www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Sierpień 2026 Nr 08 (268) 2026 ISSN 1643-8639

B2B
www.biznes2biznes.com

AI – inwestycja, koszt czy konieczność



Dlaczego kupcy nie chcą Twojej firmy

Ubezpieczenia grupowe

Wiele kanałów, jeden cel

Czyny nieuczciwej konkurencji

Nowe uprawnienia PIP

Pełnomocnictwo w firmie

eprasa.pl 11112f1607

Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



lipiec 2026



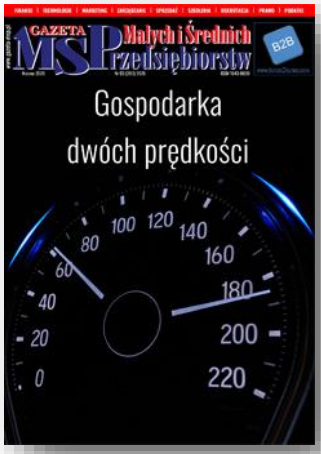
czerwiec 2026



maj 2026



kwiecień 2026



marzec 2026



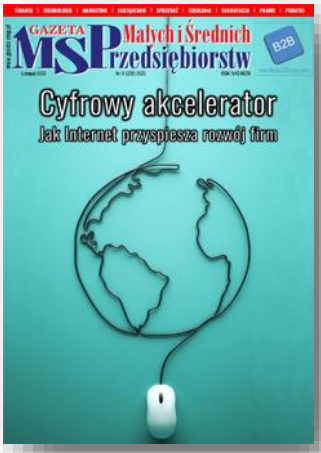
luty 2026



styczeń 2026



grudzień 2025



listopad 2025



październik 2025



wrzesień 2025



sierpień 2025



lipiec 2025



czerwiec 2025



maj 2025



kwiecień 2025

eprasa.pl 11112f1607

Państwo wie lepiej, jak mamy pracować?

Nowe uprawnienia Państwowej Inspekcji Pracy są przedstawiane jako walka z fikcyjnym samozatrudnieniem i obrona praw pracowniczych. Trudno jednak oprzeć się wrażeniu, że za szczytnymi hasłami kryje się przede wszystkim fiskalny interes państwa. Umowa o pracę oznacza bowiem wyższe składki oraz większe wpływy do budżetu i systemu ubezpieczeń społecznych. To właśnie ten aspekt wydaje się prawdziwym motorem zmian.

Od lat specjaliści świadomie wybierają model B2B. Daje on większą niezależność, możliwość współpracy z wieloma klientami oraz wyższe wynagrodzenie netto. Państwo jednak coraz wyraźniej patrzy na takich przedsiębiorców nie jak na partnerów gospodarki, lecz jak na źródło utraconych dochodów podatkowych. Nowe przepisy dają urzędnikom narzędzia do podważania legalnych form współpracy tylko dlatego, że są one mniej korzystne dla budżetu.

Szczególnie niebezpieczna jest uznaniowość nowych regulacji. O tym, czy kontrakt B2B zostanie zakwestionowany, mają decydować okoliczności oceniane przez inspektora. Taka niepewność oznacza ryzyko dla przedsiębiorców, którzy nawet przy dobrej wierze mogą stać się przedmiotem kontroli i sporów. W efekcie rośnie nie bezpieczeństwo, lecz biurokracja i strach przed prowadzeniem działalności.

Najbardziej paradoksalne jest jednak to, że pod hasłem ochrony pracowników ogranicza się wolność ludzi, którzy często wcale nie chcą etatu. Wielu kontraktorów świadomie wybiera wyższe ryzyko w zamian za większe zarobki i samodzielność. Państwo uznaje jednak, że wie lepiej, jaka forma współpracy jest dla nich właściwa. Zamiast ścigać rzeczywiste nadużycia, tworzy mechanizm, który może uderzyć w legalne i dobrowolne relacje biznesowe.

Zapraszam do lektury
Tomasz Peplak

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Wydawnictwo
GAZETA MSP Sp. z o.o.

Wydawca
Tomasz Peplak

Redaktor naczelny
Tomasz Peplak
peplak@gazeta-msp.pl

Współpraca redakcyjna
Magdalena Trusińska
magdalena.trusinska@gazeta-msp.pl

Dane kontaktowe
redakcja@gazeta-msp.pl
+48 667 622 630
www.gazeta-msp.pl

Pobierz wydania archiwalne



lipiec 2026



czerwiec 2026



maj 2026



kwiecień 2026



marzec 2026



luty 2026

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · nexto.pl · publio · ekiosk.pl · egazety.pl · ebookpoint.pl · naukowa.pl · GANDALF.com.pl · IBUK · onepress · PWN Księgarnia Internetowa · eprasa.pl

Autorzy przekazując do redakcji tekst, przenoszą na wydawcę prawa autorskie i wydawnicze.
Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adiustowania nadesłanych tekstów.
Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść materiałów reklamowych.
Reprodukcja lub przedruk wyłącznie za zgodą wydawcy gazety.

eprasa.pl 11112f1607

SPIS TREŚCI

MSP



Dlaczego kupcy nie chcą Twojej firmy.
7 grzechów głównych polskiego biznesu 6
Nowości wydawnicze 14

FINANSE



Czy Twoja firma jest gotowa na wakacyjne spowolnienie 16
Ubezpieczenie grupowe
a ciągłość procesów biznesowych 20

REKLAMA I MARKETING



Wiele kanałów, jeden cel. Jak planować
publikacje, które wspierają sprzedaż 26

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE



AI w MSP – koszt, inwestycja
czy konieczność przyszłości 32

ZARZĄDZANIE



Jak odróżnić inteligentne wsparcie AI
od nieetycznej manipulacji w negocjacjach? 38
Koniec zarządzania firmą
przez ciągłe gaszenie pożarów 44



Czyny nieuczciwej konkurencji 50

eprasa.pl 11112f1607

SPIS TREŚCI

AKADEMIA MSP



PPWR zmienia obowiązki firm korzystających z opakowań 56

Cła ochronne i kontyngenty na stal po zmianach obowiązujących od 1 lipca 2026 roku 60

SPRZEDAŻ



Twoja trampolina do sukcesu sprzedażowego w 2026 roku 64

REKRUTACJA I PRACA



Nowe uprawnienia PIP to dopiero początek efektu domina 70

PRAWO



Pełnomocnictwo w firmie. Kto może działać, gdy właściciela zabraknie 74

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



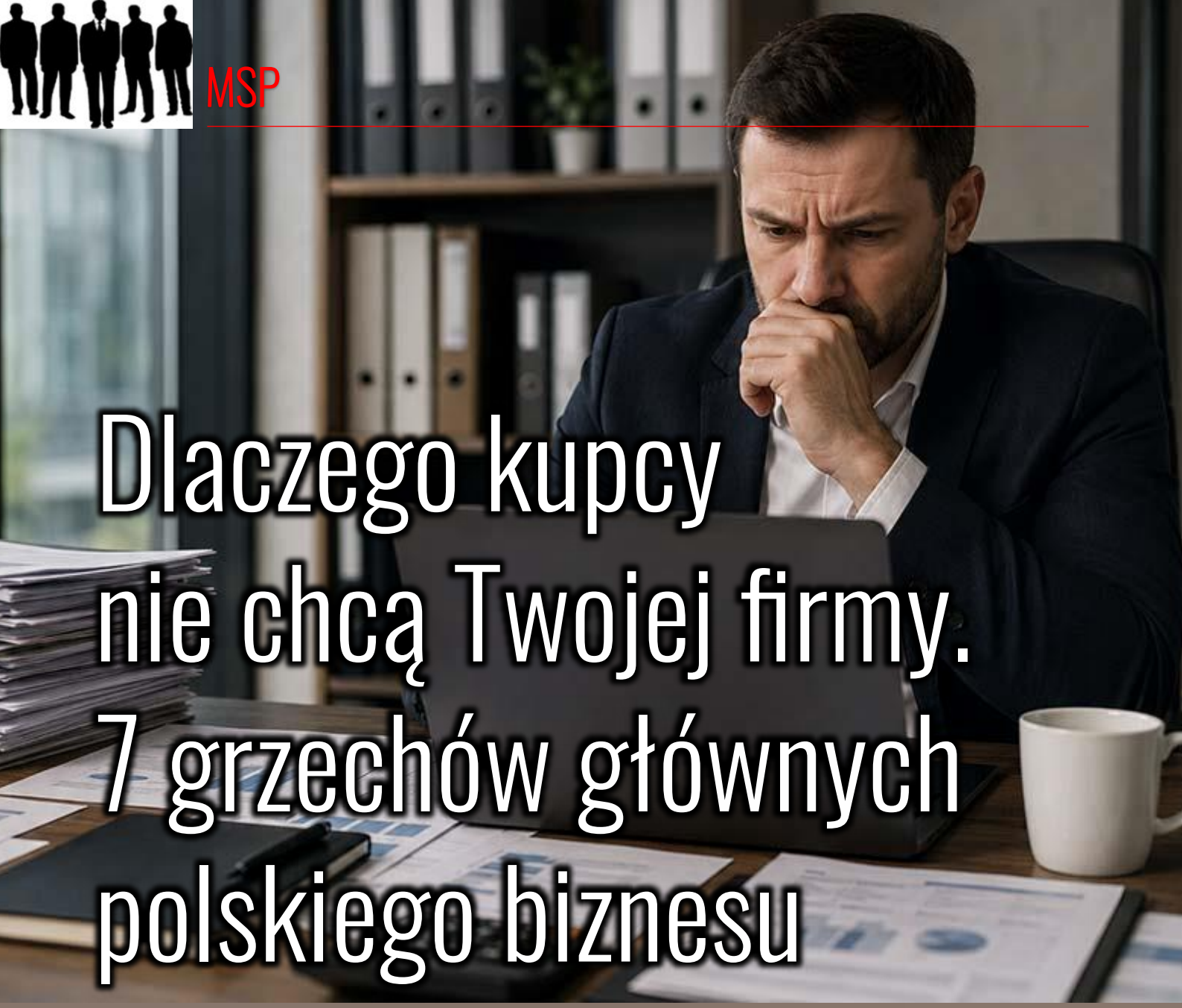
Jak skutecznie zabezpieczyć biznes i zaplanować sukcesję? 88

TRANSPORT I MOTORYZACJA



Francuz, który nie chce być jak inni 86

eprasa.pl 11112f1607



Dlaczego kupcy nie chcą Twojej firmy. 7 grzechów głównych polskiego biznesu



Maciej Stępa

W naszej pracy prowadzimy rocznie dziesiątki procesów sprzedaży firm z sektora MŚP. Wbrew temu, co sądzi większość właścicieli, najtrudniejszym momentem transakcji wcale nie jest znalezienie kupca. Na rynku nie brakuje nabywców zainteresowanych dobrymi polskimi firmami – aktywnie działają fundusze inwestycyjne, inwestorzy branżowi oraz coraz liczniejsza grupa inwestorów indywidualnych poszukujących biznesów do przejęcia. Również inwestorzy zagraniczni coraz przychylniej patrzą na polski rynek. Najtrudniejszy moment przychodzi później – wtedy, gdy kupiec zagląda „pod maskę”.

eprasa.pl 11112f1607

To właśnie wtedy okazuje się, że firma, która przez dwadzieścia lat świetnie zarabiała, jest niemal niesprzedawalna. Albo sprzedawalna, ale za ułamek kwoty, której oczekiwał właściciel. Powód jest zwykle ten sam: większość polskich firm została zbudowana po to, by generować zyski, a nie po to, by można je było sprzedać. A to są dwie zupełnie różne rzeczy.
Firma, która dobrze zarabia, może jednocześnie być biznesem, którego rozsądny inwestor nie kupi – ponieważ cały jej mechanizm opiera się na właścicielu, nieuporządkowanej dokumentacji i wiedzy, której nie da się łatwo przekazać.
Poniżej opisuję siedem grzechów głównych, o które najczęściej rozbijają się transakcje. Każdy z nich widziałem w praktyce dziesiątki razy.

Grzech 1. Firma to właściciel

To najcięższy i jednocześnie najpowszechniejszy grzech. Właściciel osobiście zna wszystkich kluczowych klientów, sam negocjuje ceny, podejmuje każdą istotną decyzję, a technologia i know-how funkcjonują głównie w jego głowie.
Z zewnątrz taka firma wygląda na sprawnie działający organizm. Problem polega na tym, że kupiec nie kupuje samego biznesu – kupuje również ryzyko. A największym ryzykiem jest sytuacja, w której po odejściu właściciela wszystko zaczyna się rozsypywać.
Dlatego każdemu sprzedającemu zadajemy proste pytanie: Co stanie się z Twoją firmą, jeśli jutro wyjedziesz na trzy miesiące bez telefonu?
Jeżeli odpowiedź brzmi: „będzie katastrofa”, to nie masz firmy gotowej do sprzedaży. Masz dobrze płatne samozatrudnienie wspierane przez pracowników.

Grzech 2. Chaos w finansach

Drugą plagą polskiego sektora MŚP jest księgowość, która nie pokazuje rzeczywistego obrazu biznesu. Prywatne wydatki mieszają się z firmowymi, rodzinne samochody trafiają do leasingów spółki, a wynagrodzenie właściciela jest ustalane pod kątem



eprasa.pl 11112f1607

podatków, a nie realiów rynkowych. Do tego dochodzą lata agresywnej optymalizacji podatkowej, której efektem jest zysk księgowy znacząco niższy od faktycznej rentowności firmy.
I tu pojawia się bolesny paradoks. Kupiec płaci mnożnik od zysku – najczęściej od znormalizowanej EBITDA. Jeżeli przez lata sztucznie zaniżałeś wynik o 500 tys. zł rocznie, to przy mnożniku 5x obniżyłeś wartość swojej firmy o 2,5 mln zł.
Oszczędności podatkowe z tego okresu często nie rekompensują nawet części tej straty. Oczywiście część korekt można wyjaśnić i uwzględnić w procesie wyceny, ale każda taka korekta osłabia zaufanie i dostarcza kupującemu dodatkowych argumentów negocjacyjnych.

Grzech 3. Koncentracja przychodów

Jeden klient odpowiadający za 40-60 proc. obrotu to dla kupującego bomba z opóźnionym zapłonem. To samo dotyczy uzależnienia od jednego dostawcy, jednego produktu lub jednego kanału sprzedaży.
Właściciel postrzega taką relację jako dowód zaufania budowanego przez lata. Kupiec widzi przede wszystkim ryzyko, że kluczowy kontrahent odejdzie miesiąc po transakcji – zabierając ze sobą znaczną część przychodów firmy.
Skutek jest przewidywalny: albo obniżenie wyceny, albo rozłożenie części płatności w czasie i uzależnienie jej od utrzymania kontraktów (tzw. earn-out). W praktyce oznacza to, że sprzedający przez kolejne lata dzieli z kupcem ryzyko, które sam wcześniej stworzył.

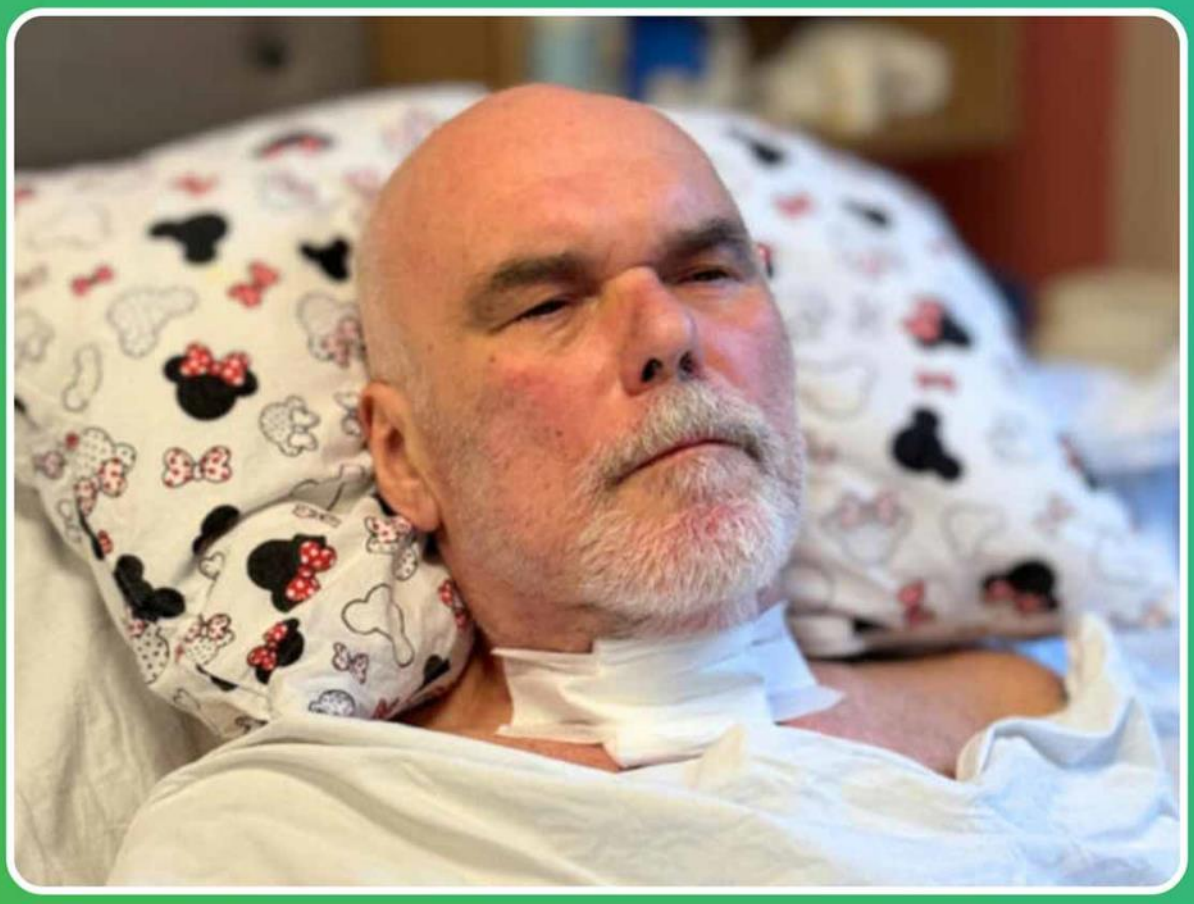
Grzech 4. Brak procesów i dokumentacji

W wielu polskich firmach cała wiedza operacyjna istnieje wyłącznie „w głowach ludzi". Brakuje opisanych procedur, instrukcji stanowiskowych, jasno zdefiniowanych ról oraz odpowiedzialności.
Firma działa, ale nikt nie potrafi precyzyjnie wyjaśnić, dlaczego działa właśnie tak.
Dla kupca jest to problem fundamentalny. Tego, czego nie da się zweryfikować, nie da się również rzetel-



eprasa.pl 11112f1607

WESPRZYJ MNIE, PROSZĘ!



Jerzy Kruczyk

Następstwa zawału mózgu; niedowład połowiczy prawostronny z afazją

Przelew tradycyjny

Numer konta
05 2490 1028 3587 1000 0078 5584

Odbiorca
Fundacja Siepomaga

Tytułem
Darowizna

Wyślij SMS

Numer **75365** Treść **0785584**

Koszt: 6,15 zł brutto (w tym VAT)

heyah! orange PLAY plus T

POZNAJ MOJĄ HISTORIĘ!

PRZEKAŻ 1,5% PODATKU

Numer KRS
0000396361

Cel szczegółowy
0785584 Jerzy

siepomaga.pl

siepomaga.pl/jerzy-kruczyk

eprasa.pl 11112f1607

nie wycenić. Due diligence, czyli badanie firmy przed zakupem, polega na analizie dokumentów, danych i procesów. Jeżeli zamiast nich kupujący słyszy jedynie: „u nas wszystko działa, proszę mi wierzyć", transakcja zaczyna się chwiać.

Grzech 5. Nieuporządkowane kwestie prawne

Umowy z kluczowymi klientami zawarte na słowo. Hala produkcyjna stojąca na gruncie o nieuregulowanym stanie prawnym. Znak towarowy, którego nigdy nie zarejestrowano. Oprogramowanie rozwijane przez lata przez informatyka bez umowy przenoszącej prawa autorskie. Do tego dawne zaszłości wspólnicze i niejasna struktura właścicielska.

Z mojego doświadczenia wynika, że właśnie kwestie prawne są najczęstszym „deal breakerem" na etapie due diligence.

Nie dlatego, że są nierozwiązywalne. Wręcz przeciwnie – większość z nich można uporządkować. Problem polega na tym, że wychodzą na jaw zbyt późno, kiedy kupiec traci zaufanie, a harmonogram transakcji zaczyna się rozpadać.

Grzech 6. Brak drugiej linii zarządczej

Kupiec przejmujący firmę musi mieć kogoś, kto będzie nią zarządzał. Tymczasem w typowej polskiej firmie rodzinnej pod właścicielem często nie ma menedżerów zdolnych do samodzielnego prowadzenia biznesu – są jedynie wykonawcy jego poleceń.

Kluczowi pracownicy nie mają programów motywacyjnych, zakazów konkurencji ani wystarczających powodów, by pozostać w organizacji po zmianie właściciela. Kupujący zawsze zadaje sobie jedno pytanie: Kto będzie zarządzał firmą, kiedy właściciel odbierze pieniądze i wyjedzie na Majorkę?

Jeżeli odpowiedź brzmi „nikt", cena spada. Alternatywnie sprzedający zostaje zobowiązany do dalszej pracy w firmie przez kilka kolejnych lat. Dla wielu przedsiębiorców jest to zaprzeczenie sensu całej transakcji.



eprasa.pl 11112f1607

GetResponse

Własna strona WWW w 15 minut? To możliwe!

Tworzenie strony bez programowania

Stwórz swoją stronę w kilka chwil przy pomocy AI i od razu zacznij promować swoją markę

Całkowita swoboda projektowania

Wciel swoje pomysły w życie przy pomocy zestawu kreatywnych narzędzi

Szablony stron dla Twojej branży

Wybieraj spośród gotowych profesjonalnych szablonów dopasowanych do Twoich potrzeb

Cały marketing w jednej platformie

Promuj swoją stronę różnymi kanałami marketingowymi bez opuszczania GetResponse

Tworzenie stron nigdy nie było prostsze!

PRZEKONAJ SIĘ



✓ Poszerzaj bazę odbiorców ✓ Kontaktuj się z klientami ✓ Zarabiaj na wiedzy ✓ Sprzedawaj więcej w sieci

eprasa.pl 11112f1607

Grzech 7. Firma „dojona” zamiast rozwijana

Ostatni grzech popełniają właściciele, którzy decyzję o sprzedaży podjęli w głowie kilka lat wcześniej i od tego momentu przestali inwestować w rozwój.
Park maszynowy się starzeje, działania marketingowe zamierają, nie pojawiają się nowe produkty, a wypracowane zyski są w całości wyciągane z firmy. Rachunek wyników nadal może wyglądać dobrze, jednak doświadczony inwestor szybko zauważa, że ma do czynienia z biznesem w fazie schyłkowej.
Kupiec nie płaci za przeszłość. Płaci za przyszłe przepływy pieniężne.
Firma bez historii wzrostu i bez wiarygodnego planu rozwoju jest z jego perspektywy produktem wygasającym. A za wygasające produkty płaci się niewiele – albo nie płaci się wcale.

