



KREDYT INKASO

*Miejsce dobrych rozwiązań*

# Wyniki finansowe Grupy Kredyt Inkaso za 3 kwartały roku obrotowego **2024/2025**

27.02.2025



Prezentowany materiał („Prezentacja”) został opracowany przez Kredyt Inkaso S.A. („Spółka”) wyłącznie w celach informacyjnych na potrzeby klientów, akcjonariuszy i interesariuszy Spółki oraz analityków rynku i w żadnym wypadku nie może być traktowany jako proponowanie nabycia papierów wartościowych Spółki, oferta, zaproszenie, zachęta lub rekomendacja zawierania jakichkolwiek transakcji dotyczących papierów wartościowych Spółki. Prezentacja nie stanowi jakiejkolwiek porady inwestycyjnej, prawnej lub podatkowej, ani też nie jest wskazaniem, że jakakolwiek inwestycja lub strategia jest odpowiednia w indywidualnej sytuacji inwestora. Inwestowanie w instrumenty finansowe, w tym obligacje, wiąże się z ryzykiem utraty części lub całości zainwestowanych środków. Inwestorzy powinni uzyskać własną niezależną poradę przed podjęciem decyzji o dokonaniu inwestycji. Inwestor wykorzystuje informacje zawarte w niniejszej Prezentacji wyłącznie na własne ryzyko i odpowiedzialność.

Informacje zawarte w Prezentacji nie były poddane niezależnej weryfikacji i w każdym wypadku mogą podlegać zmianom. Publikowanie przez Spółkę danych zawartych w Prezentacji nie stanowi naruszenia przepisów prawa obowiązujących spółki, których akcje są notowane na rynku regulowanym, w szczególności na rynku regulowanym prowadzonym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. Informacje zawarte w Prezentacji zostały przekazane do publicznej wiadomości przez Spółkę w ramach raportów bieżących lub okresowych, albo stanowią ich uzupełnienie, nie dając jednocześnie podstawy do przekazywania ich w ramach wypełniania przez Spółkę jako spółkę publiczną obowiązków informacyjnych.

W żadnym wypadku nie należy uznawać informacji znajdujących się w Prezentacji za wyraźne lub dorozumiane oświadczenie czy zapewnienie jakiegokolwiek rodzaju składane przez Spółkę lub osoby działające w imieniu Spółki. Ani Spółka, ani osoby działające w imieniu Spółki nie ponoszą pod żadnym względem odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody, jakie mogą powstać wskutek niedbalstwa czy z innej przyczyny, w związku z wykorzystaniem Prezentacji lub jakichkolwiek informacji w niej zawartych, ani za szkody, które mogą powstać w inny sposób w związku z informacjami stanowiącymi część Prezentacji.

Scenariusz połączenia Spółki ze spółką BEST S.A., który jest wdrażany w wyniku zakończenia przeglądu opcji strategicznych i o którym jest mowa w Prezentacji, stanowi aktualnie preferowaną opcję strategiczną wdrażaną przez Spółkę. Prace nad połączeniem są w toku. Na dzień dzisiejszy nie ma pewności czy i kiedy akcjonariusze Spółki podejmą uchwałę o połączeniu, jednakże nie występują przesłanki, które pozwalałyby stwierdzić, że podjęcie uchwały połączeniowej przez akcjonariuszy Spółki nie jest możliwe.

# Agenda

- 1 Kluczowe dane
- 2 Wyniki finansowe
- 3 Sytuacja finansowa
- 4 Sytuacja korporacyjna
- 5 Otoczenie rynkowe
- 6 Transformacja kulturowa
- 7 Podsumowanie

W związku z aktywnie prowadzonym przez Grupę procesem sprzedaży spółki Limited Liability Company “Professional Collection Organization” Kredyt Inkaso RUS (dalej "KI RUS"), Grupa zaklasyfikowała na dzień 31 marca 2024 r. KI RUS do działalności zaniechanej (i kontynuuje tę prezentację w bieżącym okresie), a historyczne dane porównawcze zostały przekształcone – wynik finansowy oraz korekty konsolidacyjne dotyczące podmiotu rosyjskiego zostały ujęte w wyniku z działalności zaniechanej. W niniejszej prezentacji zaprezentowano wyniki Grupy z działalności kontynuowanej, tj. bez działalności na rynku rosyjskim, o ile nie zaznaczono inaczej.

1 Kluczowe dane

2 Wyniki finansowe

3 Sytuacja finansowa

4 Sytuacja korporacyjna

5 Otoczenie rynkowe

6 Transformacja kulturowa

7 Podsumowanie

# GK KI – ważne liczby

## KLUCZOWE LICZBY <sup>1</sup>

**23 lata**

działalności w branży w Polsce  
**17 lat** na GPW

**565**

pracowników na 4 rynkach  
PL, RO, BLG, RUS

**> 11 lat**

doświadczenie na 5 rynkach  
CEE: PL, RO, BLG, RUS, CRO

**1,6 mld PLN**

wyemitowanych obligacji,  
z czego blisko **1,3 mld PLN**  
już wykupionych

**> 1 mld PLN**

inwestycji w portfele  
(historycznie)

**> 2,9 mld PLN**

wpłaty na portfelach własnych  
(historycznie)

**1,6 mld PLN**

ERC z portfeli własnych  
**>2,0 mln** obsługiwanych  
wierzycelności

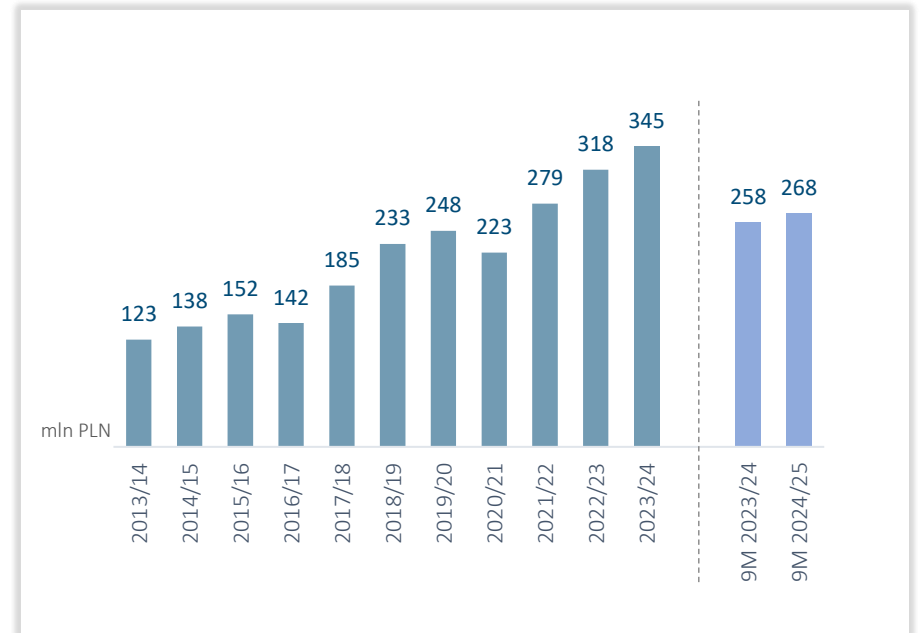
**766 mln PLN**

wartość księgowa portfeli  
własnych

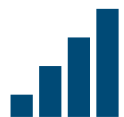
**347 mln PLN**

kapitały własne

## SYSTEMATYCZNY WZROST WPŁAT <sup>1</sup>



<sup>1</sup> dane uwzględniają działalność spółki rosyjskiej



## WPŁATY

**260 mln PLN**

w 9M (+5% r/r)

### Rekordowe wpłaty z portfeli własnych

Rosnący udział wpłat z nowszych portfeli. 44% odzysków w 9M 2024/2025 pochodziło z portfeli zakupionych po 04.2020 r.



## INWESTYCJE

**136 mln PLN**

w 9M (-27% r/r)

### Niższe r/r inwestycje w nowe portfele

Zauważalnie niższy poziom inwestycji r/r w Polsce (-44%), przy równoczesnym wzroście o 46% inwestycji w Rumunii.

Po słabszym II kw., ponowne przyspieszenie tempa zakupów w III kw. 2024/2025 r.



## FINANSOWANIE

**100 mln PLN**

Kredyt rewolwingowy

**30 mln PLN**

Emisja obligacji

### Zabezpieczenie finansowania dalszego rozwoju

Podmiot z GK KISA, tj. Kredyt Inkaso III NFIZW, zawarł z Santander Bank Polska S.A. umowę kredytu do kwoty 100 mln PLN (lipiec'24).

Bezprospektowa emisja obligacji T1 w wys. 30 mln PLN (listopad'24).

Nowy prospekt zatwierdzony przez KNF w dniu 31.01.2025 r. (do 200 mln PLN).

# Najważniejsze informacje finansowe za 3 kwartały roku 2024/2025

Wpłaty z portfeli nabytych

**260 mln PLN**

(+5% r/r)

EBITDA gotówkowa<sup>1</sup>

**131 mln PLN**

(-3% r/r)

Zysk netto z dział. kontynuowanej

**-9 mln PLN**

ERC

**1 605 mln PLN**

(+7% r/r)

Dług netto<sup>2</sup>/ kapitały własne

**1,10**

(+0,02 r/r)

Dług netto<sup>2</sup>/ LTM EBITDA gotówkowa<sup>3</sup>

**2,34**

(+0,28 r/r)<sup>4</sup>

<sup>1</sup> EBITDA gotówkowa = Zysk/(strata) na działalności operacyjnej + amortyzacja rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych - przychody odsetkowe z wierzytelności nabytych - aktualizacja wyceny wierzytelności nabytych + spłaty z wierzytelności nabytych

<sup>2</sup> Dług netto = zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek i innych źródeł finansowania oraz zobowiązania z tytułu leasingu pomniejszone o środki pieniężne, uwzględnia środki pieniężne i zobowiązania leasingowe KI RUS

<sup>3</sup> LTM EBITDA gotówkowa - EBITDA gotówkowa za okres ostatnich 12 miesięcy

<sup>4</sup> wartość LTM EBITDA gotówkowa za poprzedni okres wyliczona z uwzględnieniem działalności rosyjskiej



1 Kluczowe dane

**2 Wyniki finansowe**

3 Sytuacja finansowa

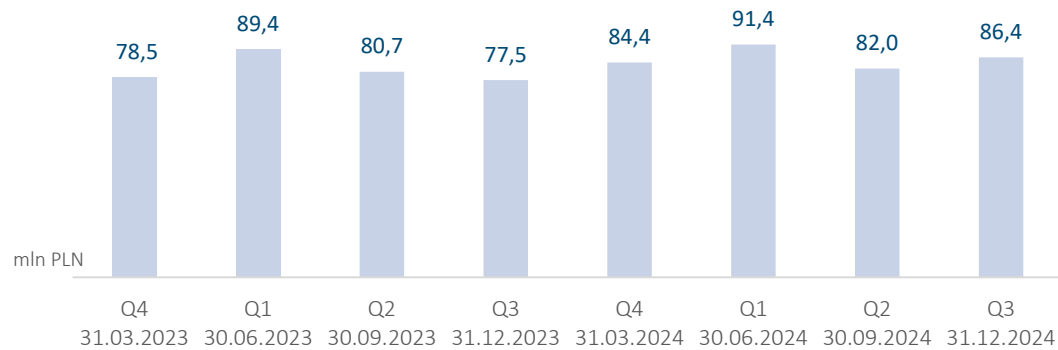
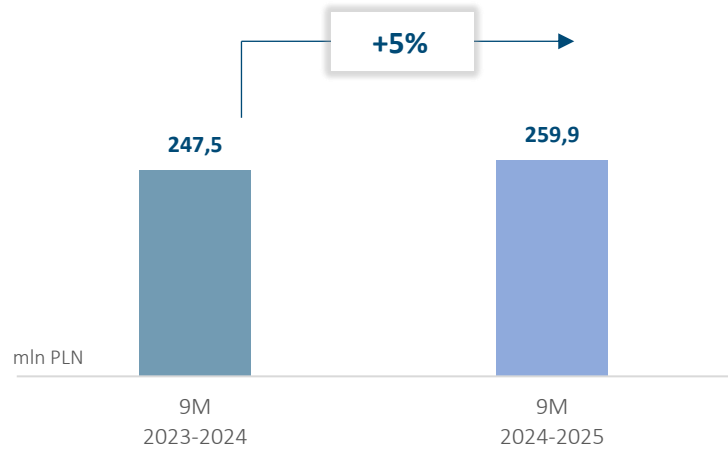
4 Sytuacja korporacyjna

