FINANSE | TECHNOLOGIE | MARKETING | ZARZĄDZANIE | SPRZEDAŻ | SZKOLENIA | REKRUTACJA | PRAWO | PODATKI

www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Styczeń 2026 Nr 01 (261) 2026 ISSN 1643-8639

B2B

www.biznes2biznes.com

Niech będzie głośno

Reklama i marketing w MŚP

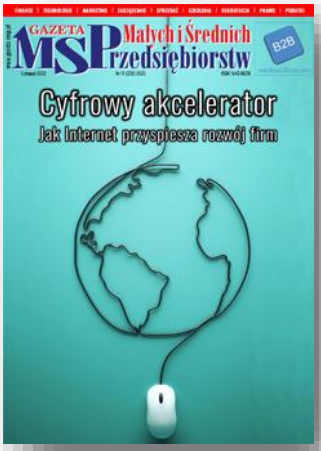


eprasa.pl

Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



grudzień 2025



listopad 2025



październik 2025



wrzesień 2025



sierpień 2025



lipiec 2025



czerwiec 2025



maj 2025



kwiecień 2025



marzec 2025



luty 2025



styczeń 2025



grudzień 2024



listopad 2024



październik 2024



wrzesień 2024

eprasa.pl 112d1fee3c

Niech będzie głośno

Styczniowe wydanie Gazety MSP otwieramy hasłem: „Niech będzie głośno". W dobie cyfrowej rewolucji i szumu informacyjnego milczenie jest bowiem równoznaczne z rynkową niewidzialnością.

W polskim biznesie wciąż pokutuje mit, że wysoka jakość produktu obroni się sama. To niebezpieczne uproszczenie. Marketing przestał być opcjonalnym dodatkiem dla największych graczy – dla firm z sektora MŚP stał się fundamentem przetrwania. Budowanie wiarygodności, edukacja klienta i umiejętna komunikacja to dziś kluczowe inwestycje, które budują realną przewagę konkurencyjną i pozwalają przyciągać talenty do organizacji.

Jednak rynkowy optymizm musi zderzyć się z twardą, biurokratyczną rzeczywistością. Temat „biurokratycznego koszmaru" wraca na nasze łamy ze zdwojoną siłą. Wdrożenie Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF) to nie tylko zmiana technologiczna, ale nowe narzędzie kontroli, budzące obawy o granice inwigilacji gospodarczej. Do tego dochodzą bolesne rozliczenia przeszłości – wiele firm walczy dziś z windykacją subwencji z Tarcz Finansowych PFR, czując się ofiarami niejasnych interpretacji przepisów sprzed lat.

Rok 2026 to także czas nowych obowiązków wynikających z regulacji unijnych, takich jak CBAM czy EUDR. Wymuszają one głęboką rewizję łańcuchów dostaw i wdrożenie systemów raportowania. Choć wiąże się to ze wzrostem kosztów, dla wielu z Państwa może stać się szansą na zdobycie zaufania zachodnich kontrahentów dzięki transparentności i zgodności ze standardami ESG.

W tym numerze nie zapominamy o konkretnych narzędziach wsparcia. Piszemy o Lean Management, który pozwala eliminować marnotrawstwo tam, gdzie budżety są napięte, oraz o tym, jak sztuczna inteligencja realnie programuje przyszłość finansów i zarządzania.

Życzę Państwu, aby 2026 rok był czasem odważnych decyzji i rynkowej ekspansji. Niech o Państwa sukcesach będzie głośno, mimo biurokratycznych pułapek.

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


grudzień 2025


listopad 2025


październik 2025



wrzesień 2025



sierpień 2025


lipiec 2025

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 112d1fee5c

SPIS TREŚCI

MSP



Pomoc czy pułapka?
Przedsiębiorcy walczą o swoje pieniądze z PFR 6
Zaostrzenie postępowań karnych
i ryzyka sankcyjnego dla firm 10
Nowości wydawnicze 16

FINANSE



Nowy rok bez starych długów.
Jak przygotować firmę do restrukturyzacji 18
Czego pracownicy oczekiwać będą
od ubezpieczeń grupowych w 2026 roku 22

REKLAMA I MARKETING



Niech będzie głośno. Reklama i marketing w MŚP 26

REKLAMA I MARKETING



Kanały promocji online –
praktyczny przegląd możliwości 32

ZARZĄDZANIE



Prezes... nasza gwiazda negocjacji 38
Lean Management – jak „wyszczuplić” firmę
i zbudować trwałą przewagę konkurencyjną 44



Chaos czy kontrola?
Jak zarządzanie procesowe może uratować firmę 50
Prezes... nasz gwiazda negocjacji – część druga:
czas na trudne pytania i konkretne odpowiedzi 56

