻYTKOWANIA 25
Popyt, bariery oraz warunki niezbędne do skalowania

PROJEKTOWANIE STRATEGII WYPOSAŻENIA NA NOWO – Z MYŚLĄ O ELASTYCZNOŚCI I ODPORNOŚCI 33
Równoważenie własności aktywów i dostępu do nich w erze przyspieszających zmian

WSTĘP

W różnych sektorach gospodarki obserwujemy zmianę podejścia przedsiębiorstw do inwestycji w środki trwałe.

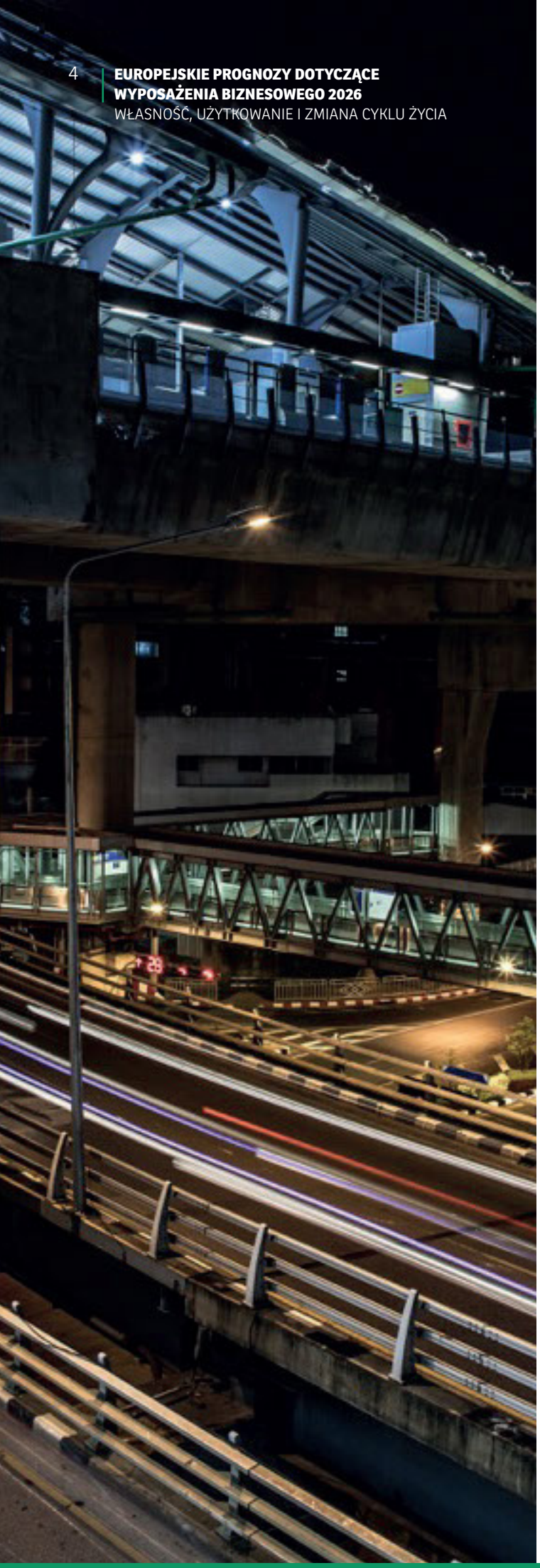
Zmiana ta jest rezultatem jednoczesnego oddziaływania kilku czynników: przyspieszających cykli technologicznych, niepewności ekonomicznej oraz rosnącej presji na bardziej efektywne wykorzystanie kapitału przy jednoczesnym utrzymaniu wymaganej wydajności. Łącznie czynniki te skłaniają organizacje do ponownej refleksji nad sposobem podejmowania decyzji inwestycyjnych oraz zarządzania aktywami.

Nie obserwujemy jednak jednoznacznego przejścia od modelu własności do modelu użytkowania. Z jednej strony własność pozostaje głęboko zakorzeniona w sposobie funkcjonowania i konkurowania wielu firm. Zapewnia kontrolę, stabilność oraz – w niektórych przypadkach – poczucie bezpieczeństwa

Z drugiej strony ten sam model może ograniczać elastyczność, prowadzić do zamrażania kapitału, zwiększać ryzyko starzenia się aktywów oraz utrudniać szybkie dostosowanie się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Wiele organizacji znajduje się dziś pomiędzy tymi dwoma podejściami – starają się zachować kontrolę, a jednocześnie pozostać elastycznymi. Niniejszy raport powstał, aby lepiej zrozumieć, jak ta równowaga wygląda w praktyce.

Tematy te są często przedmiotem dyskusji, jednak zazwyczaj opierają się na intuicji. Dzięki zebraniu opinii ponad 1 000 przedstawicieli najwyższej kadry zarządzającej w całej Europie, badanie to pozwala uzyskać bardziej obiektywny obraz tego, w jaki sposób organizacje podejmują dziś decyzje dotyczące aktywów – oraz jak ich podejście ewoluuje.



Istotne jest również to, że zmiana ta nie przebiega w jednakowy sposób we wszystkich sektorach i regionach.

Różni się w zależności od branży, modelu biznesowego oraz stopnia ekspozycji na technologię i regulacje. W niektórych obszarach własność pozostaje kluczowa, w innych szybciej rozwijają się bardziej elastyczne modele. Często oba podejścia funkcjonują równolegle.

Nie jest to proste przejście z jednego modelu do drugiego, lecz stopniowy proces zachodzący w różnym tempie i różnymi ścieżkami.

Raport nie promuje żadnego konkretnego podejścia ani nie sugeruje, że jeden model jest lepszy od drugiego. Jego celem jest uchwycenie zachodzących zmian oraz stworzenie punktu odniesienia do obserwowania ich dalszego rozwoju

Mam nadzieję, że raport ten dostarczy użytecznej perspektywy wszystkim, którzy analizują, jak dostosować strategię w coraz bardziej złożonym i nepewnym otoczeniu.

Neil Pein
CEO, BNP Paribas Leasing Solutions

O RAPORCIE

Raport analizuje, w jaki sposób organizacje w całej Europie dokonują ponownej oceny swoich strategii dotyczących wyposażenia w odpowiedzi na zmieniające się warunki ekonomiczne, technologiczne i regulacyjne. Koncentruje się na praktycznych decyzjach podejmowanych przez liderów biznesu, w tym na sposobach równoważenia własności, finansowania oraz dostępu do aktywów w warunkach rosnącej niepewności, ograniczeń kapitałowych oraz zwiększonych oczekiwań w zakresie zarządzania cyklem życia.

Celem badania nie jest techniczna klasyfikacja produktów finansowych. Raport skupia się na tym, jak modele te są rozumiane i stosowane w praktyce, gdzie granice pomiędzy własnością, leasingiem i użytkowaniem nie zawsze są jednoznacznie zdefiniowane.

Definicje

Na potrzeby niniejszego raportu termin „użytkowanie" i „modele oparte na użytkowaniu" (określane również jako „modele oparte na dostępie") odnosi się do podejścia do wyposażenia lub sprzętu, w którym organizacje priorytetowo traktują możliwość korzystania z aktywów, elastyczność lub osiągane rezultaty, a nie samą własność. Może to obejmować leasing operacyjny, wynajem oraz inne modele finansowania, w których zwrot aktywa lub elastyczność w zarządzaniu jego cyklem życia są elementem wbudowanym w model.

Leasing jest traktowany jako szerszy mechanizm finansowania, który może wspierać zarówno strategie oparte na własności (np. leasing finansowy), jak i podejścia oparte na dostępie do aktywów (np. leasing operacyjny). Oznacza to, że nie każda struktura leasingowa implikuje model użytkowania w ścisłym jego znaczeniu.

Metodologia

Badanie zostało przeprowadzone przez firmę Censuswide w grudniu 2025 r. i objęło ponad 1 000 członków zarządów oraz przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej z jedenastu rynków europejskich: Belgii, Danii, Francji, Niemiec, Włoch, Niderlandów, Polski, Hiszpanii, Szwecji, Szwajcarii oraz Wielkiej Brytanii.

Respondentami byli m.in. prezesi zarządów, dyrektorzy finansowi, dyrektorzy IT, dyrektorzy ds. zrównoważonego rozwoju, wiceprezesi ds. finansów oraz inni przedstawiciele wyższego kierownictwa. Badanie objęło sektory o wysokiej intensywności wykorzystania sprzętu, takie jak: rolnictwo, budownictwo, transport i logistyka, technologie, ochrona zdrowia oraz czysta i odnawialna energia.

Badanie analizowało, w jaki sposób organizacje podchodzą do decyzji inwestycyjnych dotyczących wyposażenia, w tym jak finansowane są nakłady inwestycyjne (CAPEX), jak własność jest postrzegana w kontekście konkurencyjności oraz w jaki sposób kwestie związane z cyklem życia aktywów wpływają na strategie zakupowe. Obejmowało ono również analizę postaw wobec leasingu, wynajmu oraz innych modeli opartych na dostępie, a także barier ograniczających ich szersze zastosowanie.

Pytania ankietowe zostały zaprojektowane tak, aby uchwycić sposób, w jaki liderzy biznesowi interpretują te modele i wykorzystują je w praktyce. W rezultacie rozróżnienia pomiędzy leasingiem finansowym a leasingiem operacyjnym nie zawsze były w badaniu wyraźnie oddzielane, co odzwierciedla sposób, w jaki pojęcia te są często rozumiane i stosowane w rzeczywistych procesach decyzyjnych.

PIĘĆ STRUKTURALNYCH ZMIAN KSZTAŁTUJĄCYCH STRATEGIĘ AKTYWÓW

Wyniki badania wskazują na pięć powiązanych ze sobą zjawisk, które wpływają na sposób, w jaki organizacje w Europie podchodzą do decyzji dotyczących wyposażenia. Łącznie wskazują one na stopniową, lecz istotną zmianę w postrzeganiu równowagi pomiędzy własnością a dostępem do aktywów.

01 Sprzęt starzeje się coraz szybciej

95% **respondentów uważa, że wyposażenie staje się przestarzałe szybciej niż pięć lat temu.**

43% **wskazuje, że aktywa ulegają dezaktualizacji jeszcze przed wygenerowaniem pełnego zwrotu z inwestycji, przynajmniej od czasu do czasu.**

Przyspieszające cykle innowacji skracają horyzonty planowania we wszystkich sektorach gospodarki. W sytuacji, gdy istnieje ryzyko, że aktywa staną się przestarzałe przed osiągnięciem zakładanego zwrotu, długoterminowe zaangażowanie kapitału wiąże się z rosnącą niepewnością. Aż 64% respondentów wskazuje, że niepewność dotycząca przyszłych technologii prowadzi do odkładania decyzji inwestycyjnych w ramach CAPEX, co sugeruje, że organizacje coraz częściej ponownie oceniają sposób, w jaki decyzje dotyczące aktywów powinny odpowiadać tempu zmian technologicznych.