5 Otoczenie rynkowe

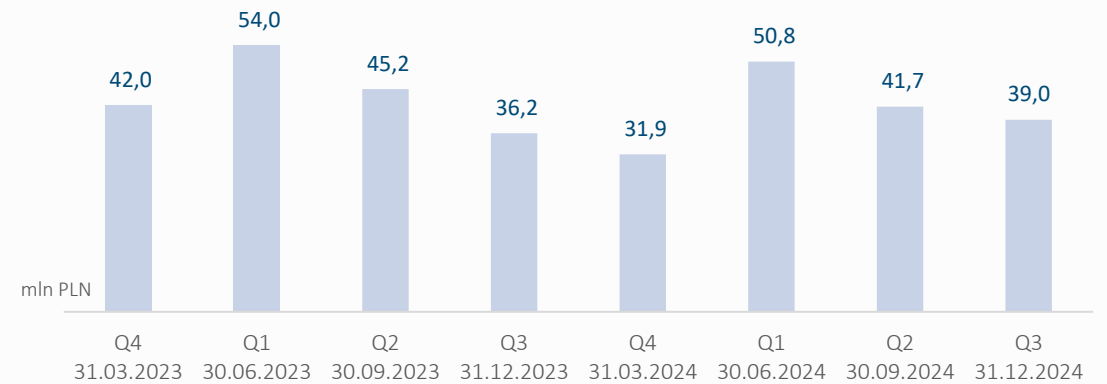
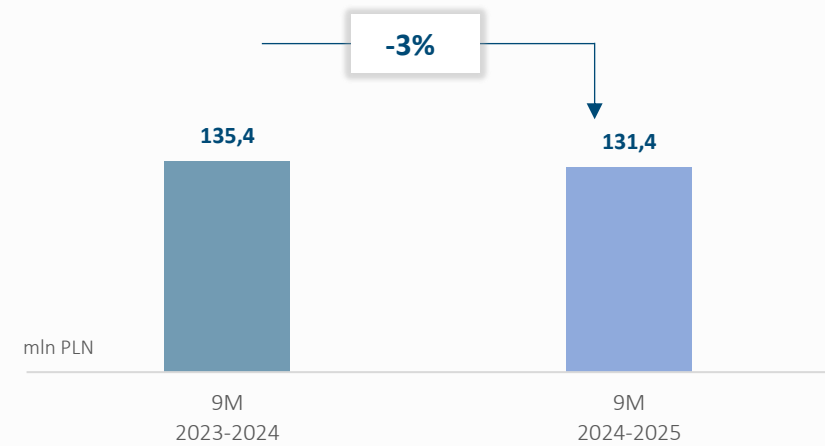
6 Transformacja kulturowa