Żaden z tych grzechów nie jest wyrokiem

Dobra wiadomość jest taka, że wszystkie opisane problemy można naprawić. Zła wiadomość? Ich rozwiązanie wymaga czasu – zwykle od 12 do 24 miesięcy przed rozpoczęciem procesu sprzedaży.
Firmy nie da się „posprzątać” w miesiąc, kiedy kupiec już czeka.
Dlatego naszą współpracę rozpoczynamy od Sesji Strategicznej. To ustrukturyzowane spotkanie, podczas którego – zanim rozpocznie się jakikolwiek proces sprzedaży – poznajemy firmę od środka: analizujemy finanse, strukturę przychodów, zależność od właściciela, stan dokumentacji oraz kwestie prawne.
Efektem jest uczciwa diagnoza: co stanowi wartość firmy, co obniża jej wycenę, a co może doprowadzić do zerwania transakcji. Sprzedający dowiaduje się tego na początku drogi, a nie w połowie procesu due diligence.
Z perspektywy właściciela oznacza to przede wszystkim oszczędność czasu i pieniędzy. Wejście w proces sprzedaży z firmą obciążoną opisanymi grzechami często kończy się miesiącami rozmów, obniżeniem ceny lub całkowitym zerwaniem transakcji. Co gorsza, firma może zostać „spalona” na rynku, ponieważ informacje o nieudanych próbach sprzedaży rozchodzą się zaskakująco szybko.
Sesja Strategiczna pozwala tego uniknąć. Albo potwierdza, że firma jest gotowa do sprzedaży, albo wskazuje konkretne obszary wymagające poprawy, dzięki którym za rok lub dwa będzie można sprzedać ją drożej i bezpieczniej.
Na koniec rada, którą powtarzam każdemu przedsiębiorcy.
Najlepszy moment na przygotowanie firmy do sprzedaży to moment, w którym jeszcze wcale nie zamierzasz jej sprzedawać.
Firma zbudowana w taki sposób, aby można ją było sprzedać, jest jednocześnie lepiej zorganizowana, bezpieczniejsza i bardziej rentowna. Nawet wtedy, gdy ostatecznie nigdy nie trafi na rynek. ■

Autor: ekspert M&A, sprzedajfirme.com

REKLAMA



eprasa.pl 11112f1607

JEDNA IZBA

WARSZAWSKA IZBA GOSPODARCZA www.wig.waw.pl

www.erece.org

ttg BALTIC www.ttgbaltic.eu

ttg EVENTS www.ttgevents.eu

asean www.asean.pl

www.prathetthai.org

myanmar LET THE JOURNEY BEGIN www.mjanma.org

www.emaroko.org

Palestine www.palestyna.org

WSZYSTKIE STRONY ŚWIATA

Nowości wydawnicze



Negocjacje w praktyce
Paweł Kowalewski
Wydawnictwo Onepress

Negocjacje. Wiele osób wzdryga się na samą myśl negocjacje źle im się kojarzą, nie lubią ich i niechętnie do nich przystępują, czując, że to swojego rodzaju przeciąganie liny i brutalna walka. Drugą stronę postrzegają jako adwersarza i przeciwnika. To błędne spojrzenie i złe podejście do tematu. W biznesie negocjowanie powinno stanowić pewien etap budowania relacji z klientem. Służyć nawiązywaniu długoterminowych relacji. Negocjacje to też skuteczny sposób na uniknięcie konfliktów w domu, w rodzinie, z dziećmi, czy przyjaciółmi. Możemy dyskutować, możemy nawet się spierać, ale w ostateczności chodzi o to, aby strony skończyły rozmowy z poczuciem satysfakcji i dobrymi wspomnieniami, stanowiącymi pozytywny prognostyk na przyszłość.



Adoptuj się
Andrea Clarke
Wydawnictwo Studio Emka

Andrea Clarke przekonuje, że zamiast walczyć z niepewnością, warto nauczyć się wykorzystywać ją na swoją korzyść.

Autorka przedstawia autorski model oparty na czterech etapach skutecznej adaptacji:

- reaguj,
- akceptuj,
- rozbudzaj,
- odrzucaj.

To system, który pomaga nie tylko przetrwać okres transformacji, ale również dostrzegać w nim nowe możliwości rozwoju.



Power BI w praktyce. Przejdź na wyższy poziom analizy danych
Aleksandra Piśko-Pancerz
Wydawnictwo Insignis

Ten, kto pracuje z danymi, musi się wspierać odpowiednimi narzędziami do ich zbierania, przekształcania, analizy i prezentacji po to, by dzielić się efektami swojej pracy, ale też by móc te dane zwizualizować na własne potrzeby. Tu wkracza Power BI narzędzie, które pozwala przygotować raport tak, aby jego analiza mogła zająć zaledwie 60 sekund.

Znajomość Power BI otworzy Ci drogę na wyższy poziom analizy danych. Stworzysz model danych, który wystarczy odświeżać w miarę napływu nowych informacji. Osiągniesz to dzięki kombinacji Power Query, DAX i wizualizacji danych. Power BI umożliwia czytelną komunikację najważniejszych wskaźników KPI, szybką ocenę kondycji firmy, wskazanie osiąganych celów i obszarów działalności wymagających szczególnej uwagi. Brzmi jak spełnienie marzeń każdego analityka danych? W takim razie przestań marzyć, zacznij działać!



Timeboxing. Potęga robienia jednej rzeczy naraz
Marc Zao-Sanders
Wydawnictwo Insignis

Rób mniej, osiągaj więcej.

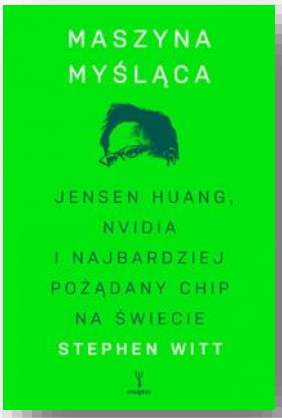
Bez względu na to, jakie masz cele, JEDEN nawyk pomoże ci je osiągnąć.

Timeboxing.

Skuteczna odpowiedź na przytłoczenie, problemy z koncentracją, przeciążenie decyzyjne i chaos współczesnego życia. Świadomy wybór, gdzie i kiedy kierujesz swoją energię.

Poznaj zasady tej kluczowej metody zarządzania czasem, wykorzystaj ją do budowania dobrych przyzwyczajeń i zacznij żyć tak, jak chcesz – każdego dnia.

eprasa.pl 11112f1607

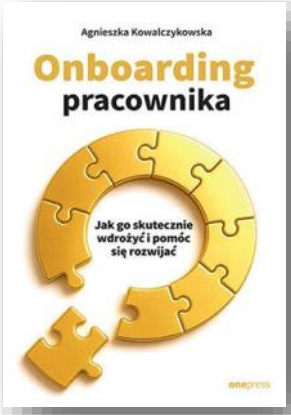


Maszyna myśląca. Jensen Huang, Nvidia i najbardziej pożądany chip na świecie

Stephen Witt

Wydawnictwo Insignis

W czerwcu 2024 roku – 31 lat po założeniu firmy w restauracji Denny's – Nvidia, napędzana gorączką inwestycyjną po premierze ChataGPT, stała się najcenniejszym przedsiębiorstwem na świecie. W swojej książce Stephen Witt przedstawia nieprawdopodobną historię, jak producent podzespołów do gier wideo zdobył rynek chipów dla sztucznej inteligencji i na nowo zdefiniował komputer. Rozmawiając z Jensenem Huangiem, jego przyjaciółmi, pracownikami i partnerami biznesowymi, Witt jako pierwszy zyskał możliwość zakulisowego przyjrzenia się rozwojowi Nvidii oraz drodze życiowej jej odważnego lidera, który ponad dziesięć lat temu zaufał obiecującym wynikom badań naukowych, zignorował krótkoterminową logikę Wall Street i zrealizował swoją radykalną wizję komputera.



Onboarding pracownika. Jak go skutecznie wdrożyć i pomóc się rozwijać

Agnieszka Kowalczykowska

Wydawnictwo Onepress

Pochodzące z języka angielskiego słowo onboarding oznacza wprowadzenie nowego pracownika do firmy. Jeśli zależy nam na tym, by osoba rozpoczynająca pracę szybko się do niej zaadaptowała, wdrożyła w swoje obowiązki i stała wartościowym członkiem zespołu, odpowiednio przeprowadzony onboarding stanowi klucz do sukcesu.

Książka powstała jako wynik wieloletnich doświadczeń jej autorki. To poradnik dla liderów HR, menedżerów i właścicieli firm, których celem jest stworzenie przemyślanego, wspierającego i nowoczesnego systemu wdrażania pracowników.

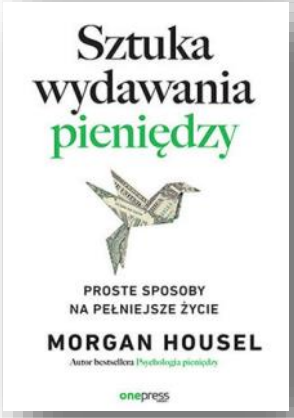


Nie wróżymy z fusów! Data driven business, czyli badania w biznesie i marketingu

Anna Karcz-Czajkowska

Wydawnictwo Onepress

Prowadzenie biznesu bez oparcia go na danych pozyskanych z rynku, zweryfikowanych i odpowiednio przetworzonych dla własnych potrzeb jest niczym więcej niż jedynie chciejstwem. Wróżeniem z fusów. Żadna firma, ani duża, ani mała, nie powinna bazować na przykładach anegdotycznych i intuicjach, ponieważ te raz się sprawdzają, a raz nie. Każdą z nich warto dla odmiany wesprzeć solidnym fundamentem badań prowadzonych w takich obszarach jak biznes i marketing. Są one narzędziem, które pomaga zrozumieć związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy decyzjami i uwalnia je od przypadkowości.



Sztuka wydawania pieniędzy. Proste sposoby na pełniejsze życie

Morgan Housel

Wydawnictwo Onepress

Autor nie oferuje gotowych budżetów czy uniwersalnych rozwiązań, lecz pomaga zrozumieć psychologiczne mechanizmy rządzące naszymi decyzjami zakupowymi. Pokazuje, jak przekształcić pieniądze z miernika statusu w narzędzie do lepszego życia i skoncentrować się na budowaniu niezależności zamiast imponowania innym. Książka łączy fascynujące historie z praktyczną mądrością, wyjaśniając, dlaczego najcenniejszym zwrotem z inwestycji jest spokój ducha, dlaczego oczekiwania mają większe znaczenie niż dochód, a także dlaczego radzenie sobie z pieniędzmi ma więcej wspólnego z samoświadomością niż z arkuszami kalkulacyjnymi.

eprasa.pl 11112f1607



Czy firma jest gotowa na wakacyjne spowolnienie?



ADAM ZAGAŁA

Wielu przedsiębiorcom wakacje kojarzą się przede wszystkim z odpoczynkiem i chwilowym zwolnieniem tempa. Jednak z perspektywy finansów firmy lato jest jednym z tych okresów, które wymagają szczególnej uwagi. Spadek aktywności klientów, wolniejsze procesy sprzedażowe, opóźnienia w płatnościach czy mniejsza dostępność pracowników mogą znacząco wpłynąć na kondycję przedsiębiorstwa i jego płynność finansową.

eprasa.pl 11112f1607



Warto pamiętać, że wakacyjne spowolnienie nie ogranicza się wyłącznie do lipca i sierpnia. W wielu branżach pierwsze sygnały pojawiają się już w czerwcu, gdy klienci odkładają decyzje zakupowe na później, a pełny powrót do aktywności następuje dopiero pod koniec września. W praktyce oznacza to, że firmy powinny przygotować się nie na dwa miesiące niższej aktywności, lecz nawet na cały kwartał funkcjonowania w warunkach większej ostrożności finansowej.

Rosnące koszty i słabszy popyt zwiększają presję na firmy

Przygotowanie przedsiębiorstwa na wakacyjne spowolnienie jest szczególnie istotne w obecnych realiach gospodarczych. Od kilku lat firmy mierzą się z rosnącymi kosztami prowadzenia działalności, w tym wyższymi wynagrodzeniami, kosztami energii, usług, transportu czy zakupu towarów.
Jednocześnie wzrost przychodów nie zawsze oznacza poprawę sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. W wielu firmach sprzedaż nominalnie rośnie, ale marże systematycznie się kurczą, ponieważ koszty zwiększają się szybciej niż przychody.
Nasze analizy przeprowadzone na grupie 200 małych i średnich firm pokazują, że wzrost obrotów nie zawsze przekłada się na wzrost rentowności. Firmy obracają większymi kwotami, jednak na poziomie zysku często pozostaje im mniej niż jeszcze kilka lat temu.
To właśnie dlatego okresy czasowego spowolnienia, takie jak wakacje, mogą być dla wielu przedsiębiorstw szczególnie wymagające. Przy niższej sprzedaży i jednocześnie wysokich kosztach stałych presja na płynność finansową pojawia się znacznie szybciej.

Największym zagrożeniem jest brak kontroli nad przepływami pieniężnymi

Jednym z najczęstszych problemów, z którymi przedsiębiorcy zgłaszają się po wakacjach, jest pogorszenie sytuacji finansowej firmy. We wrześniu i październiku często obserwujemy wzrost zainteresowania wsparciem finansowym, ponieważ właściciele przedsiębiorstw po powrocie z urlopów zauważają, że poziom gotówki na koncie jest niższy od



eprasa.pl 11112f1607

zakładanego, a realizacja wcześniejszych planów sprzedażowych odbiega od prognoz.
Największym błędem jest założenie, że skoro firma działała stabilnie przed wakacjami, to sytuacja automatycznie pozostanie bezpieczna również w trakcie sezonu urlopowego. Dlatego przed rozpoczęciem wakacji warto przeanalizować kilka kluczowych obszarów działalności.

Zaplanuj dostępność zespołu i zastępstwa

Pierwszym krokiem powinno być odpowiednie przygotowanie organizacyjne firmy. Brak kluczowego pracownika może wpłynąć nie tylko na bieżącą działalność, ale również na sprzedaż, obsługę klientów czy terminowość realizacji zobowiązań.
Warto wcześniej ustalić:

- kto przejmuje odpowiedzialność za najważniejsze procesy,
- które zadania muszą zostać wykonane podczas urlopów,
- kto odpowiada za kontakt z klientami i kontrahentami,
- kto podejmuje decyzje w sytuacjach wymagających szybkiej reakcji.

Dobrze przygotowana organizacja pozwala uniknąć sytuacji, w której jedna nieobecność blokuje funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

Sprawdź płynność finansową przed wyjazdem

Drugim kluczowym elementem jest analiza aktualnej sytuacji finansowej firmy. Przedsiębiorca powinien dokładnie sprawdzić:

- poziom dostępnej gotówki,
- aktualne należności od klientów,
- zobowiązania wobec dostawców,
- poziom zapasów,
- planowane wydatki w najbliższych miesiącach,
- potencjalne ryzyka związane z opóźnionymi płatnościami.

Szczególną uwagę należy zwrócić na zatory płatnicze. Problem zauważony odpowiednio wcześnie często można rozwiązać poprzez kontakt z klientem, renegocjację harmonogramu płatności lub lepsze zarządzanie wydatkami.
Największym zagrożeniem jest sytuacja, w której przedsiębiorca dowiaduje się o problemie dopiero wtedy, gdy na rachunku zaczyna brakować środków na bieżące funkcjonowanie firmy.



eprasa.pl 11112f1607



Zweryfikuj, czy prognozy sprzedaży są realistyczne

Wiele przedsiębiorstw pracuje z budżetami i prognozami finansowymi, jednak nawet najlepiej przygotowane plany nie zawsze uwzględniają specyfikę okresu wakacyjnego.

Przedsiębiorcy często koncentrują się na realizacji celów rocznych, a zbyt rzadko analizują sezonowe zmiany zachowań klientów. Tymczasem właśnie latem procesy zakupowe często wydłużają się, a część decyzji zostaje przesunięta na okres po wakacjach.

Dlatego warto przygotować kilka wariantów rozwoju sytuacji, również tych mniej optymistycznych.

Co się stanie, jeśli:

- sprzedaż spadnie poniżej zakładanego poziomu,
- klienci będą podejmować decyzje wolniej,
- płatności zaczną wpływać z opóźnieniem,
- część zespołu będzie mniej dostępna niż planowano?

Następnie należy przeanalizować, jak każdy z tych scenariuszy wpłynie na przepływy pieniężne firmy. Szczególnie ważne jest zabezpieczenie okresu, w którym właściciel firmy lub kluczowe osoby odpowiadające za sprzedaż i finanse są mniej dostępne.

Po powrocie z wakacji zacznij od finansów, nie od zaległości

Po urlopie przedsiębiorcy bardzo często skupiają się na nadrobieniu wiadomości, spotkań i bieżących tematów operacyjnych. Tymczasem pierwszym krokiem powinno być ponowne sprawdzenie sytuacji finansowej firmy.

Warto przeanalizować:

- czy poziom gotówki jest zgodny z wcześniejszymi założeniami,
- czy sprzedaż realizuje zakładane cele,
- czy pojawiły się nowe zobowiązania,
- czy należności spływają zgodnie z planem.

Im szybciej przedsiębiorca zauważy potencjalne problemy, tym większe ma możliwości skutecznej reakcji i ograniczenia ewentualnych konsekwencji.

Świadome zarządzanie finansami pozwala spokojniej odpoczywać

Problemy finansowe są jedną z najczęstszych przyczyn, dla których przedsiębiorcy nie potrafią w pełni odpocząć podczas urlopu. Niepewność dotycząca płynności, sprzedaży czy terminowości płatności sprawia, że nawet kilka dni wolnego bywa źródłem dodatkowego stresu.

Tymczasem odpowiednie przygotowanie firmy do wakacyjnego spowolnienia pozwala znacząco ograniczyć ryzyko. Analiza płynności finansowej, realistyczne prognozy sprzedaży oraz świadome zarządzanie budżetem pomagają zachować kontrolę nad sytuacją nawet w okresie mniejszej aktywności rynkowej.

Warto pamiętać, że dla wielu przedsiębiorstw wakacje nie oznaczają jedynie dwóch miesięcy odpoczynku, lecz nawet kilka wymagających miesięcy funkcjonowania w warunkach większej niepewności. Firmy, które odpowiednio wcześnie przygotują się na ten okres, będą miały zdecydowanie większą kontrolę nad swoją sytuacją finansową i spokojniej wejdą w ostatni kwartał roku. ■

Autor: współzałożyciel Value Finance

Bezpłatna prenumerata Gazety MSP wprost na Twoją skrzynkę e-mail. Zamów



eprasa.pl 11112f1607

Ubezpieczenie grupowe a ciągłość procesów biznesowych



TOMASZ KANIEWSKI

Kiedy myślimy o ciągłości działania firmy, w pierwszej kolejności przychodzą nam do głowy plany awaryjne na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń, szkód, przerw w łańcuchu dostaw, awarii systemów IT, linii produkcyjnych czy innych sytuacji losowych. Znacznie rzadziej zastanawiamy się nad czynnikiem ludzkim, a więc tym, jak organizacja radzi sobie z chorobą, wypadkiem lub śmiercią pracownika oraz jakie mechanizmy pozwalają jej utrzymać sprawność operacyjną w takich okolicznościach. Tymczasem właśnie w tym obszarze ubezpieczenia grupowe, najczęściej postrzegane wyłącznie jako benefit pracowniczy, odgrywają niezwykle istotną rolę. Stanowią bowiem jedno z narzędzi zarządzania ryzykiem operacyjnym i wspierają odporność organizacji na zdarzenia, których nie da się przewidzieć.

eprasa.pl 11112f1607



Żeby lepiej zrozumieć, jak ubezpieczenie grupowe wpisuje się w ciągłość biznesową, warto rozróżnić dwa filary ochrony, które choć często funkcjonują w firmach równolegle, oddziałują na organizację w odmienny sposób. Mowa o grupowych ubezpieczeniach zdrowotnych oraz grupowych ubezpieczeniach na życie. Każde z nich odpowiada na inne potrzeby pracowników i pracodawców, jednak wspólnie tworzą system zabezpieczeń ograniczających skutki zdarzeń mogących zakłócić funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Zdrowie pracowników a sprawność organizacji

Podstawową funkcją grupowego ubezpieczenia zdrowotnego z perspektywy ciągłości działania firmy jest skrócenie czasu potrzebnego pracownikowi na powrót do zdrowia. W warunkach ograniczonej dostępności świadczeń w publicznym systemie ochrony zdrowia oraz wielomiesięcznych kolejek do specjalistów, prywatny dostęp do diagnostyki i konsultacji lekarskich bezpośrednio przekłada się na krótszą absencję.

Jeżeli pracownik musi czekać miesiącami na konsultację specjalistyczną w ramach NFZ, firma przez cały ten okres funkcjonuje w niepewności dotyczącej jego dyspozycyjności. Szybki dostęp do pomocy medycznej jest również kluczowy dla odzyskania pełnej sprawności po urazie lub wypadku przy pracy. Niektóre problemy zdrowotne, pozostawione bez odpowiedniego leczenia, mogą prowadzić do trwałych konsekwencji wpływających zarówno na życie pracownika, jak i jego zdolność do wykonywania obowiązków zawodowych.

Ubezpieczenie zdrowotne zapewniające szeroki dostęp do specjalistów oraz możliwość refundacji kosztów leczenia poza siecią placówek partnerskich realnie skraca czas oczekiwania na pomoc. Coraz większego znaczenia nabierają również elementy związane ze zdrowiem psychicznym, takie jak wsparcie psychologiczne, konsultacje psychiatryczne czy rozwiązania telemedyczne.

W organizacjach, w których wypalenie zawodowe i przeciążenie psychiczne stały się realnym czynnikiem ryzyka operacyjnego, program obejmujący szybki dostęp do specjalistycznego wsparcia działa prewencyjnie, zanim problem zdąży się nasilić. Warto pamiętać, że długotrwały stres wpływa nie tylko na poziom zaangażowania pracownika czy jego skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia. Zwiększa również ryzyko pomyłek, obniża koncentrację i może przyczyniać się do większej liczby wypadków przy pracy.



eprasa.pl 11112f1607

Dostępność świadczeń równie ważna jak ich zakres

Oceniając adekwatność programu zdrowotnego do potrzeb firmy, warto zwracać szczególną uwagę nie tylko na zakres oferowanych przez ubezpieczyciela świadczeń, lecz także na ich rzeczywistą dostępność. Kluczowe znaczenie mają liczba placówek partnerskich w lokalizacjach, w których zatrudnieni faktycznie pracują, czas oczekiwania na wizyty oraz elastyczność systemu refundacji kosztów leczenia poza siecią.

Firma zatrudniająca pracowników w kilku miastach lub prowadząca działalność w regionach o ograniczonej dostępności prywatnej opieki medycznej powinna dokładnie przeanalizować, czy zakres terytorialny umowy odpowiada rzeczywistemu rozmieszczeniu zespołu. Nawet najbardziej rozbudowany program zdrowotny nie spełni swojej funkcji, jeśli dostęp do świadczeń będzie utrudniony lub znacząco oddalony od miejsca pracy i zamieszkania pracowników.

Ubezpieczenie na życie jako wsparcie stabilności firmy

Z kolei grupowe ubezpieczenie na życie kojarzone jest przede wszystkim z zabezpieczeniem finansowym rodziny pracownika na wypadek jego śmierci oraz ze wsparciem w przypadku poważnego zachorowania lub nieszczęśliwego wypadku. Jest to oczywiście jego podstawowa funkcja, jednak odpowiednio skonstruowany program może również wspierać ciągłość działania przedsiębiorstwa.

Z perspektywy biznesowej istotne jest przede wszystkim to, w jaki sposób program ubezpieczeniowy reaguje na zmiany zachodzące w strukturze organizacyjnej firmy. Szczególnego znaczenia nabiera to w grupach kapitałowych, organizacjach rozwijających się poprzez przejęcia oraz przedsiębiorstwach tworzących spółki celowe do realizacji konkretnych projektów.

Firmy, które rozwijają się przez akwizycje lub regularnie powołują nowe podmioty, powinny postrzegać ubezpieczenie grupowe jako jeden z elementów



eprasa.pl 11112f1607



swojej struktury korporacyjnej. To właśnie jeden z tych obszarów, który podczas reorganizacji czy transakcji bywa pomijany, a następnie generuje dodatkowe zadania administracyjne i organizacyjne.
Jeżeli odpowiednie scenariusze zostaną uwzględnione w umowie z ubezpieczycielem, dołączenie nowej spółki do programu lub wydzielenie części pracowników do odrębnego podmiotu nie będzie oznaczało konieczności budowania ochrony od podstaw. Z punktu widzenia pracodawcy oznacza to znaczną oszczędność czasu i uniknięcie konieczności każdorazowego renegocjowania warunków programu. Dla pracowników korzyści są jeszcze większe.