eprasa.pl 112d1fee5c

SPIS TREŚCI

ZARZĄDZANIE



Wyzwania z zakresu compliance w 2026 roku 62

AKADEMIA MSP

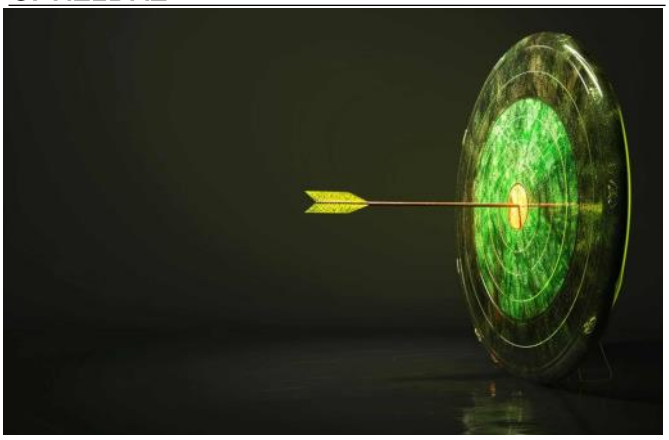


Rosnące wyzwania dla importerów
i eksporterów: CBAM, EUDR i wyroki TSUE 68



Analiza finansowa w sektorze MŚP:
wstęp do metod, wskaźników i interpretacji 72

SPRZEDAŻ



Mikrosygnały zakupowe:
(r)ewolucja w prospektingu B2B 78

PRAWO



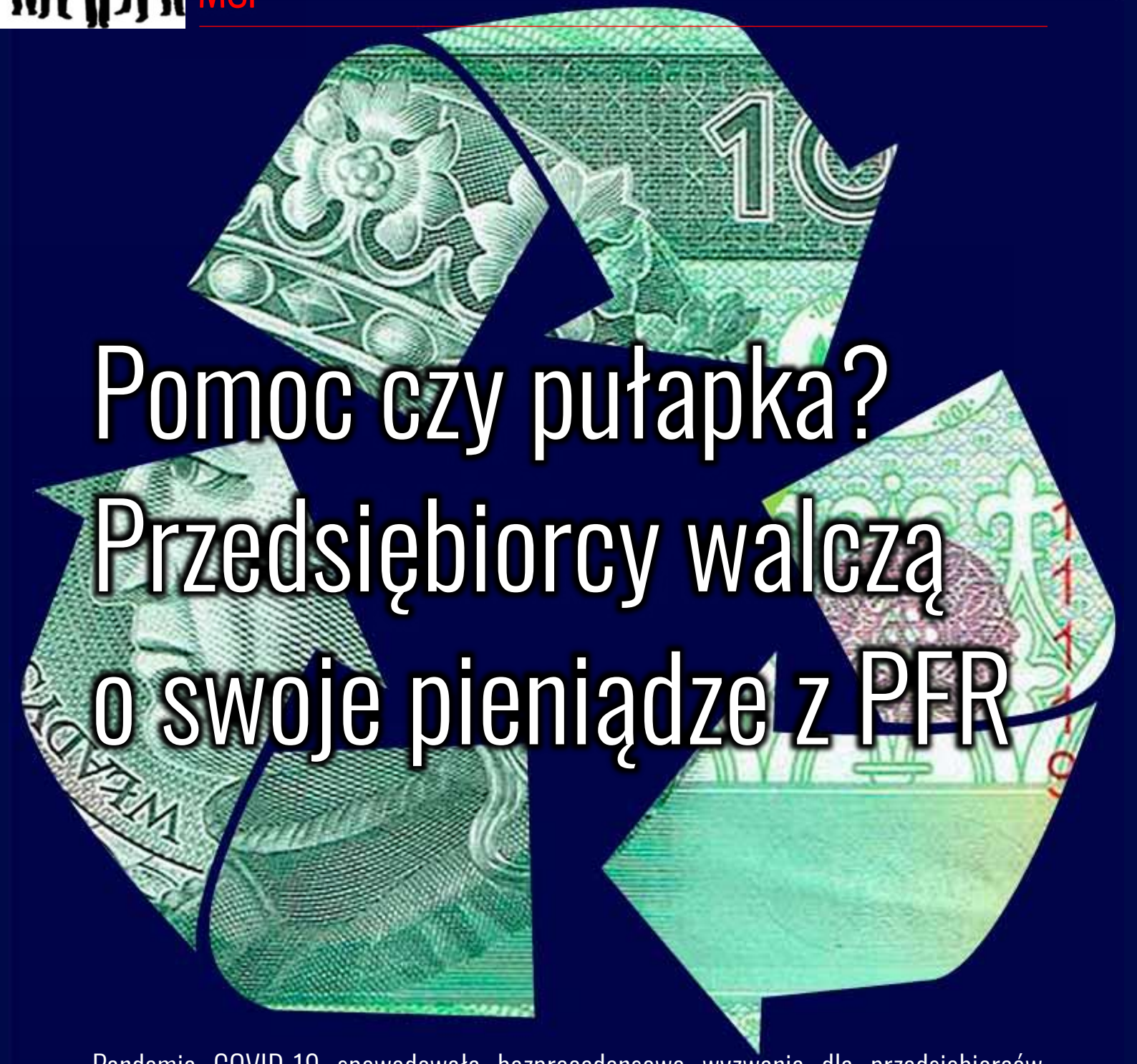
Kiedy członek zarządu odpowiada
za zobowiązania spółki 82

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



Czas zweryfikować, jaka forma prawna firmy
będzie najlepsza dla Twojego biznesu 87

eprasa.pl 112d1fee5c



Pomoc czy pułapka? Przedsiębiorcy walczą o swoje pieniądze z PFR

Pandemia COVID-19 spowodowała bezprecedensowe wyzwania dla przedsiębiorców w całej Polsce. Rządowe tarcze antykryzysowe, w tym subwencje Polskiego Funduszu Rozwoju w ramach programów Tarcza Finansowa 1.0 i 2.0, miały być realnym wsparciem dla firm w kryzysie. Dla wielu okazały się jednak początkiem wieloletnich problemów – zarówno finansowych, jak i prawnych.

Łukasz Chacia

egrasa.pl Uzytkownik

Polski Fundusz Rozwoju (PFR) został powołany w celu wspierania rozwoju gospodarczego Polski. W czasie pandemii COVID-19 PFR odegrał kluczową rolę jako realizator rządowego programu Tarczy Finansowej, którego celem było szybkie i szerokie udzielenie pomocy przedsiębiorcom zagrożonym utratą płynności w wyniku lockdownów i ograniczeń gospodarczych. W jej ramach tysiące przedsiębiorców w Polsce miało otrzymać subwencje, które miały pomóc im przetrwać ten trudny czas.

Państwowa pomoc dla przedsiębiorców

Początkowo działania PFR spotkały się z pozytywnym odbiorem – subwencje były wypłacane sprawnie i w wielu przypadkach pozwoliły uratować tysiące miejsc pracy. Z czasem jednak, zwłaszcza po zakończeniu pierwszych okresów rozliczeniowych, pojawiły się liczne kontrowersje związane zarówno z dochodzeniem zwrotu wypłaconych środków, jak i z odmową wypłaty subwencji firmom, które – zgodnie z dokumentacją – spełniały formalne kryteria.

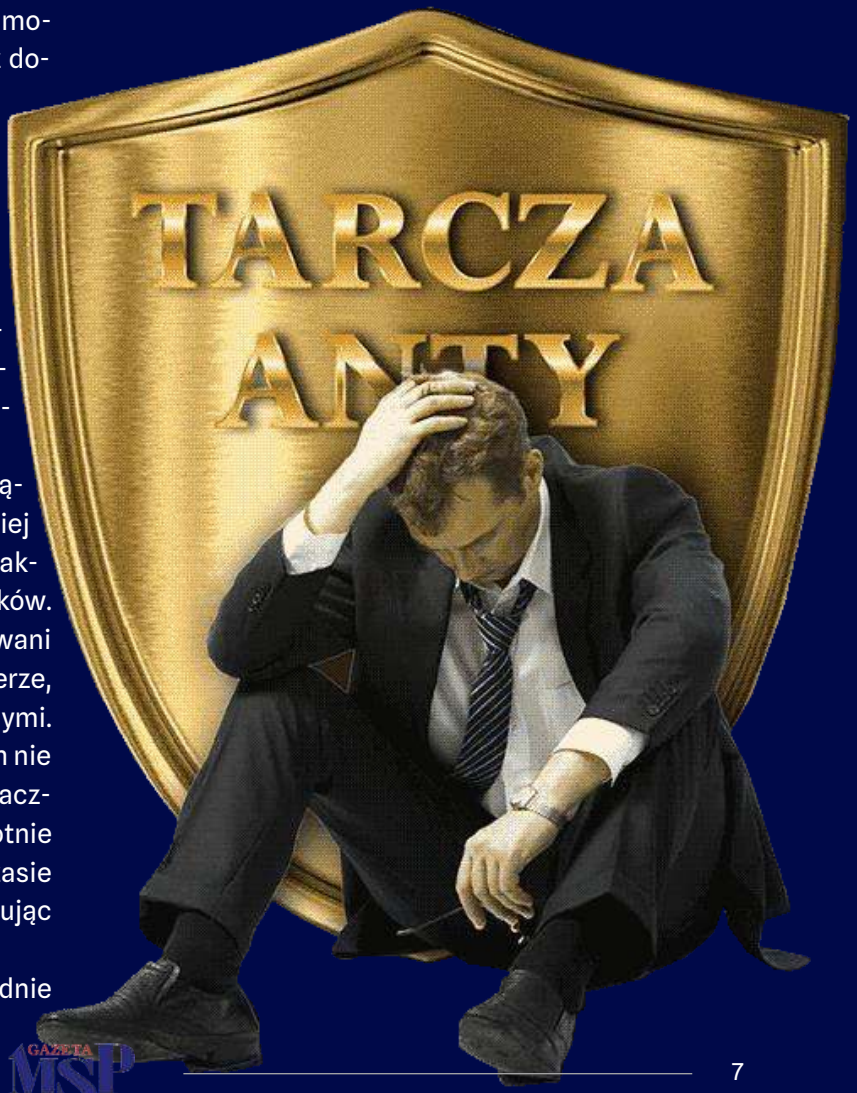
Zgodnie z danymi PFR, aż 16 tys. firm otrzymało pozwy dotyczące zwrotu przyznanych środków, natomiast liczba firm jakie oddały subwencje po otrzymaniu wezwania może być znacznie większa. Wiele zostało wezwanych, mimo że spełniło warunki opisane w pierwotnym regulaminie programu i zgodnie z przepisami rozliczyło subwencje. Problem dotyczy przede wszystkim mikroprzedsiębiorstw oraz sektora MŚP.