7 Podsumowanie

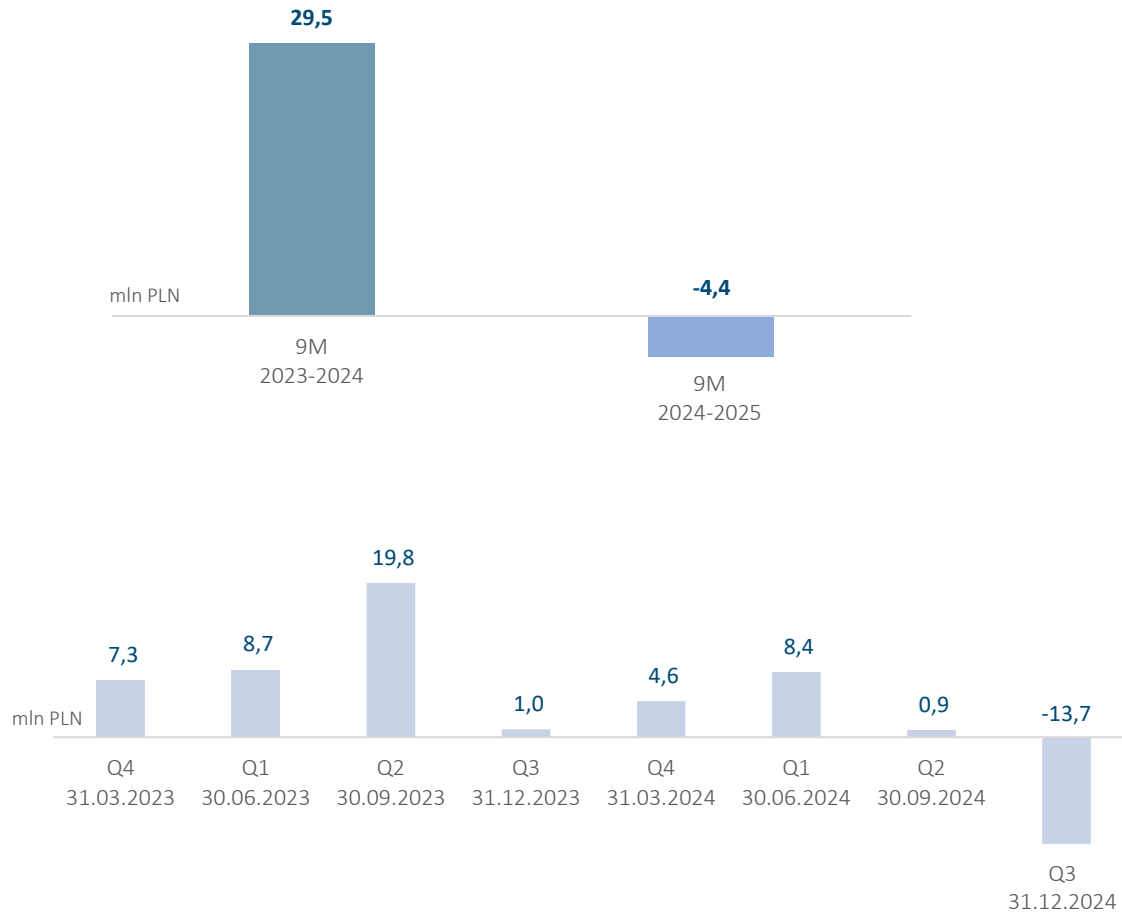
## WPŁATY Z PORTFELI NABYTYCH



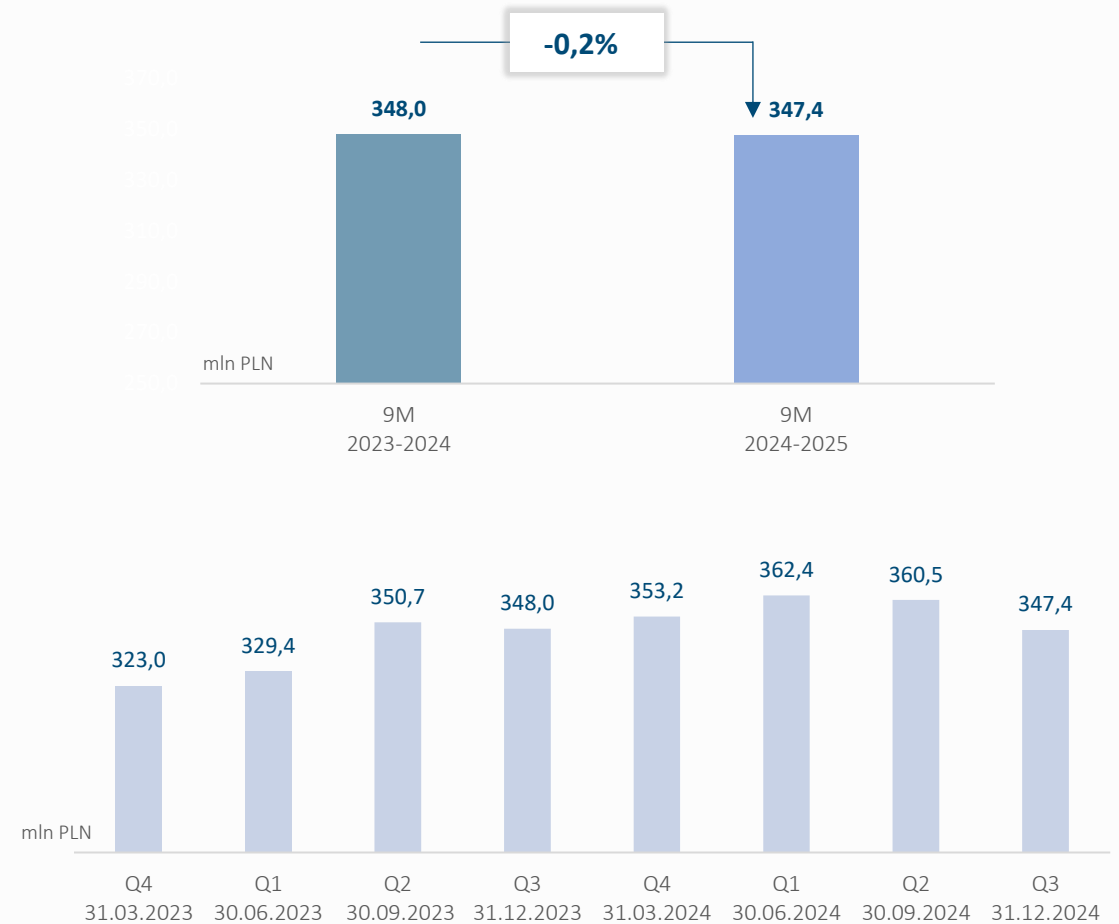
## EBITDA GOTÓWKOWA



ZYSK (STRATA) NETTO <sup>1</sup>



KAPITAŁY WŁASNE <sup>1</sup>



# Rachunek zysków i strat I

	9M 2024/25	9M 2023/24	Zmiana (%)	Q3 2024/2025	Q2 2024/2025	Q1 2024/2025	Q4 2023/24	Q3 2023/24	Q2 2023/24	Q1 2023/24	Q4 2022/23 <sup>1</sup>
	tys. PLN										
<b>Wpłaty</b>	<b>259 872</b>	<b>247 531</b>	<b>5%</b>	<b>86 436</b>	<b>82 014</b>	<b>91 422</b>	<b>84 382</b>	<b>77 467</b>	<b>80 703</b>	<b>89 361</b>	<b>78 542</b>
<b>EBITDA gotówkowa</b>	<b>131 421</b>	<b>135 444</b>	<b>-3%</b>	<b>38 976</b>	<b>41 651</b>	<b>50 794</b>	<b>31 950</b>	<b>36 212</b>	<b>45 189</b>	<b>54 043</b>	<b>41 980</b>
Przychody odsetkowe	131 092	113 202	16%	43 562	44 517	43 013	43 183	40 659	37 986	34 557	32 601
Aktualizacja wyceny pakietów	47 087	68 198	-31%	15 341	12 528	19 218	30 120	17 267	27 351	23 580	25 171
Inne przychody netto	1 995	1 692	18%	1 332	(63)	726	1 814	563	422	707	2 269
<b>Przychody netto razem</b>	<b>180 174</b>	<b>183 092</b>	<b>-2%</b>	<b>60 235</b>	<b>56 982</b>	<b>62 957</b>	<b>75 117</b>	<b>58 489</b>	<b>65 759</b>	<b>58 844</b>	<b>60 041</b>
Wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne	(50 871)	(42 322)	20%	(20 958)	(14 140)	(15 773)	(16 646)	(15 561)	(13 141)	(13 620)	(14 865)
Usługi obce	(41 174)	(35 458)	16%	(14 135)	(14 102)	(12 937)	(13 943)	(12 711)	(11 172)	(11 575)	(9 729)
Opłaty sądowe i egzekucyjne	(38 467)	(30 716)	25%	(14 561)	(14 108)	(9 798)	(12 762)	(11 564)	(9 905)	(9 247)	(10 622)
Pozostałe	(5 794)	(11 601)	-50%	(1 010)	173	(4 957)	(13 036)	(4 140)	(3 800)	(3 661)	(5 576)
<b>Koszty działalności operacyjnej razem</b>	<b>(136 306)</b>	<b>(120 097)</b>	<b>13%</b>	<b>(50 664)</b>	<b>(42 177)</b>	<b>(43 465)</b>	<b>(56 387)</b>	<b>(43 976)</b>	<b>(38 018)</b>	<b>(38 103)</b>	<b>(40 792)</b>
<b>Zysk (strata) na działalności operacyjnej</b>	<b>43 868</b>	<b>62 995</b>	<b>-30%</b>	<b>9 571</b>	<b>14 805</b>	<b>19 492</b>	<b>18 730</b>	<b>14 513</b>	<b>27 741</b>	<b>20 741</b>	<b>19 249</b>
Koszty finansowe netto	(38 784)	(38 691)	0%	(13 268)	(13 303)	(12 213)	(11 887)	(16 101)	(9 385)	(13 205)	(10 452)
<b>Zysk (strata) przed opodatkowaniem</b>	<b>5 084</b>	<b>24 304</b>	<b>-79%</b>	<b>(3 697)</b>	<b>1 502</b>	<b>7 279</b>	<b>6 843</b>	<b>(1 588)</b>	<b>18 356</b>	<b>7 536</b>	<b>8 797</b>
Podatek dochodowy	(14 281)	(1 581)	803%	(12 052)	(1 707)	(522)	(3 593)	801	(1 812)	(570)	1 888
<b>Zysk (strata) netto z działalności kontynuowanej</b>	<b>(9 197)</b>	<b>22 723</b>		<b>(15 749)</b>	<b>(205)</b>	<b>6 757</b>	<b>3 250</b>	<b>(787)</b>	<b>16 544</b>	<b>6 966</b>	<b>10 685</b>
<b>Zysk (strata) netto z działalności zaniechanej</b>	<b>4 803</b>	<b>6 737</b>	<b>-29%</b>	<b>2 060</b>	<b>1 126</b>	<b>1 617</b>	<b>1 399</b>	<b>1 790</b>	<b>3 262</b>	<b>1 685</b>	<b>(3 379)</b>
<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>(4 394)</b>	<b>29 460</b>		<b>(13 689)</b>	<b>921</b>	<b>8 374</b>	<b>4 649</b>	<b>1 003</b>	<b>19 806</b>	<b>8 651</b>	<b>7 306</b>

<sup>1</sup> wydzielenia działalności KI RUS w kwartalnych danych historycznych dokonano w sposób uproszczony, z zastosowaniem danych zarządczych, które w zakresie alokacji do poszczególnych pozycji kosztów operacyjnych mogą nieznacznie różnić się od danych sprawozdawczych

	tys. PLN	9M 2024/25	9M 2023/24
Weryfikacja prognozy		2 097	18 968
Odchylenia wpłat rzeczywistych od prognozowanych		44 388	51 482
Wydłużenie prognozowanych odzysków		803	823
Zmiana kursu walut		(201)	(3 075)
<b>Aktualizacja wyceny pakietów</b>		<b>47 087</b>	<b>68 198</b>

	tys. PLN	9M 2024/25	9M 2023/24	Zmiana (%)
Wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia		50 871	42 322	20%
Usługi obce		41 174	35 458	16%
Opłaty sądowe i egzekucyjne		38 467	30 716	25%
Amortyzacja		5 860	6 318	-7%
Podatki i opłaty		(4 749)	1 635	
Zużycie materiałów i energii		1 492	1 733	-14%
Pozostałe koszty rodzajowe		3 191	1 915	67%
<b>Koszty działalności</b>		<b>136 306</b>	<b>120 097</b>	<b>13%</b>
bez kosztów opłat sądowych i egzekucyjnych		97 839	89 381	9%

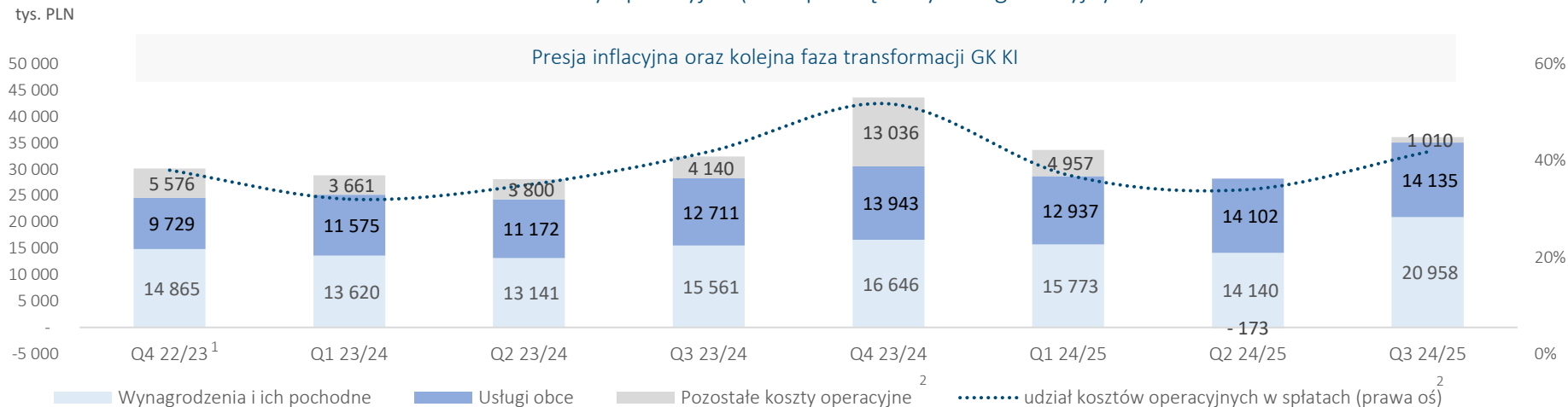
- **Odchylenia wpłat rzeczywistych od prognozowanych** mają efekt gotówkowy (realny wpływ gotówki do GK), który w 9M 2024/2025 był **pozytywny na wszystkich rynkach, na których działa GK**.
- Wciąż zauważalny poziom **pozytywnych odchyień wpłat rzeczywistych od prognozowanych**, pomimo podniesienia prognoz w trakcie 2023/2024 r. oraz 9M 2024/2025 r.
- Niższa wysokość ww. odchyień r/r wynika z **ciągłego doskonalenia modeli wycen** i dostosowywania ich parametrów do obserwowanych danych historycznych, jak również do trendów i zjawisk w otoczeniu makroekonomicznym. **Relacja pozytywnych odchyień wpłat rzeczywistych od prognozowanych do wpłat ogółem wyniosła w 9M 2024/2025 r. 17%, zaś w analogicznym okresie roku poprzedniego 21%.**
- **Niewielki negatywny wpływ FX (PLN/RON)** w 9M 2024/2025.

## Dynamika kosztów operacyjnych:

- Wzrost kosztów opłat sądowych i egzekucyjnych r/r **(+7,8 mln PLN)**, które powinny przełożyć się na wyższe odzyski w kolejnych okresach.
- Wzrost **kosztów usług obcych (+5,7 mln PLN)** wynika przede wszystkim z wyższych kosztów **usług doradczych** ponoszonych w związku z procesem **przeglądu opcji strategicznych (w tym +2,5 mln PLN z tyt. zobowiązania wobec doradcy transakcyjnego w związku z połączeniem Spółki z BEST S.A.)**. Ponadto poniesione zostały dodatkowe koszty związane z utrzymaniem systemów IT (zmiana modelu korzystania z usług w związku z niepewnością dot. wyników przeglądu opcji strategicznych) – **wzrost o 1,9 mln PLN r/r**.
- Niższy poziom **podatków i opłat (-6,4 mln PLN)** – rozwiązanie nadmiarowych rezerw na WHT w spółce rumuńskiej oraz rozpoznanie finalnej wartości tego podatku **(2,6 mln PLN)** w linii „Podatek dochodowy”.
- Wzrost **pozostałych kosztów rodzajowych** w wyniku ujęcia kosztu związanego z obowiązkiem Spółki do zwrotu kosztów poniesionych przez inwestorów w ramach przeglądu opcji strategicznych w kwocie **1,4 mln PLN**.
- Wyższe **koszty wynagrodzeń** to pochodna przede wszystkim ujęcia rezerw na bonusy retencyjne związane z procesem **przeglądu opcji strategicznych i połączeniem z BEST (+5,3 mln PLN)**, wzrostu minimalnej płacy w trakcie 2024 r. w Polsce oraz wyraźnej presji inflacyjnej w Polsce, Rumunii i Bułgarii. **Wzrost kosztów wynagrodzeń po eliminacji ww. bonusów wyniósł 8% r/r. Na koniec 12.2024 r. liczba FTE w GK wzrosła o 1%/r.**

# Rachunek zysków i strat III

Koszty operacyjne (bez opłat sądowych i egzekucyjnych)

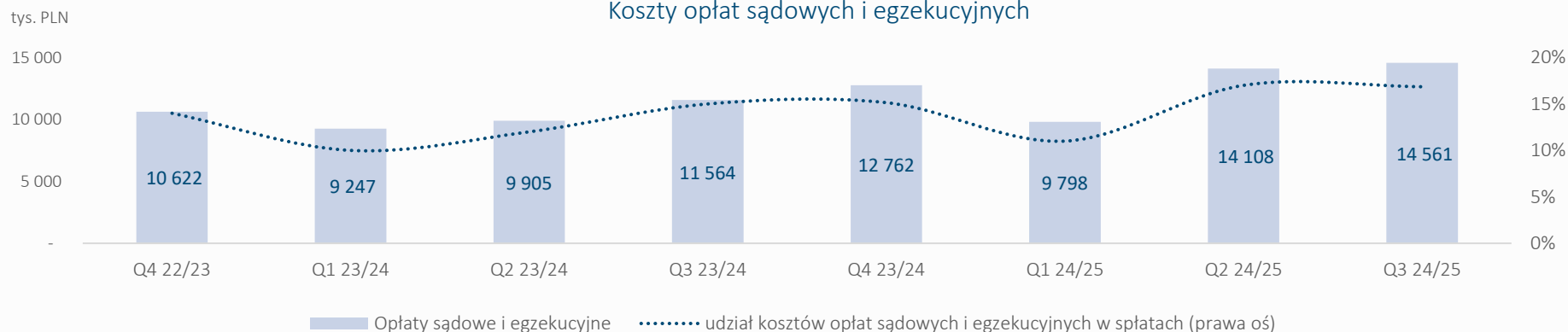


**Wyższe koszty operacyjne w Q3 2024/25** ze względu na **istotne koszty jednorazowe związane z planowanym połączeniem z BEST**. Stabilny udział kosztów operacyjnych (bez opłat sądowych i egzekucyjnych) w spłatach na poziomie **37% w Q1 2024/25, 34% w Q2 2024/25 i 33% w Q3 2024/25** (po eliminacji ww. kosztów jednorazowych).

Udział **wynagrodzeń** w spłatach (24% w Q3 2024/25, vs. 17% w H1 2024/25) **istotnie obciążony jednorazowymi kosztami związanymi z połączeniem z BEST (18% po oczyszczeniu)**.

Udział kosztów opłat sądowych i egzekucyjnych w spłatach w **Q3 2024/25** utrzymał się na zbliżonym poziomie q/q i wyniósł **17%**, co powinno przełożyć się na wzrost spłat w kolejnych okresach (dot. głównie PL i ROM).