02 Kapitał zamrożony w aktywach może ograniczać wzrost

35% **badanych deklaruje, że kapitał zaangażowany w posiadane aktywa często lub bardzo często ograniczał rozwój ich organizacji.**

52% **badanych wskazuje, że zjawisko to występuje sporadycznie, co oznacza, że tylko 13% respondentów nigdy nie doświadczyło ograniczenia wzrostu wynikającego z zamrożenia kapitału w aktywach.**

Wyniki badania wskazują, że ograniczenia kapitałowe nie stanowią wyłącznie odosobnionego wyzwania. W sytuacji, gdy 87% liderów biznesowych deklaruje, że zamrażanie kapitału w posiadanych aktywach ograniczało rozwój ich organizacji, problem ten ma charakter powszechny w przedsiębiorstwach intensywnie korzystających z wyposażenia. Dla większości respondentów kluczowe pytanie nie dotyczy tego, czy posiadane aktywa generują presję kapitałową, lecz jak często oraz w jakim stopniu taka presja występuje.
W warunkach utrzymującej się niepewności gospodarczej coraz większe znaczenie w ramach szeroko rozumianej strategii inwestycyjnej zyskują zarówno czas trwania zaangażowania kapitału, jak i stopień jego koncentracji w określonych aktywach.

03 Zarządzanie wyposażeniem w całym cyklu jego życia staje się coraz bardziej złożone

87% **respondentów przyznaje, że zarządzanie zakończeniem cyklu życia posiadanego wyposażenia stanowi w pewnym stopniu wyzwanie dla ich organizacji.**

68% **podkreśla, że łatwość zarządzania procesami modernizacji, ponownego wykorzystania, recyklingu oraz utylizacji aktywów ma wpływ na podejmowane decyzje zakupowe.**

Odpowiedzialność za cykl życia aktywów coraz częściej przesuwa się „w górę" procesu decyzyjnego i jest uwzględniana już na etapie zakupów. Jednocześnie powszechne trudności operacyjne wskazują na istnienie luki pomiędzy rosnącymi oczekiwaniami a faktycznym poziomem gotowości organizacyjnej. W miarę jak kontrola i ocena cyklu życia aktywów zyskują na znaczeniu, strategia aktywów w coraz większym stopniu dotyczy nie tylko samego nabycia wyposażenia lub sprzętu, lecz także koordynacji działań i ładu organizacyjnego.

04 Modele oparte na dostępie są obecne, lecz nie osiągnęły jeszcze pełni swoich możliwości

45% **organizacji finansuje co najmniej jedną czwartą swojego wyposażenia w oparciu o modele użytkowania.**

53% **respondentów oczekuje, że poziom wykorzystania takich modeli w ciągu kolejnych pięciu lat pozostanie bez zmian lub wzrośnie.**

Modele oparte na użytkowaniu są już trwale zakorzenione w wielu organizacjach, a ponad połowa liderów biznesowych spodziewa się, że poziom ich wykorzystania w perspektywie najbliższych pięciu lat pozostanie bez zmian lub wzrośnie. Tam, gdzie pojawia się ostrożność, odzwierciedla ona te same uwarunkowania makroekonomiczne, które obecnie ograniczają wszystkie decyzje inwestycyjne - w szczególności podwyższone stopy procentowe oraz niepewność dotyczącą kosztu kapitału - a nie odrzucenie podejść opartych na dostępie. Strukturalne czynniki sprzyjające modelom użytkowania pozostają aktualne. Wraz z normalizacją warunków rynkowych bazowy popyt na tego typu rozwiązania już istnieje.

05 Przedsiębiorstwa na nowo definiują równowagę

50% **respondentów zgadza się, że tradycyjne modele CAPEX narażają ich organizację na niepotrzebne ryzyko finansowe.**

58% **uważa, że ich przedsiębiorstwo funkcjonowałoby lepiej, gdyby miało szerszy dostęp do wyposażenia poprzez leasing lub modele oparte na użytkowaniu.**

Połowa respondentów wiąże tradycyjne podejście CAPEX z nieuzasadnioną ekspozycją finansową, natomiast większość dostrzega potencjalne korzyści operacyjne wynikające z szerszego dostępu do wyposażenia. Jednocześnie utrzymujące się przywiązanie do własności wskazuje, że obserwowana zmiana nie ma charakteru absolutnego. Dane sugerują raczej ponowną ocenę i redefinicję równowagi pomiędzy własnością a dostępem do aktywów, a nie całkowite odejście od modelu własności.

W SKALI EUROPY, 43% LIDERÓW BIZNESOWYCH DEKLARUJE, ŻE WYPOSAŻENIE DEZAKTUALIZUJE SIĘ PRZED WYGENEROWANIEM PEŁNEGO ZWROTU Z INWESTYCJI

ROZDZIAŁ 01

WŁASNOŚĆ POD PRESJĄ

Dezaktualizacja, zamrażanie kapitału oraz dylemat CAPEX

Przez dziesięciolecia własność stanowiła dominujący model finansowania wyposażenia wykorzystywanego w działalności biznesowej. Oferowała kontrolę, przewidywalność oraz perspektywę długoterminowego tworzenia wartości. Jednak dla współczesnych liderów biznesowych model ten znajduje się pod rosnącą presją. Cykle technologiczne ulegają skróceniu, okresy użytkowania wyposażenia skracają się, a kapitał coraz częściej jest lokowany w aktywach, które starzeją się szybciej niż założenia biznesowe, które pierwotnie uzasadniały ich nabycie.

Wraz ze wzrostem niepewności pojawia się coraz wyraźniejsze napięcie w procesach decyzyjnych dotyczących CAPEX: inwestować, akceptując ryzyko technologicznej dezaktualizacji wyposażenia, czy wstrzymywać inwestycje, ryzykując utratę konkurencyjności.

Niniejszy rozdział analizuje skalę tego napięcia, wyjaśniając jednocześnie dwa kluczowe czynniki wywierające presję na model własności - przyspieszającą dezaktualizację technologiczną wyposażenia oraz zamrażanie kapitału w aktywach. Przedstawione wyniki ilościowo obrazują zakres tego wyzwania i pokazują, dlaczego coraz więcej organizacji zaczyna kwestionować, czy tradycyjne modele własności nadal odpowiadają ich potrzebom strategicznym.

Dezaktualizacja przed osiągnięciem zwrotu z inwestycji jako rosnące ryzyko CAPEX

Dezaktualizacja (starzenie się technologiczne) wyposażenia - rozumiana jako sytuacja, w której wyposażenie przestaje odpowiadać aktualnym potrzebom przed wygenerowaniem oczekiwanego zwrotu z inwestycji - od zawsze była teoretycznym ryzykiem związanym z CAPEX. Ryzyko to nabiera szczególnego znaczenia w przypadku nagłych zmian rynkowych lub gdy technologie nie rozwijają się zgodnie z pierwotnymi założeniami. Dane wskazują jednak, że obecnie mamy do czynienia z bardziej strukturalnym zjawiskiem: dezaktualizacja przed osiągnięciem oczekiwanego zwrotu z inwestycji przestaje być wyjątkiem, a coraz częściej staje się oczekiwanym scenariuszem.

W skali Europy 43% liderów biznesowych deklaruje, że wyposażenie dezaktualizuje się przed wygenerowaniem pełnego zwrotu z inwestycji przynajmniej sporadycznie. Choć jedynie niewielka grupa respondentów doświadcza tego bardzo często (3%), sam zakres zjawiska jest istotny. 28% badanych wskazuje, że w sposób sporadyczny dotyczy to od 10% do 30% posiadanych aktywów, natomiast kolejne 12% deklaruje, że problem ten występuje często i obejmuje nawet do połowy posiadanego wyposażenia.

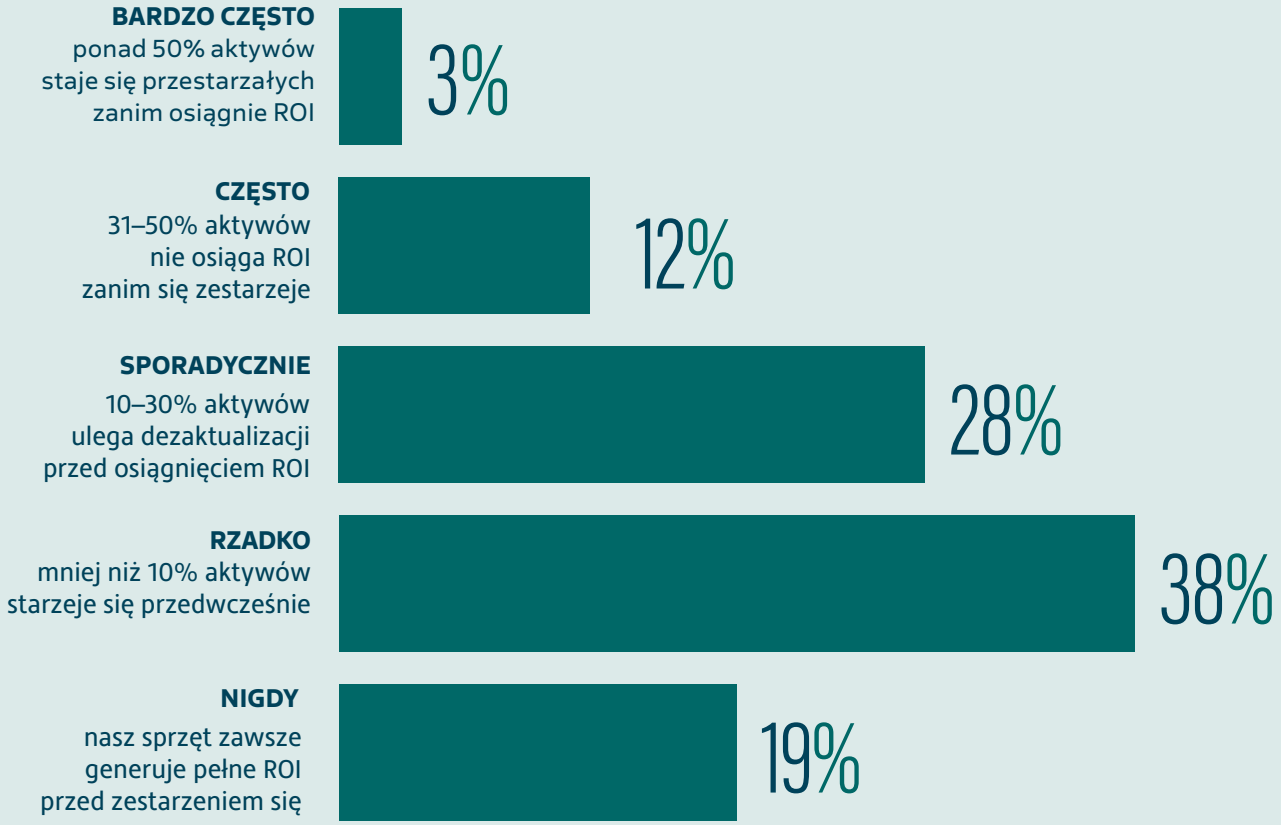
Jedynie 19% respondentów twierdzi, że sytuacja, w której wyposażenie robi się przestarzałe przed osiągnięciem ROI, nigdy nie występuje w ich organizacji, natomiast 38% ocenia, że zdarza się to rzadko. Dla większości dezaktualizacja stanowi obecnie znane i powtarzalne ryzyko, które musi być uwzględniane w decyzjach inwestycyjnych, a nie nieoczekiwany rezultat.

Zrównoważenie na poziomie krajów europejskich dodatkowo potwierdza, że mamy do czynienia z problemem o charakterze strukturalnym, a nie lokalnym. Belgia odnotowuje najwyższy odsetek organizacji doświadczających częstej lub bardzo częstej dezaktualizacji wyposażenia (23%), natomiast w Niderlandach i we Włoszech odsetek ten wynosi odpowiednio 19% i 18%.