Znaczenie ciągłości ochrony podczas reorganizacji

W przypadku formalnej zmiany pracodawcy wynikającej z przejęcia, połączenia lub wydzielenia spółki pracownicy nie trafiają ponownie w okres karencji, w którym zakres ochrony mógłby zostać ograniczony. Ochrona jest kontynuowana bez przerw, co eliminuje ryzyko utraty zabezpieczenia w momencie, gdy może okazać się najbardziej potrzebne.
Ma to również duże znaczenie dla zarządzania talentami w grupach kapitałowych. Pracownik przechodzący pomiędzy spółkami tej samej grupy nie powinien odczuwać, że traci wypracowane wcześniej warunki ochrony. Takie rozwiązanie buduje zaufanie do pracodawcy szczególnie w okresach zmian organizacyjnych, które same w sobie bywają źródłem niepewności i stresu dla załogi.
Grupowe ubezpieczenia na życie są dziś rozbudowanymi produktami obejmującymi szeroki katalog zdarzeń ważnych z perspektywy pracowników. Zapewniają ochronę na wypadek poważnych zachorowań, nieszczęśliwych wypadków czy innych sytuacji losowych. Jednocześnie w każdej organizacji znajdą się osoby o różnych potrzebach i oczekiwaniach względem zakresu ochrony.
Jednym pracownikom będzie zależało na szerszych świadczeniach rodzinnych, innym na rozszerzeniu ochrony onkologicznej, a jeszcze innym na rozbudowanych pakietach związanych z profilaktyką i lecze-

REKLAMA



eprasa.pl 11112f1607

niem chorób układu krążenia. Dlatego większość ubezpieczycieli oferuje dodatkowe pakiety, które można dopasować do indywidualnych potrzeb.

Regularny przegląd programu ogranicza ryzyko

Warto podkreślić, że ocena, czy posiadany program ubezpieczeniowy odpowiada rzeczywistym potrzebom organizacji i pracowników, powinna być procesem cyklicznym, a nie jednorazową decyzją podjętą przy wdrażaniu benefitu. W praktyce oznacza to regularne zadawanie kilku podstawowych pytań: czy sumy ubezpieczenia były aktualizowane wraz ze zmianą siły nabywczej pieniądza, czy sieć placówek medycznych odpowiada aktualnemu rozmieszczeniu pracowników, czy program uwzględnia planowane zmiany organizacyjne oraz czy zatrudnieni rzeczywiście znają zakres swojej ochrony i potrafią z niej skutecznie korzystać.

Firmy zbyt często zakładają, że skoro program działa od wielu lat bez zgłaszanych problemów, jest właściwie dopasowany. Tymczasem brak reklamacji nie zawsze oznacza brak luk. Niekiedy świadczy jedynie o tym, że pracownicy nie wiedzą, jakie świadczenia są dostępne, albo że określone ryzyko jeszcze się nie zmaterializowało. Regularny przegląd programu, najlepiej prowadzony wspólnie z przedstawicielami pracowników, pozwala zidentyfikować potencjalne słabości, zanim zweryfikuje je trudne zdarzenie losowe.

Podejście pracodawców do ubezpieczeń grupowych wyraźnie ewoluuje właśnie w tym kierunku – od postrzegania ich jako standardowego benefitu pracowniczego do traktowania ich jako integralnego elementu strategii zarządzania ryzykiem. Coraz częściej programy ubezpieczeniowe są analizowane wspólnie przez działy HR, finansów i osoby odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem. Szczególnie widoczne jest to w organizacjach o złożonej strukturze, gdzie odporność przedsiębiorstwa na nieprzewidziane zdarzenia obejmuje również stabilność ochrony ubezpieczeniowej pracowników.

Coraz częściej kluczowe staje się nie pytanie: „czy oferujemy ubezpieczenie grupowe?”, lecz „czy nasze ubezpieczenie grupowe rzeczywiście chroni ludzi i organizację w sytuacjach mogących zagrozić jej funkcjonowaniu?”. To właśnie takie podejście świadczy o dojrzałym zarządzaniu ryzykiem i odpowiedzialnym budowaniu odporności biznesowej. ■

Autor: Dyrektor Biura Ubezpieczeń na Życie w EIB SA

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 11112f1607

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Bezpłatna prenumerata Gazety MSP wprost na Twoją skrzynkę e-mail. Zamów



DZIAŁY NOWE WYDANIE ARCHIWUM PRENUMERATA REKLAMA PATRONATY REJESTRACJA LOGOWANIE



Prawo

Nowa ustawa deweloperska - co warto wiedzieć

Lipiec 29, 2022 Klaudyna Jarzec-Kotlarz



Pracodawca ubezpieczy od największych obaw
Lipiec 22, 2022



TOP narzędzia dla każdego marketingowca
Lipiec 20, 2022



Czy da się uniknąć podatku od zysku z handlu kryptowalutami?
Lipiec 19, 2022



Przepisy dotyczące sankcji VAT w postaci dodatkowego zobowiązania
Lipiec 18, 2022

Artykuł sponsorowany



Bezpłatne archiwum Gazety MSP

Skorzystaj z archiwum Gazety MSP. Pobierz bezpłatnie interesujące Cię wydanie. Możesz też bezpłatnie zaprenumerować Gazetę MSP. Wystarczy napisać do nas: redakcja@gazeta-msp.pl

ENA8
Kompaktowy ekspres w niższej cenie!
4 399 zł
3 999 zł



MSP



Firmy popierają sankcje, ale coraz bardziej egzekwują płatności

Lipiec 06, 2022 Sławomir Grzelczak

Sektor MŚP popiera wprowadzenie sankcji gospodarczych na Rosję i Białoruś, choć jednocześnie przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z tego, że może się to niekorzystnie przełożyć na biznes. Już teraz bezpośredni negatywny wpływ na swoje działanie zauważa prawie co ósma firma. Mimo to, za zastosowaniem ograniczeń jest ponad 80 proc. przedsiębiorstw. Wojna w Ukrainie oraz rosnąca inflacja sprawiają jednak, że wśród firm rośnie obawa o płatności, a przez to więcej z nich mocniej naciska na zleceniodawców, by płacili im w terminie.



Po pierwsze: karać. Zaostrzenie kar dla przedsiębiorców

Lipiec 05, 2022



Czy wojna wpływa na rozliczenia? Firmy usługowe coraz bardziej zadłużone

Czerwiec 17, 2022



Portugalia: tu rozliczysz zyski z kryptowalut nie płacąc podatku

Czerwiec 03, 2022



Czechy e-handlem stoją. To szansa dla polskich firm

Czerwiec 02, 2022

Nowe oferty B2B



Akredytywa na zakup towarów!Kwota dowolna,szybkie
Lipiec 30, 2022



Szukamy inwestorow flipy mieszkan
Lipiec 30, 2022



Poszukiwany inwestor domki letniskowe nad jeziorem
Lipiec 30, 2022



Poszukiwany inwestor pasywny Bartoszyce
Lipiec 30, 2022



Szukam inwestora zakup pakietowy mieszkań
Lipiec 30, 2022

Dodaj własną ofertę

Finanse



Nowoczesne technologie



eprasa.pl 1111211607





Wiele kanałów, jeden cel. Jak planować publikacje, które wspierają sprzedaż

Zamiast codziennie zastanawiać się, co opublikować, właściciel firmy może raz w tygodniu przygotować jeden główny komunikat i dostosować go do wybranych kanałów. Potrzebuje do tego sprawdzonych faktów, jasno określonego celu biznesowego, jednego wezwania do działania (CTA) w każdym materiale oraz prostego sposobu mierzenia efektów: liczby zapytań, rezerwacji i sprzedaży.

Jarosław Maladyn

eprasa.pl 11112f1607



Najczęstszy błąd zaczyna się od pytania: „Co dziś wrzucić na Instagram?". Znacznie lepiej zapytać: „Jaki wynik biznesowy ma przynieść komunikacja w tym tygodniu?". Celem może być zapełnienie wolnych terminów, sprzedaż nowej dostawy, przypomnienie o rezerwacjach, pokazanie realizacji albo poinformowanie o zmianie godzin otwarcia.

Z celu wynika temat tygodnia. Nie powinno to być ogólne „napiszmy coś o ofercie", lecz konkretny komunikat, na przykład: „Przyjmujemy zapisy na przeglądy rowerów przed długim weekendem". Warto wybrać jeden wynik biznesowy na cały tydzień, a dla każdego materiału przygotować jedno wezwanie do działania dopasowane do kanału.

CTA może przyjmować różne formy: wiadomość na Instagramie, przejście do profilu na TikToku czy rezerwację przez Profil Firmy w Google. Wszystkie powinny jednak prowadzić do tego samego celu biznesowego. W pojedynczym komunikacie nie warto mnożyć próśb ani oczekiwań wobec odbiorcy.

Nie każda firma musi być obecna wszędzie. Najlepiej zacząć od kanałów, w których klienci już szukają firmy i dla których regularnie można przygotowywać treści. Kolejny kanał warto dodać dopiero wtedy, gdy wiadomo, jaką rolę ma pełnić w procesie poprzedzającym kontakt lub zakup.

Jedna karta faktów chroni przed pomyłkami

Zanim powstanie tekst, warto zebrać w jednym miejscu sześć kluczowych informacji wspólnych dla wszystkich wersji komunikatu:

- Co dokładnie oferujemy lub komunikujemy?
- Do kogo kierujemy informację?
- Gdzie, kiedy i na jakich warunkach oferta jest dostępna?
- Jaki fakt lub dowód warto pokazać?
- Jakie zdjęcie albo wideo możemy legalnie opublikować?
- Co odbiorca powinien zrobić dalej?

Takie przygotowanie ma szczególne znaczenie przy cenach, terminach, liczbie miejsc i obietnicach dotyczących efektów usługi. Jeżeli na materiale znajdują się rozpoznawalne osoby, należy sprawdzić podstawę publikacji wizerunku, w tym ewentualne zastosowanie art. 81 ustawy o prawie autorskim, oraz obowiązki wynikające z RODO. Jeżeli firma korzysta ze zgody lub zezwolenia, warto udokumentować cel, zakres i kanały wykorzystania materiału. Opis nie powinien ujawniać informacji zbędnych do przedstawienia usługi.

Ten sam temat nie oznacza identycznej publikacji

Poniższa tabela pokazuje przykładowe role kanałów komunikacji. Warto traktować je jako hipotezy do przetestowania, a następnie korygować na podstawie zachowań klientów, źródeł zapytań, dostępnych materiałów oraz kosztów obsługi.

Wyobraźmy sobie salon fryzjerski, który ma trzy wolne terminy na koloryzację w piątek i zdjęcie efektu, które może opublikować. Na Facebooku można opisać zakres usługi i warunki rezerwacji. Instagram może rozpocząć komunikację od atrakcyjnego zdjęcia.

Kanał	Przykładowa rola	Jak opracować temat
Facebook	Szerszy kontekst i lokalna rozmowa	Wyjaśnij ofertę, przedstaw warunki i ułatw kontakt
Instagram	Efekt wizualny i szybkie zainteresowanie	Zacznij od mocnego zdjęcia lub krótkiego filmu, skróć opis i dopasuj CTA do profilu
TikTok	Proces, demonstracja lub człowiek stojący za usługą	Przyciągnij uwagę w pierwszych sekundach, pokaż działanie i wskaż kolejny krok
Profil Firmy w Google	Informacja dla osoby szukającej firmy lokalnie	Podaj konkrety: co, gdzie, kiedy i jak można się skontaktować lub zarezerwować usługę

eprasa.pl 11112f1607



TikTok pokaże proces koloryzacji, jeśli firma dysponuje odpowiednim materiałem. Z kolei aktualność w Profilu Firmy w Google poinformuje o dostępnych terminach i warunkach skorzystania z usługi.

W każdym przypadku publikacja prowadzi do jednego, jasno określonego działania.

Przykładowa karta faktów:

- usługa: koloryzacja,
- odbiorcy: obecne i nowe klientki salonu,
- dostępność: trzy terminy w piątek,
- dowód: zdjęcie efektu,
- prawa: udokumentowana zgoda na wykorzystanie zdjęcia i właściwa podstawa przetwarzania danych,
- cel: trzy zrealizowane rezerwacje.

Przykładowe CTA:

- Facebook: „Sprawdź warunki i zarezerwuj”,
- Instagram: „Napisz wiadomość”,
- TikTok: „Przejdź do profilu”,
- Profil Firmy w Google: „Zarezerwuj termin”.

CTA różnią się formą, ale prowadzą do tego samego celu biznesowego.

Przykładowy wpis w rejestrze po 14 dniach:

- temat: trzy wolne terminy,
- kanał: Instagram,
- CTA: „Napisz wiadomość”,
- 3 kwalifikowane zapytania,
- 1 rezerwacja,
- 400 zł przychodu,
- 180 zł marży,
- 25 minut pracy,
- 0 zł budżetu.

Liczby mają wyłącznie charakter ilustracyjny i nie stanowią benchmarku.

Tydzień pracy w pięciu krótkich blokach

System ma odciążać właściciela firmy, dlatego powinien mieścić się w jego kalendarzu. Poniższy schemat to przykład, a nie sztywna norma.

Na wiadomości i komentarze warto przeznaczyć krótki blok każdego dnia. Na początku dobrze jest zarezerwować 60-90 minut tygodniowo na redakcję, kontrolę i planowanie treści, a następnie dostosować ten czas do własnego tempa pracy. Osobno należy uwzględnić przygotowanie materiałów, nagrania, montaż, kwestie prawne oraz moderację.



eprasa.pl 11112f1607



AI przygotowuje warianty, ale nie zatwierdza faktów

Sztuczna inteligencja jest przydatna, gdy otrzymuje dobrze przygotowaną kartę faktów. Może zaproponować otwarcie, poprawić styl, przygotować wersje dla różnych kanałów lub usunąć powtórzenia. Nie powinna jednak samodzielnie dopowiadać cen, dostępności, właściwości produktu ani rezultatów usługi.

Praktyczne polecenie dla AI może brzmieć:

Korzystaj wyłącznie z poniższych informacji. Przygotuj wersje tylko dla wskazanych kanałów. Każda wersja ma zawierać jedno wezwanie do działania dopasowane do kanału i prowadzić do wspólnego celu biznesowego. Nie dodawaj nowych faktów. Jeżeli temat nie pasuje do któregoś kanału albo brakuje danych, wskaż to w formie pytania.

Przed publikacją sprawdź:

- czy cena, data, godziny i dostępność są aktualne,
- czy tekst nie obiecuje efektu, którego firma nie może zagwarantować,
- czy firma posiada prawa do zdjęć i materiałów wideo oraz odpowiednie zgody i licencje,
- czy format i CTA pasują do danego kanału,
- czy link lub ścieżka rezerwacji działają poprawnie,
- czy zastosowano wymagane oznaczenia treści komercyjnych,
- czy, jeśli wymagają tego przepisy lub regulaminy platform, oznaczono treść stworzoną lub istotnie zmodyfikowaną przez AI.

Reguły nie są identyczne na wszystkich platformach. TikTok wymaga oznaczania treści komercyjnych również w przypadku promocji własnej marki. W ekosystemie Meta oznaczenie „Paid Partnership” dotyczy przede wszystkim treści publikowanych w ramach współpracy handlowej. Dlatego przed publikacją warto sprawdzić aktualne zasady konkretnego serwisu.

Jedna zasada pozostaje niezmienna: nie należy przekazywać do narzędzi AI danych klientów, prywatnych wiadomości ani historii wizyt. Korzystanie z AI nie zwalnia z odpowiedzialności za opublikowaną treść.

Mierz zachowania, nie tylko reakcje

Warto analizować wyniki na kilku poziomach. Wyświetlenia pokazują zasięg, a reakcje — zaangażowanie użytkowników. Kliknięcie, wejście na profil lub wysłanie wiadomości mogą sygnalizować zainteresowanie. Dopiero kwalifikowane zapytanie od osoby rzeczywiście zainteresowanej ofertą prowadzi do rezerwacji, sprzedaży i przychodu.

Samo kliknięcie przycisku telefonu nie oznacza rozmowy, a wysłany formularz nie zawsze jest wartościowym kontaktem.

Prosty rejestr powinien łączyć temat, kanał i CTA z liczbą kwalifikowanych zapytań, rezerwacji, przychodem, marżą oraz czasem i budżetem przeznaczonym na publikację. Pomocne mogą być linki z parametrami UTM, dedykowane kody ofertowe lub pytanie zadawane klientom: „Gdzie zobaczył(a) Pan/Pani tę informację?”.

Dzień	Zadanie	Rezultat
Poniedziałek	Wybór celu biznesowego, tematu i CTA dla każdego materiału.	Główny komunikat i lista CTA
Wtorek	Zebranie faktów oraz przygotowanie zdjęć lub nagrań.	Zatwierdzona karta faktów
Środa	Opracowanie wersji bazowej i wariantów dla wybranych kanałów.	Gotowe szkice publikacji
Czwartek	Weryfikacja treści, formatów i linków, publikacja lub zaplanowanie materiałów.	Gotowe publikacje
Piątek	Zapisanie pierwszych sygnałów oraz wyznaczenie terminu końcowego pomiaru.	Notatka i termin zamknięcia pomiaru

eprasa.pl 11112f1607



W parametrach UTM należy zapisywać wyłącznie oznaczenia kampanii, nigdy dane osobowe klientów. Jeżeli firma korzysta z plików cookie lub innych identyfikatorów, konfiguracja analityki powinna uwzględniać zgody użytkowników.

Pomiar nigdy nie będzie idealny. Klient mógł zobaczyć materiał w mediach społecznościowych, a później wrócić przez Google. Mimo to daje znacznie lepszą podstawę do podejmowania decyzji niż liczba polubień czy komentarzy.

Po czterech tygodniach warto porównać nie tylko kanały, ale także tematy publikacji. Takie porównanie należy traktować jako sygnał z pilotażu, a nie ostateczny werdykt. Na wyniki mogą wpływać mała próba, sezonowość czy specyfika lokalnego rynku.

Jeżeli porady generują pytania, realizacje budują zaufanie, a komunikaty o wolnych terminach prowadzą do rezerwacji, każdy typ treści pełni inną funkcję. Najskuteczniejsze tematy warto rozwijać i prezentować w nowych odsłonach zamiast co tydzień zaczynać pracę od zera.

Jeden proces zamiast czterech osobnych planów

Skuteczna komunikacja w wielu kanałach nie wymaga czterech oddzielnych procesów. Wymaga jednego celu biznesowego, wspólnej karty faktów, dopasowanych wersji publikacji i konsekwentnego pomiaru rezultatów.

Po miesiącu firma otrzymuje pierwsze sygnały, które tematy i kanały warto rozwijać. Nie jest to jeszcze dowód na znalezienie ostatecznego zwycięzcy, ale solidna podstawa do dalszych testów.

System nie zastąpi dobrej usługi, atrakcyjnych materiałów ani rozmowy z klientem. Może jednak skutecznie ograniczyć improwizację i pomóc prowadzić komunikację w bardziej uporządkowany sposób. ■

Autor: twórca Spreenity. Zajmuje się organizacją procesów komunikacji i publikacji treści w małych firmach, spreenity.pl



eprasa.pl 11112f1607



Jesteśmy maleńką, lokalną organizacją, która często mierzy się z dużymi problemami finansowymi. Giniemy w morzu znanych i potężnych fundacji, więc nasze zasięgi są niewielkie. Każdego roku pod naszą opiekę trafia kilkadziesiąt zwierząt, a opieka nad nimi generuje duże koszty.

Lokalne Stowarzyszenie
na Rzecz Bezdomnych Zwierząt
Psijazna Dłoń

Stowarzyszenie
Psijazna Dłoń

Numer rachunku bankowego: 76 1600 1462 1881 4603 6000 0001



eprasa.pl 11112f1607



AI w MŚP – koszt, inwestycja czy konieczność przyszłości?

Jeszcze kilka lat temu wdrożenie rozwiązań opartych na AI wiązało się z koniecznością ponoszenia ogromnych nakładów finansowych, zatrudnianiem specjalistów oraz budową własnej infrastruktury informatycznej. Obecnie z narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję mogą korzystać również małe i średnie przedsiębiorstwa, a często wystarczy jedynie subskrypcja. Dzięki temu AI staje się jednym z najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność firm w niemal każdej branży.

TOMASZ RYDZICKI

eprasa.pl 11112f1607

Koszt wdrożenia AI – kolejny wydatek czy inwestycja?

Jednym z najczęściej zadawanych pytań przez właścicieli firm jest kwestia kosztów wdrożenia sztucznej inteligencji (AI). Wiele przedsiębiorstw nadal postrzega AI jako kolejny wydatek obciążający budżet. W rzeczywistości jednak odpowiednio wdrożone rozwiązania należy traktować przede wszystkim jako inwestycję.

Koszty mogą być bardzo zróżnicowane. W przypadku małych firm często wystarczające są gotowe narzędzia dostępne w modelu abonamentowym, których cena wynosi od kilkudziesięciu do kilkuset złotych miesięcznie na użytkownika. Są również bardziej zaawansowane wdrożenia wymagające integracji z systemami firmowymi, szkolenia modeli czy tworzenia dedykowanych rozwiązań, których koszt może sięgać kilkudziesięciu tysięcy złotych.

Najważniejsze jest jednak spojrzenie na zwrot z inwestycji. Jeśli pracownik poświęca dziennie dwie godziny na przygotowywanie raportów, analizę danych lub odpowiadanie na powtarzające się wiadomości, AI może skrócić ten czas do kilkunastu minut. W efekcie firma nie tylko oszczędza czas, ale również zwiększa efektywność pracy i może realizować większą liczbę zadań bez konieczności zwiększania zatrudnienia.

Warto również pamiętać, że koszt niewdrożenia AI może w przyszłości okazać się wyższy niż koszt samej technologii. Firmy, które nie będą wykorzystywać automatyzacji i inteligentnych narzędzi, mogą mieć trudności z konkurowaniem pod względem szybkości działania, jakości obsługi klienta czy efektywności procesów biznesowych.

Wdrożenie pracowników – klucz do sukcesu

Sama technologia nie gwarantuje sukcesu. Jednym z najważniejszych elementów wdrożenia AI jest przygotowanie pracowników do korzystania z nowych narzędzi.



eprasa.pl 11112f1607

W wielu organizacjach pierwszą reakcją na informację o wdrożeniu sztucznej inteligencji jest niepewność lub obawa przed utratą pracy. Dlatego niezwykle istotna jest odpowiednia komunikacja. Pracownicy powinni rozumieć, że AI ma wspierać ich codzienne obowiązki, a nie eliminować ich stanowiska.

Proces wdrożenia powinien obejmować kilka etapów. Pierwszym jest edukacja i pokazanie praktycznych zastosowań AI w konkretnym obszarze działalności firmy. Następnie warto przeprowadzić szkolenia umożliwiające poznanie nowych narzędzi i zasad ich wykorzystywania. Ważne jest również opracowanie procedur określających, kiedy i w jaki sposób można korzystać ze sztucznej inteligencji.

Najlepsze efekty osiągają firmy, które wdrażają AI stopniowo. Zamiast próbować zautomatyzować wszystkie procesy jednocześnie, warto rozpocząć od prostych zadań, takich jak tworzenie dokumentów, przygotowywanie podsumowań czy analiza danych. Sukces pierwszych projektów buduje zaufanie pracowników i zachęca do dalszego rozwoju wykorzystania sztucznej inteligencji.

Przedsiębiorstwa powinny również rozwijać kompetencje cyfrowe swoich zespołów. W najbliższych latach umiejętność efektywnego korzystania z AI stanie się podobnie ważna jak znajomość pakietu biurowego czy obsługi poczty elektronicznej.

Korzystanie z AI w codziennej pracy

Jedną z największych zalet sztucznej inteligencji jest możliwość wykorzystania jej każdego dnia przez pracowników różnych działów.

W administracji AI może pomagać w przygotowywaniu dokumentów, tworzeniu pism, protokołów spotkań czy streszczeń długich raportów. W działach sprzedaży wspiera przygotowywanie ofert handlowych, analizę potrzeb klientów oraz tworzenie spersonalizowanej komunikacji.

Marketing wykorzystuje AI do generowania treści na strony internetowe, media społecznościowe oraz kampanie reklamowe. Narzędzia oparte na sztucznej inteligencji pomagają również analizować zachowa-



eprasa.pl 11112f1607

nia klientów i dobierać odpowiednie działania promocyjne.