Koszty opłat sądowych i egzekucyjnych



<sup>1</sup> wydzielenia działalności KI RUS w **kwartalnych** danych historycznych dokonano w sposób uproszczony, z zastosowaniem danych zarządczych, które w zakresie alokacji do poszczególnych pozycji kosztów **operacyjnych** mogą nieznacznie różnić się od danych sprawozdawczych

<sup>2</sup> Po wyłączeniu opłat sądowych i egzekucyjnych

1 Kluczowe dane

2 Wyniki finansowe

**3 Sytuacja finansowa**

4 Sytuacja korporacyjna

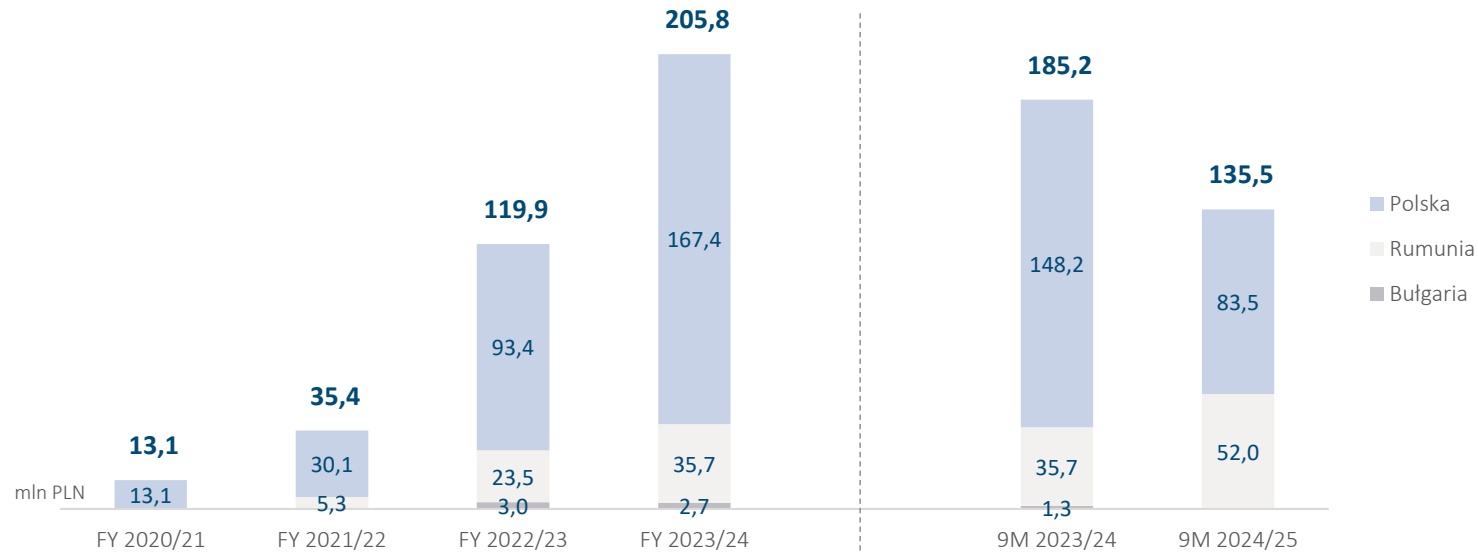
5 Otoczenie rynkowe

6 Transformacja kulturowa

7 Podsumowanie

# Inwestycje w ciągu ostatnich 4 lat i w 9M 2024/2025

Nakłady na zakup pakietów wierzytelności



**Powrót do znaczących zakupów w III kw. 2024/2025 r. (67,2 mln PLN)**

**135,5 mln PLN**  
w 9M 2024/2025

Data zakupu pakietów wierzytelności	Kwota zakupu pakietów wierzytelności (m PLN)	Wpłaty od osób zadłużonych 2020/21 (m PLN)	Wpłaty od osób zadłużonych 2021/22 (m PLN)	Wpłaty od osób zadłużonych 2022/23 (m PLN)	Wpłaty od osób zadłużonych 2023/24 (m PLN)	Wpłaty od osób zadłużonych Suma (m PLN)	Wpłaty od osób zadłużonych 9M 2024/25 (m PLN)
2020/21	13,1	3,5	16,3	15,0	10,1	44,9	6,6
2021/22	35,4	-	2,7	22,5	17,8	43,1	11,7
2022/23	119,9	-	-	18,1	60,8	79,0	33,7
2023/24	205,8	-	-	-	37,0	37,0	53,4
9M 2024/25	135,5	-	-	-	-	-	7,7
<b>Suma</b>	<b>509,7</b>	<b>3,5</b>	<b>19,0</b>	<b>55,7</b>	<b>125,7</b>	<b>204,0</b>	<b>113,2</b>

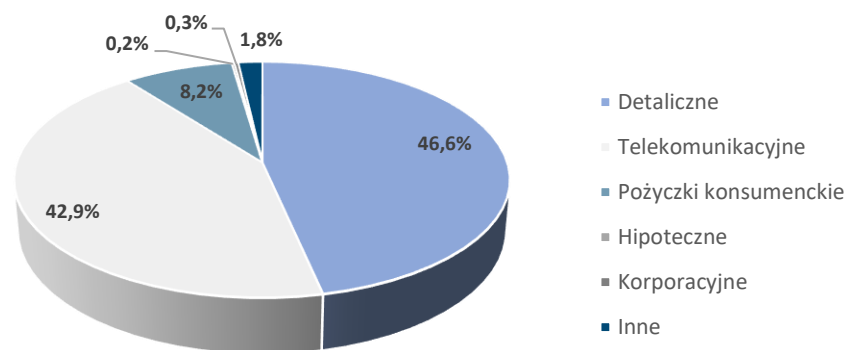
Wpłaty / Kwota zakupu (%) 2020/21	Wpłaty / Kwota zakupu (%) 2021/22	Wpłaty / Kwota zakupu (%) 2022/23	Wpłaty / Kwota zakupu (%) 2023/24	Wpłaty / Kwota zakupu (%) Suma	Wpłaty / Kwota zakupu (%) 9M 2024/25
27%	125%	115%	77%	344%	50%
-	8%	64%	50%	122%	33%
-	-	15%	51%	66%	28%
-	-	-	18%	18%	26%
-	-	-	-	-	6%



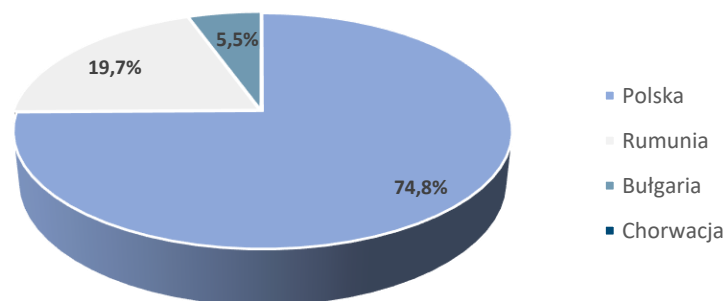


# Charakterystyka portfeli GK KI

Rodzaje zarządzanych pakietów według wartości bilansowej na dzień 31 grudnia 2024 r.



Wartość bilansowa portfeli wierzytelności według krajów pochodzenia na dzień 31 grudnia 2024 r.



Wartość bilansowa na 31.12.2024 r.

**766,3** mln PLN  
(+9% r/r)

Wartość bilansowa portfeli wierzytelności GK KI w podziale na rodzaje (mln PLN)

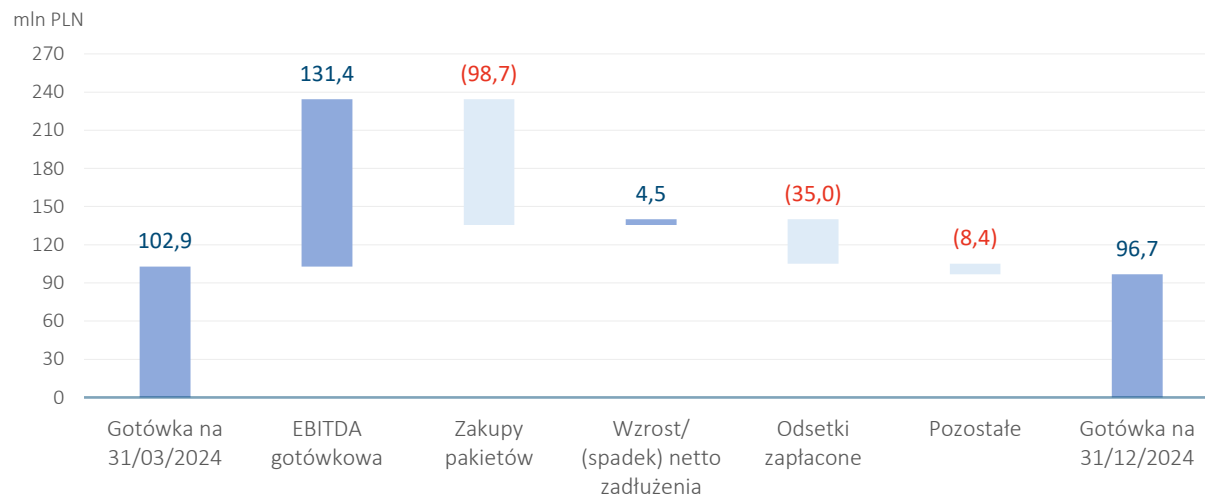
	Wartość bilansowa na 31.12.2024	Procentowy udział (%)	Zmiana r/r (p.p)
Detaliczne	357,2	46,6	0,2
Telekomunikacyjne	328,7	42,9	6,3
Pożyczki konsumenckie	63,0	8,2	(5,6)
Hipoteczne	1,4	0,2	(1,6)
Korporacyjne	2,3	0,3	(1,1)
Ubezpieczeniowe	0,2	0,0	-
Inne	13,5	1,8	1,8
<b>łącznie</b>	<b>766,3</b>	<b>100,0</b>	

Wartość bilansowa portfeli wierzytelności GK KI (mln PLN)

	Spłaty dłużników 9M 2024/2025	Wartość bilansowa na 31.12.2024	Procentowy udział (%)	Zmiana r/r (p.p)
Polska	193,7	573,1	74,8	(3,4)
Rumunia	47,7	150,7	19,7	2,5
Bułgaria	18,3	42,3	5,5	0,9
Chorwacja	0,1	0,2	0,0	-
<b>łącznie</b>	<b>259,9</b>	<b>766,3</b>	<b>100,0</b>	

# Przepływy pieniężne i pozycja gotówkowa<sup>1</sup>

Przepływy gotówki [mIn PLN]	9M 2024/25	9M 2023/24
<b>Środki pieniężne na początek okresu</b>	<b>102,9</b>	<b>45,6</b>
Działalność operacyjna	124,5	132,0
Działalność inwestycyjna	(98,2)	(183,8)
Działalność finansowa	(30,6)	85,6
Różnice kursowe	(1,9)	(3,3)
<b>Środki pieniężne na koniec okresu</b>	<b>96,7</b>	<b>76,2</b>



W 9M 2024/25 Grupa zawarła transakcje zakupu pakietów na kwotę **135,5 mln PLN**, do uregulowania na dzień bilansowy pozostaje **36,8 mln PLN**.