Różnice występują również pomiędzy sektorami. Najbardziej narażony jest sektor ochrony zdrowia, gdzie 21% respondentów wskazuje na częstą lub bardzo częstą dezaktualizację wyposażenia. Dla porównania, w sektorze budowlanym odsetek ten wynosi 11%.

RYSUNEK 1

ŚREDNIA CZĘSTOTLIWOŚĆ DEZAKTUALIZACJI SPRZĘTU PRZED OSIĄGNIĘCIEM ZWROTU Z INWESTYCJI W CIĄGU OSTATNICH PIĘCIU LAT.



Niepewność technologiczna opóźnia decyzje CAPEX

Europejski sektor technologiczny przeszedł w ostatnich latach okres intensywnych zmian, przy czym rozwój technologii - w tym sztucznej inteligencji - oddziałuje obecnie niemal na wszystkie branże, od ochrony zdrowia po logistykę i usługi finansowe. Pod koniec 2025 r. dwa europejskie startupy z obszaru AI - z siedzibą w Paryżu oraz Londynie - pozyskały łącznie niemal 2,6 mld euro w rundach finansowania na późnym etapie rozwoju, przy czym jedna z nich była największą rundą serii B w historii Europy.

Skala i tempo innowacji technologicznych mają dwa oblicza. Z jednej strony generują nowe możliwości, ale z drugiej zwiększają poziom niepewności. Niemal dwie trzecie liderów w badaniu (64%) deklaruje, że niepewność dotycząca przyszłych technologii prowadzi do opóźniania decyzji inwestycyjnych, w tym jedna piąta z nich wskazuje na znaczące lub istotne opóźnienia w planowaniu inwestycji. Tylko 5% liderów biznesowych uważa, że dynamiczne zmiany technologiczne nie mają żadnego wpływu na tempo podejmowania decyzji inwestycyjnych.

RYSUNEK 2

JAK CZĘSTO RESPONDENCI OPÓŹNIAJĄ SWOJE DECYZJE INWESTYCYJNE Z POWODU GWAŁTOWNEGO POSTĘPU TECHNOLOGICZNEGO.

5% **WCALE**

30% **W NIEWIELKIM STOPNIU**
sporadyczne wahania przy dużych projektach CAPEX

44% **UMIARKOWANIE**
niepewność technologiczna często wpływa na nasze decyzje inwestycyjne

17% **ZNACZĄCO**
często opóźniamy decyzje inwestycyjne z powodu ryzyka gwałtownych zmian technologicznych

4% **BARDZO SILNIE**
niepewność technologiczna regularnie wstrzymuje nowe inwestycje

Sektor ochrony zdrowia jest ponownie najbardziej dotknięty tym zjawiskiem - 31% respondentów wskazuje, że niepewność technologiczna w znaczącym lub bardzo dużym stopniu opóźnia decyzje CAPEX. Podobne wzorce widoczne są na poziomie krajowym, gdzie najwyższe wartości odnotowano w Niderlandach (28%), Belgii (28%) oraz we Włoszech (26%).

U podstaw tej ostrożności leży niemal powszechne przekonanie, że wyposażenie dezaktualizuje się szybciej niż w przeszłości. 95% respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem, przy czym większość szacuje, że tempo to wzrosło o 25–50% w porównaniu z wcześniejszymi latami.

Zamrażanie kapitału: własność jako ograniczenie wzrostu

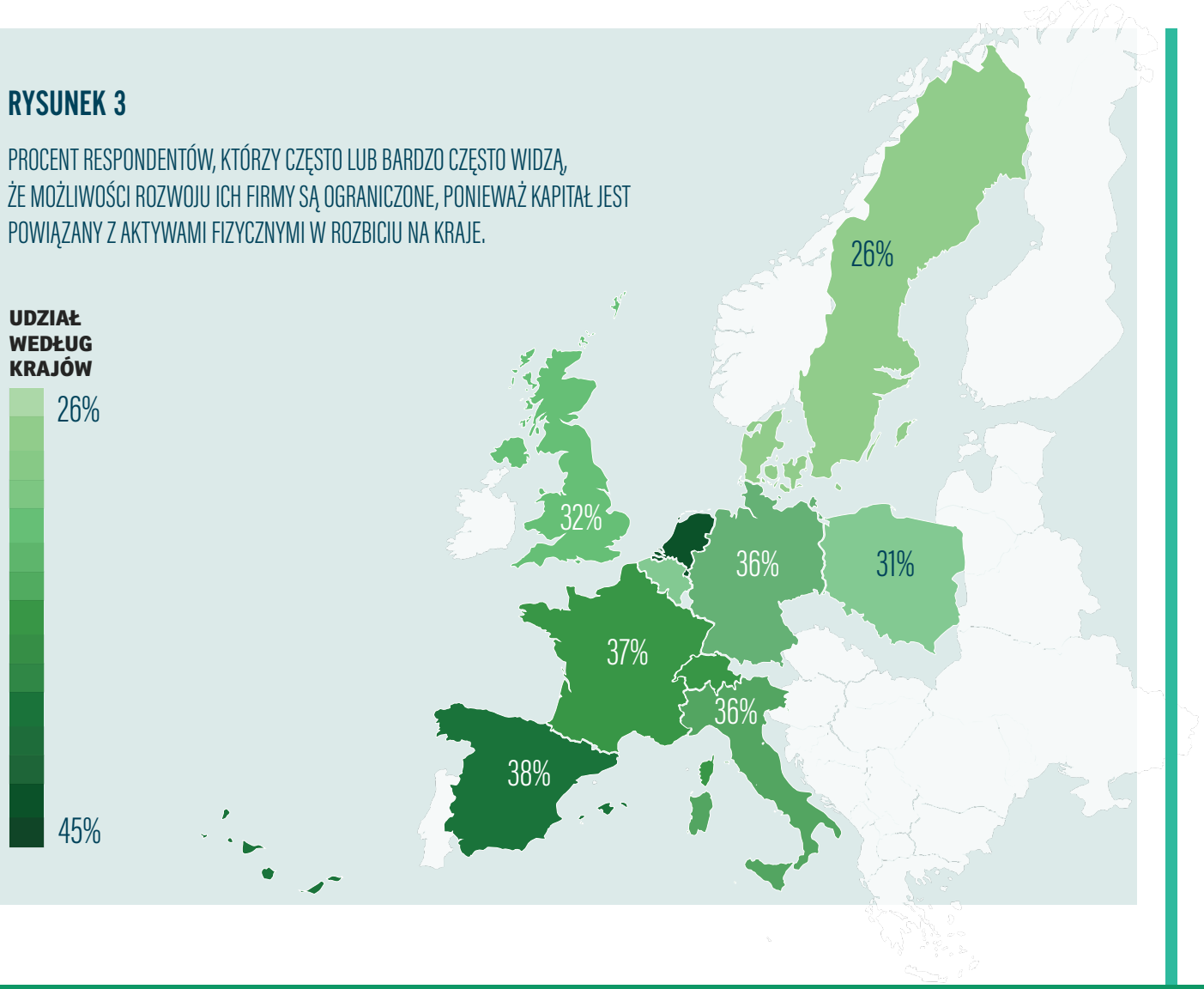
Podczas gdy dezaktualizacja obniża oczekiwane zwroty, zamrażanie kapitału w aktywach ogranicza możliwości dalszego działania organizacji. Dla liderów biznesowych nie jest to zjawisko teoretyczne - wiąże się ono z konkretnymi decyzjami i kompromisami wynikającymi z długoterminowego zaangażowania kapitału.

Ponad jedna trzecia (35%) respondentów wskazuje, że rozwój ich organizacji był często lub bardzo często ograniczany z powodu kapitału zamrożonego w aktywach rzeczowych. Kolejne 52% deklaruje, że sytuacja ta występuje sporadycznie, natomiast jedynie 13% badanych nie zaobserwowało takiego wpływu.

Różnice geograficzne i sektorowe potwierdzają skalę zjawiska. Najwyższy odsetek częstych lub bardzo częstych ograniczeń wzrostu odnotowano w Niderlandach (45%), a następnie w Hiszpanii (38%). Najbardziej dotknięte sektorowo są ochrona zdrowia (38%), transport i logistyka (38%) oraz rolnictwo (36%).

RYSUNEK 3

PROCENT RESPONDENTÓW, KTÓRZY CZĘSTO LUB BARDZO CZĘSTO WIDZĄ, ŻE MOŻLIWOŚCI ROZWOJU ICH FIRMY SĄ OGRANICZONE, PONIEWAŻ KAPITAŁ JEST POWIĄZANY Z AKTYWAMI FIZYCZNYMI W ROZBICIU NA KRAJE.



Koszt alternatywny własności

Podejmowanie długoterminowych decyzji inwestycyjnych staje się coraz bardziej złożone. Pytanie o to, w jaki sposób organizacje zagospodarowałyby kapitał uwolniony z aktywów rzeczowych, wyraźnie uwidacznia koszt alternatywny własności.

Jedna trzecia respondentów (33%) wskazuje, że przeznaczyłaby taki kapitał na inicjatywy związane ze zrównoważonym rozwojem, efektywnością energetyczną oraz technologiami niskoemisyjnymi.

Niewiele mniejsze procenty w odpowiedziach padły na ekspansję rynkową (32%), transformację cyfrową lub modernizację technologiczną (32%) oraz innowacje i działalność badawczo-rozwojową (31%).

Równomierny rozkład odpowiedzi pokazuje, że liderzy biznesowi nie identyfikują jednego dominującego kierunku reinwestycji, lecz dążą do większej swobody w realokacji kapitału w zależności od zmieniających się priorytetów. W centrum uwagi znajdują się obszary determinujące przyszłą konkurencyjność, w tym wzrost, innowacyjność oraz zrównoważony rozwój.

RYSUNEK 4

OBSZARY, W KTÓRE RESPONDENCI REINWESTOWALIBY KAPITAŁ, GDYBY NIE BYŁ ON ZAMROŻONY W AKTYWACH WŁASNYCH.

33% **INICJATYWY NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, EFEKTYWNOŚĆ ENERGETYCZNA LUB ZIELONE TECHNOLOGIE**

32% **EKSPANSJA RYNKOWA**

32% **TRANSFORMACJA CYFROWA LUB MODERNIZACJE TECHNOLOGICZNE**

31% **BADANIA I ROZWÓJ ORAZ INNOWACJE**

28% **STRATEGICZNE FUZJE, PRZEJĘCIA LUB PARTNERSTWA**

28% **POZYSKIWANIE TALENTÓW I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW**

25% **REDUKCJA ZADŁUŻENIA**

Pomimo presji własność nadal dominuje

Pomimo ryzyka zakup na własność pozostaje dominującym modelem finansowania. Ponad 40% respondentów deklaruje, że ich organizacje finansują INWESTYCprzede wszystkim poprzez zakup aktywów ze środków własnych, a kolejne 31% — za pośrednictwem kredytów bankowych.

Modele oparte na dostępie, w tym leasing, wskazywane są jako preferowany sposób finansowania przez 28% respondentów. Jednocześnie dane rynkowe pokazują wzrost znaczenia alternatywnych modeli. W pierwszej połowie 2025 r. łączna wartość finansowania leasingowego w Europie wyniosła blisko 203 mld euro, co oznacza wzrost rok do roku o 2,2%.