W księgowości i finansach AI może wspierać analizę kosztów, wykrywanie nieprawidłowości oraz przygotowywanie zestawień i raportów. Działy HR korzystają ze sztucznej inteligencji do tworzenia ogłoszeń rekrutacyjnych, wstępnej analizy CV oraz przygotowywania materiałów szkoleniowych.

Coraz popularniejsze stają się również asystenci AI zintegrowani z pakietami biurowymi. Pozwalają one tworzyć prezentacje, analizować arkusze kalkulacyjne, przygotowywać podsumowania spotkań oraz wyszukiwać informacje w firmowych dokumentach. Dzięki temu pracownicy mogą koncentrować się na zadaniach wymagających wiedzy eksperckiej, kreatywności i kontaktu z klientem, a nie na wykonywaniu powtarzalnych czynności administracyjnych.

Co może automatyzować AI w firmie?

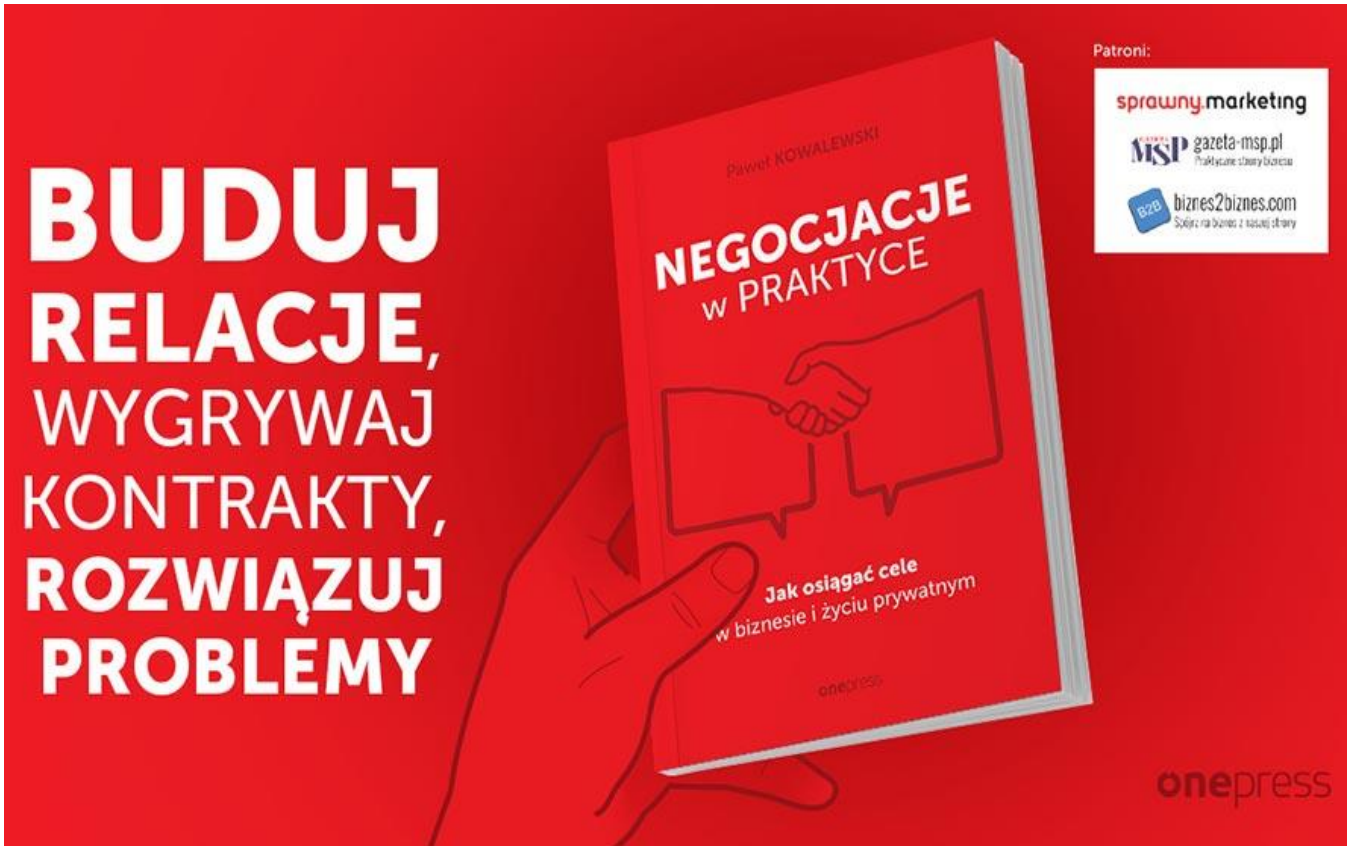
Zakres procesów, które mogą zostać zautomatyzowane przy wykorzystaniu AI, stale się rozszerza. Obecnie sztuczna inteligencja może wspierać między innymi:

- obsługę klienta poprzez chatboty i wirtualnych asystentów,
- odpowiadanie na wiadomości e-mail,
- tworzenie raportów i analiz,
- przygotowywanie ofert handlowych,
- planowanie harmonogramów pracy,
- analizę dokumentów i umów,
- przetwarzanie faktur,
- monitorowanie stanów magazynowych,
- prowadzenie kampanii marketingowych,
- analizę danych sprzedażowych,
- prognozowanie popytu,
- zarządzanie bazą wiedzy firmy.

Szczególnie dużą wartość AI przynosi tam, gdzie występują procesy powtarzalne i wymagające przetwarzania dużych ilości informacji. Maszyna może wykonywać takie zadania szybciej, bardziej konsekwentnie i bez zmęczenia.

Należy jednak pamiętać, że automatyzacja nie ozna-

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 11112f1607

cza całkowitego wyeliminowania nadzoru człowieka. Wyniki generowane przez AI powinny być weryfikowane, zwłaszcza gdy dotyczą decyzji biznesowych, finansowych lub prawnych.

Czy AI zastąpi pracowników?

To jedno z najczęściej pojawiających się pytań. Odpowiedź nie jest jednoznaczna, ale obecnie bardziej prawdopodobne jest zastępowanie konkretnych zadań niż całych zawodów.
AI doskonale radzi sobie z analizą danych, wyszukiwaniem informacji oraz wykonywaniem rutynowych czynności. Znacznie gorzej wypada natomiast w obszarach wymagających empatii, budowania relacji, kreatywnego myślenia, negocjacji czy podejmowania odpowiedzialnych decyzji biznesowych.
W praktyce oznacza to, że rola pracowników będzie się zmieniała. Osoby wykonujące głównie powtarzalne czynności będą musiały rozwijać nowe kompetencje i uczyć się współpracy z systemami AI. Jednocześnie pojawią się nowe stanowiska związane z zarządzaniem technologią, analizą danych czy wdrażaniem automatyzacji.
Można więc powiedzieć, że sztuczna inteligencja nie zastąpi większości pracowników, ale pracownicy korzystający z AI mogą zastąpić tych, którzy nie będą chcieli wykorzystywać nowych technologii. Firmy powinny więc traktować AI jako narzędzie wspierające rozwój kompetencji swoich zespołów, a nie jako wyłącznie sposób na redukcję zatrudnienia.

Czy AI można całkowicie ufać?

Mimo dynamicznego rozwoju sztucznej inteligencji nie należy traktować jej jako nieomylnego źródła wiedzy. Systemy AI nadal mogą popełniać błędy, przedstawiać nieaktualne informacje lub formułować odpowiedzi, które brzmią wiarygodnie, ale nie są zgodne ze stanem faktycznym. Zjawisko to jest często określane jako „halucynacje AI".
Dlatego wyniki pracy sztucznej inteligencji powinny być traktowane jako wsparcie dla człowieka, a nie ostateczne źródło decyzji. Szczególnie w obszarach związanych z finansami, prawem, bezpieczeństwem, kadrami czy strategicznym zarządzaniem konieczna jest weryfikacja przez odpowiednio przygotowanych pracowników. Oznacza to, że wdrożenie AI nie eliminuje całkowicie potrzeby angażowania zasobów ludzkich – zmienia natomiast ich rolę.
Zamiast wykonywania rutynowych czynności pracownicy coraz częściej odpowiadają za kontrolę jakości, ocenę poprawności wyników oraz podejmowanie decyzji. Największą wartość biznesową osiągają te firmy, które traktują AI jako inteligentnego asystenta wspierającego pracę człowieka, a nie jako całkowite zastępstwo ludzkiej wiedzy, doświadczenia i odpowiedzialności. ■

REKLAMA



eprasa.pl 11112f1607



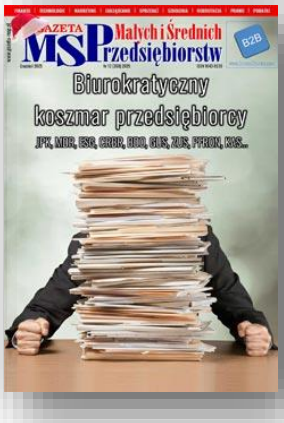


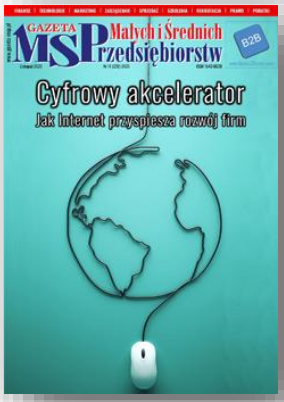














































eprasa.pl 11112f1607



Jak odróżnić inteligentne wsparcie AI od nieetycznej manipulacji w negocjacjach?



Paweł Kowalewski

Ostatnio, podczas jednego ze szkoleń, usłyszałem od uczestnika zdanie, które doskonale oddaje rzeczywistość, w której dziś funkcjonujemy: Mój szef chyba nie korzystał przy tym mailu z AI, bo kompletnie nie rozumiem, co napisał..



Uśmiechnąłem się. Nie dlatego, że była to złośliwa uwaga, lecz dlatego, że pokazuje ona, jak niepostrzeżenie sztuczna inteligencja zaczęła pojawiać się w naszym otoczeniu. Coraz częściej pomaga nam pisać wiadomości, analizować dane, przygotowywać prezentacje, a nawet wspierać proces podejmowania decyzji.

Nie mam nic przeciwko tej technologii. Wręcz przeciwnie – uważam, że jeśli jakieś narzędzie pomaga nam lepiej analizować informacje, przygotować się do rozmowy, przewidywać scenariusze czy uporządkować chaos danych, warto z niego korzystać. Tak samo jak kiedyś warto było nauczyć się Excela, CRM-u czy porządnego researchu przed spotkaniem z klientem.

Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy pod hasłem „inteligentnego wsparcia" próbujemy przemycić zwykłą manipulację – tyle że w nowocześniejszym, cyfrowym wydaniu.

I właśnie tutaj przebiega granica, o której coraz częściej powinniśmy rozmawiać.

AI jako wsparcie negocjatora

Wbrew pozorom sztuczna inteligencja może być w negocjacjach bardzo użyteczna. Może pomóc przeanalizować historię współpracy z klientem, wskazać najczęściej pojawiające się punkty sporne, wychwycić warunki umowy, które były szczególnie istotne dla drugiej strony, czy porównać nasze propozycje z benchmarkami rynkowymi.

Może również uporządkować argumenty, zasugerować alternatywne warianty rozmowy lub pomóc spojrzeć na sytuację z kilku różnych perspektyw.

To wszystko jest rozsądne. Powiem więcej – mieści się w granicach profesjonalizmu.

Kłopot pojawia się dopiero wtedy, gdy ktoś zaczyna traktować AI nie jako wsparcie procesu myślenia, lecz jako jego zastępstwo albo narzędzie do „rozpracowania" drugiego człowieka.

Wystarczy zadać kilka pytań:

- Czego może obawiać się mój rozmówca?
- Na jakie argumenty najłatwiej zareaguje?



eprasa.pl 11112f1607



- Jak wywrzeć na nim presję?
- Kiedy go docisnąć?
- Kiedy pozornie się wycofać, aby zwiększyć swoje szanse?

Brzmi niewinnie? Tylko do pewnego momentu.

Gdzie kończy się zrozumienie, a zaczyna wykorzystywanie?

W profesjonalnych negocjacjach od zawsze korzystaliśmy z wiedzy psychologicznej. Nie ma nic złego w próbie zrozumienia drugiej strony. Problem nie polega więc na tym, że analizujemy potrzeby i motywacje partnera.

Problem pojawia się wtedy, gdy przestajemy szukać rozwiązania, a zaczynamy szukać słabości.

To zasadnicza różnica.

Podczas jednego z ostatnich projektów, które realizowałem, okazało się, że wielu uczestników już wcześniej próbowało wspierać swoje negocjacje sztuczną inteligencją. Nie byłoby w tym nic niepokojącego, gdyby nie fakt, że ich prompty często koncentrowały się wokół pytań o wywieranie presji, negocjacyjne wymuszanie czy sposoby manipulowania rozmówcą.

Modele językowe odpowiadają na zadawane pytania. Jeżeli więc użytkownik pyta o techniki nacisku, uzyska odpowiedzi dotyczące technik nacisku. Jeśli pyta o sposoby osiągnięcia jednostronnej przewagi, otrzyma sugestie pomagające tę przewagę budować.

Ale na końcu tego procesu zawsze stoi człowiek i jego emocje.

I warto zadać sobie pytanie: czy osoba, która poczuje się zmanipulowana, będzie chciała z nami współpracować przy kolejnym projekcie? Czy będzie chciała wrócić do rozmów przy następnym kontrakcie? Czy będzie nam ufać?

Najczęściej odpowiedź brzmi: nie.

Wsparcie czy manipulacja?

Moim zdaniem kryterium jest dość proste. Jeżeli



eprasa.pl 11112f1607



korzystam z AI po to, aby lepiej zrozumieć interesy partnera, uporządkować argumenty, przygotować warianty rozmowy i uniknąć chaosu – wykorzystuję ją jako wsparcie.
Jeżeli natomiast używam jej po to, by odnaleźć emocjonalne luki, wykorzystać czyjeś zmęczenie, niepewność, presję czasu albo brak kompetencji – wchodzę w obszar manipulacji.
Wielu ludziom wydaje się, że granicę etyczną wyznacza dopiero kłamstwo. Moim zdaniem to zbyt wygodne uproszczenie.
Można przecież nikogo formalnie nie okłamać, a mimo to prowadzić rozmowę w sposób głęboko nieuczciwy. Można projektować komunikację tak, aby druga strona nie tyle podejmowała decyzję samodzielnie, ile była do niej stopniowo „doprowadzana". Można wykorzystywać dane i algorytmy do tak precyzyjnego modelowania przekazu, że partner przestaje mieć przestrzeń na spokojną, autonomiczną ocenę sytuacji.
To trochę jak różnica między przekonywaniem a sterowaniem. Przekonywanie pozostawia człowiekowi wolność wyboru. Sterowanie próbuje tę wolność ominąć.

Trzy testy etycznego wykorzystania AI

Dlatego pierwszym testem etycznym powinno być bardzo proste pytanie: Czy to narzędzie pomaga mi lepiej rozmawiać, czy skuteczniej obchodzić świadomą zgodę drugiej strony?
Drugi test jest równie prosty: Czy bez oporów powiedziałbym drugiej stronie, w jaki sposób wykorzystałem AI podczas przygotowań do negocjacji?
Prawdopodobnie większość z nas bez problemu przyznałaby: *„Korzystałem z narzędzia, które pomogło mi uporządkować argumenty i przygotować możliwe warianty rozmowy".*
Ale czy równie spokojnie powiedzielibyśmy: *„Użyłem systemu, który przeanalizował Państwa styl reagowania, oszacował podatność na presję i wskazał moment, w którym najlepiej będzie Państwa docisnąć".*
No właśnie. To bardzo dobry papierek lakmusowy.

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukcja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl 11112f1607



Trzeci test dotyczy intencji. Technologia sama w sobie nie jest ani dobra, ani zła. Tak samo jak młotek może służyć do budowy domu albo do wybicia szyby.
Podczas jednej z konferencji posłużyłem się właśnie przykładem młotka. Zapytałem uczestników: Wyobraźmy sobie, że po moim mieście – a mieszkam w Łomiankach – biega przestępca z młotkiem i próbuje robić ludziom krzywdę. Gdy zostanie zatrzymany, kto będzie odpowiadał za swoje czyny: młotek czy człowiek? Odpowiedź jest oczywista.
Tak samo jest ze sztuczną inteligencją.
Możemy później próbować tłumaczyć się, że „AI tak zasugerowała", „algorytm podpowiedział takie rozwiązanie" albo „system wskazał taki kierunek działania". Ostatecznie jednak odpowiedzialność zawsze ponosi człowiek.
To my decydujemy, w jaki sposób wykorzystujemy dostępne narzędzia.

Technologia nie zastąpi sumienia

Nieprzypadkowo najlepsze negocjacje nie są tymi, po których jedna strona czuje się sprytniejsza od drugiej.
Najlepsze negocjacje to takie, po których obie strony mają poczucie, że zostały potraktowane uczciwie, z szacunkiem i profesjonalizmem, a jednocześnie osiągnęły ważne dla siebie cele.
Dlatego warto wpuścić AI do świata negocjacji, ale nie wolno oddawać jej prawa do zastępowania sumienia, przyzwoitości i zdrowego rozsądku.
Może być świetnym asystentem. Może być analitykiem. Może być źródłem inspiracji i symulatorem różnych scenariuszy.
Nie powinna jednak stawać się cyfrowym treserem cudzych decyzji.
Bo różnica między inteligentnym wsparciem a nieetyczną manipulacją nie przebiega w technologii.
Ona przebiega w człowieku, który tej technologii używa.
I to od niego nadal zależy, czy zrobi lepszy biznes – czy tylko sprytniejszy. ■

Autor: negocjator i certyfikowany trener umiejętności negocjacyjnych, mediator, mentor biznesowy. Audytor procesów komunikacji negocjacyjnej w firmach. Ekspert w zakresie zarządzania, sprzedaży, budowania zespołów handlowych, zwiększania efektywności sprzedaży
pawel.kowalewski@thinkking.com.pl

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP

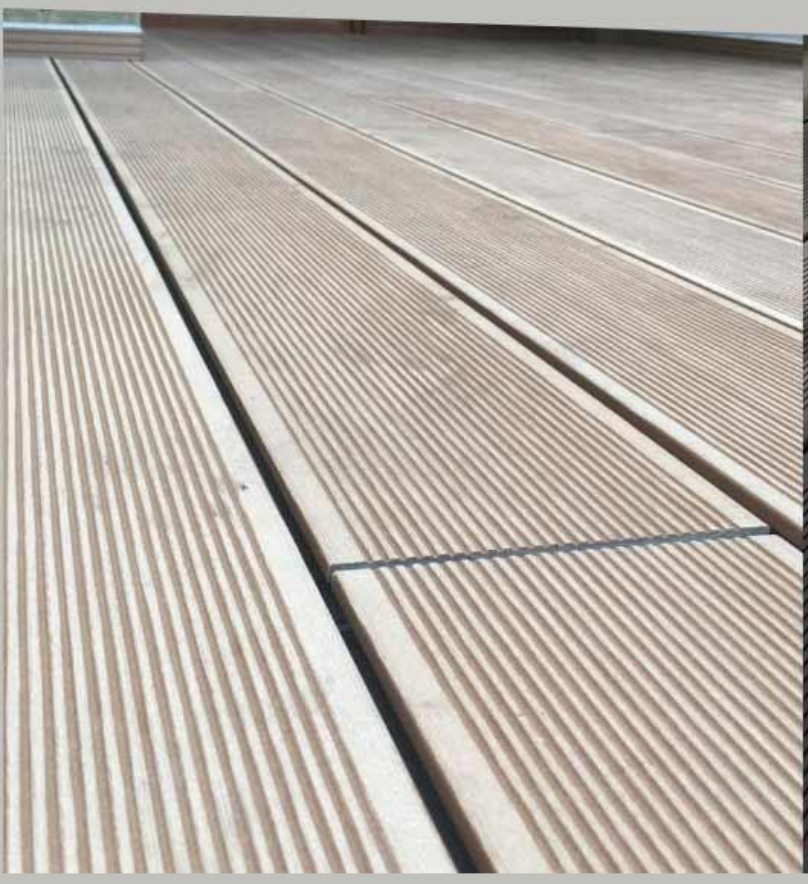


eprasa.pl 11112f1607

TARASY KOMPOZYTOWE



Projekt, materiały i realizacja





Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl 11112f1607



Koniec zarządzania firmą przez ciągłe gaszenie pożarów



Piotr Tytoń

W wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych dzień zaczyna się podobnie. Jeszcze zanim pierwsza zmiana zdąży się rozpędzić, pojawiają się pierwsze problemy. Klient pyta o opóźnioną dostawę. Brakuje materiału do realizacji kluczowego zlecenia. Jednej z maszyn uległa awarii. Dział handlowy właśnie przyjął pilne zamówienie, które trzeba natychmiast uwzględnić w harmonogramie. Kierownik produkcji po raz kolejny zmienia priorytety, a właściciel firmy wie, że zamiast pracować nad rozwojem przedsiębiorstwa, większość dnia poświęci na rozwiązywanie bieżących problemów.

eprasa.pl 1111211607



Dla wielu organizacji taki obraz stał się codziennością. Chaos został zaakceptowany jako naturalny element prowadzenia biznesu. Nieustanna presja czasu, zmieniające się priorytety i ciągłe interwencje zaczęły być postrzegane jako oznaka zaangażowania i przedsiębiorczości. Powstała kultura organizacyjna, w której największym uznaniem cieszą się osoby najszybciej gaszące kolejne pożary.

Umiejętność rozwiązywania kryzysów nie świadczy jeszcze o jakości zarządzania. Bardzo często jest wręcz sygnałem, że firma nauczyła się funkcjonować w permanentnym stanie reakcji na problemy.

Najbardziej efektywne przedsiębiorstwa produkcyjne świata nie zbudowały swojej pozycji dlatego, że miały mniej problemów. Ich przewaga wynika między innymi z umiejętności wczesnego identyfikowania problemów, docierania do ich rzeczywistych przyczyn i eliminowania ich, zanim przerodzą się w kryzys. Dojrzałe organizacje nie zakładają, że problemy znikną. Tworzą systemy, które pozwalają szybko je ujawniać, analizować i usuwać.

Prawdziwa przewaga konkurencyjna nie polega bowiem na tym, że organizacja potrafi szybko reagować. Polega na tym, że coraz rzadziej musi reagować.

Od reaktywności do zarządzania systemowego

To właśnie odróżnia przedsiębiorstwa zarządzane reaktywnie od organizacji dojrzałych. W tych pierwszych większość energii pochłania walka z codziennymi problemami. W tych drugich wysiłek koncentruje się na doskonaleniu procesów i budowaniu rozwiązań, które ograniczają liczbę problemów.

Wiele firm wpada przy tym w pułapkę własnego wzrostu. Na początku właściciel zna wszystkich klientów, osobiście podejmuje najważniejsze decyzje i skutecznie kontroluje działalność firmy. Z czasem jednak rośnie liczba pracowników, procesów i zamówień. Organizacja staje się bardziej złożona, a liczba decyzji przekracza możliwości pojedynczych osób.

W tym momencie wielu przedsiębiorców popełnia ten sam błąd. Zamiast budować system zarządzania, próbują pracować jeszcze więcej. Kontrolują kolejne obszary, uczestniczą w większej liczbie spotkań i podejmują jeszcze więcej decyzji. Przez pewien czas taki model działa, ale ostatecznie prowadzi do rosnącej zależności firmy od wiedzy i zaangażowania kilku kluczowych osób.



eprasa.pl 11112f1607



Pułapka „niezastąpionych bohaterów”

Skutki szybko stają się widoczne. Urlop kierownika produkcji wywołuje niepokój, choroba planisty dezorganizuje harmonogram, a właściciel nie potrafi wyjechać na tydzień bez codziennych telefonów z firmy.

Wiele osób traktuje takie sytuacje jako dowód własnej wartości. W rzeczywistości jest to sygnał ostrzegawczy świadczący o niedojrzałości organizacji. Im bardziej przedsiębiorstwo zależy od indywidualnych bohaterów, tym bardziej staje się kruche.