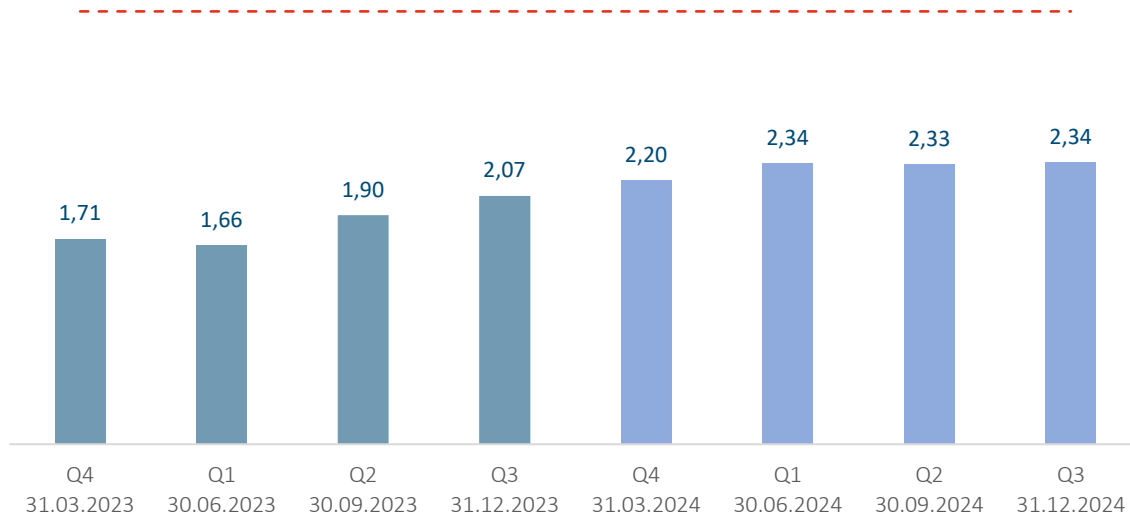
W 9M 2024/25 zrealizowano zakupy o **27% niższe** niż w analogicznym okresie roku poprzedniego (w samym III kw. 2024/25 było to **67,2 mln PLN**; + 36% r/r)

Grupa jest przygotowana do **dalszych istotnych nakładów na zakupy pakietów** – obiecujące perspektywy w ciągu najbliższych miesięcy (spodziewana podaż portfeli na rynku) oraz dostępne finansowanie.

<sup>1</sup> dane uwzględniają działalność spółki rosyjskiej

DŁUG NETTO/ LTM EBITDA GOTÓWKOWA

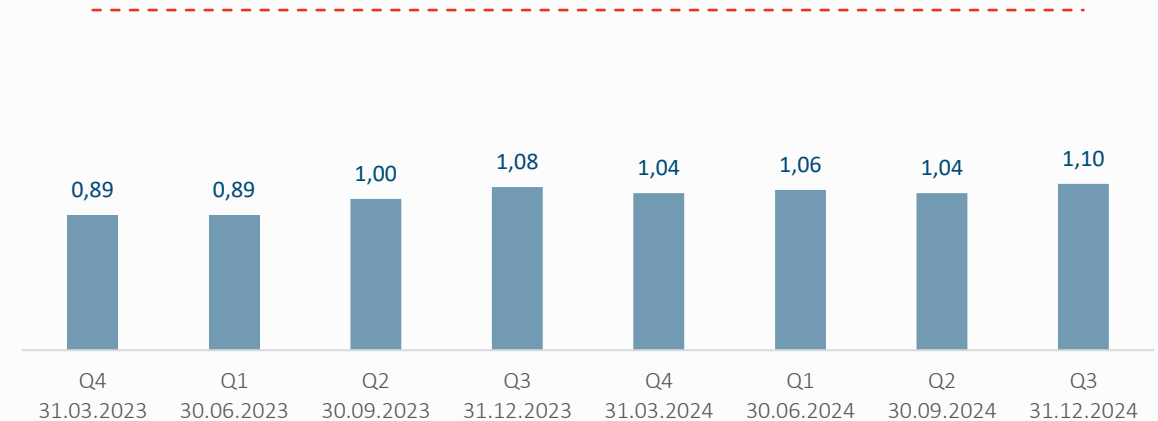
limit 3,60



Ambicje i zdolności w zakresie nowych inwestycji dzięki **bezpiecznym poziomom zadłużenia** (DN/LTM\$EBITDA i DN/KW).

DŁUG NETTO/ KAPITAŁY WŁASNE

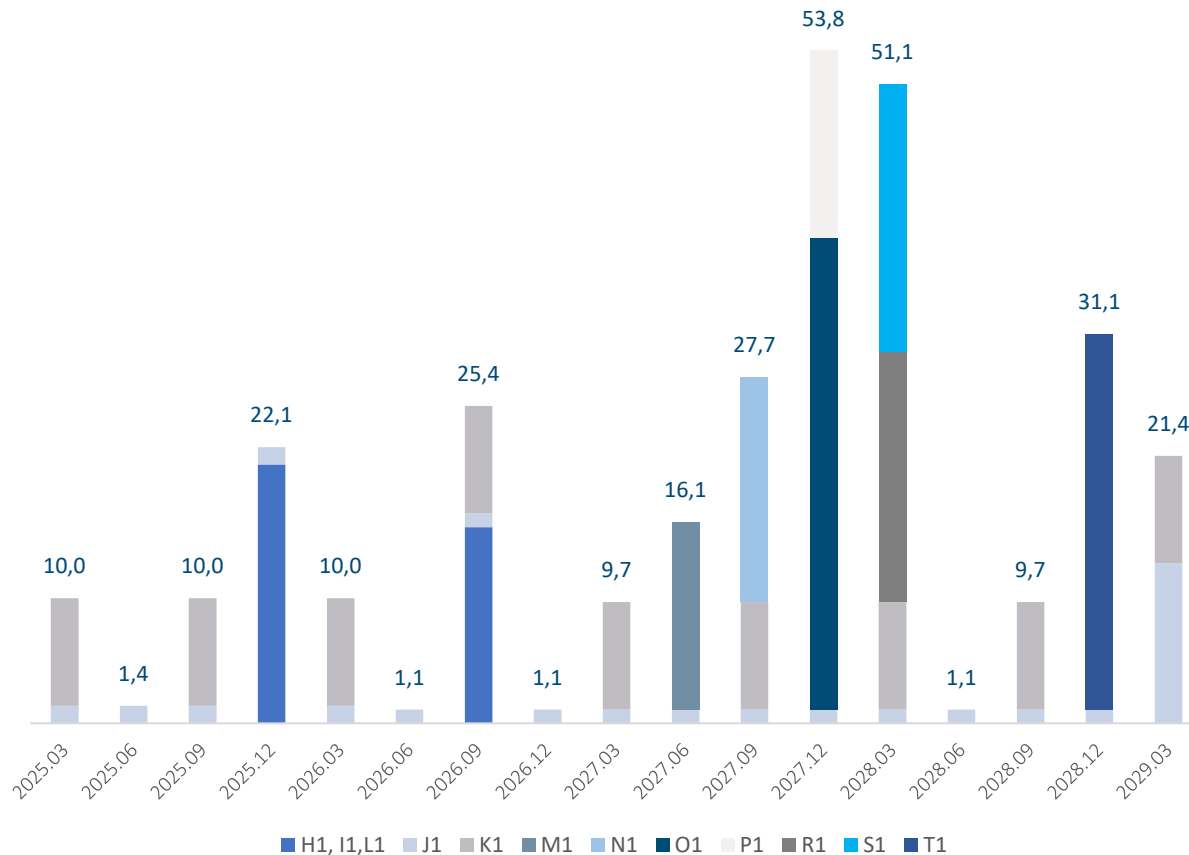
limit 2,25



**Dług netto** na dzień 31 grudnia 2024 r. na poziomie **383,0 mln PLN** (+2% r/r).

<sup>1</sup> dane uwzględniają działalność spółki rosyjskiej z wyjątkiem LTM EBITDA GOTÓWKOWA dla Q4 2023/2024 oraz roku 2024/2025

Harmonogram spłat obligacji według stanu na 31.01.2025 r.



- Na dzień bilansowy 31 grudnia 2024 r. istniało 12 serii obligacji Grupy Kredyt Inkaso o wartości nominalnej 302,8 mln PLN. Struktura obligatariuszy jest zdywersyfikowana – istotny udział mają zarówno instytucje finansowe, jak i inwestorzy indywidualni. W listopadzie 2024 r. Grupa wyemitowała serię obligacji T1, o wartości nominalnej 30 mln PLN.
- Na dzień 31 grudnia 2024 r. Grupa posiadała zadłużenie z tytułu kredytów w wysokości ok. 168 mln PLN. Pozycja ta związana była z dwoma kredytami udzielonymi Grupie przez ING Bank Śląski oraz jednym udzielonym Grupie przez Santander Bank Polska S.A. łączny dostępny limit kredytu ING wynosi 200 mln PLN, a kredytu Santander – 100 mln PLN, środki mogą zostać wykorzystane na zakup portfeli wierzytelności. Okres amortyzacji każdej transzy finansowania kredytu ING to 5 lat, a na chwilę obecną ostateczny termin wygaśnięcia umów kredytowych ING to koniec 2034 r.
- Umowa kredytowa zawarta w lipcu 2024 r., z bankiem Santander Bank Polska S.A. opiewa na kwotę 100 mln PLN i może zostać wykorzystana na sfinansowanie zakupów portfeli wierzytelności (z czego do 31.10.2024 r. Grupa mogła wykorzystać max kwotę 50 mln PLN). Spłata kredytu powinna nastąpić nie później niż do dnia 22.07.2029 r. Do dnia 31 grudnia 2024 r. Grupa wykorzystała 13,3 mln PLN kredytu od Santander Bank Polska S.A.
- Pozyskane nowe źródło finansowania, jak również m. in. dostępność limitu odnawialnej linii kredytowej sprawiają, że Grupa posiada wystarczającą płynność do realizacji nowych dużych inwestycji.
- W dniu 31.01.2025 r. KNF zatwierdziła nowy Prospekt Spółki (do 200 mln PLN).
- Na dzień 31 grudnia 2024r. Grupa posiadała blisko 97 mln PLN gotówki (z czego 13,1 mln PLN w podmiocie KI RUS).

1 Kluczowe dane

2 Wyniki finansowe

3 Sytuacja finansowa

**4 Sytuacja korporacyjna**

5 Otoczenie rynkowe

6 Transformacja kulturowa

7 Podsumowanie

## Sprzedaż spółki zależnej w Rosji

- Trwają prace nad finalizacją procesu sprzedaży przez spółkę zależną Emitenta – tj. Kredyt Inkaso Portfolio Investments (Luxembourg) S.A. wszystkich udziałów posiadanych w Limited Liability Company „Professional Collection Organization” Kredyt Inkaso RUS z siedzibą w Moskwie (tj. 99% wszystkich udziałów w kapitale zakładowym).
- Otrzymano nowe oferty od dwóch zainteresowanych podmiotów. Z wybranym oferentem zostaną przeprowadzone negocjacje dotyczące szczegółowych parametrów oraz struktury transakcji.
- Do dnia niniejszej prezentacji, żadnemu podmiotowi nie udzielono wyłączności ani nie potwierdzono wyboru oferty.

## Opcje strategiczne

- Prace nad potencjalnym połączeniem z BEST S.A. są w toku.
- W dniu 20 lutego 2025 r. Spółka i BEST S.A. podpisały Plan Połączenia, który zakłada połączenie w trybie art. 492 § 1 pkt 1 Kodeksu spółek handlowych, to jest połączenie przez przejęcie Spółki (spółka przejmowana) przez BEST (spółka przejmująca), polegające na przeniesieniu całego majątku Spółki na BEST S.A., w zamian za akcje BEST S.A. przyznawane uprawnionym akcjonariuszom Spółki.
- Przyznawane akcje będą akcjami nowej emisji, emitowanymi w drodze podwyższenia kapitału zakładowego BEST S.A. i zgodnie z Planem Połączenia, uprawnionym Akcjonariuszom Spółki, w zamian za posiadane przez nich akcje Spółki, zostaną przyznane akcje w następującym stosunku: 0,67537 (akcji BEST) za 1 (akcję Spółki), przy czym liczba przyznanych akcji stanowić będzie liczbę naturalną, a w zamian za nieprzyznane ułamki akcji wynikające z zastosowania parytetu wymiany uprawnieni Akcjonariusze Spółki otrzymają dopłaty na zasadach określonych w Planie Połączenia.
- Wymagana przepisami prawa opinia biegłego z badania Planu Połączenia w zakresie poprawności i rzetelności, została udostępniona na stronie internetowej Spółki pod adresem <https://relacjeinwestorskie.kredytinkaso.pl/polaczenie-z-best/>.
- Planowane połączenie wymaga uchwały Walnego Zgromadzenia każdej z łączących się spółek. Zgodnie z Planem Połączenia, Walnemu Zgromadzeniu Spółki oraz Walnemu Zgromadzeniu BEST zostaną przedłożone do podjęcia uchwały w sprawie Połączenia, które będą w szczególności zawierały: (i) zgodę na Połączenie; (ii) zgodę na Plan Połączenia oraz (iii) zgodę na proponowane zmiany w statucie BEST w związku z Połączeniem.