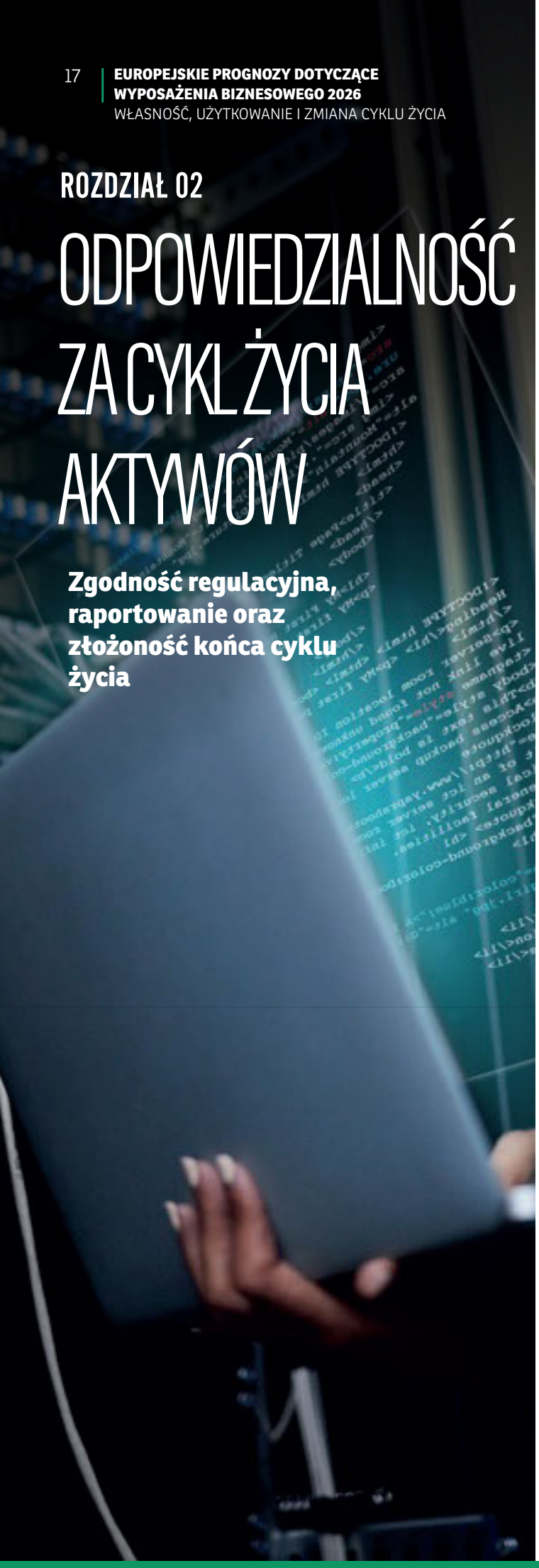
Badanie pokazuje również, że leasing jest już ugruntowany w określonych sektorach, takich jak technologie związane z odnawialnymi źródłami energii, gdzie niemal jedna trzecia liderów biznesowych wskazuje go jako dominujący model finansowania. Podobnie w sektorze budowlanym 31% respondentów deklaruje, że standardowo finansuje CAPEX poprzez leasing.

KLUCZOWE WNIOSKI

Dane wskazują na wyraźną zmianę sposobu myślenia wśród liderów biznesowych. Coraz większy nacisk kładą oni na zarządzanie ekspozycją na ryzyko dezaktualizacji technologicznej (starzenia się) sprzętu, a nie wyłącznie na minimalizację kosztu początkowego lub samą własność aktywów

Zachowanie elastyczności oraz utrzymanie dostępności kapitału na potrzeby rozwojowe zajmują coraz wyższe miejsce na listach priorytetów zarządów. W miarę jak cykle technologiczne przyspieszają, a niepewność staje się stałym elementem środowiska operacyjnego, ujawniają się ograniczenia tradycyjnych modeli własności. Prowadzi to do stopniowej zmiany podejścia - od skupienia na posiadaniu aktywów i absorbowaniu całego ryzyka z nimi związanego, w kierunku modeli, które kładą większy nacisk na dostęp do sprzętu, efektywność oraz rezultaty, przy jednoczesnym rozłożeniu ryzyka na cały cykl życia aktywów.

Kolejne rozdziały raportu pokazują, jak ta zmiana wygląda w praktyce oraz w jaki sposób odpowiadają na nią liderzy biznesowi.



ROZDZIAŁ 02

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA CYKL ŻYCIA AKTYWÓW

Zgodność regulacyjna, raportowanie oraz złożoność końca cyklu życia

Wnioski z Rozdziału 1 wskazują na stopniową zmianę priorytetów wśród członków najwyższego kierownictwa. Wiele organizacji odchodzi od „domyślnego" skoncentrowania na własności i kieruje uwagę w stronę modeli, które pozwalają zachować elastyczność, zarządzać ekspozycją na ryzyko dezaktualizacji wyposażenia oraz utrzymywać dostępność kapitału na potrzeby wzrostu i transformacji.

Jednocześnie obok tych presji finansowych na strategię budowania aktywów przedsiębiorstwa coraz silniej oddziałuje odrębny zestaw czynników zewnętrznych. Wymogi regulacyjne -w tym unijny EU Circular Economy Act (CEA), Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) oraz Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) - podnoszą oczekiwania w zakresie przejrzystości oraz odpowiedzialności za cykl życia aktywów. Od organizacji coraz częściej oczekuje się nie tylko inwestowania w odpowiednie wyposażenie, lecz także wykazania, w jaki sposób zarządza nim w całym cyklu życia.

W tym obszarze wiele tradycyjnych modeli opartych na własności zaczyna ujawniać swoje ograniczenia. Zaprojektowane przede wszystkim wokół nabycia i amortyzacji, nie zawsze zapewniają poziom przejrzystości, ewidencjonowania i monitorowania aktywów oraz dokumentacji compliance, którego wymagają nowe standardy. W rezultacie nawet organizacje o jasno określonych kierunkach strategicznych mogą napotykać trudności w praktycznej realizacji odpowiedzialności za cykl życia.

Rozdział ten analizuje, w jaki sposób wspomniane presje zewnętrzne wpływają na strategie zakupowe wyposażenia. Wyjaśnia również, dlaczego zarządzanie końcem cyklu życia stało się powszechnym wyzwaniem operacyjnym oraz dlaczego liderzy coraz częściej poszukują strategii sprzętowych zwiększających gotowość organizacji do zarządzania cyklem życia aktywów.

Liderzy mierzą się z wieloma presjami zewnętrznymi wpływającymi na strategie aktywów

Liderzy biznesowi funkcjonują w złożonym i wzajemnie powiązanym otoczeniu czynników zewnętrznych, z których wiele wywiera bezpośredni wpływ na strategie zakupowe.

Zapytani o czynniki najsilniej wpływające na decyzje inwestycyjne dotyczące wyposażenia, respondenci wskazują szeroki wachlarz presji – ekonomicznych, regulacyjnych oraz związanych ze zrównoważonym rozwojem. Najczęściej wskazywaną kategorią (42%) jest polityka stóp procentowych banków centralnych w UE i Wielkiej Brytanii.

Tuż za nią plasują się zmienność kursów walut i cen surowców (39%) oraz globalne cła i bariery w handlu transgranicznym (37%), co odzwierciedla utrzymującą się niepewność w globalnych łańcuchach dostaw oraz w kosztach czynników produkcji.

Istotną rolę odgrywają również regulacje. 38% respondentów wskazuje EU Circular Economy Act jako istotny czynnik wpływający na strategie wyposażenia. Akt ten ma na celu podwojenie poziomu cyrkularności do 2030 r. poprzez odejście od modelu „weź–wytwórz–wyrzuć" i zwiększenie wykorzystania surowców wtórnych, co powinno ograniczyć zapotrzebowanie na surowce pierwotne. Jednocześnie instytucje takie jak European Environment Agency wskazują, że postęp w tym obszarze jest nadal niewystarczający, a realizacja celu pozostaje zagrożona.

Podobny poziom wpływu (po 38%) przypisywany jest presji związanej z ratingami ESG oraz oczekiwaniami inwestorów. Jednocześnie SFDR (37%) i CSRD (37%) są wskazywane jako szczególnie istotne w kontekście decyzji zakupowych.

Złożoność tych czynników znajduje odzwierciedlenie w sposobie oceny ryzyk. Prawie 4 na 10 respondentów wskazuje zgodność regulacyjną jako najważniejsze źródło niepewności dla planów CAPEX – znacznie częściej niż ryzyka makroekonomiczne (24%) czy geopolityczne (21%).

RYSUNEK 5

CZYNNIKI SILNIE WPŁYWAJĄCE NA POZIOM PEWNOŚCI RESPONDENTÓW PRZY PODEJMOWANIU ZOBOWIĄZAŃ W ZAKRESIE DŁUGOTERMINOWYCH INWESTYCJI CAPEX.

42% POLITYKA STÓP PROCENTOWYCH BANKÓW CENTRALNYCH (UE I WIELKA BRYTANIA)

37% SUSTAINABLE FINANCE DISCLOSURE REGULATION (SFDR)

39% ZMIENNOŚĆ KURSÓW WALUT I CEN SUROWCÓW

37% CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD)

38% EU CIRCULAR ECONOMY ACT

37% GLOBALNE CŁA I BARIERY W HANDLU TRANSGRANICZNYM

38% PRESJA ZWIĄZANA Z RATINGAMI ESG ORAZ OCZEKIWANIAMI INWESTORÓW

Łącznie dane pokazują, że strategia wyposażenia kształtowana jest przez złożony zestaw wzajemnie powiązanych czynników zewnętrznych. Wymogi compliance, ryzyka handlowe oraz presje związane ze zrównoważonym rozwojem coraz częściej bezpośrednio wpływają na decyzje CAPEX, zwiększając ich złożoność.

Kwestie zarządzania cyklem życia już kształtują zachowania zakupowe

Uwzględnianie cyklu życia aktywów już wpływa na sposób podejmowania decyzji dotyczących wyposażenia. Zarządzanie końcem cyklu życia (end-of-life management) obejmuje procesy i mechanizmy kontrolne stosowane w odniesieniu do wyposażenia, które nie jest już potrzebne. Dotyczy to m.in. ewidencjonowania, monitorowania, ponownej alokacji, odnowienia, ponownego wykorzystania, recyklingu oraz utylizacji aktywów, wraz z dokumentacją wymaganą do celów zgodności z regulacjami i raportowania.

Ponad 2/3 respondentów wskazuje, że łatwość zarządzania końcem cyklu życia ma istotny wpływ na decyzje zakupowe. W sektorze technologicznym odsetek ten rośnie do 73%, co odzwierciedla szybkie tempo zmian technologicznych oraz zwiększoną uwagę wobec gospodarki odpadami elektronicznymi. Podobny poziom obserwowany jest w rolnictwie (70%).

Wśród wszystkich badanych branż tylko 10% wskazuje, że koniec cyklu życia wpływa nieznacznie lub wcale na decyzje, co obrazuje jak coraz częściej kwestie zrównoważonego rozwoju są integrowane z podejmowaniem decyzji dotyczących zakupów.

RYSUNEK 6

JAK ŁATWOŚĆ ZARZĄDZANIA SPRZĘTEM PO ZAKOŃCZENIU EKSPLOATACJI WPŁYWA NA DECYZJE DOTYCZĄCE ZAKUPU WŚRÓD RESPONDENTÓW W CAŁEJ EUROPIE.