Nieprzypadkowo Toyota budowała swoją przewagę nie wokół wyjątkowych jednostek, lecz wokół standardów, procesów i kultury ciągłego doskonalenia. Filozofia Toyota Production System zakłada, że dobrze zaprojektowany system powinien pomagać przeciętnym pracownikom osiągać ponadprzeciętne wyniki. To system ma wspierać ludzi, a nie opierać funkcjonowanie przedsiębiorstwa na heroizmie pojedynczych osób.

Szukanie przyczyn zamiast winnych

Jednym z największych błędów popełnianych przez menedżerów jest koncentrowanie się na skutkach problemów zamiast na ich przyczynach. W wielu organizacjach pierwszą reakcją na niezgodność jest poszukiwanie winnego. Kto zawinił? Kto czegoś nie dopilnował?

Najbardziej dojrzałe organizacje zadają inne pytanie: dlaczego system dopuścił do wystąpienia problemu?

Jeżeli klient nie otrzymał zamówienia na czas, przyczyna problemu rzadko znajduje się w dniu wysyłki. Jeżeli zabrakło materiału, problem zwykle nie zaczyna się w magazynie. Jeżeli kontrola jakości wykryła niezgodność, jej źródło najczęściej znajduje się znacznie wcześniej.

Większość problemów w przedsiębiorstwach produkcyjnych ma charakter systemowy. Wynika z błędów planowania, niewłaściwej komunikacji, braku standardów, niejasnego podziału odpowiedzialności lub

OGŁOSZENIE

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw
dostępna jest w sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

empik kiosk.pl gazety.pl publio nexto.pl
ebookpoint.pl naukowa.pl GANDALF.com.pl eprasa.pl



eprasa.pl 11112f1607

Narzędzia rozwoju Twojej firmy



biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony



gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu



msportal.pl
Informacje, porady, edukcja



Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook



B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl 11112f1607



słabo zaprojektowanych procesów. Takie podejście jest wspólne dla Lean Management, Toyota Production System oraz Theory of Constraints. Choć wykorzystują różne narzędzia, wszystkie koncentrują się na doskonaleniu systemu pracy, a nie wyłącznie na usuwaniu skutków problemów.

Skup się na tym, co naprawdę ogranicza wyniki

Kolejną pułapką jest próba doskonalenia wszystkiego jednocześnie. Wiele firm uruchamia liczne inicjatywy usprawniające, próbując poprawić każdy obszar działalności. Efektem jest rozproszenie uwagi, zmęczenie organizacji i brak wyraźnych rezultatów.
Eliyahu Goldratt, twórca Theory of Constraints, podkreślał, że wydajność całego systemu ogranicza jego najsłabsze ogniwo. Nie ma znaczenia, jak bardzo poprawimy efektywność pozostałych obszarów, jeśli główne ograniczenie pozostanie bez zmian.
W praktyce oznacza to, że największe możliwości poprawy zwykle znajdują się w jednym lub dwóch kluczowych miejscach. Może to być określona maszyna, proces przezbrojeń, dział planowania, proces zakupowy lub sposób organizacji pracy.

Najlepsze przedsiębiorstwa nie próbują optymalizować wszystkiego. Skupiają się na tych elementach, które realnie wpływają na wyniki całego systemu.

Lider jako architekt systemu

W wielu organizacjach najbardziej zapracowanymi ludźmi są kierownicy. Rozwiązują problemy z dostawcami, odpowiadają na reklamacje, przyspieszają realizację zleceń i uczestniczą w gaszeniu kolejnych pożarów.
Choć często uznaje się to za dowód ich wartości, z perspektywy nowoczesnego zarządzania jest wręcz odwrotnie.
Jeżeli kierownik większość dnia spędza na rozwiązywaniu bieżących problemów, nie ma czasu na zarządzanie. A zarządzanie polega przede wszystkim na budowaniu środowiska, w którym problemy pojawiają się coraz rzadziej.
Rolą lidera nie jest codzienne ratowanie systemu. Jego zadaniem jest tworzenie systemu, który nie wymaga ciągłego ratowania. Oznacza to większe zaangażowanie w rozwój ludzi, doskonalenie procesów, analizę danych i eliminowanie przyczyn problemów.



eprasa.pl 11112f1607



W ten sposób lider przestaje być głównym wykonawcą działań operacyjnych, a staje się architektem systemu zarządzania.

Dane, standardy i przewidywalność

Wraz z rozwojem organizacji coraz więcej decyzji powinno opierać się na faktach, a nie intuicji. Jednocześnie wiele firm wpada w drugą skrajność i gromadzi ogromne ilości danych, które nie prowadzą do żadnych działań.

Skuteczne organizacje rozumieją, że nadmiar informacji bywa równie niebezpieczny jak ich brak. Sztuka zarządzania nie polega na mierzeniu wszystkiego, lecz na monitorowaniu wskaźników, które pomagają podejmować właściwe decyzje.

Terminowość dostaw (OTIF), poziom braków jakościowych, czas realizacji zamówień, produkcja w toku (WIP), produktywność czy rentowność przedsiębiorstwa mówią o kondycji firmy znacznie więcej niż dziesiątki szczegółowych raportów. Sam pomiar nie tworzy jednak wartości. Wartość pojawia się dopiero wtedy, gdy dane prowadzą do konkretnych działań doskonalących.

Dojrzałe przedsiębiorstwa zarządzają poprzez dobrze zdefiniowany rytm organizacyjny. Krótkie spotkania operacyjne, wizualne zarządzanie, jasno określone priorytety i szybka eskalacja problemów zwiększają przewidywalność oraz ułatwiają podejmowanie trafnych decyzji.

Celem nie jest tworzenie kolejnych procedur ani rozbudowywanie biurokracji. Dobrze zaprojektowane standardy mają ograniczać chaos, a nie zwiększać liczbę dokumentów.

Największym paradoksem współczesnego zarządzania jest to, że wiele firm traktuje chaos jako przejaw dynamiki. Tymczasem prawdziwa siła przedsiębiorstwa objawia się wtedy, gdy organizacja działa spokojnie, przewidywalnie i skutecznie.

Podsumowanie

Bo ostatecznie najlepszym dowodem dojrzałości przedsiębiorstwa nie jest liczba kryzysów, które udało się opanować. Jest nim liczba kryzysów, które nigdy nie musiały się wydarzyć.

Właśnie w tym miejscu kończy się kultura ciągłego gaszenia pożarów, a zaczyna prawdziwe przywództwo i nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem produkcyjnym. Organizacją, która nie opiera swojej przyszłości na heroizmie pojedynczych ludzi, lecz na sile dobrze zaprojektowanego systemu.

Dojrzałe przedsiębiorstwa nie są wolne od problemów. Są zorganizowane w taki sposób, że większość z nich nigdy nie przeradza się w kryzys. To właśnie ta zdolność będzie w najbliższych latach budowała trwałą przewagę konkurencyjną. ■

Autor: EMBA, CEO w VICTORY Business Training & Consulting, konsultant operacyjny & interim manager, trener zarządzania

REKLAMA

www.biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl 11112f1607



Czyny nieuczciwej konkurencji



R. PR. PAWEŁ BRONISŁAW LUDWICZAK

Od czasów starożytnego Rzymu funkcjonuje zasada „Ignorantia iuris nocet", czyli „nieznajomość prawa szkodzi". Jej znaczenie pozostaje aktualne również we współczesnym obrocie gospodarczym. Przedsiębiorcy działający na rynku powinni znać podstawowe regulacje chroniące uczciwe zasady konkurencji, ponieważ ich naruszenie może prowadzić do poważnych konsekwencji prawnych, finansowych i reputacyjnych.

eprasa.pl 11112f1607



W Polsce od 1993 r. obowiązuje ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, której celem jest ochrona przedsiębiorców oraz klientów przed działaniami naruszającymi zasady rzetelnego obrotu gospodarczego. Ustawa wprowadza ogólną definicję czynu nieuczciwej konkurencji, zgodnie z którą jest nim każde działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża albo narusza interes innego przedsiębiorcy lub klienta. Jest to tak zwana klauzula generalna, pozwalająca objąć ochroną również takie zachowania, które nie zostały wprost wymienione w przepisach.

W rozumieniu ustawy przedsiębiorcami są osoby fizyczne, osoby prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, które uczestniczą w działalności gospodarczej, prowadząc działalność zarobkową lub zawodową, nawet jeśli ma ona charakter uboczny.

Najczęstsze przykłady czynów nieuczciwej konkurencji

Ustawa zawiera katalog działań uznawanych za czyny nieuczciwej konkurencji. Należą do nich między innymi wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, które może powodować pomyłki co do tożsamości przedsiębiorcy, a także fałszywe lub oszukańcze oznaczanie pochodzenia geograficznego towarów i usług.

Za czyny nieuczciwej konkurencji uznaje się również wprowadzające w błąd oznaczanie towarów lub usług, naruszanie tajemnicy przedsiębiorstwa, a także nakłanianie pracowników lub klientów do rozwiązania bądź niewykonania zawartej umowy. Szczególnie często spotykane są przypadki naśladownictwa produktów, nieuczciwego zachwalania własnych wyrobów, pomawiania konkurentów czy też działań utrudniających innym przedsiębiorcom dostęp do rynku.

Przepisy obejmują także rozpowszechnianie nieprawdziwych lub wprowadzających w błąd informacji mogących wpływać na decyzje klientów i kontrahentów. Nieuczciwą konkurencją są również przekupstwo osób pełniących funkcje publiczne, reklama sprzeczna z prawem lub dobrymi obyczajami, organizowanie systemów sprzedaży lawinowej oraz prowadzenie działalności w systemie konsorcyjnym w sposób naruszający przepisy.

W ostatnich latach ustawodawca rozszerzył ochro-



eprasa.pl 11112f1607



nę również na działalność prowadzoną w środowisku cyfrowym. Za czyn nieuczciwej konkurencji mogą zostać uznane działania dostawców usług pośrednictwa internetowego i wyszukiwarek internetowych, jeżeli naruszają przepisy unijnego rozporządzenia dotyczącego przejrzystości i uczciwości relacji z użytkownikami biznesowymi. Do katalogu czynów nieuczciwej konkurencji zalicza się także nieuzasadnione wydłużanie terminów zapłaty za dostarczone towary lub wykonane usługi, co stanowi coraz częstszy problem w relacjach pomiędzy przedsiębiorcami.

Jakie prawa przysługują pokrzywdzonemu przedsiębiorcy?

Przedsiębiorca, którego interes został zagrożony lub naruszony przez czyn nieuczciwej konkurencji, może dochodzić przed sądem szeregu roszczeń. W pierwszej kolejności może żądać zaniechania niedozwolonych działań oraz usunięcia ich skutków. Często oznacza to konieczność wycofania nieuczciwych reklam, sprostowania nieprawdziwych informacji lub zaprzestania korzystania z oznaczeń wprowadzających klientów w błąd.

Poszkodowany może również domagać się złożenia przez sprawcę stosownego oświadczenia w odpowiedniej formie, zarówno jednorazowo, jak i wielokrotnie. Jeżeli doszło do powstania szkody majątkowej, możliwe jest dochodzenie odszkodowania na zasadach ogólnych oraz wydania korzyści bezpodstawnie uzyskanych przez sprawcę naruszenia.

W sytuacji, gdy czyn był zawiniony, sąd może dodatkowo zasądzić odpowiednią sumę pieniężną na cel społeczny związany ze wspieraniem kultury polskiej lub ochroną dziedzictwa narodowego.

Co zrobić przed skierowaniem sprawy do sądu?

Przed wystąpieniem z pozwem przedsiębiorca po-



eprasa.pl 11112f1607



winien przede wszystkim prawidłowo zidentyfikować i udokumentować naruszenie. Kluczowe znaczenie ma ustalenie, jaki konkretny czyn nieuczciwej konkurencji został popełniony. Może to być nieuczciwa reklama, rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji, utrudnianie dostępu do rynku czy też naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa.

Następnym krokiem jest zgromadzenie i zabezpieczenie materiału dowodowego. W zależności od charakteru sprawy mogą to być zrzuty ekranów, materiały reklamowe, korespondencja e-mailowa, oferty handlowe, dokumentacja wewnętrzna przedsiębiorstwa, raporty sprzedaży, zestawienia wskazujące spadek obrotów czy korespondencja z klientami. Im wcześniej dowody zostaną zabezpieczone, tym większa szansa na skuteczne dochodzenie roszczeń.

Warto pamiętać, że w sprawach dotyczących prawdziwości informacji zawartych w reklamach lub oznaczeniach towarów i usług ciężar wykazania prawdziwości przekazu spoczywa na podmiocie, który taki przekaz rozpowszechnia. Z tego względu szczególnie istotne jest zachowanie pełnej dokumentacji kampanii reklamowych, opisów produktów czy materiałów promocyjnych.

Dlaczego warto skorzystać z pomocy prawnika?

Sprawy z zakresu zwalczania nieuczciwej konkurencji często wymagają specjalistycznej wiedzy prawnej oraz odpowiednio przygotowanej strategii procesowej. Dlatego przed podjęciem dalszych działań warto skonsultować się z radcą prawnym lub adwokatem specjalizującym się w tej dziedzinie.

Profesjonalny pełnomocnik pomoże ocenić zgromadzony materiał dowodowy, prawidłowo zakwalifikować naruszenie oraz oszacować szanse powodzenia sprawy. Doradzi także, jakie dodatkowe dowody warto zabezpieczyć i jakie roszczenia będą najskuteczniejsze w konkretnej sytuacji. W zależności od okoliczności prawnik może zaproponować podjęcie działań cywilnych, administracyjnych, karnych albo pozasądowych.

Zawiadomienie właściwych organów

Nie każda sprawa musi od razu trafić do sądu cywilnego. W określonych przypadkach warto rozważyć zawiadomienie odpowiednich organów publicznych.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 11112f1607



Jeżeli działania przedsiębiorcy naruszają zbiorowe interesy konsumentów lub stanowią praktyki ograniczające konkurencję, zasadne może być skierowanie zawiadomienia do Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Organ ten dysponuje szeregiem instrumentów pozwalających na eliminowanie nieuczciwych praktyk rynkowych.

Jeżeli zachowanie sprawcy ma charakter przestępstwa, na przykład polega na celowym rozpowszechnianiu fałszywych informacji w celu wyrządzenia szkody konkurentowi lub osiągnięcia korzyści majątkowej, należy rozważyć zawiadomienie organów ścigania.

W niektórych przypadkach właściwe mogą być także instytucje branżowe lub inne podmioty nadzorujące określone sektory gospodarki, w tym biura informacji gospodarczej czy wyspecjalizowane organy regulacyjne.

Podsumowanie

Uczciwa konkurencja stanowi jeden z fundamentów funkcjonowania gospodarki rynkowej. Przedsiębiorcy powinni nie tylko unikać działań mogących zostać uznanymi za czyny nieuczciwej konkurencji, lecz także aktywnie reagować na wszelkie naruszenia swoich praw. Zabezpieczenie dowodów, właściwa ocena sytuacji oraz wsparcie pełnomocnika znacząco zwiększają szanse na skuteczną ochronę interesów przedsiębiorstwa i ograniczenie negatywnych skutków nieuczciwych działań konkurentów.

Niniejszy artykuł powstał w ramach inicjatywy „Nowy Standard Biznesu” #NSB. ■

Autor: Kancelaria Radcy Prawnego Paweł Ludwiczak
www.ludwiczak-radcaprawny.pl

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · e-kiosk.pl · e-gazety.pl · publio · nexto.pl · ebookpoint.pl · naukowa.pl KSIĘGARNIA INTERNETOWA · GANDALF.com.pl · IBUK · onepress · PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA · eprasa.pl



eprasa.pl 11112f1607



PPWR zmienia obowiązki firm korzystających z opakowań



DR IZABELLA TYMIŃSKA

Przez wiele lat kwestie związane z opakowaniami regulowała Dyrektywa 94/62/WE. Od 2025 r. została ona zastąpiona Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2025/40 w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych (PPWR – Packaging and Packaging Waste Regulation). Najważniejsza zmiana polega na tym, że przedsiębiorcy nie będą już musieli dostosowywać się do różnych krajowych przepisów wdrażających dyrektywę. PPWR jest rozporządzeniem, a więc obowiązuje bezpośrednio we wszystkich państwach członkowskich UE i wprowadza jednolite wymagania dla całego rynku europejskiego. Dla wielu firm będzie to największa zmiana w obszarze opakowań od kilkunastu lat.

eprasa.pl 11112f1607



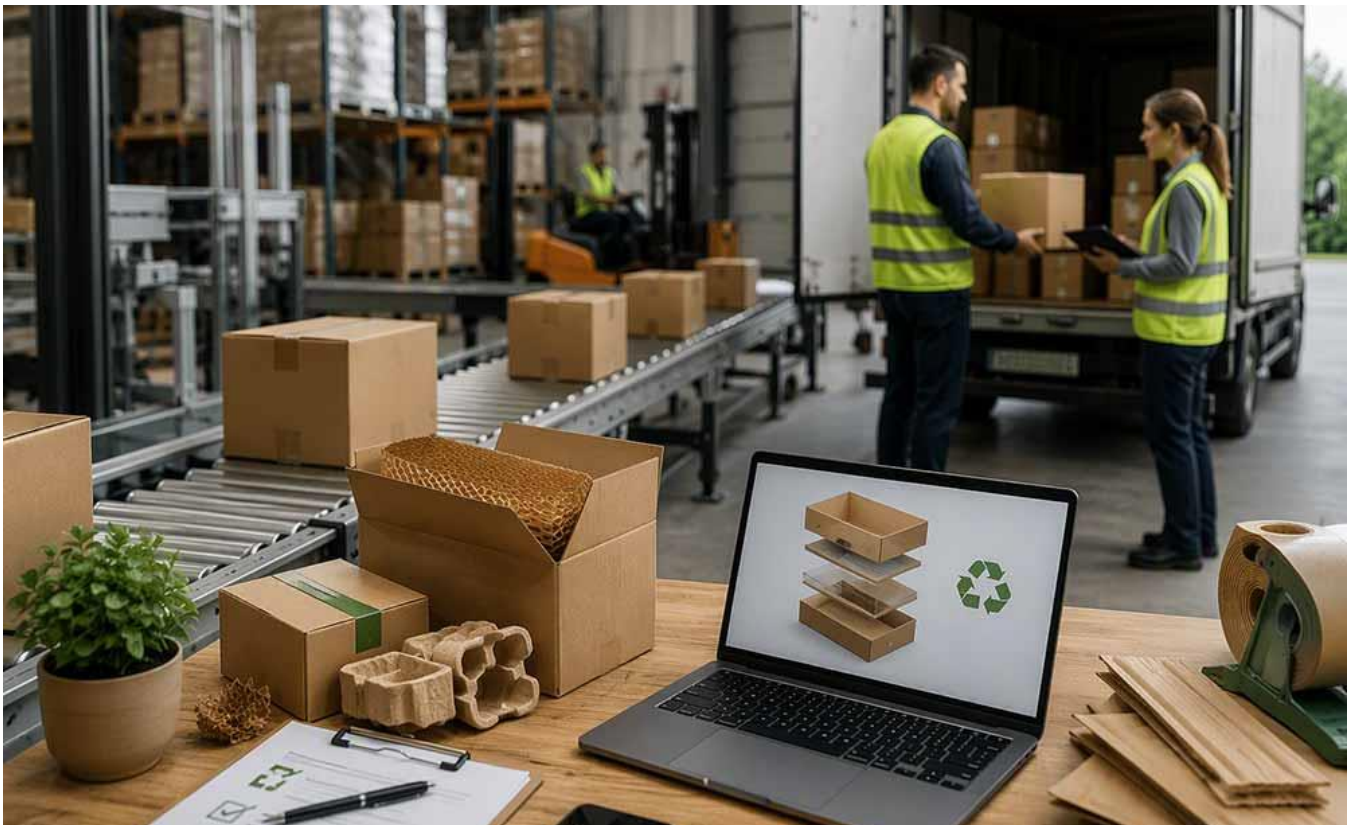
Zakres rozporządzenia jest bardzo szeroki. Nowe obowiązki obejmują praktycznie każdego przedsiębiorcę wprowadzającego na rynek Unii Europejskiej produkty w opakowaniach – niezależnie od tego, czy opakowanie zostało wyprodukowane we własnym zakresie, czy zakupione od zewnętrznego dostawcy.
PPWR dotyczy m.in. producentów opakowań, producentów towarów, importerów, eksporterów, dystrybutorów, właścicieli marek, sprzedawców internetowych oraz podmiotów realizujących dostawy wewnątrz Unii Europejskiej. W praktyce oznacza to, że nawet przedsiębiorca korzystający z gotowych kartonów, etykiet czy taśm klejących będzie zobowiązany zweryfikować, czy stosowane przez niego opakowania spełniają wymagania wynikające z nowych przepisów.

Obowiązki od sierpnia 2026 r.

Rozporządzenie weszło w życie 11 lutego 2025 r., jednak zdecydowana większość jego przepisów zacznie być stosowana od 12 sierpnia 2026 r. To właśnie od tego dnia przedsiębiorcy powinni być przygotowani do wykazania zgodności stosowanych opakowań z wymaganiami PPWR.
Jednocześnie wiele nowych obowiązków będzie wdrażanych etapowo aż do 2030 r., 2035 r., a nawet 2040 r. PPWR należy zatem traktować jako wieloletni proces dostosowawczy wymagający odpowiedniego planowania, a nie jako jednorazową zmianę przepisów.

Projektowanie pod kontrolą prawa

Jedną z największych zmian wprowadzanych przez PPWR jest przeniesienie punktu ciężkości z samego produktu na sposób zaprojektowania jego opakowania. Projektant przestaje pełnić wyłącznie funkcję estetyczną lub konstrukcyjną – od jego decyzji będzie zależało, czy opakowanie spełni wymagania prawne i będzie mogło zostać legalnie wprowadzone do obrotu.
Projekt opakowania powinien uwzględniać m.in. możliwość recyklingu, ograniczenie ilości wykorzystanego materiału, minimalizację pustej przestrzeni, właściwy dobór surowców, możliwość prawidłowej



eprasa.pl 11112f1607

segregacji, ograniczenia dotyczące substancji niebezpiecznych oraz – w przypadkach przewidzianych przez PPWR – możliwość ponownego użycia opakowania.
Oznacza to, że zgodność z przepisami będzie oceniana już na etapie projektowania, a nie dopiero po wyprodukowaniu opakowania lub wprowadzeniu produktu na rynek.

Kluczowa dokumentacja

Od momentu rozpoczęcia stosowania PPWR przedsiębiorcy powinni przygotować się przede wszystkim na nowe podejście do dokumentowania zgodności opakowań.
W praktyce oznacza to konieczność posiadania informacji dotyczących między innymi:

- konstrukcji opakowania,
- zastosowanych materiałów,
- masy poszczególnych elementów,
- możliwości recyklingu,
- ograniczenia zbędnej ilości materiału,
- zawartości metali ciężkich,
- spełnienia wymagań dotyczących projektowania opakowań.

Coraz większego znaczenia nabiera dokumentacja techniczna. Nie będzie już wystarczające posiadanie wyłącznie deklaracji producenta kartonu, folii czy etykiety. Przedsiębiorca powinien dysponować dokumentami umożliwiającymi wykazanie, że dane opakowanie spełnia wszystkie wymagania określone w PPWR. Dla wielu firm będzie to oznaczało konieczność przygotowania odrębnej dokumentacji technicznej dla każdego rodzaju stosowanego opakowania.

Importerzy odczują zmiany najszybciej

Importerzy należą do grupy przedsiębiorców, którzy najszybciej odczują konsekwencje wejścia w życie PPWR. Towary sprowadzane spoza Unii Europejskiej są często pakowane zgodnie z wymaganiami obo-



eprasa.pl 11112f1607



wiązującymi na rynkach państw trzecich. Nie oznacza to jednak, że takie opakowania automatycznie spełniają wymogi prawa unijnego.
To importer odpowiada za wprowadzenie na rynek UE produktów w opakowaniach zgodnych z PPWR. Dlatego już na etapie negocjowania zakupów warto pozyskiwać od producentów m.in. specyfikacje materiałowe, wyniki badań laboratoryjnych, deklaracje zgodności, informacje dotyczące konstrukcji opakowania oraz dane niezbędne do przygotowania dokumentacji technicznej.
Brak takich dokumentów może w przyszłości skutkować problemami podczas kontroli oraz znacząco utrudnić wykazanie zgodności opakowań z wymaganiami rozporządzenia.