## Zmiany legislacyjne w branży

### ■ Ustawa o podmiotach obsługujących kredyty i nabywcach kredytów

Najważniejsze regulacje ujęte w ustawie:

- Wyłączenia podmiotowe: Ustawa wyłącza spod zastosowania zarówno fundusze inwestycyjne, jak i podmioty posiadające zezwolenie KNF na zarządzanie wierzytelnościami, o których mowa w art. 183 ust. 1 ustawy o funduszach inwestycyjnych;
- Wyłączenia przedmiotowe: ograniczenie regulacji do umów o kredyt, w tym także umów pożyczek i innych produktów bankowych zawieranych wyłącznie z bankami;
- Zakres regulacji: zezwolenia dla podmiotów obsługujących kredyty, warunki jakie musi spełniać podmiot ubiegający się o zezwolenie oraz warunki jakie musi spełniać wniosek, opłaty za wniosek, opłaty za pokrycie kosztów nadzoru, opracowanie i stosowania procedur dotyczących prowadzenia działalności w zakresie obsługi kredytów, przekazywanie sprawozdań, nakładanie kar, prowadzenie kontroli przez KNF, archiwizowanie dokumentacji związanej z obsługą kredytów, obowiązki informacyjne w zakresie restrukturyzacji zadłużenia.

**Przyjęcie ustawy z uwagi na jej ograniczenia podmiotowe oraz przedmiotowe nie będzie miało bezpośredniego wpływu na działalność GKKI. Zarówno fundusze NFIZW-y jak i podmiot zarządzający wierzytelnościami NFIZW-ów są zwolnieni spod obowiązywania przepisów ustawy. Ustawa nie dotyczy spraw telekomunikacyjnych, parabankowych, ubezpieczeniowych, dot. sprzedaży energii elektrycznej oraz usług transportowych oraz innych niż wynikających z obsługi kredytów.**

### ■ Wzrost płacy minimalnej z dniem 1 stycznia 2025 r.

Od 1 stycznia 2025 r. minimalne wynagrodzenie za pracę wzrosło z 4300 PLN do 4666 PLN brutto. Wraz z najniższą krajową wzrosła także minimalna stawka godzinowa i wynosi od 1 stycznia 2025 roku – 30,50 PLN brutto.

### ■ Zmiana ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz niektórych innych ustaw.

Nowelizacja ta wprowadza obowiązek sporządzania sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju i poddania jej atestacji przez biegłych rewidentów. Ponadto wprowadza: nowy limit przychodów dla prowadzenia ksiąg rachunkowych, nowe progi do badania sprawozdań finansowych, nowe definicje jednostek (mikro, małej, średniej, dużej), ujednoczone pojęcie przychodów netto ze sprzedaży.

Nowe przepisy mają zastosowanie do sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju lub sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju grupy kapitałowej sporządzanej w roku 2025 za rok obrotowy 2024.

### ■ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 596/2014 z dnia 16 kwietnia 2014 r. w sprawie nadużyć na rynku (rozporządzenie w sprawie nadużyć na rynku) oraz uchylające dyrektywę 2003/6/WE Parlamentu Europejskiego i Rady i dyrektywy Komisji 2003/124/WE, 2003/125/WE i 2004/72/WE (MAR) opublikowane w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej w dniu 14.11.2024 r.

Najważniejsze zmiany w rozporządzeniu MAR wprowadzane przez Listing Act:

- wzrost limitu dla transakcji insiderów do EUR 20.000, z możliwością zróżnicowania tego progu w poszczególnych jurysdykcjach;
- poszerzenie katalogu wyjątków pozwalających insiderom na dokonywanie transakcji podczas tzw. okresów zamkniętych;
- poszerzenie wyjątku od zakazu dokonywania transakcji w okresie zamkniętym o przypadek transakcji lub działalności handlowej, które nie wiążą się z podejmowaniem aktywnych decyzji inwestycyjnych przez osobę pełniącą obowiązki zarządcze lub które wynikają wyłącznie z czynników zewnętrznych lub działań stron trzecich, lub stanowią transakcje lub działalność handlową, w tym realizację instrumentów pochodnych, na podstawie ustalonych z góry warunków;
- wymóg niezwłocznego podawania do wiadomości publicznej informacji poufnej nie ma zastosowania do informacji poufnych dotyczących etapów pośrednich rozciągniętego w czasie procesu, jeżeli etapy te są związane z doprowadzeniem do zaistnienia lub spowodowaniem szczególnych okoliczności lub szczególnego zdarzenia.

### ■ Rozporządzenie DORA (Digital Operational Resilience Act)

Od 17 stycznia 2025 r. obowiązuje Rozporządzenie DORA. Podstawowe założenie DORA to poprawa bezpieczeństwa instytucji finansowych i ich klientów poprzez standaryzację reguł cyberbezpieczeństwa i wymiany informacji na poziomie europejskim, tj.: prowadzenie rejestru umów z dostawcami usług cyfrowych (tzw. ICT); obowiązek raportowania incydentów; obowiązek testowania; obowiązek posiadania Identyfikatora LEI.

### ■ Ustawa z dnia 18 listopada 2020 r. o doręczeniach elektronicznych

Zgodnie z ustawą dla podmiotów niepublicznych zarejestrowanych przed 1 stycznia 2025 r. założenie skrzynki do e-doręczeń obowiązkowe będzie od 1 kwietnia 2025 r.

Komornicy z uwagi na zaawansowany stan wdrażania usług e-doręczeń rozpoczęli przesyłanie korespondencji za pośrednictwem doręczeń elektronicznych z początkiem lipca 2024 r., a więc dużo wcześniej niż w terminie, do którego zobowiązuje ich ustawa.

## Projekty legislacyjne

### ■ Projekt ustawy o zmianie ustawy - Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw

Projekt przewiduje wprowadzenie rozwiązań opartych na zastąpieniu ubezwłasnowolnienia modelem wspieranego podejmowania decyzji i zakłada m.in. możliwość ustanowienia pełnomocnika rejestrowego, który miałby dokonywać czynności prawnych zarówno w sferze majątkowej, jak i osobistej w przypadku, gdy dana osoba na przykład utraci w przyszłości zdolność do samodzielnego kierowania swoim postępowaniem.

### ■ Elektroniczne Postępowanie Upominawcze (EPU 3.0)

Realizacja projektu przynieść ma następujące korzyści:

- wzrost dostępności wymiaru sprawiedliwości w zakresie postępowań upominawczych,
- wzrost poziomu satysfakcji użytkowników systemu teleinformatycznego obsługującego Elektroniczne Postępowanie Upominawcze,
- wzrost efektywności wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich poprzez optymalizację procesów biznesowych,
- wzrost niezawodności i poprawa bezpieczeństwa systemu teleinformatycznego obsługującego Elektroniczne Postępowanie Upominawcze,
- wzrost elastyczności i gotowości na zmiany w otoczeniu prawnym wymuszającym modyfikacje systemu teleinformatycznego obsługującego Elektroniczne Postępowanie Upominawcze.

### ■ Ustawa o zmianie ustawy - Prawo restrukturyzacyjne oraz niektórych innych ustaw – planowany termin wejścia w życie: 2025 r.

Najważniejsze zmiany zawarte w Projekcie: Plan restrukturyzacyjny będzie musiał zawierać informacje o wpływie restrukturyzacji na zatrudnienie oraz o konsultacjach z przedstawicielami pracowników; wprowadzenie obowiązku sporządzenia testu zaspokojenia, który ma pomóc w ocenie ekonomicznej zasadności restrukturyzacji (weryfikacja jaki poziom zaspokojenia występowałby w potencjalnym postępowaniu upadłościowym); układ będzie mógł zostać przyjęty nawet w przypadku niezyskania wymaganej większości, jeśli grupy wierzycieli uprzywilejowanych głosujące przeciwko układowi otrzymują na mocy układu pełną spłatę zadłużenia.

### ■ Projekt nowelizacji Kodeksu pracy, wprowadzający jawność wynagrodzeń.

Projektowane przepisy przewidują możliwość wystąpienia przez pracownika do pracodawcy z wnioskiem o udzielenie informacji dotyczącej indywidualnego poziomu wynagrodzenia oraz średnich poziomów wynagrodzeń, w podziale na płeć lub w poszczególnych kategoriach wynagrodzeń. Ponadto, pracodawcy mają zostać zobowiązani do uwzględnienia wysokości wynagrodzenia w ogłoszeniach publikowanych w toku rekrutacji. Ponadto, projekt zakłada obowiązek pracodawców udostępniania pracownikom kryteriów stosowanych do określania poziomów wynagrodzenia oraz ich progresji.