25% **BARDZO ISTOTNY** to kluczowy czynnik w naszych decyzjach inwestycyjnych dotyczących sprzętu

43% **ISTOTNY** to stały element brany pod uwagę przy ocenie nowego sprzętu

22% **UMIARKOWANY** czasami wpływa na decyzje, w zależności od rodzaju sprzętu

9% **NIEZNACZNY** jest brany pod uwagę sporadycznie, ale nie jest głównym motywatorem

1% **BRAK WPŁYWU** ma niewielki lub żaden wpływ na nasze decyzje zakupowe

W tym kontekście struktury finansowania mogą wpływać na sposób, w jaki obowiązki i mechanizmy motywacyjne są zorganizowane w całym cyklu życia aktywów. Rozwiązania uwzględniające jasno określone mechanizmy zwrotu mogą ułatwiać ponowną alokację, odnowienie lub ponowne wykorzystanie aktywów – szczególnie tam, gdzie wspierają je odpowiednie zdolności operacyjne oraz dobrze funkcjonujące rynki wtórne.

Jednocześnie same struktury finansowania nie przesądzają o efektach w zakresie cyklu życia ani rezultatów związanych z gospodarką o obiegu zamkniętym. Zależą one od szerszego zestawu czynników, w tym projektu produktu, praktyk utrzymania, koordynacji w łańcuchu dostaw oraz zdolności do skutecznego ewidencjonowania, monitorowania i zarządzania aktywami w czasie.

Odzwierciedla to szerszą zmianę w podejściu organizacji do strategii wyposażenia. Kwestie związane z cyklem życia aktywów stają się coraz bardziej widoczne w procesach decyzyjnych wraz ze wzrostem wymogów regulacyjnych oraz oczekiwań w obszarze zrównoważonego rozwoju. W odpowiedzi organizacje przywiązują większą wagę do zarządzania aktywami po ich nabyciu – obejmującego ich utrzymanie, ponowną alokację oraz wycofywanie z użytkowania.

Choć podejścia oparte na dostępie – w tym leasing operacyjny, wynajem oraz inne modele oparte na użytkowaniu – mogą wspierać realizację tych celów w określonych warunkach, ich skuteczność zależy od poziomu dojrzałości otoczenia rynkowego oraz dostępności odpowiednich kompetencji operacyjnych. W konsekwencji efekty związane z cyklem życia aktywów są w równym stopniu kształtowane przez jakość wdrożenia i koordynacji działań, jak i przez samą strukturę finansowania.

Zjawiska te nie występują w jednakowym zakresie na wszystkich rynkach. Różnice geograficzne pokazują, że kwestie cyklu życia aktywów są priorytetyzowane na różnych etapach rozwoju poszczególnych rynków.

Przykładowo Dania należy do krajów, w których aspekty cyklu życia najsilniej wpływają na decyzje zakupowe, co odzwierciedla wysoki poziom świadomości i dostosowania regulacyjnego. Jednocześnie wyższe znaczenie przypisywane tym kwestiom nie zawsze oznacza wyższy poziom dojrzałości operacyjnej.

Z kolei w Niderlandach wpływ ten jest niższy, co wskazuje na odmienny poziom priorytetyzacji.

Łącznie różnice te potwierdzają jeden z kluczowych wniosków raportu: choć odpowiedzialność za cykl życia aktywów zyskuje na znaczeniu w strategiach wyposażenia w całej Europie, tempo jej wdrażania oraz poziom dojrzałości operacyjnej istotnie różnią się w zależności od rynku.

87% RESPONDENTÓW PRZYZNAJE, ŻE ZARZĄDZANIE ZAKOŃCZENIEM CYKLU ŻYCIA POSIADANEGO WYPOSAŻENIA STANOWI W PEWNYM STOPNIU WYZWANIE DLA ICH ORGANIZACJI

Zarządzanie końcem cyklu życia ujawnia lukę w przejrzystości cyklu życia aktywów

Pomimo że zarządzanie końcem cyklu życia odgrywa coraz istotniejszą rolę w procesach zakupowych, realizacja działań takich jak odnowienie, recykling czy odpowiedzialna utylizacja posiadanego wyposażenia okazuje się coraz trudniejsza.

Aż 87% respondentów wskazuje, że zarządzanie końcem cyklu życia posiadanego wyposażenia stanowi dla ich organizacji wyzwanie – w różnym stopniu. W tej grupie 13% określa je jako bardzo duże, 44% jako duże, a 30% jako umiarkowane, co sugeruje, że trudności w tym obszarze są powszechne, a nie incydentalne.

Różnice pomiędzy poszczególnymi krajami potwierdzają, że zarządzanie końcem cyklu życia aktywów pozostaje powszechnym wyzwaniem w całej Europie, choć skala tego wyzwania różni się w zależności od rynku. Sugeruje to, że mimo rosnącego znaczenia odpowiedzialności za cykl życia aktywów, wiele organizacji wciąż rozwija kompetencje operacyjne niezbędne do skutecznego zarządzania aktywami po etapie ich nabycia.

Wskazuje to na wyraźną lukę pomiędzy deklarowanymi celami a gotowością operacyjną organizacji.

Rosnące oczekiwania w zakresie identyfikowalności aktywów, ich odnowienia oraz koordynacji działań związanych z końcem cyklu życia zmieniają kryteria zakupowe w różnych sektorach. Jednocześnie skala trudności operacyjnych wskazuje, że wiele organizacji nadal rozwija procesy wewnętrzne oraz buduje współpracę z partnerami zewnętrznymi, które są niezbędne do skutecznego zarządzania aktywami po etapie ich nabycia. Luka pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistą realizacją działań odzwierciedla rosnącą złożoność zarządzania cyklem życia aktywów, a nie brak intencji po stronie organizacji.

Własność pozostaje istotna, jednak rośnie znaczenie elastyczności

Pomimo rosnących presji wpływających na strategie dotyczące wyposażenia, własność nadal odgrywa ważną rolę dla wielu organizacji. Niemal dwie trzecie respondentów (63%) wskazuje, że ma ona znaczenie dla konkurencyjności, przy czym 17% określa ją jako element kluczowy.

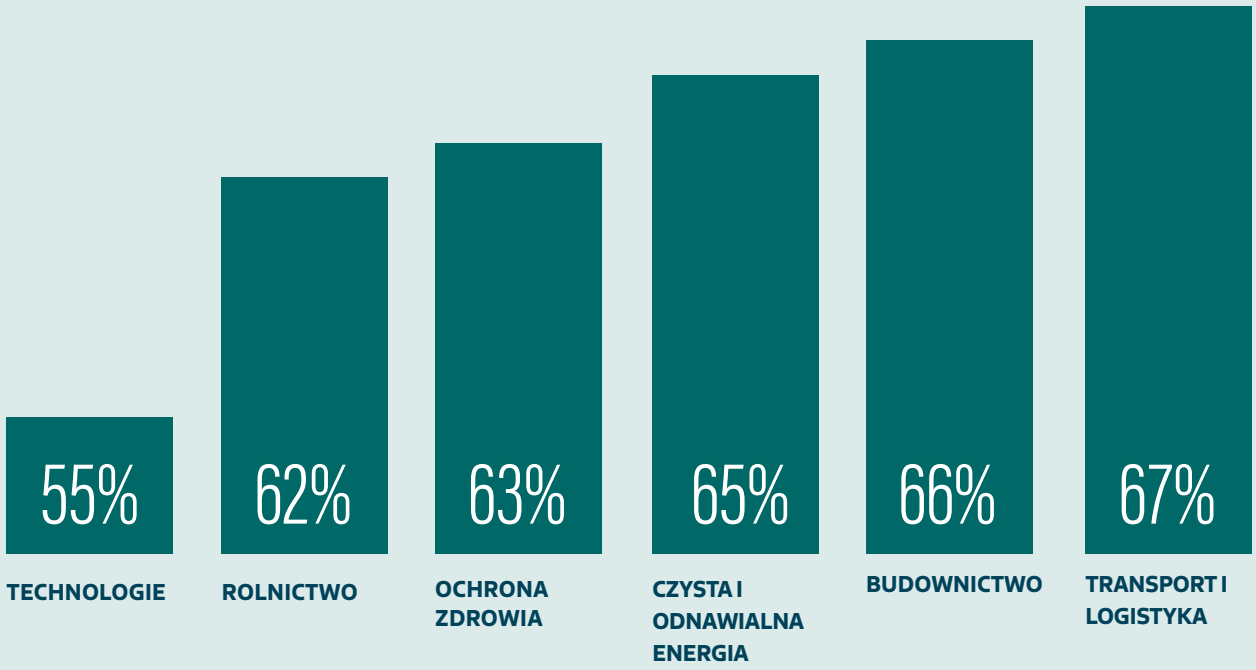
W praktyce niektóre struktury finansowania – w tym wybrane formy leasingu – mogą być postrzegane jako zbliżone do własności, jeśli zapewniają długoterminową kontrolę oraz dostępność aktywów. Pozwala to wyjaśnić, dlaczego własność pozostaje istotna mimo rozwoju modeli opartych na dostępie.

Znaczenie własności jest szczególnie wyraźne w sektorach intensywnie wykorzystujących aktywa. Przykładowo w sektorze transportu i logistyki 67% respondentów wskazuje, że własność jest ważna dla utrzymania konkurencyjności, a 22% uznaje ją za niezbędną. Podobne znaczenie przypisywane jest własności w sektorze budowlanym oraz w branży czystej energii – odpowiednio 66% i 65% respondentów uznaje ją za istotną.

Jednocześnie 26% respondentów we wszystkich badanych sektorach wskazuje, że znaczenie własności zależy od obszaru działalności lub rodzaju aktywa. Sugeruje to, że obok kontroli coraz większego znaczenia nabiera elastyczność oraz kontekst decyzji, gdy organizacje oceniają, kiedy własność jest konieczna, a kiedy bardziej adekwatne mogą być rozwiązania alternatywne.

RYSUNEK 7

ODSETEK RESPONDENTÓW UZNAJĄCYCH WŁASNOŚĆ ZA ISTOTNĄ DLA ZACHOWANIA KONKURENCYJNOŚCI W PODZIALE NA SEKTORY.