Jednym z kluczowych źródeł konfliktu stało się żądanie przez PFR zwrotu subwencji, które wcześniej zostały przyznane i wypłacone na podstawie zaakceptowanych, a następnie rozliczonych wniosków. W wielu przypadkach przedsiębiorcy zostali pozwani przez fundusz mimo tego, że działali w dobrej wierze, zgodnie z obowiązującymi wówczas wytycznymi. Problem polegał jednak na tym, że sam regulamin nie zawierał kluczowych definicji, czy w niejednoznaczny sposób określał istotne kwestie. Niejednokrotnie zdarzało się, że PFR wytyczne te zmieniał po czasie lub przedstawiał odmienne interpretacje, oczekując ich wstecznego stosowania.

Roszczenia PFR dotyczą, m.in. firm, które zgodnie z przepisami prawa dokonały korekt deklaracji VAT po otrzymaniu subwencji, a mimo to zarzuca im się składanie nieprawdziwych oświadczeń. Niepokój wzbudza również fakt, że około 2 tys. firm zostało pozwanych z uwagi na niesprecyzowane ryzyko nadużyć, określone na podstawie bardzo ogólnych rekomendacji CBA, bez konkretnego dowodu świadczącego o nieprawidłowościach. Co więcej, jak wynika ze stanowiska CBA, rekomendacje te nie były dla PFR wiążące.

Błąd systemowy czy błędna interpretacja?

Wielu przedsiębiorców wskazuje na niejednoznaczność procedur oraz automatyczne, algorytmiczne podejmowanie decyzji przez systemy PFR. W przypadku Tarczy 1.0 oraz 2.0, decyzje o zwrocie często opierały się na błędnych interpretacjach pojęć takich



jak „przychód ze sprzedaży”, „przedsiębiorca” czy „status przedsiębiorcy”.
W naszej praktyce spotykamy się z setkami przypadków, w których PFR odmawia umorzenia subwencji lub wzywa do zwrotu bez należytej analizy indywidualnej sytuacji firmy. Decyzje są masowe, często niepodparte konkretnym uzasadnieniem, a przedsiębiorca pozostaje bez możliwości wyjaśnienia sytuacji. Przedsiębiorcy otrzymywali także wezwania do zwrotu środków z powodu rzekomych nieprawdziwych danych finansowych, mimo że dane te były zgodne z ówczesnym stanem wiedzy i były zatwierdzone przez PFR na etapie rozpatrywania wniosku.
W innych przypadkach powodem żądania zwrotu było domniemane błędne określenie statusu przedsiębiorcy, co często wynikało z nieprecyzyjnych instrukcji i definicji używanych przez sam fundusz. Dotknęło to także polskie oddziały zagranicznych firm, którym po 3 latach zarzucono brak prawa do pomocy z uwagi na miejsce rejestracji podmiotu macierzystego.
Często też odmawiano wypłaty subwencji z powodu rzekomych zaległości w ZUS lub urzędzie skarbowym, mimo że przedsiębiorcy przedkładali aktualne zaświadczenia o braku zadłużenia. PFR pozytywnie rozpatrywał ich reklamacje tylko po to, aby ponownie odmówić wypłaty subwencji. Mogło to dotknąć tysięcy firm, które zostały pozbawione wsparcia. Takie działania godzą nie tylko w zasady słuszności, ale również podkopują zaufanie do Państwa, o którego budowanie wśród przedsiębiorców PFR, jako wykonawca zadań zleconych przez Radę Ministrów powinien dbać.

Brak przejrzystej ścieżki odwoławczej

Jednym z najpoważniejszych zarzutów wobec PFR jest brak jasnej ścieżki odwoławczej i realnej możliwości rozmowy z przedstawicielami funduszu. Przedsiębiorcy wskazują, że kontakt z PFR ogranicza się do komunikacji elektronicznej, a decyzje są właściwie niepodważalne – nawet w przypadku ewidentnych błędów systemu.
Wielu przedsiębiorców czuje się oszukanych. Z jednej strony otrzymali pomoc, która miała im umożliwić przetrwanie trudnego okresu. Z drugiej – po kilku latach zostali obarczeni obowiązkiem jej zwrotu wraz z odsetkami, mimo że działali zgodnie z ówczesnymi zasadami. PFR ignoruje wyjaśnienia przesyłane na etapie przedsądowym i dopiero na rozprawie okazuje się, że danemu przedsiębiorcy nic nie można zarzucić. Takie bezzasadne pozwy liczone w tysiącach wiążą się przecież z ogromnymi kosztami, jakie na koniec musi ponieść spółka Skarbu Państwa jaką jest PFR.
Odmowy wypłat subwencji i działania windykacyjne niejednokrotnie mogły naruszać też zasady konkurencji – podobne firmy, działające w tej samej branży i regionie, były traktowane w odmienny sposób. Pojawiają się również zarzuty naruszenia zasad udzielania pomocy publicznej, w zakresie uprawnień jakie przypisał sobie PFR, realizacji zobowiązań wynikających z programu czy przeznaczenia środków uzyskanych z windykacji środków z Tarczy. Okazuje się, że PFR wykorzystywał te środki, na inwestycje w ramach KPO, co nie było przewidziane w decyzji Komisji Europejskiej notyfikującej Program Tarczy Finansowej.

Apel o działania systemowe

Przedstawiciele kancelarii apelują o przegląd i weryfikację decyzji PFR, a także o stworzenie przejrzystego systemu odwoławczego spełniającego standardy, jakie prawo UE przewiduje dla programów pomocy

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





publicznej. Wiele firm, które zostały wezwane do zwrotu kilkudziesięciu, a nawet kilku milionów złotych, dziś balansuje na granicy wypłacalności i utrzymania się na rynku. W razie konieczności zwrotu subwencji musieliby zwolnić pracowników czy zamknąć firmy, co zupełnie by zniweczyło cel jaki przyświecał Tarczy Finansowej.