Wpływ na eksporterów

Rozporządzenie nie reguluje bezpośrednio eksportu towarów poza Unię Europejską. W praktyce jednak wielu producentów stosuje identyczne opakowania zarówno na rynek unijny, jak i dla odbiorców z państw trzecich.
Z tego względu większość przedsiębiorców będzie projektowała opakowania zgodnie z wymaganiami PPWR dla całej swojej produkcji. Pozwoli to uniknąć utrzymywania dwóch odrębnych systemów projektowania i dokumentowania opakowań, a jednocześnie ograniczy koszty organizacyjne i administracyjne.

Nowe zasady dla WDT i WNT

Dostawy wewnątrzwspólnotowe (WDT) oraz wewnątrzwspólnotowe nabycia towarów (WNT) również pozostają objęte wymaganiami PPWR.
Ponieważ rozporządzenie obowiązuje bezpośrednio we wszystkich państwach członkowskich, przedsiębiorcy przemieszczający towary pomiędzy krajami UE będą funkcjonować według jednolitych zasad. Nie oznacza to jednak ograniczenia obowiązków. Wręcz przeciwnie – kontrahenci będą coraz częściej oczekiwali przekazywania dokumentów potwierdzających zgodność opakowań z PPWR oraz odpowiedniej dokumentacji technicznej.

Zmiany w całym łańcuchu dostaw

PPWR nie jest wyłącznie regulacją środowiskową. Jego skutki wykraczają daleko poza kwestie recyklingu i ograniczania ilości odpadów.
Nowe przepisy wpływają na cały łańcuch dostaw – od projektowania opakowań, poprzez zakupy materiałów, produkcję, import, magazynowanie i logistykę, aż po sprzedaż gotowego produktu.
W praktyce oznacza to konieczność ścisłej współpracy wielu działów przedsiębiorstwa, w szczególności zakupów, jakości, produkcji, logistyki, compliance oraz handlu. Firmy, które rozpoczną przygotowania odpowiednio wcześnie, będą mogły uniknąć kosztownych zmian konstrukcyjnych, problemów z dokumentacją oraz ryzyka wprowadzania do obrotu opakowań niespełniających nowych wymagań.
PPWR nie jest kolejnym obowiązkiem administracyjnym. To kompleksowa reforma zmieniająca sposób projektowania, oceny zgodności i dokumentowania opakowań na rynku Unii Europejskiej. ■

Autorka: ekspert ds. ceł, prawa celnego, handlu zagranicznego. Zajmuje się doradztwem z zakresu przepisów prawa celnego, importu i eksportu towarów i usług,analizą finansowo-ekonomiczną kontraktów międzynarodowych
www.ekspertcelny.pl

Bezpłatna prenumerata Gazety MSP wprost na Twoją skrzynkę e-mail. Zamów



eprasa.pl 11112f1607



Cła ochronne i kontyngenty na stal po zmianach obowiązujących od 1 lipca 2026 roku



ANNA KWIECIŃSKA

Import wyrobów stalowych do Unii Europejskiej od wielu lat objęty jest szczególnymi środkami ochrony handlu, których celem jest zabezpieczenie unijnego przemysłu hutniczego przed nadmiernym napływem produktów z państw trzecich. Mechanizm ten opiera się na systemie kontyngentów taryfowych (TRQ) oraz dodatkowego cła ochronnego nakładanego po wyczerpaniu dostępnych limitów importowych.



Od 1 lipca 2026 r. weszły w życie kolejne istotne zmiany w zasadach funkcjonowania tych środków, które znacząco wpływają na koszty i organizację importu stali do UE. W związku z tym przedsiębiorcy prowadzący handel wyrobami stalowymi powinni ponownie przeanalizować obowiązujące regulacje oraz sposób korzystania z kontyngentów.

Czym są cła ochronne na stal?

Cła ochronne (środki ochronne) należą do instrumentów polityki handlowej stosowanych przez Unię Europejską w sytuacji, gdy gwałtowny wzrost importu określonych towarów powoduje lub może powodować poważne szkody dla producentów unijnych. W przeciwieństwie do ceł antydumpingowych czy wyrównawczych nie wymagają one wykazania nieuczciwych praktyk handlowych. Ich celem jest czasowe ograniczenie presji konkurencyjnej wynikającej z nadmiernego napływu importowanych produktów.

Środki ochronne dotyczące stali zostały po raz pierwszy wprowadzone w 2018 r. Była to odpowiedź na zmiany zachodzące w światowym handlu stalą po decyzji Stanów Zjednoczonych o nałożeniu ograniczeń importowych. W rezultacie znaczna część eksportu stali została przekierowana na rynek europejski. Komisja Europejska uznała, że sytuacja ta może zagrażać stabilności unijnego sektora hutniczego, dlatego zdecydowała o wdrożeniu systemu kontyngentów taryfowych połączonych z dodatkowym cłem ochronnym.

Warto odróżnić cła ochronne od ceł antydumpingowych i wyrównawczych. Cła antydumpingowe są stosowane wobec produktów sprzedawanych poniżej ich uczciwej wartości rynkowej, natomiast cła wyrównawcze mają neutralizować skutki subsydiowania producentów przez państwa trzecie. Środki ochronne nie odnoszą się do nieuczciwej konkurencji, lecz do samej skali importu i jej wpływu na rynek unijny.



eprasa.pl 11112f1607

Co zmieniło się od 1 lipca 2026 r.?

Od 1 lipca 2026 r. obowiązuje zaostrzony system ochrony rynku stali w Unii Europejskiej. Najbardziej odczuwalną zmianą dla importerów jest znaczące ograniczenie dostępnych kontyngentów taryfowych. Łączny wolumen importu stali objęty możliwością przywozu bez dodatkowego cła ochronnego został zmniejszony o około 47 proc., do poziomu 18,3 mln ton rocznie. Oznacza to większe ryzyko szybszego wyczerpywania limitów oraz częstsze naliczanie dodatkowych obciążeń celnych.

Równie istotną zmianą jest podniesienie stawki cła ochronnego stosowanego po wykorzystaniu dostępnego kontyngentu. Dotychczas wynosiła ona 25 proc. wartości celnej towaru, natomiast od 1 lipca 2026 r. została zwiększona do 50 proc. W praktyce może to znacząco wpłynąć na rentowność transakcji importowych i wymagać dokładniejszego planowania dostaw.

Nowe regulacje zwiększają także znaczenie prawidłowego ustalenia pochodzenia stali oraz dokumentowania miejsca jej pierwotnego wytopu i odlewu, zgodnie z zasadą melt and pour. Importerzy powinni dysponować wiarygodnymi dokumentami potwierdzającymi, w którym kraju stal lub żelazo zostały pierwotnie wytopione i odlane. W praktyce najczęściej są to certyfikaty hutnicze lub inne dokumenty produkcyjne umożliwiające identyfikację pochodzenia materiału.

Zmiany obejmują również modyfikację zasad korzystania z kontyngentów krajowych, kontyngentów dla państw objętych umowami o wolnym handlu (FTA), a także rozszerzenie zakresu produktów objętych środkami ochronnymi. W efekcie prawidłowe ustalenie statusu importowanego towaru stało się jeszcze bardziej istotne niż dotychczas.

Czym są kontyngenty taryfowe?

Kontyngent taryfowy (TRQ – Tariff Rate Quota) określa maksymalną ilość danego produktu, która może zostać przywieziona do Unii Europejskiej na preferencyjnych warunkach, bez konieczności zapłaty dodatkowego cła ochronnego. Do momentu wyczerpania dostępnego limitu importer uiszcza wyłącznie standardowe należności wynikające z Wspólnej Taryfy Celnej.

Po wykorzystaniu kontyngentu na dany produkt lub dla danego kraju pochodzenia zastosowanie znajduje dodatkowe cło ochronne w wysokości 50 proc. wartości celnej towaru. Mechanizm ten pozwala

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 11112f1607

zachować równowagę pomiędzy potrzebami europejskich odbiorców stali a ochroną unijnego przemysłu przed nadmiernym wzrostem importu.
Kontyngenty są zarządzane centralnie przez Komisję Europejską zgodnie z zasadą „kto pierwszy, ten lepszy". O przydziale dostępnej puli decyduje moment przyjęcia zgłoszenia celnego przez właściwy organ celny, a nie data zawarcia kontraktu handlowego, wystawienia faktury czy wysyłki towaru. Z tego względu termin zgłoszenia importowego ma kluczowe znaczenie dla możliwości skorzystania z preferencyjnych warunków.

Jak korzystać z kontyngentów?

Skorzystanie z kontyngentu taryfowego wymaga przede wszystkim prawidłowego przyporządkowania towaru do odpowiedniej kategorii produktów objętych środkami ochronnymi. Importer powinien każdorazowo zweryfikować:

- właściwy kod CN,
- kategorię produktu objętą środkami ochronnymi,
- kraj pochodzenia towaru,
- dostępność odpowiedniego kontyngentu,
- wymagania dotyczące dokumentowania pochodzenia oraz miejsca wytopu i odlewu stali.

Po zmianach obowiązujących od 1 lipca 2026 r. szczególnego znaczenia nabrało rozróżnienie pomiędzy kontyngentami krajowymi, kontyngentami przeznaczonymi dla państw korzystających z preferencyjnych umów handlowych (FTA) oraz kontyngentami typu erga omnes, dostępnymi dla szerszej grupy państw.
W praktyce importerzy z wielu krajów w pierwszej kolejności korzystają z indywidualnego kontyngentu przypisanego do danego państwa. Po jego wyczerpaniu możliwe może być skorzystanie z puli wspólnej przewidzianej dla państw uprawnionych do korzystania z kontyngentu FTA. Należy jednak pamiętać, że nie jest to limit zarezerwowany dla konkretnego kraju, lecz wspólny zasób dostępny dla wszystkich uprawnionych uczestników. W efekcie wcześniejsze wykorzystanie dostępnej puli przez pozostałych importerów może uniemożliwić skorzystanie z preferencji nawet wtedy, gdy własny kontyngent krajowy został już wyczerpany.

Podsumowanie

Zmiany obowiązujące od 1 lipca 2026 r. istotnie zaostrzają warunki importu stali do Unii Europejskiej. Ograniczenie kontyngentów taryfowych, podwyższenie dodatkowego cła ochronnego do 50 proc. oraz zwiększone wymagania dotyczące dokumentowania pochodzenia stali powodują, że zarządzanie ryzykiem celnym staje się jednym z kluczowych elementów procesu importowego.
Przed dokonaniem przywozu warto każdorazowo sprawdzić aktualny poziom wykorzystania kontyngentów w systemach Komisji Europejskiej oraz krajowych bazach taryfowych. Pozwala to odpowiednio oszacować ryzyko naliczenia dodatkowego cła i uniknąć nieprzewidzianego wzrostu kosztów. W praktyce błędna klasyfikacja produktu, niewłaściwe ustalenie pochodzenia lub brak uwzględnienia nowych zasad obowiązujących od lipca 2026 r. mogą przełożyć się na znaczące obciążenia finansowe oraz utrudnienia w realizacji dostaw. ■

Autorka: doradca podatkowy i agent celny. Specjalizuje się w podatku od towarów i usług (VAT), prawie celnym oraz umowach w zakresie międzynarodowego obrotu towarowego

Bezpłatna prenumerata Gazety MSP wprost na Twoją skrzynkę e-mail. Zamów



eprasa.pl 11112f1607



Twoja trampolina do sukcesu sprzedażowego w 2026 roku



TADEUSZ WORONOWICZ

Większość firm B2B przegrywa w prospektingu nie dlatego, że ich handlowcy są zbyt mało aktywni. Przegrywa dlatego, że ich Unikatowa Propozycja Wartości (UVP) oraz Profil Idealnego Klienta (PIK) nie nadążają za zmianami zachodzącymi na rynku. W tym artykule pokazuję, jak samodzielnie przeprowadzić audyt UVP i PIK, bez wsparcia konsultanta i bez skomplikowanych narzędzi.

eprasa.pl 11112f1607

Wyobraź sobie dwóch szefów sprzedaży: Pawła i Gawła. Obaj mają podobne zespoły handlowców, podobny produkt i działają na tym samym rynku. Jedyna różnica tkwi w tym, co robią w sierpniu. To wystarczy, by od września grali w zupełnie innych ligach. Dlaczego?

Gaweł traktuje sierpień jak przerwę przed sezonem. Ładuje akumulatory i czeka, by 1 września ogłosić: „Intensyfikujemy kontakt z naszą bazą klientów", a następnie zażądać tygodniowych raportów aktywności. Brzmi jak plan, ale nim nie jest. To panika przebrana za strategię.

Matematyka jest bezlitosna. Przy konwersji rozmowy w szansę sprzedażową na poziomie 3 proc. potrojenie liczby telefonów nie potraja wartości lejka sprzedaży. Potraja natomiast koszt pozyskania szans sprzedażowych, a przy okazji prowadzi do szybkiego wypalenia zespołu.

Paweł działa inaczej. Zamiast zwiększać presję we wrześniu, wykorzystuje sierpień do przeprowadzenia audytu trzech filarów, na których opiera się każdy skuteczny prospekting B2B. Są to:

1. **Unikatowa Propozycja Wartości (UVP)**. Sprawdza, czy elementy, które wyróżniały ofertę w styczniu, nadal odpowiadają na najważniejsze problemy klientów w sierpniu.
2. **Profil Idealnego Klienta (PIK)**. Weryfikuje, czy PIK nadal odpowiada na pytanie: „Komu warto sprzedawać?", czy też sprowadził się do pytania: „Komu uda się cokolwiek sprzedać?"
3. **Komunikacja**. Analizuje, czy przekaz handlowców, od skryptów cold maili po otwarcia rozmów telefonicznych, koncentruje się na korzyściach i wartości dla klienta, czy jest jedynie kolejnym mało wyróżniającym się opisem oferty.

Po zakończeniu audytu kalibruje wszystkie trzy obszary. Wie bowiem, że samo zwiększenie liczby telefonów i wysłanych wiadomości bez mocnych fundamentów nie przełoży się na wzrost sprzedaży. Przełoży się jedynie na większe obciążenie handlowców i wyższe koszty.

Zapewne domyślasz się, który zespół zakończy rok z lepszym wynikiem. Jeśli chcesz do niego dołączyć, zrób w sierpniu dokładnie to, co robi Paweł. Jak?

W dalszej części artykułu znajdziesz gotową, pięciokrokową metodykę audytu UVP i PIK. Bez konsultanta.



eprasa.pl 11112f1607

Bez wielotygodniowego projektu. Do wykonania samodzielnie. Jeszcze w sierpniu.

Audyt Unikatowej Propozycji Wartości (UVP)

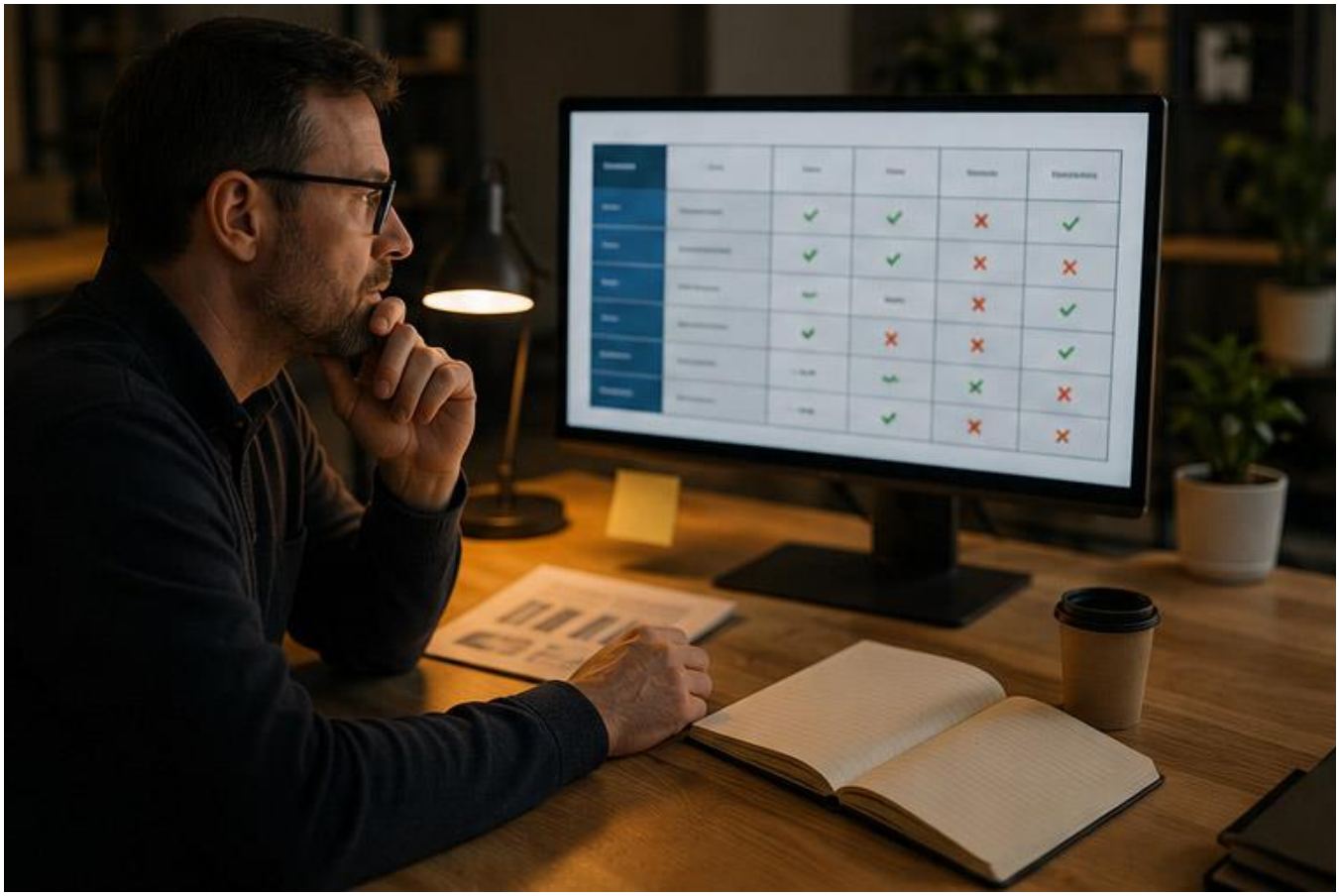
AI zmieniło reguły gry w sprzedaży B2B. Klient, który jeszcze niedawno potrzebował tygodni na porównanie ofert, dziś potrafi zrobić to w kilka minut, równie sprawnie jak podczas zakupów w sklepie internetowym.
W takim świecie słaba lub nieaktualna UVP nie jest jedynie wadą. To poważne ograniczenie skuteczności handlowca. Drastycznie zmniejsza jego szanse na sukces w prospektingu.
Oto, jak krok po kroku możesz tego uniknąć.

Krok 1. Zapytaj handlowców: „Dlaczego klienci kupują od nas?"
Poproś każdego członka zespołu o odpowiedź w jednym lub dwóch zdaniach, bez konsultowania się z innymi.

Jeśli otrzymasz różne odpowiedzi, nie masz jednej spójnej UVP. Masz zbiór indywidualnych interpretacji i niespójny przekaz rynkowy.
Trudno oczekiwać, że rynek zrozumie, dlaczego warto wybrać właśnie Was, skoro sami handlowcy nie mówią jednym głosem.

Krok 2. Policz, ile pustych fraz zawiera Twoja UVP
Określenia takie jak „wysoka jakość", „innowacyjne rozwiązania" czy „kompleksowe podejście" nie różnicują oferty. Wręcz przeciwnie. Osłabiają przekaz, zmniejszając jego precyzję i wiarygodność.
Zastąp je konkretnymi, mierzalnymi i weryfikowalnymi faktami, które klient może samodzielnie ocenić i porównać.
Im mniej ogólników i więcej konkretów, tym mocniejsza UVP.

Krok 3. Zapytaj 3-5 ostatnich klientów, dlaczego wybrali Twoją ofertę
Nie pytaj: „Jak oceniacie naszą ofertę?".
Zamiast tego zapytaj:



eprasa.pl 11112f1607



„Jakie trzy czynniki zadecydowały o wyborze naszej oferty?”
Następnie porównaj odpowiedzi klientów z aktualną UVP, treścią strony internetowej i prezentacją sprzedażową.
Jeżeli zauważysz rozbieżności, będzie to sygnał, że UVP wymaga pilnej kalibracji.

Krok 4. Wykonaj test „konkurencja kontra my”
Wybierz trzech najważniejszych konkurentów i zestaw ich komunikację z własną.
Jeśli po zakryciu logo nie będziesz w stanie rozpoznać, która UVP należy do Twojej firmy, oznacza to, że deklarowana „unikatowość” jest jedynie pozorna.
UVP, której nie da się odróżnić od komunikacji konkurencji, nie tworzy żadnej przewagi rynkowej.

Krok 5. Sprawdź stopień ogólności swojej UVP
Jedna uniwersalna wersja UVP dla całego rynku należy do najczęstszych błędów w prospektingu.
To, co jest argumentem nie do odrzucenia dla dyrektora finansowego, może być całkowicie nieistotne dla dyrektora operacyjnego. Podobnie argumenty istotne dla dużych korporacji nie zawsze mają znaczenie dla średnich firm.
Dlatego sprawdź, czy Twoja UVP rezonuje z konkretnymi personami decyzyjnymi i segmentami klientów, do których kierujesz ofertę.
Skuteczna UVP rzadko bywa uniwersalna. Jest na tyle konkretna, że właściwy klient natychmiast myśli:
„To rozwiązanie mojego problemu”.

Audyt Profilu Idealnego Klienta (PIK)

Bez aktualnego Profilu Idealnego Klienta handlowcy najczęściej kierują swoją uwagę na firmy, z którymi łatwo umówić spotkanie, zamiast na te, które rzeczywiście planują zakup.
W rezultacie ich lejki sprzedaży są pełne, ale nie przekładają się na satysfakcjonujące wyniki.
Oto, jak krok po kroku rozwiązać ten problem.

Krok 1. Sprawdź, czy PIK jest narzędziem operacyjnym
Opis typu „średnia lub duża firma produkcyjna” nie

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukacja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl 11112f1607

jest PIK-em. Dobry PIK pozwala handlowcowi w ciągu 30 sekund odpowiedzieć sobie na pytanie:
„Czy warto się z tą firmą kontaktować?”
Oprócz danych firmograficznych powinien zawierać:

- charakterystykę zachowań zakupowych,
- mapę interesariuszy,
- opis procesu decyzyjnego,
- wyzwalacze potrzeby zakupowej,
- precyzyjne kryteria wykluczające, czyli Profil Niechcianego Klienta.

Jeżeli na podstawie PIK handlowiec nie potrafi szybko stwierdzić, czy warto podjąć kontakt, dokument nie ma funkcji operacyjnej. Jest tylko formalnym opisem.

Krok 2. Zweryfikuj PIK na podstawie danych

Wybierz dziesięciu klientów, którzy w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy wygenerowali najwyższy przychód, marżę lub wartość LTV.
Następnie sprawdź, czy rzeczywiście odpowiadają kryteriom aktualnego PIK.
Jeżeli nie, oznacza to jedno z dwóch:

- profil został źle zdefiniowany,
- handlowcy nie stosują go w praktyce.

W obu przypadkach PIK wymaga kalibracji.