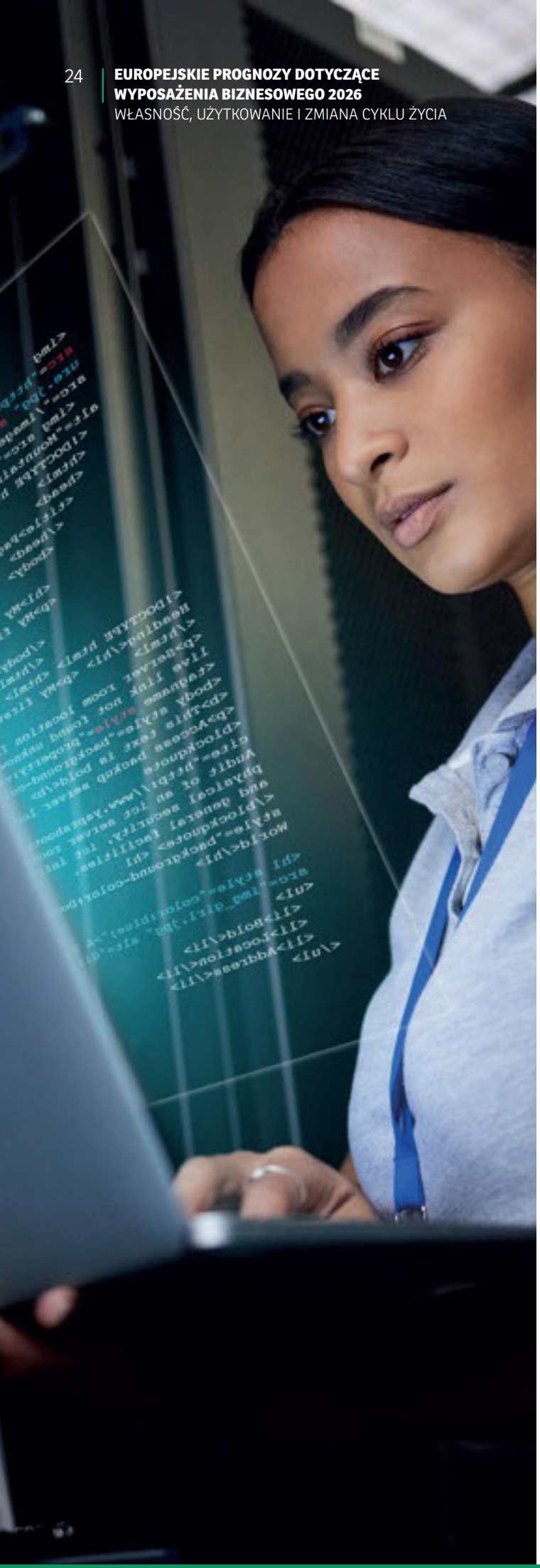


KLUCZOWE WNIOSKI

Wnioski przedstawione w tym rozdziale pokazują, że zakres oczekiwań wobec strategii dotyczącej wyposażenia ulega rozszerzeniu. Wymogi regulacyjne, obowiązki raportowe oraz rosnąca złożoność związana z końcem cyklu życia aktywów w coraz większym stopniu kształtują procesy zakupowe, przesuwając odpowiedzialność za cykl życia z roli drugoplanowej do bardziej centralnej. Jednocześnie dane wskazują na istnienie luki pomiędzy rosnącymi oczekiwaniami a gotowością operacyjną organizacji. Dla wielu z nich skuteczne zarządzanie aktywami poza etapem ich nabycia pozostaje realnym i powszechnym wyzwaniem.

Luka ta ma częściowo charakter strukturalny. Modele oparte na własności, zaprojektowane wokół nabycia i amortyzacji, nie zawsze zapewniają poziom przejrzystości, monitorowania ani koordynacji wymagany obecnie w zarządzaniu cyklem życia aktywów. W miarę narastania presji zewnętrznych organizacje coraz częściej poszukują strategii, które odpowiadają nie tylko na potrzeby kontroli kosztów i zachowania kontroli nad aktywami, lecz także uwzględniają elastyczność oraz kompleksowe zarządzanie cyklem życia.

Tam, gdzie modele oparte na użytkowaniu są wspierane odpowiednimi kompetencjami operacyjnymi, mogą tworzyć ramy kontraktowe ułatwiające zwrot aktywów, ich ponowną alokację oraz poprawę przejrzystości w całym cyklu życia. W warunkach rosnących wymogów w obszarze zrównoważonego rozwoju i compliance sposób finansowania wyposażenia może stawać się coraz istotniejszym elementem tego, w jaki sposób organizacje zarządzają tymi obowiązkami w praktyce.



ROZDZIAŁ 03

KRAJOBRAZ MODELI OPARTYCH NA UŻYTKOWANIU

Popyt, bariery oraz warunki niezbędne do rozwoju

W poprzednich rozdziałach przedstawiono przyczyny, dla których tradycyjne modele oparte na własności są poddawane próbie — od przyspieszającej dezaktualizacji oraz zamrażania kapitału, po wyzwania związane z zarządzaniem końcem cyklu życia. Czynniki te łącznie tworzą silne uzasadnienie dla rozwoju modeli opartych na użytkowaniu oraz leasingu.

Jednak sama argumentacja teoretyczna nie prowadzi automatycznie do ich szerokiego wdrożenia. Choć istnieje gotowość do zmian, a modele oparte na użytkowaniu już odgrywają rolę w sposobie dostępu do części wyposażenia, proces ten zachodzi stopniowo.

Niniejszy rozdział analizuje rzeczywisty obraz tej transformacji: gdzie już dziś występuje popyt, dlaczego tempo wdrażania nie jest tak wysokie, jak można by oczekiwać oraz jakie czynniki ograniczają możliwość szerszego skalowania modeli opartych na użytkowaniu.

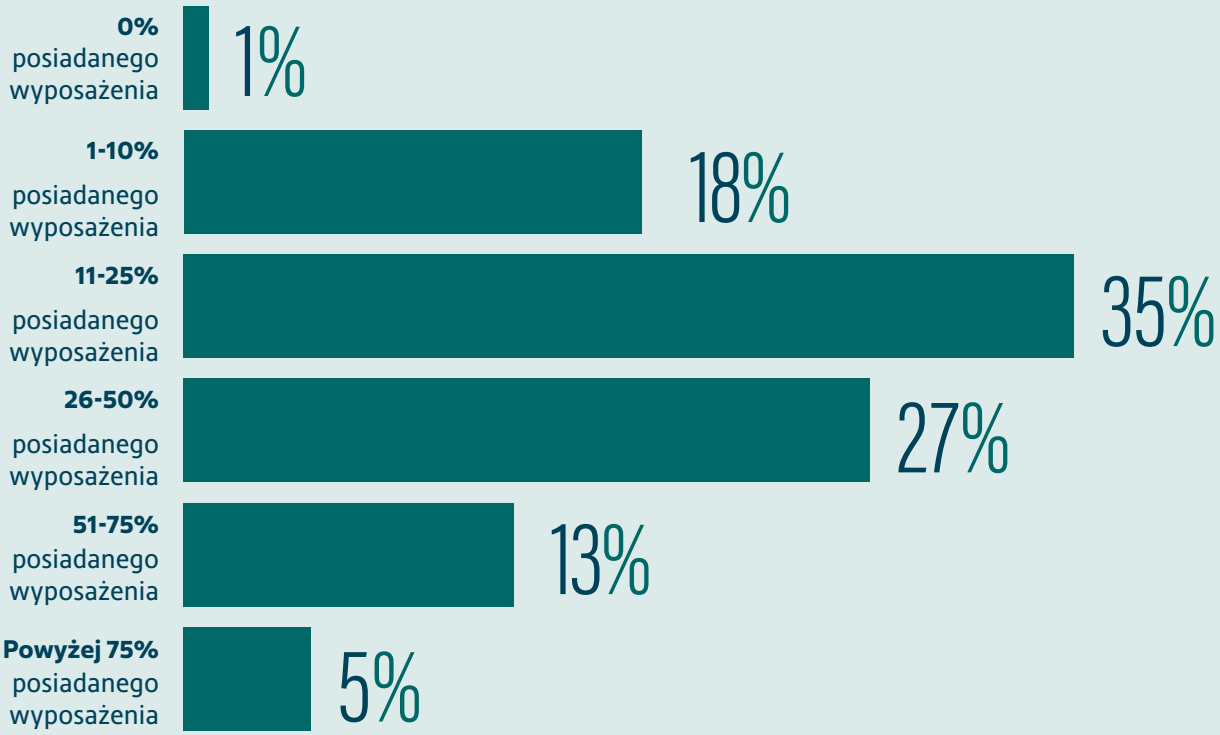
Modele oparte na użytkowaniu są już częścią dzisiejszego krajobrazu sprzętu, ale liderzy zachowują ostrożność w ocenie ich przyszłego rozwoju w krótkim i średnim okresie

Modele oparte na użytkowaniu oraz leasing są już w wielu organizacjach zintegrowane z procesami zakupowymi. Zapytani o udział wyposażenia, do którego dostęp realizowany jest poprzez leasing lub modele oparte na użytkowaniu, 45% liderów biznesowych wskazuje, że obejmuje to co najmniej jedną czwartą ich aktywów. Niewielka grupa organizacji korzysta z tych modeli w bardzo dużym zakresie - 5% respondentów deklaruje, że w ten sposób pozyskuje ponad trzy czwarte swojego wyposażenia.

Na drugim końcu skali jedynie 19% respondentów wskazuje, że udział ten wynosi 10% lub mniej. W przypadku liderów działających w sektorze budowlanym odsetek ten jest wyższy i sięga 28%.

RYSUNEK 8

UDZIAŁ WYPOSAŻENIA, DO KTÓREGO DOSTĘP JEST OBECNIE REALIZOWANY POPRZEZ LEASING, WYNAJEM LUB MODELE OPARTE NA UŻYTKOWANIU.



Wyniki badania wskazują, że pomimo istniejącego zainteresowania liderzy biznesowi zachowują pewną ostrożność w ocenie tego, jak wykorzystanie modeli opartych na użytkowaniu będzie się kształtować w perspektywie krótko- i średnioterminowej.

Zapytani o oczekiwaną zmianę udziału wyposażenia, do którego dostęp realizowany jest poprzez leasing lub modele oparte na użytkowaniu w ciągu kolejnych pięciu lat, ponad połowa liderów biznesowych (53%) wskazuje, że pozostanie on na podobnym poziomie lub wzrośnie. W tym 38% respondentów oczekuje stabilizacji, natomiast 14% przewiduje wzrost.

Jednocześnie niemal połowa badanych (47%) spodziewa się spadku tego udziału. Taka ostrożność wynika z tych samych uwarunkowań makroekonomicznych, które obecnie ograniczają wszystkie decyzje inwestycyjne. Najistotniejszym czynnikiem pozostaje polityka stóp procentowych banków centralnych, wskazywana przez 42% liderów jako główne źródło presji. Podwyższony koszt kapitału działa obecnie jako czynnik ograniczający podejmowanie zobowiązań inwestycyjnych, a nie jako efekt ponownej oceny zasadności modeli opartych na użytkowaniu.

Bariery wzrostu modeli leasingowych

Aby lepiej zrozumieć tę ostrożność, badanie analizuje bariery, z jakimi mierzą się liderzy biznesowi przy rozważaniu szerszego wykorzystania modeli opartych na użytkowaniu oraz leasingu. Wyniki wskazują, że trudności nie wynikają z jednego czynnika, lecz są efektem połączenia różnych ograniczeń o charakterze praktycznym.
Najczęściej wskazywane bariery mają charakter kulturowy i strukturalny. Blisko jedna trzecia respondentów (31%) wskazuje na preferencję zachowania kontroli jako kluczowy czynnik, a taki sam odsetek zwraca uwagę na ograniczoną dostępność dostawców lub odpowiednio dopasowanych ofert.

Kolejną często wskazywaną barierą jest postrzegany wyższy koszt całkowity w dłuższym okresie – na ten aspekt zwraca uwagę 29% liderów biznesowych.
Najczęściej wskazywane bariery mają charakter kulturowy i strukturalny. Blisko jedna trzecia respondentów (31%) wskazuje na preferencję zachowania kontroli jako kluczowy czynnik, a taki sam odsetek zwraca uwagę na ograniczoną dostępność dostawców lub odpowiednio dopasowanych ofert.
Kolejną często wskazywaną barierą jest postrzegany wyższy koszt całkowity w dłuższym okresie – na ten aspekt zwraca uwagę 29% liderów biznesowych.

RYSUNEK 9

GŁÓWNE BARIERY WEDŁUG RESPONDENTÓW UNIEMOŻLIWIAJĄCE SZERSZE KORZYSTANIE Z MODELI LEASINGOWYCH LUB OPARTYCH NA UŻYTKOWANIU.