Szczególnie niepokojące jest to, że sądy w wielu sprawach wydają nakazy zapłaty czy orzekają na korzyść PFR, niezależnie od okoliczności, co prowadzi do przekonania o nierównym traktowaniu stron sporu. Przedsiębiorcy coraz częściej zgłaszają, że nie mają realnej możliwości skutecznego dochodzenia swoich praw. Problemem jest również brak legitymacji procesowej PFR.

W jednym z wyroków Sąd Okręgowy w Warszawie uznał, że finansowanie działalności spółki z tytułu roszczeń o zwrot pomocy publicznej nie jest dozwolone, zarówno na gruncie krajowym, jak i unijnym. Może to prowadzić do sytuacji, gdy PFR chcąc pozyskać finasowanie na inne projekty takie jak, np. KPO, miałby możliwość dowolnej modyfikacji regulaminu w taki sposób, aby wyegzekwować wcześniej udzieloną pomoc publiczną.

Konflikt między przedsiębiorcami a Polskim Funduszem Rozwoju odsłania głębokie problemy systemowe w zakresie wdrażania i rozliczania pomocy publicznej w Polsce. W państwie prawa nie może dochodzić do sytuacji, w której przedsiębiorcy działający uczciwie i w dobrej wierze zostają po kilku latach pozwani przez spółkę Skarbu Państwa (będącą w istocie emanacją Państwa), która kwestionuje własne wcześniejsze decyzje, czy wykorzystuje niejasności interpretacyjne w stworzonych przez siebie regulaminach, przeciwko przedsiębiorcom.

Konieczne są zmiany legislacyjne i organizacyjne, które przywrócą przejrzystość, równość i zaufanie do systemu pomocy publicznej. W przeciwnym razie ryzykujemy nie tylko osłabienie krajowej przedsiębiorczości, ale też utratę wiary w instytucje państwowe. ■

Autor: adwokat i wspólnik w Kancelarii Karaś Chacia i Wspólnicy. Specjalizuje się w prowadzeniu sporów gospodarczych. Od pięciu lat reprezentuje przedsiębiorców w postępowaniach dotyczących Tarczy Finansowej PFR, prowadząc ponad 170 takich spraw

REKLAMA

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony
Szukam inwestora
Zainwestuję w firmę
Sprzedam firmę
Kupię firmę
Sprzedam produkty / usługi
Kupię produkty / usługi
Nawiążę współpracę
Nieruchomości
Praca
Barter
Franczyza



Zaostrzenie postępowań karnych i ryzyka sankcyjnego dla firm



JOANNA PORATH

Polska podąża śladem Niemiec, gdzie obecnie toczy się około 6 tysięcy postępowań karnych związanych z naruszeniem sankcji nałożonych na Rosję i Białoruś. Obserwujemy wyraźny wzrost liczby zatrzymywanych towarów oraz kontroli celnych. Ryzyko to nie dotyczy już wyłącznie dużych eksporterów, ale praktycznie każdego uczestnika łańcucha dostaw.

eprasa.pl 112d1fee5c

Wielu przedsiębiorców błędnie zakłada, że problem sankcji dotyczy tylko firm bezpośrednio handlujących z Rosją czy Białorusią. Rzeczywistość jest inna. Sankcje stały się konkretnym obowiązkiem biznesowym, a nie tylko kwestią wielkiej polityki.
W całej Unii Europejskiej widać dramatyczny wzrost liczby spraw sankcyjnych. Co kluczowe, UE nie akceptuje tłumaczenia „nie wiedziałem". Liczy się dochowanie należytej staranności, a jej brak może kosztować firmę bardzo drogo.

Kogo dotyczą sankcje?

Ryzyko sankcyjne obejmuje dziś niemal każde ogniwo łańcucha dostaw. Na liście podmiotów narażonych znajdują się:

- **Importerzy**. Odpowiadają za deklaracje pochodzenia oraz zgodność całego produktu i jego komponentów. Muszą udowodnić, że ani towar, ani żaden jego element nie pochodzi ze źródeł objętych sankcjami.
- **Eksporterzy**. Mają obowiązek weryfikować, czy towary nie trafiają do podmiotów lub krajów objętych restrykcjami, nawet jeśli sprzedaż odbywa się przez pośredników w tzw. „bezpiecznych" krajach.
- **Przewoźnicy i operatorzy logistyczni**. Mogą ponosić odpowiedzialność za transport towarów sankcyjnych lub za ignorowanie sygnałów ostrzegawczych.
- **Przedsiębiorstwa produkcyjne**. Muszą kontrolować pochodzenie surowców i półfabrykatów, nawet przy zakupach od sprawdzonych dostawców z Europy.
- **Firmy infrastrukturalne i technologiczne**. Sektory kolejowe, energetyczne czy IT, nawet jeśli nie handlują towarami wysokiego ryzyka, są narażone na sankcje w związku z działalnością swoich dostawców lub podwykonawców.



eprasa.pl 112d1fee5c

Dlaczego temat sankcji zyskuje na znaczeniu?

Kwestia ta stała się palącym problemem dla polskich firm z kilku powodów:

- **Rozszerzanie list sankcyjnych**. UE regularnie dodaje nowe towary, technologie, podmioty i usługi do listy restrykcji.
- **Omijanie sankcji (Circumvention)**. Rośnie liczba prób omijania przepisów przez kraje tranzytowe. Powstają tzw. „pralnie pochodzenia", gdzie towary z Rosji czy Białorusi otrzymują nową dokumentację, sugerującą legalne źródło.
- **Wzrost postępowań karnych**. Wspomniane 6 tys. spraw w Niemczech to wierzchołek góry lodowej. Podobne tendencje widać w Polsce. Odpowiedzialność ponoszą już nie tylko spółki, ale także osobiście członkowie zarządu i właściciele.

Czym jest klauzula „No-Russian-Input"?

Jest to oświadczenie potwierdzające, że ani produkt, ani żaden jego komponent nie pochodzi z Rosji lub Białorusi. Bez tego dokumentu przedsiębiorstwo nie posiada dowodu na dochowanie należytej staranności. Brak takiej weryfikacji stwarza ryzyko zatrzymania towaru i kontroli. Wymóg ten dotyczy całego łańcucha dostaw – jeśli polska firma kupuje komponenty od niemieckiego producenta, który używa rosyjskich surowców, problem prawny spada również na polskiego nabywcę. Konieczne jest sprawdzanie i dokumentowanie każdego etapu.

Co grozi za naruszenie sankcji?

Konsekwencje dla firm naruszających przepisy:

- **Kary administracyjne**. Odmowa przyjęcia zgłoszenia celnego, zatrzymanie lub konfiskata towaru.
- **Postępowania karne**. Wielomilionowe grzywny oraz odpowiedzialność osobista menedżerów i zarządów.
- **Konsekwencje finansowe**. Blokady płatności, zerwanie kontraktów, utrata certyfikatów i pozwoleń (w tym prestiżowego statusu AEO – Upoważnionego Przedsiębiorcy).
- **Utrata reputacji**. Utrata zaufania klientów, partnerów biznesowych oraz banków i instytucji finansowych.
- **Ryzyko operacyjne**. Paraliż łańcucha dostaw, opóźnienia oraz wzrost kosztów magazynowania i transportu.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 112d1fee5c

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 112d1fee5c

Podsumowanie

Wobec zaostrzających się przepisów unijnych i rosnącej liczby postępowań karnych (na wzór Niemiec), polskie firmy muszą gruntownie zweryfikować swoje procedury compliance. Ryzyko sankcyjne przestało dotyczyć jedynie bezpośredniego handlu ze Wschodem; obejmuje ono teraz cały łańcuch dostaw, w tym podwykonawców i surowce. Kluczem do bezpieczeństwa biznesowego jest udokumentowana należyta staranność (np. klauzule „no-Russian-input"). Ignorowanie tych wymogów grozi nie tylko utratą towaru i reputacji, ale także osobistą odpowiedzialnością karną osób zarządzających.