Krok 3. Przeanalizuj lejek sprzedaży

Sprawdź, jaki procent nowych szans sprzedażowych spełnia kryteria PIK.
Jeżeli wynik jest niższy niż 70 proc., oznacza to, że handlowcy nie wykorzystują PIK do kwalifikacji potencjalnych klientów.
Pracują na przypadkowych szansach sprzedażowych i marnują czas na firmy o niskim potencjale.
Sprawdź również, czy potrafią uzasadnić obecność konkretnych firm w lejku sprzedaży, odwołując się do kryteriów PIK i rzeczywistych sygnałów zakupowych.
Jeżeli jedyną odpowiedzią jest: „Ta firma wygląda interesująco”, oznacza to, że lejek opiera się przede wszystkim na intuicji.
A intuicja może wspierać proces sprzedaży, ale nigdy nie powinna go zastępować.

Krok 4. Zmierz czas kwalifikacji nowych szans sprzedażowych



eprasa.pl 11112f1607

Sprawdź, ile czasu handlowiec potrzebuje, aby określić, czy dana firma spełnia kryteria PIK.
Jeżeli kwalifikacja zajmuje więcej niż kilka minut, profil prawdopodobnie jest zbyt skomplikowany lub zawiera kryteria, które nie mają realnego wpływu na decyzję o rozpoczęciu kontaktu. Dobry PIK przyspiesza podejmowanie decyzji, a nie je spowalnia.

Krok 5. Sprawdź spójność PIK i UVP
Na zakończenie wróć do audytu UVP.
Zweryfikuj, czy klienci spełniający kryteria PIK rzeczywiście kupują to, co komunikujecie.
Zadaj sobie trzy pytania:

- Czy rozwiązujecie problemy, które są dla nich naprawdę istotne?
- Czy wartość, którą obiecujecie, odpowiada ich rzeczywistym potrzebom?
- Czy właśnie za tę wartość są skłonni zapłacić?

Jeżeli odpowiedź na któreś z tych pytań brzmi „nie", oznacza to problem z dopasowaniem PIK do UVP.
Być może kierujecie komunikację do niewłaściwych klientów. A może Wasza UVP nie odpowiada na rzeczywiste powody zakupu.

Audyt UVP i PIK – gra warta wysiłku

Audyt UVP i PIK nie wymaga skomplikowanych narzędzi analitycznych ani wielomiesięcznego projektu konsultingowego.
Możesz przeprowadzić go samodzielnie, wykorzystując dane, które już znajdują się w Twojej firmie.
Korzyści z takiego audytu zdecydowanie przewyższają nakład pracy. Firmy, które regularnie weryfikują i kalibrują UVP oraz PIK, osiągają wyższą skuteczność zarówno w prospektingu, jak i całym procesie sprzedaży.
Dołącz do nich.
Jeżeli podczas audytu lub kalibracji natrafisz na rozbieżności, które chciałbyś przedyskutować, zapraszam na bezpłatną konsultację. ■

Autor: MBA – praktyk sprzedaży, specjalista od prospektingu, autor i propagator metodyki HYBRYDOWY PROSPEKTING z AI. Uczy, jak definiować mocne UVP oraz sprzedawać mądrze, skutecznie i do właściwych ludzi za pomocą narzędzi AI.
Kontakt z autorem: tadeusz.woronowicz@sm2go.pl

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:
redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl 11112f1607



Nowe uprawnienia PIP to dopiero początek efektu domina

Od 8 lipca ustalenia Państwowej Inspekcji Pracy przestają funkcjonować wyłącznie w ramach prawa pracy. Coraz częściej będą stanowiły punkt wyjścia do działań podejmowanych przez inne instytucje publiczne. Dzięki usprawnionej wymianie informacji pomiędzy PIP, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych i Krajową Administracją Skarbową wyniki kontroli mogą być automatycznie analizowane w szerszym kontekście – obejmującym zarówno prawidłowość naliczania składek, jak i rozliczenia podatkowe czy sposób raportowania zatrudnienia.

MAGDA DĄBROWSKA

eprasa.pl 11112f1607



To zasadnicza zmiana modelu kontroli. Inspektor nie ogranicza się już wyłącznie do oceny zgodności konkretnego przypadku z przepisami prawa pracy. Jego ustalenia mogą stać się podstawą dalszych analiz prowadzonych przez inne organy państwowe. Jeżeli podczas kontroli pojawią się wątpliwości dotyczące charakteru współpracy, sposobu jej rozliczania lub zgodności dokumentacji z rzeczywistym przebiegiem zatrudnienia, konsekwencją może być równoległa weryfikacja prowadzona przez ZUS i KAS. Co istotne, często rozpocznie się ona jeszcze zanim przedsiębiorca będzie miał świadomość, że sprawa nabrała szerszego wymiaru.

Nowy model zwiększa spójność danych pomiędzy instytucjami. Rozbieżności w zgłoszeniach, rozliczeniach czy ewidencji zatrudnienia mogą być szybciej wychwytywane, porównywane i analizowane. Skraca to drogę od kontroli do potencjalnych decyzji administracyjnych, korekt finansowych lub obowiązku uregulowania zaległości. W praktyce zakończenie kontroli PIP coraz rzadziej będzie oznaczało zamknięcie sprawy – stanie się raczej jednym z etapów szerszego procesu weryfikacyjnego.

Dotychczas przedsiębiorcy często postrzegali kontrolę PIP jako zamknięty proces: kontrola, protokół, ewentualna korekta i koniec sprawy. Od 8 lipca ten schemat przestaje obowiązywać. Ustalenia jednego organu mogą uruchomić działania kolejnych instytucji, które analizują te same dane przez pryzmat własnych kompetencji – składkowych, podatkowych lub sprawozdawczych.

W efekcie zamiast pojedynczej korekty mogą pojawić się decyzje administracyjne, obowiązek dopłaty składek, odsetki czy dodatkowe konsekwencje podatkowe. Ryzyko przestaje być jednorazowym zdarzeniem, a staje się procesem rozciągniętym w czasie oraz pomiędzy różnymi instytucjami.

Zmiany, które pracownicy odczują inaczej niż dotąd

Nowe przepisy nie nakładają dodatkowych obowiązków ani sankcji na osoby aktywne zawodowo. Zmieniają jednak sposób funkcjonowania całego systemu oraz relacje pomiędzy pracownikami a instytucjami



eprasa.pl 11112f1607



publicznymi. Dane dotyczące zatrudnienia, składek i rozliczeń będą szybciej analizowane w ramach współpracy pomiędzy PIP, ZUS i KAS, co zwiększy spójność oceny przebiegu zatrudnienia.

Oznacza to, że rozbieżności w zgłoszeniach, dokumentacji czy rozliczeniach mogą być identyfikowane znacznie szybciej niż dotychczas. Informacje pochodzące z różnych rejestrów będą zestawiane automatycznie, co pozwoli wcześniej wykrywać nieścisłości i ograniczy konieczność wielokrotnego składania wyjaśnień przez pracowników.

Zmiana ma szczególne znaczenie w realiach współczesnego rynku pracy, który coraz częściej odbiega od tradycyjnego modelu jednego etatu u jednego pracodawcy. Coraz więcej osób łączy zatrudnienie etatowe z działalnością gospodarczą, współpracuje z kilkoma podmiotami jednocześnie lub korzysta z różnych form zatrudnienia. W takich przypadkach kluczowe staje się zachowanie spójności danych dotyczących składek, czasu pracy i podstaw zatrudnienia w różnych systemach.

Szczególnie widoczne będzie to w sytuacjach spornych, gdy kwestionowany jest charakter współpracy albo pojawiają się rozbieżności pomiędzy deklaracjami stron a dokumentacją i rozliczeniami. Analiza będzie opierała się nie tylko na oświadczeniach uczestników relacji zawodowej, lecz także na danych pochodzących z wielu źródeł. Zmieni się również tempo działania instytucji – nieprawidłowości mogą zostać wykryte znacznie wcześniej, zanim przełożą się na skutki w zakresie świadczeń czy ubezpieczeń.

Według danych GUS w 2025 roku ponad 680 tys. osób pracowało w więcej niż jednym miejscu. W pierwszym kwartale 2026 roku liczba ta wzrosła już do 691 tys., co pokazuje skalę zjawiska i rosnącą potrzebę zapewnienia spójności danych w różnych systemach.

Droższe błędy, większe ryzyko

Nowe regulacje oznaczają również istotne zaostrzenie odpowiedzialności finansowej. Od 8 lipca inspektorzy Państwowej Inspekcji Pracy mogą nakładać



eprasa.pl 11112f1607



mandaty w wysokości do 5 tys. zł. Jednocześnie wzrastają grzywny orzekane przez sądy. Za większość wykroczeń przeciwko prawom pracownika ich wysokość rośnie z przedziału 1–30 tys. zł do 2–60 tys. zł, natomiast za najpoważniejsze naruszenia, w tym związane z nielegalnym zatrudnieniem, nawet do 3–90 tys. zł.

W praktyce rzeczywisty koszt nieprawidłowości może jednak wielokrotnie przewyższyć wysokość samej kary. Jeżeli ustalenia kontroli zostaną przekazane do ZUS lub KAS, przedsiębiorca może zostać zobowiązany do korekty rozliczeń, zapłaty zaległych składek, podatków oraz należnych odsetek. Jedno postępowanie kontrolne może więc uruchomić serię dalszych działań prowadzonych przez różne instytucje.

Przedsiębiorcy często skupiają się na wysokości mandatu, tymczasem stanowi on jedynie niewielką część potencjalnych konsekwencji. Największe ryzyko wiąże się z efektem domina – ustalenia PIP mogą uruchomić działania ZUS i KAS, a wtedy do grzywien dochodzą zaległe składki, odsetki oraz konieczność korekty rozliczeń podatkowych. Dlatego analiza ryzyka nie powinna ograniczać się do pojedynczych dokumentów, lecz obejmować cały model zatrudnienia funkcjonujący w organizacji.

Red flags i kontrola 360°

Po 8 lipca firmy, które dotychczas koncentrowały się głównie na formalnej poprawności dokumentów, będą musiały znacznie dokładniej analizować rzeczywisty sposób wykonywania pracy. Sama treść umowy przestaje być wystarczającym zabezpieczeniem, jeśli nie odpowiada faktycznym warunkom współpracy.

Kluczowym jest ustalenie, czy w codziennym modelu działania nie występują elementy charakterystyczne dla stosunku pracy, mimo formalnego wykorzystywania umów cywilnoprawnych lub współpracy B2B.

Przedsiębiorstwa powinny odejść od oceny wyłącznie dokumentów i skoncentrować się na realnym przebiegu współpracy. Ryzyko wzrasta wszędzie tam, gdzie praca wykonywana jest w sztywnych godzinach, podlega rozbudowanemu nadzorowi, nie przewiduje możliwości zastępstwa lub wiąże się z faktycznym podporządkowaniem organizacyjnym.

Największym błędem byłoby przygotowywanie się wyłącznie do kontroli PIP. Konieczne staje się podejście 360 stopni, obejmujące jednocześnie prawo pracy, ubezpieczenia społeczne i podatki. Wiele organizacji nadal analizuje te obszary oddzielnie, podczas gdy nowy model kontroli wymaga ich pełnej spójności. To właśnie ona będzie jednym z najważniejszych elementów bezpieczeństwa organizacji.

Szczególną uwagę należy zwrócić na tzw. czerwone flagi, które w praktyce są często ignorowane. Należą do nich między innymi: sztywno określone godziny pracy i obowiązkowa dostępność, brak realnej możliwości wyznaczenia zastępstwa, nadmierna kontrola sposobu wykonywania zadań, stosowanie regulaminów pracowniczych wobec kontraktorów, korzystanie z rozwiązań urlopowych charakterystycznych dla etatu, powierzanie kontraktorom funkcji zarządzania personelem, automatyczne przyznawanie benefitów pracowniczych czy klauzule narzucające miejsce, czas i sposób świadczenia usług.

Wczesne zidentyfikowanie takich sygnałów pozwala ograniczyć ryzyko błędnej kwalifikacji współpracy i uniknąć kosztownych konsekwencji finansowych, które mogą pojawić się wiele miesięcy po zakończeniu samej kontroli. ■

Autorka: Magda Dąbrowska, prezeska Grupy Progres

Bezpłatna prenumerata Gazety MSP
wprost na Twoją skrzynkę e-mail. Zamów



eprasa.pl 11112f1607



Pełnomocnictwo w firmie. Kto może działać, gdy właściciela zabraknie?



Wioletta Żelazowska

Przedsiębiorca może wskazać osobę, która odbierze dokument, podpisze umowę albo wystąpi przed urzędem. Problem zaczyna się wtedy, gdy zakres pełnomocnictwa nie odpowiada rzeczywistym potrzebom firmy albo nikt nie sprawdził, czy upoważniona osoba rzeczywiście potrafi skorzystać ze swoich kompetencji.

eprasa.pl 11112f1607



Właściciele firm zwykle ustanawiają pełnomocników w związku z konkretną sprawą: postępowaniem urzędowym, negocjacjami, zakupem nieruchomości albo obsługą księgową. Rzadziej analizują pełnomocnictwa jako część szerszego systemu ciągłości działania.
Dopiero nagła choroba przedsiębiorcy pokazuje, że księgowa może składać deklaracje, ale nie może podpisać umowy z dostawcą. Pracownik ma dostęp do poczty, ale nie może reprezentować firmy przed bankiem. Członek rodziny zna wszystkie sprawy przedsiębiorstwa, ale formalnie nie jest uprawniony do podjęcia żadnej decyzji.
Pełnomocnictwo nie powinno być dokumentem przygotowanym „na wszelki wypadek" bez wcześniejszego określenia, jaki problem ma rozwiązać; ma być skutecznym rozwiązaniem na wypadek nieobecności osoby decyzyjnej.

Nie każde upoważnienie oznacza to samo

Kodeks cywilny rozróżnia: pełnomocnictwo ogólne, rodzajowe i pełnomocnictwo do poszczególnej czynności.
Pełnomocnictwo ogólne obejmuje czynności zwykłego zarządu. Jeżeli pełnomocnik ma dokonywać czynności przekraczających ten zakres, potrzebne może być pełnomocnictwo określające ich rodzaj albo odnoszące się do konkretnej czynności.
W praktyce oznacza to, że ogólne sformułowanie „do prowadzenia wszystkich spraw firmy" nie zawsze zapewni możliwość wykonania każdej planowanej czynności. Znaczenie mają również wymogi dotyczące formy. Jeżeli dla ważności czynności prawnej potrzebna jest szczególna forma, pełnomocnictwo do jej dokonania co do zasady również powinno zostać udzielone w odpowiedniej formie. Podstawowe zasady pełnomocnictwa i prokury wynikają z ustawy – Kodeks cywilny. Dokument powinien być przygotowany w odniesieniu do konkretnych potrzeb, a nie wyłącznie na podstawie uniwersalnego wzoru.

Prokura to nie „mocniejsze pełnomocnictwo do wszystkiego"

Prokura jest szczególnym rodzajem pełnomocnictwa udzielanym przez przedsiębiorcę podlegającego



eprasa.pl 11112f1607



obowiązkowi wpisu do CEIDG albo rejestru przedsiębiorców KRS. Obejmuje umocowanie do czynności sądowych i pozasądowych związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa.

Zakres prokury jest szeroki, ale nie nieograniczony. Do zbycia przedsiębiorstwa, oddania go do czasowego korzystania oraz zbywania i obciążania nieruchomości potrzebne jest pełnomocnictwo do poszczególnej czynności.

Prokura może zostać udzielona jednej osobie albo kilku osobom. Możliwe jest również określenie sposobu współdziałania prokurentów. Wyróżniamy prokurę: samoistną, łączną i łączną mieszaną.

Wybór rodzaju prokury powinien odpowiadać rzeczywistej strukturze przedsiębiorstwa. Prokura łączna może zwiększać kontrolę, ale jeżeli jeden z prokurentów jest stale niedostępny, może również blokować działanie firmy.

W spółce trzeba sprawdzić zasady reprezentacji

W spółkach kapitałowych podstawową rolę w prowadzeniu spraw i reprezentowaniu podmiotu pełni zarząd. Sam fakt bycia wspólnikiem nie oznacza automatycznie prawa do podpisywania umów za spółkę. Wspólnik może działać w jej imieniu, jeżeli wynika to z odpowiedniego umocowania albo pełnionej funkcji.

Przed udzieleniem pełnomocnictwa trzeba sprawdzić:

- kto zgodnie z rejestrem może reprezentować spółkę,
- czy wymagane jest współdziałanie dwóch członków zarządu,
- czy pełnomocnictwo może zostać skutecznie udzielone przez jedną osobę,
- czy planowana czynność nie wymaga uchwały wspólników albo innego organu,
- czy nie zachodzi konflikt interesów,
- czy umowa spółki nie wprowadza dodatkowych zasad.

Nie można traktować pełnomocnictwa jako sposobu obejścia wymaganych zasad reprezentacji lub procedur korporacyjnych.

Dokument istnieje, ale nikt nie wie, gdzie jest

Pełnomocnictwo może być poprawnie przygotowane, a mimo to nie spełniać swojej funkcji.



eprasa.pl 11112f1607



Dzieje się tak, gdy:

- oryginał dokumentu znajduje się w niedostępnym miejscu,
- pełnomocnik nie posiada jego kopii,
- bank, urząd lub kontrahent wymaga dodatkowej formy albo rejestracji,
- dokument nie obejmuje sprawy, którą trzeba pilnie załatwić,
- pełnomocnik nie wie, że został ustanowiony,
- pełnomocnictwo zostało wcześniej odwołane, ale informacja nie dotarła do zainteresowanych osób,
- dane pełnomocnika są nieaktualne.

Pełnomocnik powinien wiedzieć, jak daleko może się posunąć

Zakres prawny to tylko jedna część przygotowania, równie ważne są zasady wewnętrzne.

Pełnomocnik może być uprawniony do zawarcia umowy o wartości 200 tys. zł, ale właściciel może oczekiwać, że decyzję powyżej określonego progu skonsultuje z dyrektorem finansowym albo drugim wspólnikiem.

Takie ograniczenie wewnętrzne nie zawsze będzie skuteczne wobec osoby trzeciej. Ma jednak znaczenie dla organizacji pracy i odpowiedzialności w firmie.

Dlatego należy rozdzielić dwa pytania:

1. Co pełnomocnik może skutecznie zrobić wobec kontrahenta lub urzędu?
2. Jakie zasady podejmowania decyzji obowiązują go wewnątrz przedsiębiorstwa?

Brak takiego rozróżnienia prowadzi do konfliktów. Właściciel uważa, że pełnomocnik „powinien był zapytać", natomiast pełnomocnik wskazuje, że dokument wyraźnie pozwalał mu działać samodzielnie.

Pełnomocnictwo nie zawsze działa po śmierci przedsiębiorcy

Jednym z najpoważniejszych błędów jest założenie, że pełnomocnictwo przygotowane na czas choroby automatycznie zapewni kontynuację JDG po śmierci właściciela.

Skutki śmierci mocodawcy zależą od rodzaju umocowania, treści dokumentu oraz przepisów. W przypadku firmy prowadzonej przez osobę fizyczną szczególne znaczenie może mieć ustanowienie zarządcy sukcesyjnego. Przedsiębiorca może również wskazać prokurenta, który z chwilą jego śmierci stanie się zarządcą sukcesyjnym, jeżeli spełniono wymagania przewidziane ustawą.

Zarząd sukcesyjny nie jest jednak odpowiednikiem zwykłego pełnomocnictwa. Dotyczy przedsiębiorstwa w spadku i ma umożliwiać jego czasowe prowadzenie do chwili uporządkowania kwestii własnościowych.

OGŁOSZENIE



eprasa.pl 11112f1607



Minimalny przegląd pełnomocnictw w firmie

Przedsiębiorca powinien sprawdzić:

- jakie pełnomocnictwa zostały udzielone,
- komu i w jakim celu,
- czy zakres odpowiada aktualnym obowiązkom,
- czy dokument przewiduje właściwą formę,
- czy umocowanie zostało zgłoszone do odpowiedniego rejestru, jeżeli jest to potrzebne,
- czy pełnomocnik ma dostęp do niezbędnych dokumentów,
- czy istnieje zastępstwo,
- kto kontroluje działania pełnomocnika,
- czy nie należy odwołać uprawnień osób, które już nie współpracują z firmą,
- czy przedsiębiorstwo jest przygotowane na śmierć właściciela, a nie tylko na jego czasową nieobecność.

Taki przegląd warto przeprowadzić również po zmianie formy prawnej, składu zarządu, zakresu obowiązków pracowników albo modelu prowadzenia przedsiębiorstwa.

Pełnomocnictwo powinno być częścią działającego system

Dobry dokument jasno określa zakres działania. Dobrze zorganizowana firma dodatkowo wie, kiedy pełnomocnik powinien z niego skorzystać, jakie informacje są mu potrzebne i kto kontroluje wykonane czynności.

Pełnomocnictwo nie może zastępować zarządzania. Może natomiast zapewnić ciągłość działania wtedy, gdy zostało właściwie dobrane, aktualizowane i powierzone osobie, która rozumie swoją rolę.

Największe ryzyko nie powstaje w firmie, która nie udzieliła żadnego pełnomocnictwa i jest tego świadoma. Powstaje tam, gdzie właściciel jest przekonany, że ktoś może go zastąpić, choć dokumenty i organizacja pracy wskazują coś zupełnie innego. ■

Autorka: prawniczka, prowadzi edukację prawną przedsiębiorców, specjalistka w zakresie sukcesji oraz w obszarze organizacji i zarządzania NGO

wzelazowska@strategiasukcesji.pl

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl 11112f1607

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl 11112f1607



Jak skutecznie zabezpieczyć biznes i zaplanować sukcesję?



MAŁGORZATA MAZUR

Statystyki dotyczące polskiego biznesu rodzinnego nie pozostawiają złudzeń. Jedynie niewielka część przedsiębiorstw skutecznie przechodzi w ręce kolejnego pokolenia, a dotrwanie firmy do trzeciej generacji właścicieli nadal pozostaje rzadkością. Przez wiele lat polscy przedsiębiorcy z zainteresowaniem obserwowali rozwiązania funkcjonujące w krajach Europy Zachodniej, gdzie od dawna dostępne były instrumenty prawne pozwalające chronić majątek rodzinny przed rozdrobnieniem, sporami sukcesyjnymi czy niekontrolowaną sprzedażą firmowych aktywów.

eprasa.pl 11112f1607



Wprowadzenie ustawy o fundacji rodzinnej znacząco zmieniło polski krajobraz prawny. Narzędzie, które przez dziesięciolecia było wykorzystywane przez zagraniczne przedsiębiorstwa rodzinne, stało się dostępne również dla polskich właścicieli firm. Już dziś widać, że fundacja rodzinna nie jest jedynie chwilowym trendem czy modnym rozwiązaniem podatkowym. Coraz częściej staje się fundamentem długoterminowego planowania majątkowego, sukcesyjnego i biznesowego.

Dla kogo fundacja rodzinna będzie najlepszym rozwiązaniem? Jakie korzyści zapewnia w zakresie ochrony majątku i optymalizacji podatkowej? Jakich błędów należy unikać przy jej prowadzeniu? Odpowiedzi na te pytania powinien poznać każdy przedsiębiorca myślący o przyszłości swojej firmy.

Czym jest fundacja rodzinna?

Fundacja rodzinna jest osobą prawną utworzoną w celu gromadzenia, ochrony oraz zarządzania majątkiem z myślą o określonych przez fundatora beneficjentach. Jej nadrzędnym zadaniem jest realizowanie wizji właściciela oraz zapewnienie ciągłości funkcjonowania rodzinnego majątku przez kolejne pokolenia.

Istotą fundacji rodzinnej jest oddzielenie własności od zarządzania majątkiem. W praktyce oznacza to, że fundator wnosi do fundacji aktywa, takie jak udziały w spółkach, akcje, nieruchomości czy środki pieniężne. Od tego momentu właścicielem majątku staje się fundacja, a nie konkretne osoby fizyczne.

Takie rozwiązanie przynosi szereg korzyści.

Ochrona przed rozdrobnieniem majątku

W przypadku klasycznego dziedziczenia udziały w przedsiębiorstwie często trafiają do wielu spadkobierców. Nierzadko prowadzi to do konfliktów, utraty kontroli nad biznesem lub konieczności sprzedaży firmy. W modelu fundacji rodzinnej beneficjenci nie otrzymują udziałów w przedsiębiorstwie, lecz korzystają ze świadczeń wypłacanych przez fundację. Dzięki temu firma pozostaje integralną całością.



eprasa.pl 11112f1607



Bezpieczeństwo kapitału
Majątek zgromadzony w fundacji jest oddzielony od majątku osobistego fundatora i beneficjentów. W praktyce oznacza to wyższy poziom ochrony przed ryzykami związanymi z prywatnymi zobowiązaniami, sporami majątkowymi czy niektórymi roszczeniami wierzycieli.