31% **PREFERENCJA ZACHOWANIA KONTROLI / KULTURA WŁASNOŚCI**

28% **NIEPEWNOŚĆ ZWIĄZANA Z PROCESAMI KOŃCA OKRESU UMOWNEGO**

31% **OGRANICZONA DOSTĘPNOŚĆ DOSTAWCÓW LUB ODPOWIEDNIO DOPASOWANYCH OFERT**

25% **ZŁOŻONOŚĆ KSIĘGOWA I SPRAWOZDAWCZA**

29% **POSTRZEGANY WYŻSZY KOSZT CAŁKOWITY W DŁUŻSZYM OKRESIE**

24% **OGRANICZENIA POLITYKI ZAKUPOWEJ**

28% **BRAK WYSTARCZAJĄCEJ WIEDZY I ZROZUMIENIA TYCH MODELI**

1% **NIE WYSTĘPUJĄ ISTOTNE BARIERY**

Różnice między sektorami dodatkowo podkreślają znaczenie poziomu dojrzałości ekosystemu rynkowego. W sektorze rolniczym 41% respondentów wskazuje ograniczoną dostępność dostawców jako główną barierę - jest to najwyższy wynik spośród wszystkich branż. W sektorze odnawialnych źródeł energii szczególnie wyraźna jest preferencja dla własności i kontroli (35%), natomiast w ochronie zdrowia najczęściej wskazywaną barierą jest złożoność księgowa i sprawozdawcza (27%).

Łącznie te wyniki wyjaśniają, dlaczego wdrażanie modeli opartych na użytkowaniu pozostaje nierównomierne - nawet tam, gdzie istnieje wyraźny popyt i zainteresowanie, występują czynniki ograniczające jego tempo.

50% RESPONDENTÓW ZGADZA SIĘ, ŻE TRADYCYJNE MODELE CAPEX NARAŻAJĄ PRZEDSIĘBIORSTWA NA NIEPOTRZEBNE RYZYKO FINANSOWE.

RYSUNEK 10

ODSETEK RESPONDENTÓW ZGADZAJĄCYCH SIĘ Z TWIERDZENIAMI DOTYCZĄCYMI KORZYŚCI MODELI BAZUJĄCYCH NA UŻYTKOWANIU I LEASINGU.

50% TRADYCYJNE MODELE CAPEX NARAŻAJĄ BIZNES NA NIEPOTRZEBNE RYZYKO FINANSOWE

50% UWAŻAM, ŻE W PRZYSZŁOŚCI NASZA FIRMA BĘDZIE BARDZIEJ SKŁONNA DO KORZYSTANIA Z MODELI BIZNESOWYCH OPARTYCH NA UŻYTKOWANIU

49% ELASTYCZNOŚĆ W DOSTĘPIE DO SPRZĘTU POMOGŁABY MOJEJ ORGANIZACJI LEPIEJ REAGOWAĆ NA NAGŁE ZMIANY RYNKOWE LUB WAHANIA POPYTU

48% DOSTĘP DO NOWSZYCH TECHNOLOGII POPRZEZ MODELE LEASINGOWE UŁATWIŁBY MOJEJ ORGANIZACJI OSIĄGNIĘCIE CELÓW ESG I WYMOGÓW REGULACYJNYCH

46% LEASING POMAGA OGRANICZYĆ RYZYKO DEZAKTUALIZACJI TECHNOLOGICZNEJ

46% MODELE OPARTE NA UŻYTKOWANIU MOGĄ UŁATWIĆ OSIĄGNIĘCIE CELÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

48% WSKAZUJE, ŻE DOSTĘP DO NOWSZYCH TECHNOLOGII POPRZEZ LEASING UŁATWIŁBY SPEŁNIANIE WYMOGÓW REGULACYJNYCH ORAZ CELÓW ESG

Liderzy dostrzegają korzyści wynikające z modeli opartych na użytkowaniu

Pomimo wskazanych barier we wdrażaniu, liderzy biznesowi w szerokim zakresie dostrzegają efekty, jakie mogą zapewnić modele oparte na użytkowaniu oraz leasing.

Połowa (50%) europejskich liderów biznesowych zgadza się, że tradycyjne modele CAPEX narażają przedsiębiorstwa na niepotrzebne ryzyko finansowe, natomiast taki sam odsetek uważa, że ich organizacje będą w przyszłości bardziej skłonne do korzystania z modeli opartych na użytkowaniu. Około połowa respondentów (49%) wskazuje również, że większa elastyczność dostępu do wyposażenia ułatwiłaby reagowanie na nagłe zmiany rynkowe.

Istotną rolę odgrywają także czynniki związane ze zrównoważonym rozwojem i technologią. 48% respondentów zgadza się, że dostęp do nowszych technologii poprzez leasing ułatwiłby spełnianie wymogów regulacyjnych oraz celów ESG. Kolejne 46% wskazuje, że modele oparte na użytkowaniu wspierają realizację celów zrównoważonego rozwoju, a taki sam odsetek uważa, że leasing przyczynia się do ograniczenia ryzyka dezaktualizacji technologicznej.

Odpowiedzi te sugerują, że liderzy postrzegają podejścia oparte na użytkowaniu przede wszystkim jako narzędzie zwiększania elastyczności oraz zarządzania ekspozycją na zmiany technologiczne, a nie wyłącznie jako alternatywę w zakresie finansowania. Jednocześnie to, czy wskazane korzyści zostaną zrealizowane w praktyce, zależy od wielu czynników, w tym konstrukcji umów, charakterystyki aktywów, sposobu ich wykorzystania oraz aktualnych uwarunkowań rynkowych.

Poziom wsparcia operacyjnego i rynkowego zdecyduje o skali wdrożenia

Badanie potwierdza, że liderzy biznesowi są otwarci na korzyści płynące z modeli użytkowania. Ponad połowa (58%) respondentów we wszystkich analizowanych krajach zgadza się ze stwierdzeniem, że ich organizacje zyskałyby na zwinności operacyjnej, gdyby miały szerszy dostęp do wyposażenia za pośrednictwem leasingu lub modeli opartych na użytkowaniu. Co ciekawe, niemal jedna trzecia (31%) badanych zachowuje w tej kwestii neutralne stanowisko, mimo że zalety leasingu są powszechnie znane kadrze zarządzającej.

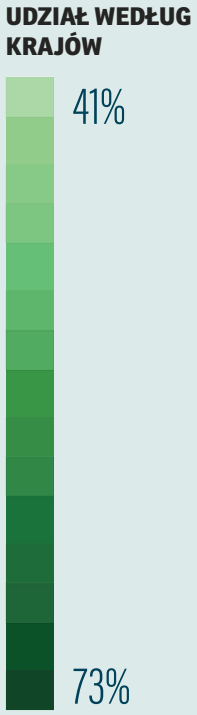
W Niemczech odsetek ten jest jednak znacznie wyższy – aż 73% liderów biznesowych uważa, że modele oparte na użytkowaniu zwiększyłyby zwinność ich firm.

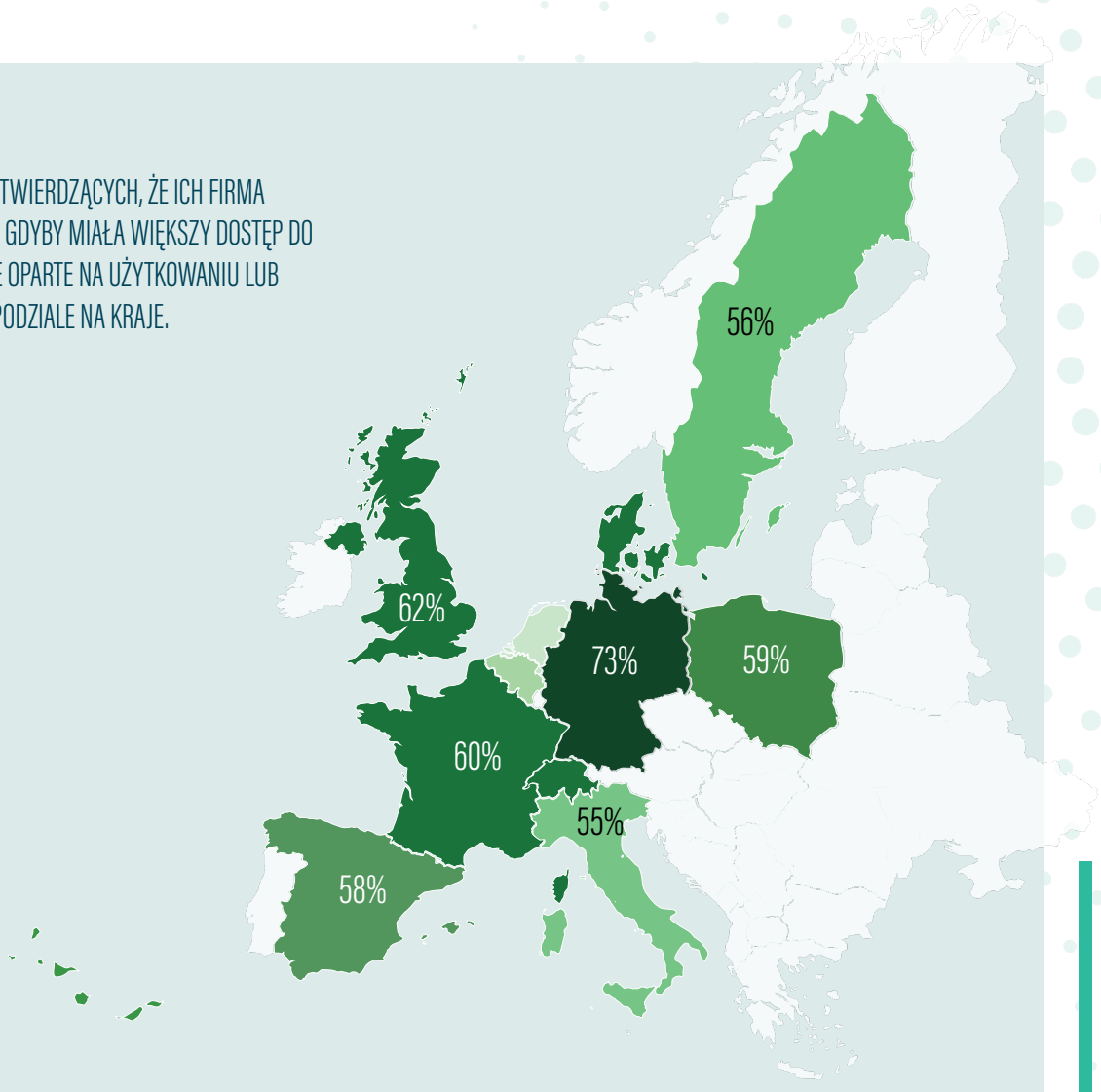
W porównaniu ze średnią europejską na poziomie 58% sugeruje to, że strategiczne uzasadnienie dla modeli użytkowania jest już mocno ugruntowane w największej gospodarce Europy, a menedżerowie na tym rynku wykazują wyjątkowo wysoką świadomość związanych z tym korzyści.

Dane wskazują, że przyszły wzrost popularności leasingu oraz modeli bazujących na użytkowaniu będzie zależał od ograniczania złożoności tych rozwiązań, zwiększenia przejrzystości w zakresie kosztów i zapisów umownych, a także od budowy dojrzałych ekosystemów rynkowych, które ułatwią dostęp do modeli użytkowania oraz zarządzanie nimi.

RYSUNEK 11

ODSETEK RESPONDENTÓW TWIERDZĄCYCH, ŻE ICH FIRMA BYŁABY BARDZIEJ ZWINNA, GDYBY MIAŁA WIĘKSZY DOSTĘP DO SPRZĘTU POPRZEZ MODELE OPARTE NA UŻYTKOWANIU LUB MODELE LEASINGOWE, W PODZIALE NA KRAJE.