1 Kluczowe dane

2 Wyniki finansowe

3 Sytuacja finansowa

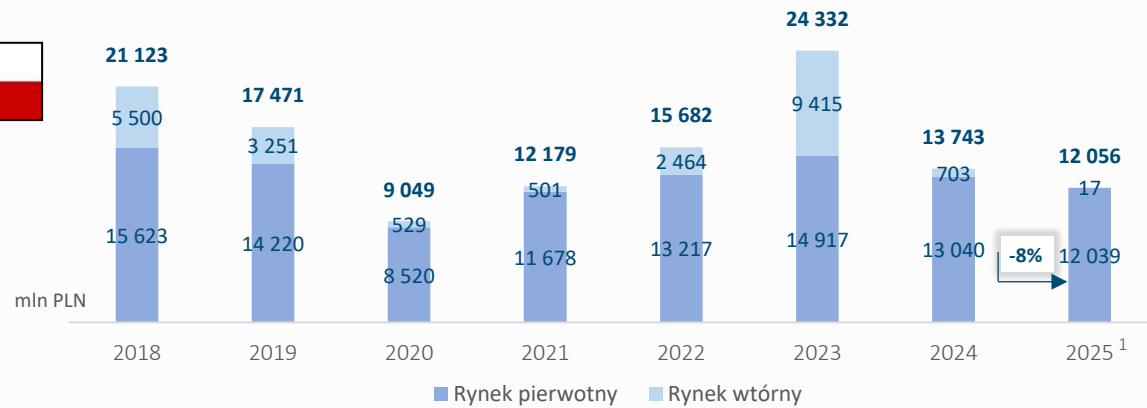
4 Sytuacja korporacyjna

**5 Otoczenie rynkowe**

6 Transformacja kulturowa

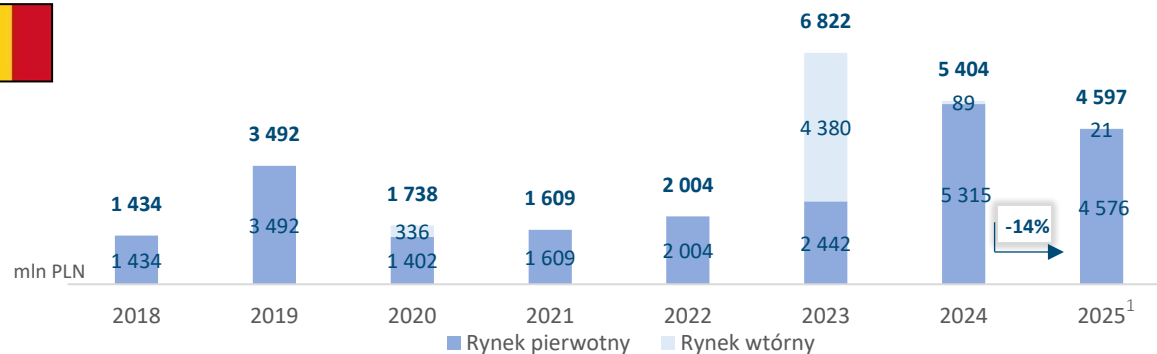
7 Podsumowanie

Podaż portfeli wierzytelności na rynku pierwotnym i wtórnym w Polsce



- Szacujemy, że podaż portfeli wierzytelności w 2025 r. utrzyma się na podobnym poziomie co w roku poprzednim.
- W 2024 r. poziom sprzedaży portfeli wierzytelności na rynku pierwotnym był niższy niż w roku 2023. Spadek podaży rok do roku wynikał głównie z niższej podaży na rynku wtórnym oraz na rynku pierwotnym w segmencie wierzytelności bankowych.
- W roku 2023 dwa istotne podmioty wystawiły jednorazowo na sprzedaż portfele wierzytelności o znacznej wartości. Nie uwzględniając tych jednorazowych transakcji można przyjąć, że podaż portfeli na rynku bankowym od kilku lat kształtuje się na podobnym poziomie.
- Prawdopodobny brak istotnego spadku poziomu inflacji, a co za tym idzie relatywnie wysoki poziom stóp procentowych będą miały wpływ w kolejnych latach na wzrost poziomu NPL.
- Banki, dążąc do dalszej poprawy swoich wyników finansowych, wystawiają na sprzedaż i będą wystawiać nadal lepsze jakościowo portfele wierzytelności.
- Kolejne orzeczenia TSUE w sprawie roszczeń kredytobiorców mogą oznaczać dodatkowe obciążenia dla sektora bankowego oraz pożyczkowego.
- Jednocześnie w Polsce wciąż mamy do czynienia z niskim poziomem bezrobocia oraz presją płacową.

Podaż portfeli wierzytelności na rynku pierwotnym i wtórnym w Rumunii



- W 2025 r. można spodziewać się spadku o 14% wychodzących na rynek nominałów portfeli wierzytelności.
- Spadek podaży wynika głównie z niższej prognozowanej podaży na rynku pierwotnym w segmencie bankowym. W 2024 r. miała miejsce jednorazowa transakcja sprzedaży wierzytelności bankowych. Bez tej transakcji, w 2025 r. szacowany wzrost rynku wyniósłby 22%.
- W 2025 r. prognozowane jest utrzymanie udziału portfela bankowego w całej podaży na poziomie ok. 80%.

<sup>1</sup> Prognoza podaży portfeli w 2025 – estymacje własne

1 Kluczowe dane

2 Wyniki finansowe

3 Sytuacja finansowa

4 Sytuacja korporacyjna

5 Otoczenie rynkowe

**6 Transformacja kulturowa**

7 Podsumowanie

# Kultura organizacyjna – DNA, które definiuje środowisko pracy

**Kultura organizacyjna** to zbiorowe przekonania, wartości i założenia dotyczące akceptowalnych i niedopuszczalnych zachowań w organizacji.

Kultura wpływa na każdy aspekt działalności firmy – od tego, jak pracownicy komunikują się, czy współpracują ze sobą, klientami, kontrahentami, po to, co robią, gdy nikt inny nie patrzy.

**Kultura organizacyjna jest zatem swoistym DNA organizacji warunkującym jej funkcjonowanie, rozwój i zdolności adaptacyjne.**

Zarząd KI otrzymał **zadanie zbudowania zdrowej i efektywnej organizacji o solidnych fundamentach. Jednym z tych kluczowych fundamentów była kultura organizacyjna.**

W 2021 transformacja kulturowa stała się jednym ze strategicznych celów spółki, który by realizowany w formule projektu.

Projekt ten był realizowany w niezwykle złożonych okolicznościach - w skomplikowanej sytuacji w akcjonariacie oraz w czasie trwającego ponad 2 lata przeglądu opcji strategicznych.

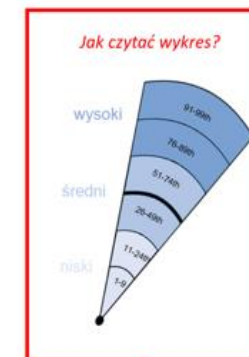
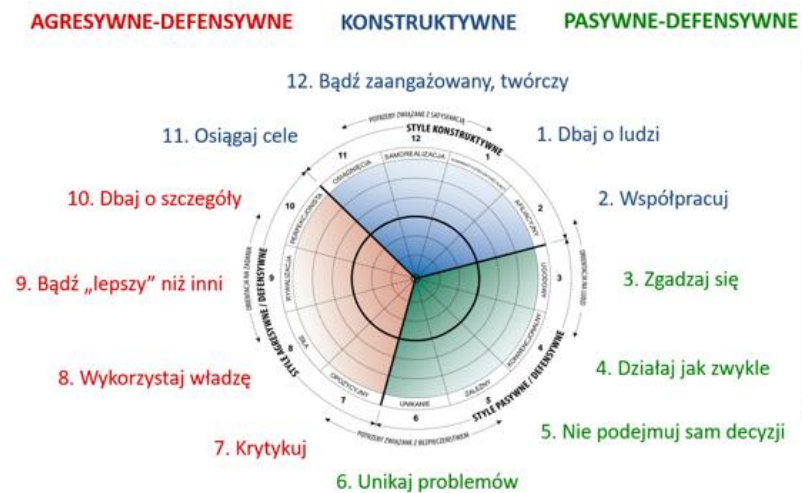
Wybrano metodologię badania Kultury Organizacyjnej z międzynarodowej firmy Human Synergistics. **Badanie OCI™ (Organisational Culture Inventory)** zostało stworzone przez pioniera badań psychologii osiągnięć i efektywności J. Clayton'a Lafferty'ego oraz Roberta Cooke'a, jako efekt wielu lat badań. **Jest to obecnie najszersze stosowane narzędzie ilościowego badania kultury organizacyjnej na świecie.**

Inwentarz Kultury Organizacyjnej® (OCI®) i Inwentarz Efektywności Organizacyjnej® (OEI) zostały opracowane w odpowiedzi na potrzebę wiarygodnych i trafnych miar kultury organizacyjnej, czynników wewnętrznych, które kształtują i wzmacniają kulturę, oraz rezultatów, które wynikają z kultury. Z kolei Raport Opinii OCI/OEI został opracowany, aby pomóc liderom, agentom zmian, i pracownikom zrozumieć i wykorzystać wyniki ich organizacji.

**Za tym wyborem przemawiały takie aspekty jak:**

- wysoka rzetelność i wiarygodność badawcza;
- łatwy do zrozumienia i komunikowania w organizacji model;
- duża, w pełni reprezentatywna grupa porównawcza, obejmująca różnego typu organizacje; **baza obejmuje prawie 1000 organizacji z 35 krajów;**
- zestaw zintegrowanych narzędzi badawczych opierających się o ten sam model, pozwalający porównywać różne aspekty, takie jak indywidualne dopasowanie kulturowe, ocena efektywności zespołów, wpływ liderów itp.;
- jasna informacja, jakie aspekty kultury działają na rzecz sukcesu, a co nie sprzyja efektywności organizacyjnej.

**Model ocenia łącznie 120 norm zachowań, zebranych w 12 kategoriach.**



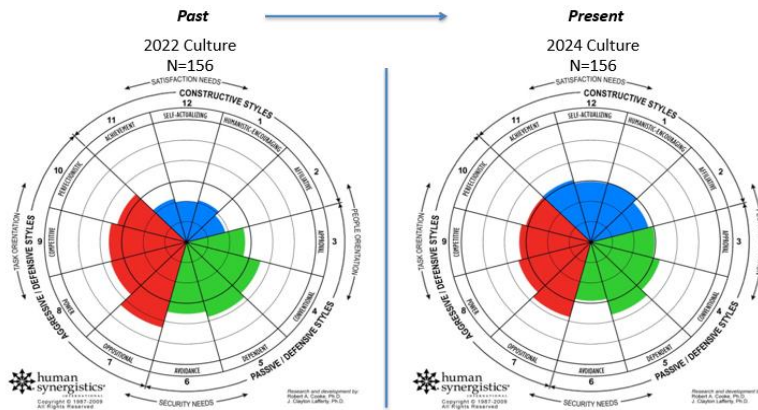
**Kulturowe style konstruktywne są najbardziej pożądane w organizacji, bo w dużej mierze decydują o zdrowej, dojrzałej i efektywnej kulturze firmy.** Nie oznacza to jednak, że elementów charakterystycznych dla stylów agresywnych i defensywnych powinno się za wszelką cenę unikać. Ich umiarkowane natężenie i odpowiednia relacja/proporcja ze stylami konstruktywnymi tworzą optymalną mieszankę.

# Najważniejsze zmiany w liczbach

Badanie z wykorzystaniem modelu OCI/OEI, dostarczanego przez firmę Human Synergetics, przeprowadzono w spółce na początku 2022 roku oraz pod koniec 2024 roku (w prawie 3 letnim odstępie czasowym).

Oba badania realizowano we współpracy z Dr Marią Mycielską - socjologką specjalizującą się w obszarze kultury organizacyjnej i przywództwa; autorką książek, artykułów czy webinarów z tej tematyki. Ankiety zostały skierowane do 200 losowo wybranych pracowników, uzyskując za każdym razem wysoką frekwencję powyżej 80%.

## DIAGNOZA OBECNEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PORÓWNANIU DO PIERWSZEGO BADANIA



### WSKAŹNIKI Z OBSZARU HR – WYBRANE KATEGORIE

#### Wzrost konstruktywnych norm zachowań:

- afiliacja i współpraca: +22 centyle,
- humanistyczne podejście: +20 centyli,
- samorealizacja i osiągnięcia: +23-25 centyli.

#### Wyniki zespołowe i organizacyjne

- usprawnienie współpracy między działami i mocne ograniczenie „silosowości”: +11 centyli,
- organizacja zyskała większą zdolność do adaptacji i szybszego reagowania na zmiany: +16 centyli.

#### Spadek defensywnych norm zachowań:

- perfekcjonizm: -18 centyli,
- rywalizacja i unikanie odpowiedzialności: -15-20 centyli.

#### Wyniki pracowników:

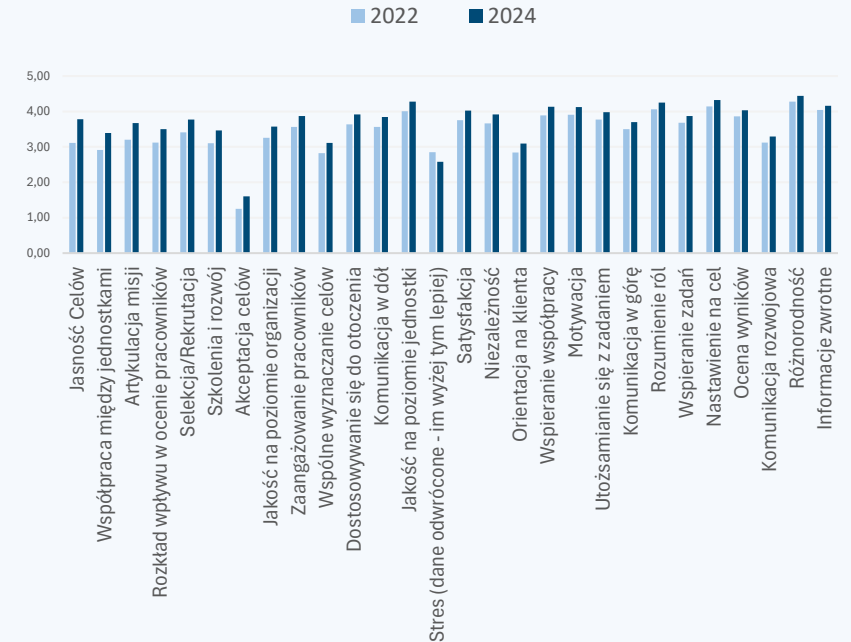
- motywacja: +21 centyli,
- satysfakcja: +21 centyli,
- zaangażowanie pracowników: +26 centyli,
- redukcja stresu: -18 centyli,
- zmniejszenie konfliktów ról w organizacji: -15 centyli.