Stabilne wsparcie dla rodziny
Fundacja może realizować określone przez fundatora cele związane z utrzymaniem członków rodziny. Wypłaty mogą obejmować między innymi środki na edukację, leczenie, rozwój zawodowy, zakup nieruchomości czy bieżące utrzymanie beneficjentów. Wszystko odbywa się zgodnie z zasadami szczegółowo określonymi w statucie.

Korzyści podatkowe fundacji rodzinnej

Jednym z najczęściej wskazywanych powodów utworzenia fundacji rodzinnej są jej atrakcyjne rozwiązania podatkowe. Kluczowe znaczenie ma tutaj zwolnienie podmiotowe z podatku dochodowego od osób prawnych (CIT).

Brak CIT na etapie gromadzenia majątku
Fundacja rodzinna co do zasady nie płaci podatku dochodowego od przychodów osiąganych w ramach działalności dopuszczonej przez ustawę. Katalog takich aktywności obejmuje między innymi:

- zbywanie mienia, o ile nie zostało ono nabyte wyłącznie w celu dalszej odsprzedaży,
- najem, dzierżawę oraz inne formy udostępniania majątku,
- uczestnictwo w spółkach handlowych, funduszach inwestycyjnych oraz spółdzielniach,
- nabywanie i sprzedaż papierów wartościowych,
- obrót instrumentami finansowymi,
- udzielanie pożyczek spółkom powiązanym oraz beneficjentom.

Przykład
Jeżeli fundacja rodzinna posiada udziały w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, a spółka wypłaci jej dywidendę, środki te mogą zostać przekazane do fundacji bez bieżącego opodatkowania CIT. Kapitał pozostaje do dyspozycji fundacji i może być przeznaczony na dalsze inwestycje lub rozwój zgromadzonych aktywów.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 11112f1607



Odroczenie opodatkowania do momentu wypłaty
Podatek pojawia się dopiero w chwili, gdy majątek opuszcza fundację i trafia do beneficjentów lub gdy dochodzi do wypłaty świadczeń uznanych za ukryte zyski. W takim przypadku fundacja zobowiązana jest do zapłaty 15 proc. podatku CIT.
Mechanizm ten sprawia, że fundacja działa podobnie do modelu odroczonego opodatkowania. Kapitał może przez wiele lat pracować i być reinwestowany bez bieżącego obciążenia podatkowego.

Preferencje podatkowe dla najbliższej rodziny
Opodatkowanie świadczeń po stronie beneficjenta zależy od jego relacji rodzinnej z fundatorem.
Grupa „zero", obejmująca m.in. małżonka, dzieci, wnuki, rodziców, rodzeństwo, pasierba, ojczyma i macochę, korzysta ze zwolnienia z podatku PIT. W praktyce oznacza to, że całkowity ciężar podatkowy ogranicza się do 15 proc. CIT zapłaconego przez fundację.
W przypadku dalszej rodziny lub osób niespokrewnionych konieczne jest dodatkowo rozliczenie podatku PIT, co zwiększa łączny poziom opodatkowania. Dlatego odpowiednie zaplanowanie struktury beneficjentów powinno stanowić jeden z kluczowych elementów procesu tworzenia fundacji.

Ryzyka i pułapki, o których trzeba pamiętać

Choć fundacja rodzinna oferuje szereg korzyści, nie jest rozwiązaniem pozbawionym ograniczeń. Nieprawidłowe działania mogą prowadzić do poważnych konsekwencji podatkowych.

Sankcyjny CIT w wysokości 25 proc.
Ustawodawca jasno wskazał zakres działalności, którą fundacja może prowadzić. Jeżeli wyjdzie ona poza ustawowy katalog i rozpocznie np. działalność handlową, produkcyjną lub doradczą w klasycznej formie, uzyskane dochody mogą zostać objęte sankcyjną stawką CIT wynoszącą 25 proc.



eprasa.pl 11112f1607



Dlatego każda planowana transakcja powinna być analizowana zarówno przez doradców podatkowych, jak i księgowych obsługujących fundację.

Ukryte zyski

Szczególną uwagę należy zwrócić na tzw. ukryte zyski. Są to różnego rodzaju świadczenia przekazywane fundatorowi lub beneficjentom poza standardowym mechanizmem wypłat określonym w statucie.

Przykładem mogą być:

- pożyczki pozbawione uzasadnienia gospodarczego,
- zakup usług po zawyżonych cenach,
- nieodpłatne udostępnianie majątku fundacji,
- finansowanie prywatnych wydatków beneficjentów w sposób nieprzewidziany statutem.

Takie świadczenia również podlegają opodatkowaniu, co może znacząco ograniczyć korzyści wynikające z utworzenia fundacji.

Jak założyć fundację rodzinną?

Proces utworzenia fundacji rodzinnej wymaga współpracy prawników, doradców podatkowych i księgowych. Kluczowe etapy obejmują:

Sporządzenie statutu

Statut jest najważniejszym dokumentem fundacji. Musi zostać sporządzony w formie aktu notarialnego i określać m.in.:

- cele fundacji,
- zasady wypłaty świadczeń,
- prawa i obowiązki beneficjentów,
- zasady działania organów fundacji,
- reguły dziedziczenia i zarządzania majątkiem.

Złożenie oświadczenia o ustanowieniu fundacji

Fundacja może zostać ustanowiona zarówno w akcie założycielskim, jak i w testamencie fundatora.

Wniesienie funduszu założycielskiego

Minimalna wartość majątku niezbędnego do utworzenia fundacji wynosi 100.000 zł. Wkład może obejmować gotówkę, nieruchomości, akcje, udziały lub inne składniki majątku.

REKLAMA



eprasa.pl 11112f1607



Rejestracja fundacji

Fundacja uzyskuje osobowość prawną z chwilą wpisu do rejestru fundacji rodzinnych prowadzonego przez Sąd Okręgowy w Piotrkowie Trybunalskim.

Dlaczego rola księgowości jest kluczowa?

Fundacja rodzinna jest jednym z najważniejszych narzędzi sukcesyjnych dostępnych obecnie polskim przedsiębiorcom. Pozwala skutecznie zabezpieczyć majątek, uporządkować kwestie dziedziczenia i stworzyć podstawy dla budowy firmy wielopokoleniowej.

Nie jest to jednak rozwiązanie uniwersalne ani całkowicie bezobsługowe. Prawidłowe funkcjonowanie fundacji wymaga profesjonalnego przygotowania statutu, odpowiedniego zarządzania aktywami oraz bieżącego monitorowania skutków podatkowych podejmowanych decyzji.

Fundacja rodzinna ma obowiązek prowadzenia pełnej rachunkowości i sporządzania corocznych sprawozdań finansowych. To właśnie dlatego wsparcie doświadczonego biura rachunkowego i doradcy podatkowego staje się nie tylko wygodą, lecz wręcz warunkiem bezpiecznego funkcjonowania całej struktury.

Dla wielu polskich przedsiębiorców fundacja rodzinna stanowi dziś nie tylko sposób na ochronę majątku, ale przede wszystkim narzędzie pozwalające zachować ciągłość biznesu na pokolenia. Odpowiednio zaprojektowana i zarządzana może stać się trwałym fundamentem rodzinnego sukcesu. ■

Autor: współzałożycielka Value Finance

OGŁOSZENIE

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

empik ekiosk.pl egazety.pl publio nexto.pl

ebookpoint.pl naukowa.pl KSIĘGARNIA INTERNETOWA GANDALF.com.pl eprasa.pl



eprasa.pl 11112f1607



Francuz, który nie chce być jak wszyscy



MAGDALENA TRUSIŃSKA

Na rynku, na którym większość producentów ściga się o miano kolejnego SUV-a do wszystkiego, Peugeot idzie własną drogą. I bardzo dobrze. Model 408 od momentu debiutu wzbudza emocje. Jedni widzą w nim crossovera, inni podwyższonego fastbacka, a jeszcze inni nowoczesne pięciodrzwiowe coupe. Prawda jest jednak taka, że trudno znaleźć dziś drugie auto, które wygląda równie odważnie i równie skutecznie przyciąga spojrzenia.

eprasa.pl 11112f1607

Jak sprawuje się najbogatsza odmiana GT Exclusive HYBRID 145 eDCS6? To miękka hybryda oparta na benzynowym silniku 1.2 Turbo współpracującym z 48 -woltowym układem elektrycznym oraz sześciobiegową dwusprzęgłową skrzynią biegów eDCS6. Łącznie kierowca ma do dyspozycji 145 KM, ale w tym przypadku same liczby nie oddają charakteru auta.

Trudno przejść obojętnie

Są samochody, które bezszelestnie wtapiają się w uliczny krajobraz. Jest też Peugeot 408 GT, którego design wręcz krzyczy: „spójrzcie na mnie". Szczególnie efektownie prezentuje się w krwistej czerwieni, która doskonale podkreśla wszystkie przetłoczenia i proporcje nadwozia.
Przód auta z charakterystycznymi światłami LED przypominającymi lwie pazury wygląda agresywnie i nowocześnie. Szeroki grill optycznie poszerza nadwozie, a długa, elegancko wyprofilowana maska sprawia, że Peugeot 408 nabiera cech auta klasy wyższej. Z profilu uwagę przyciąga opadająca linia dachu, dynamiczna sylwetka oraz muskularnie zaznaczone nadkola. Tył jest krótki, zwarty i wyraźnie usportowiony, dzięki czemu samochód nawet na postoju sprawia wrażenie gotowego do jazdy.

Co ważne, Peugeot 408 nie próbuje udawać SUV-a. Owszem, ma większy prześwit niż klasyczny kompakt, ale za kierownicą siedzi się zdecydowanie niżej niż chociażby w modelu 3008. Dzięki temu zachowuje bardziej osobowy charakter i oferuje naturalniejszą pozycję za kierownicą. Dla wielu kierowców będzie to rozwiązanie znacznie bardziej komfortowe w codziennym użytkowaniu.
Patrzysz więc dalej.

Albo pokochasz, albo...

Tutaj właściwie nie ma stanu pośredniego. Koncepcja i Cockpit od lat budzi skrajne emocje, ale trudno odmówić jej oryginalności. Niewielka, sportowa kierownica, cyfrowe zegary umieszczone wysoko w polu widzenia kierowcy oraz konsola środkowa skierowana w jego stronę nie tylko wyglądają efektownie, lecz przede wszystkim zwiększają wygodę obsługi podczas jazdy.
W wersji GT Exclusive 408 oferuje praktycznie wszystko, czego można oczekiwać od nowoczesnego samochodu. Na pokładzie znajdziemy trójwymiarowe cyfrowe zegary, rozbudowany system multimedialny, wysokiej klasy nagłośnienie FOCAL, kamery 360 stopni czy elektrycznie regulowane, podgrzewane



eprasa.pl 11112f1607

fotele wyposażone dodatkowo w funkcję masażu. Całość robi bardzo dobre wrażenie. Wnętrze jest nowoczesne, dobrze spasowane i dopracowane w detalach. Materiały wykończeniowe są przyjemne w dotyku, a liczne elementy dekoracyjne skutecznie budują poczucie obcowania z autem aspirującym do segmentu premium.

Mocny punkt

Komfort od zawsze był wpisany w DNA francuskiej motoryzacji i Peugeot 408 jest tego bardzo dobrym przykładem. Zawieszenie skutecznie filtruje nierówności nawierzchni, nie wpadając jednocześnie w przesadną miękkość. Efekt jest taki, że samochód sprawnie radzi sobie zarówno w mieście, jak i podczas szybszej jazdy poza nim.
W trasie Peugeot wręcz płynie po drodze. Nawet na 19-calowych felgach komfort podróżowania pozostaje na wysokim poziomie, a pasażerowie nie odczuwają przesadnie jakości nawierzchni.

Na plus zasługuje również wyciszenie. Przy autostradowych prędkościach do wnętrza dociera niewiele szumów z zewnątrz. Dodatkowo komfort akustyczny poprawia przednia szyba o podwyższonych właściwościach dźwiękochłonnych. Dzięki temu nawet kilkusetkilometrowa podróż nie jest męcząca ani dla kierowcy, ani dla pasażerów.
A skoro o kilometrach mowa...

Czas na osiągi

Pod maską pracuje nowa generacja napędu Hybrid 145. To benzynowy silnik 1.2 Turbo rozwijający 136 KM, wspomagany przez niewielki silnik elektryczny zintegrowany z przekładnią eDCS6. Łączna moc układu wynosi 145 KM.
Nie są to wartości, które elektryzują fanów sportowej jazdy, ale w praktyce taki zestaw okazuje się bardzo udany. Auto sprawnie przyspiesza, zapewnia kierowcy poczucie bezpieczeństwa podczas wyprzedzania i dobrze odnajduje się w codziennym



eprasa.pl 11112f1607

użytkowaniu. Silnik elektryczny często przejmuje część pracy podczas ruszania, manewrów parkingowych czy spokojnej jazdy miejskiej. Dzięki temu samochód startuje płynnie, a reakcje układu napędowego są bardzo naturalne. Sama skrzynia eDCS6 działa sprawnie, a przełączanie między napędem spalinowym i elektrycznym odbywa się niemal niezauważalnie.
Na trasie Peugeot 408 bez problemu utrzymuje autostradowe tempo, a wyprzedzanie nie wymaga nerwowego kalkulowania każdego manewru. Prędkość maksymalna przekracza 200 km/h, choć zdecydowanie bardziej od samych osiągów docenia się kulturę pracy całego układu napędowego.

Zaskakuje

Patrząc na sylwetkę samochodu, można spodziewać się auta nastawionego wyłącznie na komfort. Tymczasem Peugeot pozytywnie zaskakuje także właściwościami jezdnymi.
Nisko położony środek ciężkości, duży rozstaw osi i niewielka kierownica sprawiają, że samochód prowadzi się pewniej, niż sugerują jego gabaryty. Układ kierowniczy jest precyzyjny, nadwozie nie przechyla się przesadnie w zakrętach, a kierowca zachowuje poczucie pełnej kontroli.
Mimo mocno opadającej linii dachu pasażerowie tylnej kanapy nie mają powodów do narzekania. Rozstaw osi wynoszący 2790 mm zapewnia dużo miejsca na nogi, a odpowiednio wyprofilowane siedzenia pozwalają wygodnie pokonywać dłuższe trasy.
Praktyczność także nie została potraktowana po macoszemu. Bagażnik o pojemności 536 litrów bez problemu pomieści wakacyjny ekwipunek całej rodziny, a szeroki otwór załadunkowy ułatwia przewożenie większych przedmiotów.

Wsiadasz?

Peugeot 408 GT Exclusive HYBRID 145 nie jest samochodem dla osób, które chcą pozostać niezauważone. To propozycja dla kierowców ceniących design, komfort i odrobinę francuskiej odwagi w motoryzacji. Nie imponuje brutalnym przyspieszeniem ani sportowym charakterem, ale skutecznie nadrabia świetnym wyciszeniem, wysoką jakością wykonania, komfortem podróżowania i przyjemnością prowadzenia. To samochód, który wyróżnia się na tle konkurencji nie tylko wyglądem, ale również charakterem.
Nie próbuje kopiować rywali ani ścigać się z kolejnymi SUV-ami. Idzie własną drogą. Drogą auta eleganckiego, komfortowego, dopracowanego i niezwykle charakterystycznego. ■

Peugeot 408 powstał na modułowej platformie EMP2, wykorzystywanej również w modelach Peugeot 308, Opel Astra czy Citroën C5 X. Nadwozie samochodu zostało jednak zaprojektowane od podstaw i nie przypomina żadnego z tych modeli. Producent określa jego sylwetkę mianem fastbacka, unikając klasyfikowania go jako SUV-a czy crossovera. To świadomy zabieg mający podkreślić unikalny charakter modelu i stworzyć dla niego własne miejsce pomiędzy tradycyjnymi segmentami rynku.
Nowy napęd Hybrid 145 zastąpił wcześniejsze jednostki PureTech współpracujące z klasycznym automatem. W nowej konstrukcji zastosowano sześciobiegową dwusprzęgłową przekładnię eDCS6 z wbudowanym silnikiem elektrycznym. Rozwiązanie to poprawiło płynność działania układu napędowego, zwiększyło efektywność podczas jazdy miejskiej i pozwoliło częściej korzystać z energii elektrycznej przy niskich prędkościach, co przekłada się zarówno na komfort, jak i na oszczędność paliwa.

eprasa.pl 11112f1607



OFERTY B2B

DOMENA MSPORTAL.PL SZUKA INWESTORA LUB WSPÓLNIKA



Domena MSPortal.pl wraz ze stroną internetową szuka inwestora lub wspólnika.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenia&id=170923

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

SPRZEDAM FIRMĘ SZKOLENIOWĄ – 2500 KURSANTÓW



Rozważam sprzedaż stabilnie działającej firmy szkoleniowej specjalizującej się w kursach językowych oraz szkoleniach z zakresu podatków, marketingu, księgowości itd.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=172165

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

NIERUCHOMOŚCI WŁOCIN, WŁOCIN KOLONIA – GM. BŁASZKI



Syndyk masy upadłości Artura Grędas oraz ogłasza konkurs ofert na sprzedaż udziałów w nieruchomościach wchodzących w skład mas upadłości, z wolnej ręki w trybie konkursu ofert.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=172167

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

DZIAŁKA, PLAC ORAZ BUDYNKI – LESZCZYNEK, GM. KUTNO



Syndyk masy upadłości osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą sprzeda z wolnej ręki w trybie konkursu należące do upadłego prawo użytkowania wieczystego nieruchomości.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=16991

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

SPRZEDAŻ WIERZYTELNOŚCI – 67.867,05 ZŁ



Syndyk masy upadłości zaprasza do składania ofert.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=172160

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

eprasa.pl 11112f1607



SPRZEDAM SPÓŁKĘ Z O.O. Z DŁUGIEM



Sprzedam spółkę z o.o. z długiem. Rozliczenie długu jest możliwe (patrz długi opis). Spółka nic na dzień dzisiejszy nie robi, nie ma długów wobec ZUS i US. Kapitał zakładowy 50000 zł.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=167048&typ_id=3&w=1

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

OTWORZENIE ODDZIAŁU ZAGRANICZNEJ FIRMY W POLSCE



Oferujemy kompleksową pomoc w przeprowadzeniu procedury otwarcia oddziału firmy w Polsce spółki zagranicznej.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=161188&w=1

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

ZYSK 15 DO 45 MLN ZŁ. POSZUKUJĘ INWESTORA. KUP UDZIAŁY



Poszukujemy Inwestorów do nowego Projektu Biznesowego. Gwarancja zysku i wyłączenie ryzyka inwestycyjnego – w umowie zawartej notarialnie.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

UMIEJĄCEMU SPRZEDAĆ MATERACE



Producent materacy zatrudni umiejącego sprzedać minimum 1000 materacy miesięcznie – płaci za to 10000 zł.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

REKLAMA FIRM W INTERNECIE – W GOOGLE I NA WWW



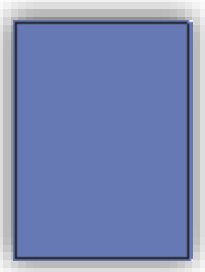
Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy. bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

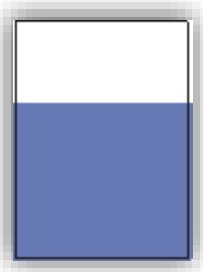
eprasa.pl 11112f1607

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

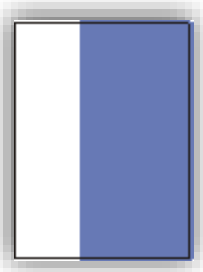
Strony redakcyjne



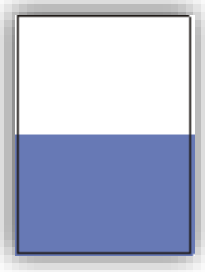
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



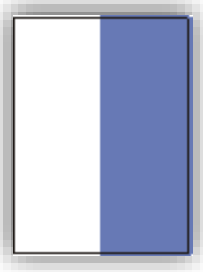
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



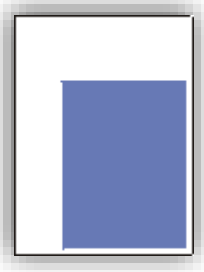
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



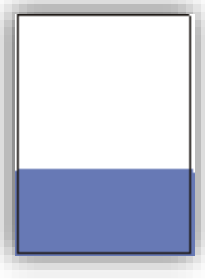
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



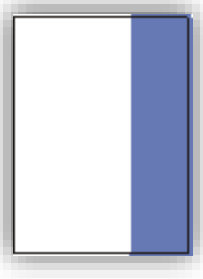
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



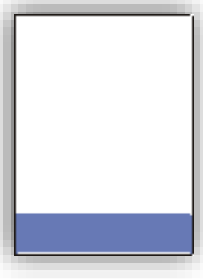
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



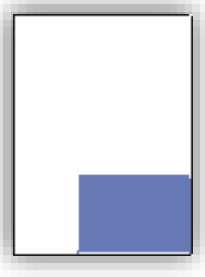
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



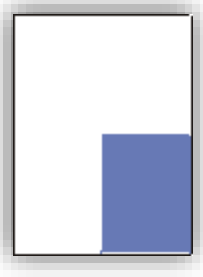
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



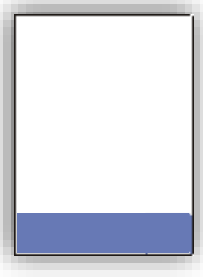
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



1/4 poziom
116 x 90 mm
Cena: **1000 zł**



1/4 pion
86 x 127 mm
Cena: **1000 zł**



Moduł
180 x 40 mm
Cena: **500 zł**

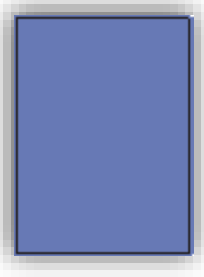
Okładki



I okładka moduł przy logo
40 x 40 mm
Cena: **1000 zł**



I okładka podwał
177 x 60 mm
Cena: **2000 zł**



II, IV okładka
210 x 297 mm
Cena: **4000 zł**

Warunki techniczne dostarczanych materiałów

Materiały w formie plików graficznych w formatach: JPG, TIF, GIF, EPS

Do podanych wymiarów należy dodać po 5 mm na spad (nie dotyczy reklam 1/4 strony)

Możliwe są również indywidualne formaty reklamowe

Do reklamy można dołączyć link przekierowujący do szczegółowych informacji

Jesteś zainteresowany reklamą napisz do nas: reklama@gazeta-msp.pl

eprasa.pl 11112f1607



Formaty reklamowe

Artykuł sponsorowany: 1500 zł

Widoczność strona główna z przeniesieniem
do pełnej treści w odpowiednim dziale.
Czas emisji 30 dni

Banery

Widoczność: cały serwis
Czas emisji: 30 dni

750 x 100 px	1700 zł
750 x 200 px	2600 zł
728 x 90 px	900 zł
468 x 60 px	800 zł

Skyscraper

Widoczność: cały serwis
Czas emisji: 30 dni

120 x 600 px	1000 zł
160 x 600 px	1000 zł

Boks śródtekstowy

Widoczność: treść artykułu
Czas emisji: 30 dni

300 x 250 px	600 zł

Mailing reklamowy

Wysłany do zarejestrowanych użytkowników portalu.

Łącznie 50 tys. kont	2500 zł

Jesteś zainteresowany reklamą napisz do nas

reklama@gazeta-msp.pl

Warunki techniczne zamieszczania materiałów reklamowych:

Technologia: FLASH, GIF, GIF animowany, JPEG, HTML
Czas emisji: 30 dni lub wielokrotność
Waga: do 50 kB
Forma: rotująca
Możliwe są również indywidualne formaty
Do cen należy doliczyć 23 proc. VAT

eprasa.pl 11112f1607

www.biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl 11112f1607