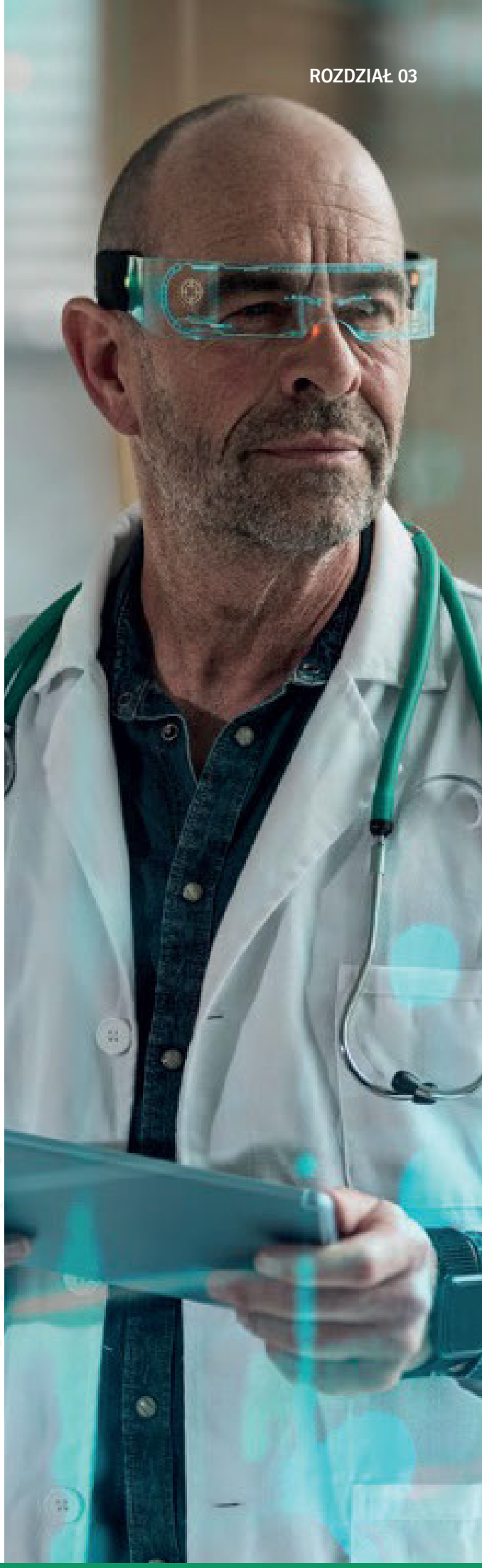




KLUCZOWE WNIOSKI

Wnioski z tego rozdziału pokazują, że liderzy dostrzegają potencjalne zalety modeli opartych na użytkowaniu – w tym wyższą elastyczność, efektywność operacyjną, mniejszą ekspozycję na ryzyko dezaktualizacji technologicznej, a także postrzegane korzyści w obszarze zrównoważonego rozwoju. Jednak proces ich wdrażania nie przyspiesza liniowo. Ogranicza go zestaw barier o charakterze praktycznym, strukturalnym i kulturowym, które w obecnych realiach rynkowych utrudniają skalowanie rozwiązań bazujących na użytkowaniu.

W efekcie transformacja ta staje się w mniejszym stopniu kwestią samych chęci, a w większym - kwestią budowy odpowiednich warunków do jej realizacji. Przełamanie istniejących oporów będzie wymagało bardziej jednoznacznych propozycji wartości, wyższego poziomu wiedzy wewnątrz organizacji, dojrzalszych ekosystemów dostawców oraz modeli finansowych zaprojektowanych wokół zarządzania cyklem życia aktywów, a nie wokół samej własności.



PODSUMOWANIE

PRZEPROJEKTOWANIE STRATEGII WYPOSAŻENIA DLA ZAPEWNIENIA ELASTYCZNOŚCI I ODPORNOŚCI

Równoważenie własności i dostępu w erze przyspieszających zmian

Wnioski z niniejszego raportu wskazują na strukturalną zmianę sposobu, w jaki organizacje oceniają decyzje dotyczące wyposażenia. Liderzy we wszystkich sektorach reagują na skracające się cykle technologiczne, trudniejsze warunki kapitałowe oraz rosnące oczekiwania wobec sposobu zarządzania aktywami w całym cyklu ich życia. Presje te nie są przejściowymi wahaniami. Odzwierciedlają one głębszą rekalibrację tego, jak przedsiębiorstwa zarządzają długoterminowymi zobowiązaniami w niepewnym otoczeniu.

Zmianie ulega nie tylko sposób finansowania wyposażenia, ale również to, jak wspiera ono szersze priorytety biznesowe. Decyzje dotyczące sprzętu są coraz silniej powiązane z elastycznością, odnawianiem technologii, wymogami regulacyjnymi oraz zdolnością do adaptacji w przypadku zmiany warunków rynkowych.

Przez wiele lat strategia dotycząca wyposażenia koncentrowała się głównie na własności, efektywności kosztowej i planowaniu amortyzacji. Dziś ta dyskusja znacznie się rozszerza. W sytuacji, gdy aktywa mogą zdezaktualizować się przed osiągnięciem pełnego zwrotu, gdy kapitał zamrożony w sprzęcie fizycznym ogranicza możliwość inwestowania w innych obszarach, a odpowiedzialność za cykl życia wykracza poza samo nabycie i obejmuje monitorowanie, raportowanie oraz koordynację na etapie wycofania z eksploatacji – wybór sposobu finansowania staje się elementem szerszej strategii biznesowej.

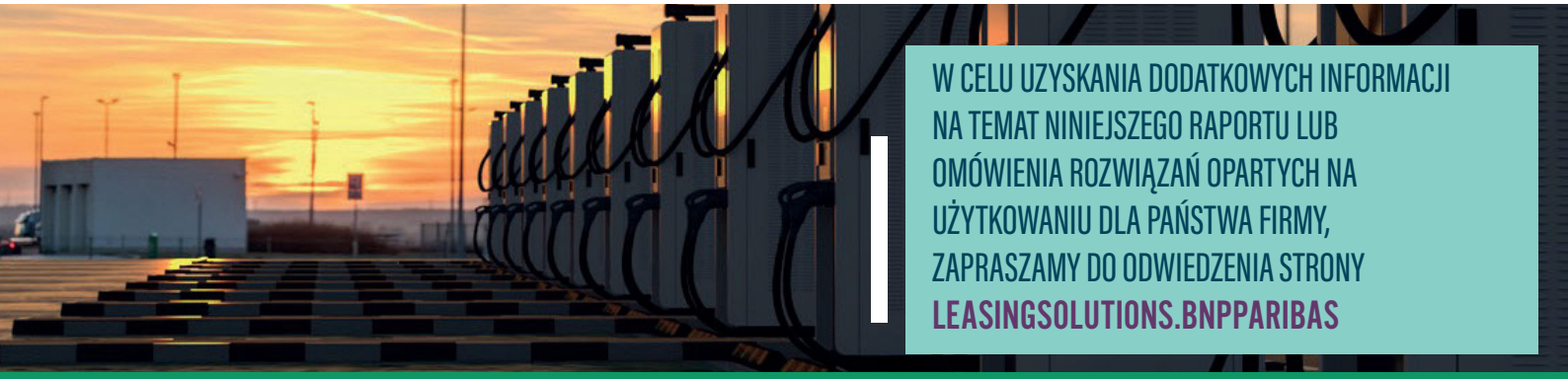
Własność nadal odgrywa istotną rolę, zwłaszcza w przypadku długowiecznych, stabilnych aktywów o przewidywalnym stopniu wykorzystania. Właściwa równowaga między własnością a dostępem będzie się różnić w zależności od rodzaju aktywów, dojrzałości sektora, profilu użytkowania i priorytetów strategicznych. Dane sugerują jednak, że na rynkach kształtowanych przez szybkie innowacje, zmienność gospodarczą i rosnące wymogi w zakresie odpowiedzialności, wiele organizacji na nowo ocenia, czy trwałe angażowanie kapitału powinno pozostać podejściem domyślnym. W takich warunkach modele oparte na użytkowaniu są analizowane nie tylko jako alternatywne mechanizmy finansowania, ale jako praktyczne narzędzia pozwalające zachować elastyczność i skuteczniej rozłożyć ryzyko w całym cyklu życia aktywów.

Podejścia oparte na dostępie, w których warunki zwrotu są określone w umowie od samego początku, mogą pomóc organizacjom łatwiej dostosować się do zmian technologicznych i zmiennych warunków rynkowych. Poziom wdrożenia pozostaje nierównomierny i zależy od dojrzałości sektora oraz gotowości ekosystemu. Jednak biorąc pod uwagę, że blisko połowa respondentów już finansuje znaczną część wyposażenia za pomocą modeli opartych na dostępie, dane wskazują, że ta ewolucja w strategii zarządzania sprzętem już teraz dokonuje się w wielu organizacjach.

Dyskusja nie sprowadza się zatem do zero-jedynkowego wyboru między własnością a użytkowaniem. Chodzi o dopasowanie strategii sprzętowej do szybszych cykli innowacji, ograniczonego kapitału i rosnących oczekiwań wobec cyklu życia aktywów. Chodzi o zapewnienie, by decyzje dotyczące aktywów wzmacniały odporność organizacji, a nie ją ograniczały.

W obliczu dążenia organizacji do wdrażania rozwiązań uwzględniających dłuższe użytkowanie aktywów, ich ponowną alokację lub zachowanie wartości, określone struktury finansowania mogą stanowić jeden z elementów wspierających takie podejście. Niemniej jednak efekty w zakresie cyrkularności zależą w równym stopniu od projektowania produktów, zdolności operacyjnych i współpracy w ramach łańcuchów wartości, jak i od samej struktury finansowania.

W środowisku, w którym zmiany są stałe, a odpowiedzialność rośnie, największe szanse na utrzymanie długoterminowej konkurencyjności będą miały te organizacje, które traktują elastyczność, dostęp i koordynację cyklu życia jako kluczowe elementy swojej strategii sprzętowej – zamiast opierać się na własności jako domyślnym punkcie wyjścia. Fakt, że ponad połowa liderów biznesowych spodziewa się utrzymania lub wzrostu poziomu wykorzystania tych modeli, jest spójny z tym kierunkiem. Pojawiająca się w krótkiej perspektywie ostrożność odzwierciedla jedynie te same presje makroekonomiczne – podwyższone stopy procentowe, niepewność kosztu kapitału – które spowalniają wszelkiego rodzaju decyzje inwestycyjne, a nie osłabienie samej zasadności tych rozwiązań. Przyspieszająca dezaktualizacja sprzętu, ograniczanie wzrostu przez zamrożony kapitał oraz rosnąca złożoność końca cyklu życia to presje, które istnieją niezależnie od cykli stóp procentowych i będą się nasilać wraz z dalszym przyspieszeniem rozwoju technologii.



W CELU UZYSKANIA DODATKOWYCH INFORMACJI NA TEMAT NINIEJSZEGO RAPORTU LUB OMÓWIENIA ROZWIĄZAŃ OPARTYCH NA UŻYTKOWANIU DLA PAŃSTWA FIRMY, ZAPRASZAMY DO ODWIEDZENIA STRONY **LEASINGSOLUTIONS.BNPPARIBAS**

BNP PARIBAS
LEASING SOLUTIONS