Pamiętaj, że w świetle obecnych przepisów i praktyki organów ścigania, brak wiedzy nie zwalnia z odpowiedzialności. Jeśli nie masz dowodów na to, że sprawdziłeś kontrahenta i towar, organ celny lub prokurator może uznać, że świadomie zaakceptowałeś ryzyko naruszenia sankcji. ■

Autorka: właścicielka agencji celnej AC Porath

CHECKLISTA. JAK ZABEZPIECZYĆ FIRMĘ PRZED NARUSZENIEM SANKCJI

WERYFIKACJA KONTRAHENTÓW (KYC – KNOW YOUR CUSTOMER)

Sprawdzenie list sankcyjnych. Czy kontrahent (lub jego spółka matka) nie widnieje na listach sankcyjnych UE, Polski (lista MSWiA), a także USA (OFAC) i Wielkiej Brytanii?

Weryfikacja beneficjenta rzeczywistego (UBO). Czy sprawdziłeś, kto faktycznie stoi za firmą kontrahenta? Często właściciele objęci sankcjami kryją się za złożonymi strukturami spółek.

Analiza krajów tranzytowych. Czy trasa dostawy nie prowadzi przez kraje wysokiego ryzyka (np. Kazachstan, Kirgistan, Turcja), które często służą do omijania sankcji (tzw. circumvention)?

ANALIZA PRODUKTU I SUROWCÓW („NO-RUSSIAN-INPUT")

Weryfikacja kodów celnych (CN/HS). Czy towary, które importujesz/eksportujesz, nie znalazły się na zaktualizowanych listach towarów zabronionych lub podwójnego zastosowania?

Śledzenie pochodzenia komponentów. Czy posiadasz oświadczenia od dostawców (nawet tych z UE), że surowce użyte do produkcji nie pochodzą z Rosji ani Białorusi (klauzula no-Russian-input)?

Certyfikaty pochodzenia. Czy posiadasz wiarygodne certyfikaty pochodzenia towaru, które nie budzą wątpliwości celnych?

ZABEZPIECZENIE UMOWNE

Klauzula sankcyjna. Czy w umowach z partnerami masz zapis pozwalający na natychmiastowe zerwanie współpracy lub wstrzymanie płatności w przypadku objęcia ich sankcjami?

Zakaz reeksportu. Czy wymagasz od kontrahentów pisemnego zobowiązania, że nie odsprzedadzą Twojego towaru do Rosji lub Białorusi (tzw. klauzula No re-export to Russia)?

Prawo do audytu. Czy masz w umowie zapis pozwalający Ci sprawdzić dokumentację pochodzenia towaru u Twojego dostawcy?

PROCEDURY WEWNĘTRZNE I ARCHIWIZACJA

Dokumentowanie procesu. Czy archiwizujesz dowody sprawdzeń (zrzuty ekranu z baz danych, raporty wywiadowni gospodarczych)? To kluczowy dowód „należytej staranności" w razie kontroli.

Szkolenia pracowników. Czy dział handlowy, logistyka i księgowość wiedzą, na jakie sygnały ostrzegawcze (red flags) zwracać uwagę?

Aktualizacja wiedzy. Czy wyznaczona osoba w firmie śledzi na bieżąco nowe pakiety sankcji (listy zmieniają się dynamicznie)?

eprasa.pl 112d1fee5c

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 112d1fe3c

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.

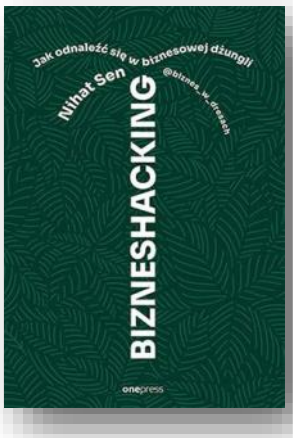


5 resetów. Przeprogramuj mózg i ciało, by uodpornić się na stres
Aditi Nerurkar
Wydawnictwo Insignis

Ekspertka z Harvardu i lekarka z dwudziestoletnim -doświadczeniem prezentuje nowe podejście do przezwyciężenia stresu i wypalenia za pomocą 5 resetów: z pozoru drobnych, lecz w rzeczywistości niezwykle skutecznych zmian w codziennym życiu.

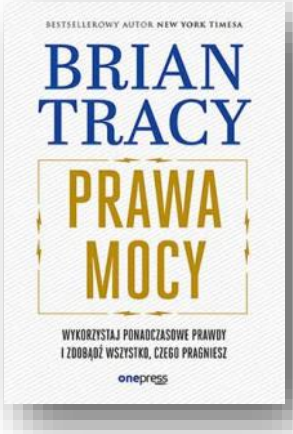
Według autorki przekonanie, że „stres jest zły", nie jest w pełni prawdziwe. Stres to naturalne zjawisko biologiczne, które pomaga nam sprostać wymaganiom życia. Przy zbyt dużym natężeniu staje się jednak problemem. Jak więc skutecznie sprowadzić go do zdrowego poziomu?

Nasze typowe próby zachowania odporności psychicznej często nie służą przeciążonemu mózgowi. Aditi Nerurkar proponuje zastąpić je praktycznymi, życiowymi metodami pozwalającymi sprawnie mierzyć się z wyzwaniami współczesności. Nie zajmują wiele czasu, nie wymagają nakładów finansowych, są sprawdzone naukowo i może stosować je każdy!



BIZNESHACKING. Jak odnaleźć się w biznesowej dżungli
Nihat Sen @biznes_w_dresach
Wydawnictwo Onepress

Miał dziewiętnaście lat i pomysł na biznes. Tylko tyle, nic więcej. Zero wolnych środków na koncie, zero wiedzy o prowadzeniu firmy, zero świadomości tego, czym są koszty stałe, czym jest poduszka finansowa, jakie są formy opodatkowania w Polsce. Ponieważ jednak pomysł jego zdaniem był świetny, zarejestrował działalność, uruchomił punkt z kebabem w rodzinnym Białymstoku, zakasał rękawy i rzucił się na głęboką wodę... Szybko poznał smak ciężkiej pracy, pierwszych zysków i pierwszych strat. Przekonał się na własnej skórze, jak to jest wsiąść na karuzelę należności ZUS-owskich i podatkowych, martwić się o odpowiednie zatowarowanie i o to, że zyski firmy nie są tożsame z zarobkami właściciela.



Prawa mocy
Brian Tracy
Wydawnictwo Onepress

To może być najważniejsza książka, jaką kiedykolwiek przeczytasz!