### WYNIKI BIZNESOWE

- w okresie trzech lat wskaźnik rotacji spadł o ponad 50% (z 21% w 2021 do 9,41% w 2024);
- absencje chorobowe spadły o 10,5% (z 3,61% w 2021 do 3,23% w 2024);
- Cash EBITDA Kredyt Inkaso wzrosła w tym czasie o 45,7%;
- wyraźnej poprawie uległa efektywność spółki – w przeliczeniu na pracownika poprawiła się ona o 35%;
- znacząco wzrósł poziom inwestycji – z 13,1 mln zł w roku 2020/2021 do ponad 205 mln zł w roku 2023/2024.

### WSKAŹNIKI Z OBSZARU HR – WYBRANE ZACHOWANIA

Porównanie wybranych wyników badań 2024 vs 2022



**Wyniki badania zrealizowanego pod koniec 2024 roku, pokazały, widoczny i wymierny postęp – niezwykle rzadko osiągany w tak krótkim okresie czasu.**

Sukces transformacji kulturowej Kredyt Inkaso znalazł więc swoje odzwierciedlenie zarówno we wskaźnikach z obszaru HR, jak i przede wszystkim w wynikach biznesowych spółki.

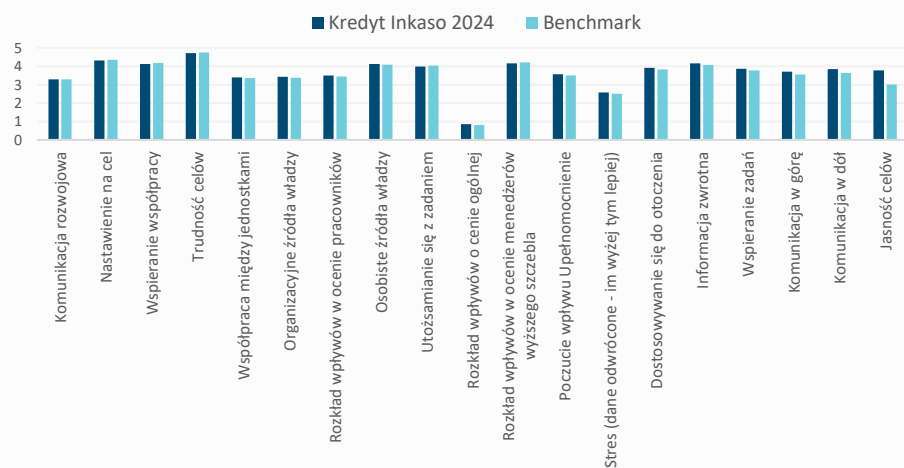
# Główne inicjatywy, rezultaty i okoliczności transformacji

W projekcie kulturowym zespół HR pełnił kluczową rolę, będąc generatorem pomysłów i koordynatorem poszczególnych działań, z determinacją pilnującym terminów oraz efektów końcowych. Realizowane aktywności wykraczały jednak szeroko poza obszar HR i miały ogromne wsparcie ze strony zarządu spółki, który stał się aktywnym uczestnikiem procesu transformacji, regularnie spotykając się z pracownikami, skracając dystans władzy i promując otwartą komunikację. Ważna była też konsekwencja w codziennych decyzjach – tak, aby nie dopuszczać do precedensów lub odśrodkowych ruchów, idących w poprzek budowanej kulturze.

Na przestrzeni zaledwie trzech lat spółka osiągnęła ponad 20-centylowy wzrost w kluczowych parametrach badania kultury organizacyjnej. To wyjątkowe osiągnięcie, bo zmiany dotyczą głęboko zakorzenionych norm, wartości oraz zachowań w organizacji, a tak znaczący wzrost wskaźników kultury konstruktywnej wskazuje na mocne zaangażowanie kierownictwa, zdolność do efektywnego zarządzania zmianą i skuteczność wdrożonych działań.

Realizacja wymienionych inicjatyw spowodowała, że w wielu obszarach osiągnięto wyniki przekraczające światowy benchmark organizacji o kulturach konstruktywnych (duża, w pełni reprezentatywna grupa porównawcza, obejmująca różnego typu organizacje).

Porównanie wybranych wskaźników z benchmarkiem



## PODJĘTE DZIAŁANIA:

	ZESPÓŁ PROJEKTOWY	Zespół projektowy był mocno wspierany przez Zarząd i dyrektorów pionów. Zarząd stał się aktywnym uczestnikiem procesu transformacji. Promował i praktykował współpracę, zmniejszał dystans hierarchiczny.
	STRATEGIA	Zmiana kultury organizacyjnej jako ważny cel strategiczny, transparentne komunikowanie strategii spółki i kaskadowanie jasnych zoperacjonalizowanych celów na wszystkie poziomy organizacji.
	KOMUNIKACJA	Otwarta komunikacja góra dół i dół góra (zwracanie się na TY do wszystkich bez wyjątków, czaty z zarządem, śniadania z zarządem, mailing ogólnofirmowy, spotkania zespołów z dyrektorem HR), pomogła zbudować nową jakość relacji w organizacji. Spójnie komunikowano wizję „kultury idealnej” i systematycznie weryfikowano postępy.
	REKRUTACJA I DEREKRUTACJA/ROZSTANIA	Zapraszanie do organizacji ludzi, którzy pasują do kultury konstruktywnej oraz rozstania z osobami, którym lepiej funkcjonuje się w innych stylach kulturowych.
	POTRZEBY PRACOWNIKÓW	Wdrożenie uczciwej polityki płacowej i premiowej, dostosowanej do rynku oraz benefitowego systemu kafeteryjnego. Modernizacja biur stwarzająca przestrzeń sprzyjającą komfortowi pracy, współpracy i kreatywności oraz liczne inicjatywy integracyjne wspierające budowanie poczucia wspólnoty. Hybrydowy model pracy i elastyczny czas, a także warsztaty oddechowe, mindfulness oraz antystresowe dla wszystkich wspierały work-life balance. Kredyt Inkaso stało się sygnatariuszem Karty Różnorodności, promując inkluzywność i równouprawnienie.
	EFEKTYWNOŚĆ	Zespół zarządzania procesami prowadził zespoły przez uporządkowanie procesów, odpowiedzialności, celów i wymagań. Ustalono wskaźniki monitorujące wyniki w każdym procesie (mapa procesów i Kompas).
	ROZWÓJ	Zainwestowano w rozwój zespołu trenerów wewnętrznych. Liderzy na każdym poziomie przeszli szkolenia z zakresu zarządzania zespołami w sposób konstruktywny, rozwiązywania problemów i zarządzania zmianą. Opracowano matryce kompetencji oparte na modelu wspierającym Kulturę organizacyjną i kulturę feedbacku. Rekrutacje prowadzone są również w oparciu o wskaźniki kulturowe, promowane są wewnętrzne awanse pionowe i poziome.

### Wyjątkowe aspekty transformacji w Kredyt Inkaso:

- relatywnie krótki czas, w jakim zaszły istotne, głębokie zmiany w postawach pracowników;
- trudne warunki dla wdrażania zmian (trwający przegląd opcji strategicznych i niepewność przyszłości);
- poprawa wskaźników o ponad 20 centyli w wielu kluczowych aspektach (standardowo, przy dobrze prowadzonych transformacjach tego typu, wyniki poprawiają się o kilkanaście centyli);
- przekroczenie w wielu punktach światowego benchmarku organizacji konstruktywnych.

1 Kluczowe dane

2 Wyniki finansowe

3 Sytuacja finansowa

4 Sytuacja korporacyjna

5 Otoczenie rynkowe

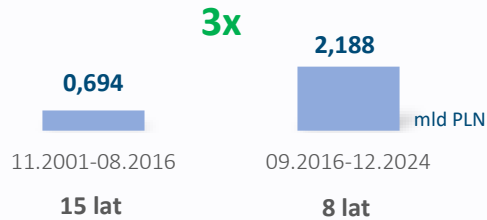
6 Transformacja kulturowa

**7 Podsumowanie**



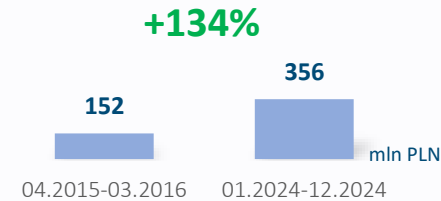
# Udana transformacja oraz istotny wzrost skali działalności i wyników [2016-2024]

## WPŁATY NA PORTFELACH WŁASNYCH

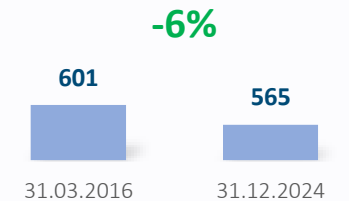


- ✓ Spółka w 8 lat zwindykowała 3x więcej niż przez 15 lat przed 2016 r.
- ✓ Wzrost kwot zwindykowanych na FTE o 152% przy 6% mniejszym zatrudnieniu.

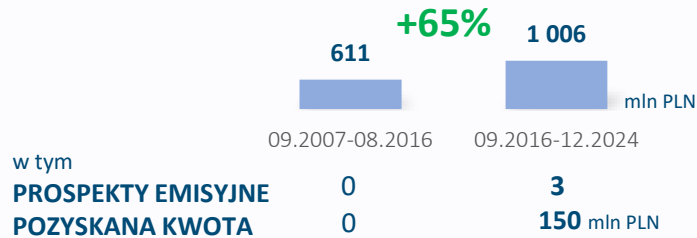
## GCC



## ZATRUDNIENIE

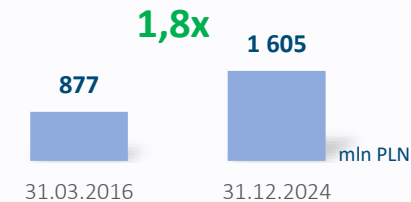


## EMISJA OBLIGACJI

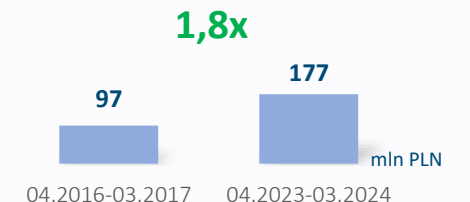


- ✓ Bezpieczne poziomy zadłużenia:
  - dług netto/kapitały własne 1,10;
  - dług netto/LTM EBITDA gotówkowa 2,34.

## ERC



## ŚEBITDA



## KREDYT INKASO S.A. to spółka:

- w dobrej kondycji;
- stojąca na solidnych fundamentach;
- po udanej transformacji operacyjnej i technologicznej;
- gotowa na kolejny etap rozwoju jakim jest połączenie z BEST S.A.





**KREDYT INKASO**

*Miejsce dobrych rozwiązań*

# Dziękujemy za uwagę!

## **Barbara Rudziks**

Prezes Zarządu

e-mail: [barbara.rudziks@kredytinkaso.pl](mailto:barbara.rudziks@kredytinkaso.pl)

## **Iwona Słomska**

Wiceprezes Zarządu

e-mail: [iwona.slomska@kredytinkaso.pl](mailto:iwona.slomska@kredytinkaso.pl)

## **Maciej Szymański**

Wiceprezes Zarządu

e-mail: [maciej.szymanski@kredytinkaso.pl](mailto:maciej.szymanski@kredytinkaso.pl)

## **Mateusz Boguta**

Członek Zarządu/CFO

e-mail: [mateusz.boguta@kredytinkaso.pl](mailto:mateusz.boguta@kredytinkaso.pl)