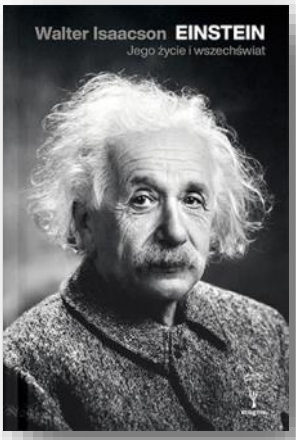
Dzięki temu poradnikowi poznasz sprawdzone zasady, które działają zawsze i wszędzie. Te uniwersalne reguły zostały przedstawione w klarowny i prosty sposób, z dokładnym, przystępnym wyjaśnieniem, jak działają i jak mogą Ci pomóc w praktyce. Dowiesz się, jak korzystać z praw korespondencji, przyczyny i skutku, przyciągania, koncentracji, podświadomej aktywności i wielu innych, aby osiągać cele, które dziś mogą się zdawać poza Twoim zasięgiem. Przekonaj się, jak skuteczne są podstawowe prawa rządzące sukcesem, szczęściem, finansami, bogactwem i samorealizacją!

eprasa.pl 112d1fee5c



Sztuka gościnności. Jak zachwycać ludzi i dawać im więcej, niż się spodziewają
Will Guidara
Wydawnictwo Onepress

Ta wyjątkowa książka pokaże Ci, jak wywierać ogromne wrażenie na drugim człowieku. Wystarczy, że zamiast zwykłej obsługi zaoferujesz mu gościnność. Dzięki temu poczuje się wyjątkowy. Ta idea pozwoli Ci zrozumieć, że prawdziwy sukces polega nie tylko na doskonałym produkcie czy świetnym wykonaniu, ale przede wszystkim na zapewnianiu niezapomnianych doświadczeń. Dowiesz się również, jak wyjść poza oczekiwania klientów, zrobić na nich piorunujące wrażenie niezależnie od branży i sprawiać, by ludzie wracali po więcej. Bez względu na to, czy prowadzisz restaurację, butik, hotel, czy zarządzasz zespołem – idee opisane w tej książce staną się Twoim kluczem do sukcesu.



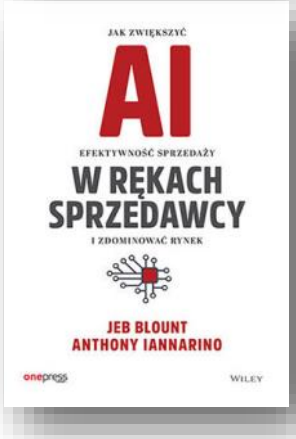
Einstein. Jego życie i wszechświat
Walter Isaacson
Wydawnictwo Insignis

Einstein – ikona naszych czasów. Burza włosów, oczy pełne blasku, ujmująca, życzliwa osobowość i niezwykły umysł sprawiły, że jego twarz to dziś symbol, a imię – synonim geniuszu.
Buntownik od dziecka, wolny duch, który nigdy nie przestał zadawać pytań. Kwestionował to, co inni uznawali za oczywiste, a w najprostszych zjawiskach dostrzegał wyzywającą niezwykłość. Charakter, kreatywność i wyobraźnia Einsteina splatając się ze sobą, ukształtowały jego życie i pracę naukową, której owoce na zawsze zmieniły nasze rozumienie czasu, przestrzeni i natury rzeczywistości.



Klient, klient, klient!
Marcin Dąbrowski
Wydawnictwo Onepress

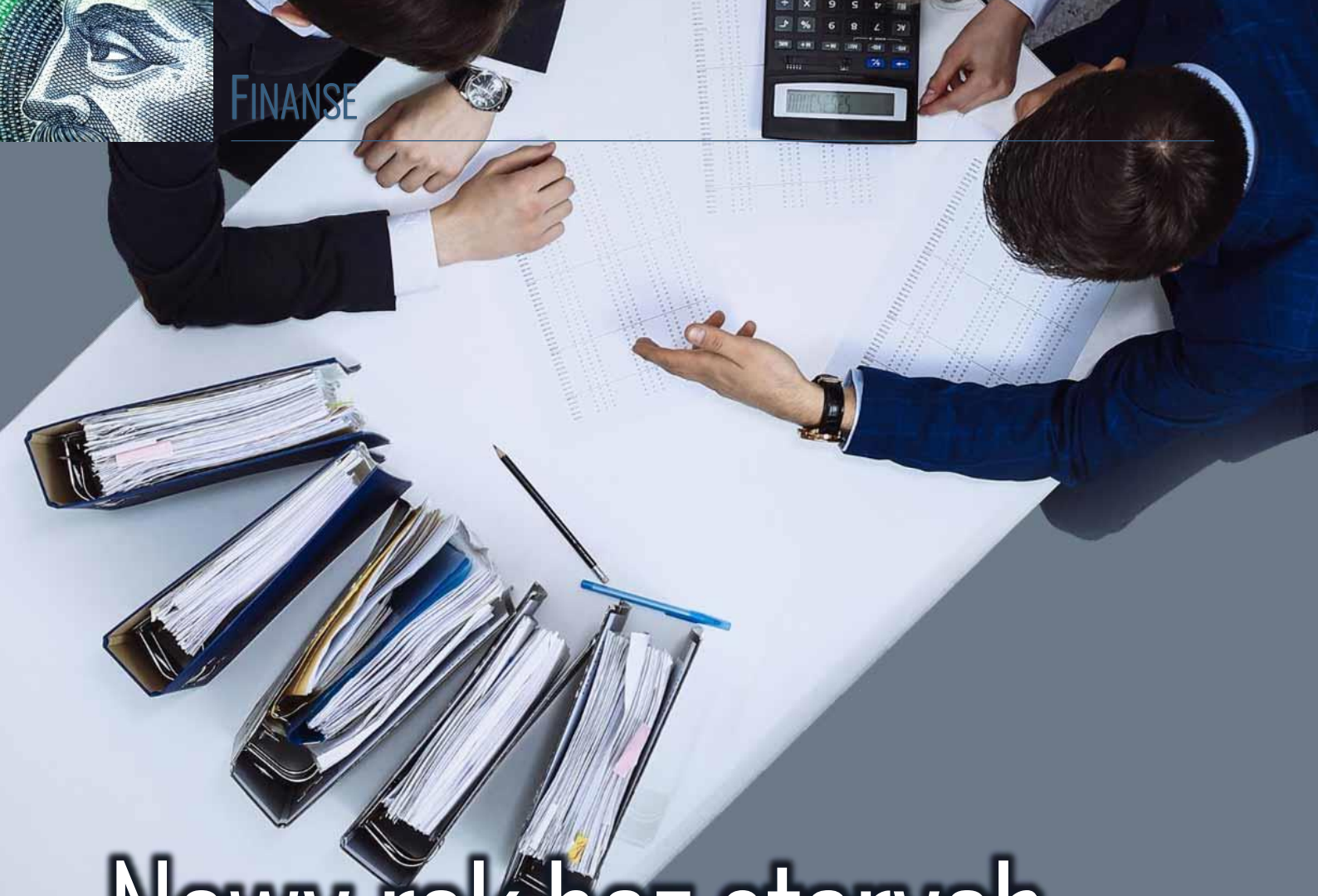
Klient jest najważniejszy! Wszyscy znamy to powiedzenie. Wyświechtany slogan, z którym każdy wielokrotnie się spotykał. Czy prawdziwy? Jak najbardziej. W teorii oczywiście tak, wszak to klient jest dawcą zleceń, dzięki niemu mamy pracę. W praktyce często narzekamy i myślimy: „Wszystko byłoby OK, gdyby nie pomysły/oczekiwania/marudzenie klienta". Bezsensowna postawa, jednak jakże powszechnie praktykowana. Tym bardziej niebezpieczna, klient bowiem prędzej czy później się zorientuje, że uznajemy go za problem. Wyczuje niechęć lub wręcz wrogą postawę i przy najbliższej okazji zrezygnuje ze współpracy. A my stracimy źródło dochodu.



AI w rękach sprzedawcy
Jeb Blount, Anthony Iannarino
Wydawnictwo Insignis

Dzięki tej praktycznej książce dowiesz się, w czym konkretnie może Ci pomóc AI. Nauczysz się automatyzować nudne, powtarzalne zadania, przeprowadzać rozległe analizy i badania, budować pipeline sprzedażowy, tworzyć skuteczne komunikaty, które wyróżnią się na tle konkurencji, a także skracać cykl sprzedaży. Poznasz również sprytne techniki generowania promptów, które pomogą Ci uzyskiwać najlepsze możliwe wyniki. Szybko się przekonasz, że w tym nowym świecie innowacji AI możesz budować głębsze relacje międzyludzkie, a to z kolei niezawodnie przełoży się na imponującą efektywność sprzedaży. Wiedza zawarta w książce ułatwi Ci zdobycie przewagi przy użyciu tej przełomowej technologii!

eprasa.pl 112d1fee5c



Nowy rok bez starych długów. Jak przygotować firmę do restrukturyzacji



MATEUSZ HAŚKIEWICZ

Rok 2025 może być w Polsce pierwszym, w którym liczba restrukturyzacji przekroczy 5.000. Od sierpnia obowiązują znowelizowane przepisy implementujące tzw. „Dyrektywę drugiej szansy", promujące restrukturyzację zamiast likwidacji i zmieniające zasady gry dla dłużników oraz wierzycieli.

eprasa.pl 112d1fee5c



Raporty rynkowe wskazują, że w 2026 r. liczba niewypłacalności – zarówno w naszym regionie, jak i globalnie – utrzyma się na wysokim poziomie. Firmy przygotowane do restrukturyzacji będą miały przewagę nad tymi, które zareagują dopiero pod presją egzekucji.

Do końca września 2025 r. restrukturyzację rozpoczęło ponad 3.800 firm i najprawdopodobniej po raz pierwszy od wprowadzenia w 2016 r. tego rozwiązania do polskiego prawa przekroczona zostanie granica 5.000 postępowań rocznie. Dane te pokazują, że coraz więcej przedsiębiorców działa, zanim kryzys wymknie się spod kontroli.

Restrukturyzacja wymaga kompletnej dokumentacji finansowej i prawnej. Fundamentem jest analiza obejmująca:

- bilans,
- rachunek zysków i strat,
- wykaz zobowiązań z podziałem na wierzycieli, kwoty i terminy wymagalności,
- listę aktywów z wartością rynkową,
- zestawienie przepływów pieniężnych za ostatnie 12 miesięcy wraz z prognozą na kolejne 6–12 miesięcy.

Kluczowe są również umowy kredytowe, leasingowe, najmu oraz kontrakty z głównymi dostawcami i odbiorcami, zidentyfikowane pod kątem wypowiedzeń, kar umownych i skutków otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego. Warto pamiętać, że dług wobec ZUS jest nieumarzalny i musi zostać spłacony w całości, co oznacza, że ciężar redukcji zobowiązań spoczywa na pozostałych wierzycielach.

Jak przebiega restrukturyzacja i co daje przedsiębiorcy

Polskie prawo przewiduje kilka ścieżek restrukturyzacyjnych, z których najpopularniejsze jest postępowanie o zatwierdzenie układu – stanowi ono ponad 94 proc. wszystkich restrukturyzacji. Jego popularność wynika z szybkości, relatywnie niskich kosztów oraz zachowania kontroli nad firmą przez właściciela. Doradca restrukturyzacyjny działa w nim jako nadzorca układu, przygotowując propozycje układowe, spis wierzytelności oraz plan restrukturyzacyjny.

Ochrona przed egzekucjami pojawia się z chwilą publicznego obwieszczenia o ustaleniu dnia układowego w Krajowym Rejestrze Zadłużonych. Od tego momentu firma zyskuje czteromiesięczny parasol



eprasa.pl 112d1fee5c



ochronny, który zawiesza egzekucje komornicze oraz te prowadzone przez Urząd Skarbowy i ZUS.
Jeśli w tym czasie układ zostanie przyjęty przez wierzycieli, ochrona przedłuża się aż do prawomocnego zatwierdzenia układu przez sąd. Jednocześnie średnio co piąty wniosek o zatwierdzenie układu jest oddalany z powodu wątpliwości co do wykonalności układu lub nieprawidłowości formalnych, dlatego plan restrukturyzacyjny musi być wiarygodny, a propozycje realne do wykonania.
Dla firm wymagających głębszej interwencji istnieje postępowanie sanacyjne, które daje dostęp do najsilniejszych narzędzi restrukturyzacyjnych, w tym możliwości odstąpienia od niekorzystnych umów bez płacenia kar umownych. Ceną jest utrata kontroli nad firmą, ponieważ z dniem otwarcia postępowania zarząd przejmuje zewnętrzny zarządca sądowy. Z tego powodu sanacja jest zarezerwowana dla sytuacji, gdy problemy sięgają fundamentów modelu operacyjnego.

Przy odpowiednim przeprowadzeniu restrukturyzacja pozwala wygrać obu stronom. Dłużnik zyskuje czas, ochronę przed agresywnymi działaniami wierzycieli oraz szansę na odbudowę biznesu w uporządkowanych warunkach, bez ciągłego ryzyka egzekucji. Wierzyciele otrzymują z kolei większe zaspokojenie niż w przypadku klasycznej upadłości likwidacyjnej oraz realną perspektywę dalszej współpracy z już zrestrukturyzowanym kontrahentem.

Nowe przepisy, odpowiedzialność zarządu i perspektywa 2026 roku

W sierpniu 2025 r. weszły w życie przepisy implementujące unijną „Dyrektywę drugiej szansy", która doprecyzowała istniejące regulacje i wprowadziła dodatkowe wymogi formalne dla dłużników i doradców. Rozwiązania te promują restrukturyzację jako preferowaną ścieżkę postępowania z firmami

PRAKTYCZNY PLAN DZIAŁAŃ DLA ZARZĄDU – 12 KROKÓW

1. **Utwórz zespół kryzysowy**: finanse, prawo, operacje, sprzedaż i kalendarz decyzyjny.
2. **Diagnoza płynności**: realny cash runway (okres do wyczerpania gotówki), zobowiązania krytyczne, minimalny poziom gotówki operacyjnej.
3. **Mapa wierzycieli**: podział na zabezpieczonych, niezabezpieczonych, publicznoprawnych, pracowników, kluczowych dostawców.
4. **Priorytetyzacja**: które kontrakty wymagają utrzymania bez zakłóceń (dostawcy strategiczni, banki finansujące obrotówkę).
5. **Plan oszczędności**: szybkie dźwignie (zatrzymanie lub zamrożenie nakładów inwestycyjnych, renegocjacje stawek, optymalizacja zapasów).
6. **Propozycje układowe**: warianty dla grup wierzycieli (raty, zaakceptowanie redukcji wierzytelności, moratoria, konwersje).
7. **Dowody wykonalności**: kontrakty, zamówienia, porozumienia, oferty redukujące koszty.
8. **Wybór doradcy restrukturyzacyjnego** i przygotowanie dokumentacji do Krajowego Rejestru Zadłużonych.
9. **Komunikacja**: jasny plan kontaktu z kluczowymi wierzycielami i pracownikami, polityka informacji.
10. **Obwieszczenie i ochrona**: ustalenie dnia układowego, wykorzystanie 4 miesięcy na głosowania.
11. **Monitorowanie realizacji**: kluczowe wskaźniki realizacji, comiesięczne raporty do nadzorcy, korekty działań.
12. **Plan awaryjny**: scenariusz sanacyjny lub alternatywy, jeśli parametry układu nie zostaną spełnione.

eprasa.pl 112d1fee5c



w trudnościach, rezerwując upadłość likwidacyjną wyłącznie dla przypadków, gdy ratunek jest obiektywnie niemożliwy.

Dla przedsiębiorców planujących restrukturyzację w 2026 r. oznacza to konieczność pracy na zaktualizowanych formularzach, spełnienia nowych wymogów dokumentacyjnych i większego nacisku na rzetelność prognoz finansowych. Z punktu widzenia zarządów kluczowe jest, że polski system prawny przewiduje trzy główne podstawy odpowiedzialności osobistej: art. 299 Kodeksu spółek handlowych, art. 116 Ordynacji podatkowej oraz art. 21 ust. 3 Prawa upadłościowego. Każda z tych regulacji może skutkować odpowiedzialnością całym majątkiem prywatnym za długi spółki, jeśli zarząd w porę nie zareaguje na kryzys.

Terminowe wszczęcie restrukturyzacji stanowi jedną z przesłanek egzoneracyjnych, które uwalniają od tej odpowiedzialności, co czyni z niej narzędzie ochrony biznesu i osobistego bezpieczeństwa członków zarządu.

Prognozy rynkowe wskazują, że w 2026 r. liczba niewypłacalności pozostanie wysoka, a firmy nadal będą mierzyć się z kosztami finansowania i niepewnością geopolityczną, co oznacza, że restrukturyzacja pozostanie kluczowym narzędziem zarządzania ryzykiem. Przedsiębiorstwa, które wejdą w 2026 rok z gotowym planem restrukturyzacyjnym, zebranymi dokumentami i wybranym doradcą, będą w znacznie lepszej pozycji niż te, które zaczną szukać pomocy dopiero w kryzysie.

System prawny nie oczekuje od przedsiębiorcy, że przewidzi przyszłość, lecz że zareaguje we właściwym momencie, gdy przesłanki kryzysu już się pojawią. Ignorowanie sygnałów ostrzegawczych może prowadzić do odpowiedzialności z prywatnego majątku, podczas gdy szybkie podjęcie działań otwiera drogę do odpowiedzialnego zarządzania ryzykiem i ochrony przed sankcją osobistą. Restrukturyzacja nie jest oznaką porażki, ale dowodem odpowiedzialnego podejścia do prowadzenia biznesu w realiach, w których kryzysy są nieuniknione. Kluczowe znaczenie ma sposób reagowania na trudności, a najlepsza reakcja to ta podjęta na czas. ■

Autor: kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny, radca prawny, prezes zarządu Haśkiewicz Dyła Restrukturyzacje Upadłości sp. z o.o



eprasa.pl 112d1fee5c



Czego pracownicy będą oczekiwać od ubezpieczeń grupowych w 2026 r.



TOMASZ KANIEWSKI

Liczba osób uczestniczących w ubezpieczeniach grupowych rośnie dynamicznie, w tempie co najmniej kilkunastu procent rocznie. Polscy pracownicy oczekują coraz lepszej ochrony i coraz wyższej jakości świadczeń. W ubezpieczeniach na życie wybierają coraz wyższe sumy ubezpieczenia oraz bogatsze pakiety dodatkowych świadczeń. Natomiast w polisach zdrowotnych kluczowa staje się możliwość refundacji kosztów leczenia poza siecią placówek partnerskich ubezpieczyciela.

eprasa.pl 112d1fee5c



Ubezpieczenia grupowe na życie i zdrowotne nieustannie zyskują na popularności. Dane statystyczne publikowane przez Komisję Nadzoru Finansowego (KNF) pokazują, że już w połowie tego roku liczba ubezpieczonych w ramach grupowych ubezpieczeń na życie wzrosła o 21 proc. rok do roku, co oznacza przyrost o niemal 2,5 mln osób.
Kilkunastoprocentową dynamiką wzrostu rok do roku cieszą się również grupowe ubezpieczenia zdrowotne. Z analizy statystyk Polskiej Izby Ubezpieczeń (PIU) z ostatnich kilku lat wynika, że wzrost ten wyniósł na koniec 2024 r. 12,2 proc., a rok wcześniej aż 14 proc.

Świadomość ubezpieczeniowa polskich pracowników napędza rynek

Choć brakuje jeszcze oficjalnych danych o sytuacji rynkowej na koniec roku, moje obserwacje zachowań zarówno przedsiębiorców, jak i ubezpieczonych, w pełni potwierdzają ostatnie dostępne statystyki. Ten trend wynika przede wszystkim z rosnącej świadomości ubezpieczeniowej wśród polskich pracowników. Ochrona jest dla nich priorytetem, a polisa grupowa przygotowana przez pracodawcę często stanowi ich jedyne ubezpieczenie ochronne. W związku z tym analizują oni zakres i poziom ochrony znacznie uważniej niż dotychczas. Co więcej, w wielu programach grupowych przekroczyliśmy już symboliczną barierę 100 zł składki, która jeszcze parę lat temu wydawała się nie do przeskoczenia.
Co ciekawe, wciąż obserwuję przede wszystkim po stronie pracodawców chęć utrzymania składki na niskim poziomie, nawet w ubezpieczeniach finansowanych przez pracowników. Niejednokrotnie w ostatnich miesiącach spotykałem się z sytuacjami, w których pracodawca uważał, że zaproponowany przez nas wyższy wariant wzbudzi zainteresowanie wyłącznie wśród kadry kierowniczej, a większość pracowników wybierze opcję podstawową. Okazywało się jednak, że za bardziej rozbudowaną ochronę decydowało się zapłacić 30-40 proc. załogi. To wyraźnie świadczy o tym, że pracownicy poszukują dobrej ochrony i są gotowi ponieść wyższy koszt.

W ubezpieczeniach na życie kluczowe są wyższe sumy i umowy dodatkowe

W ciągu ostatnich lat po stronie pracowników narasta zapotrzebowanie na wyższy poziom i jakość ochrony ubezpieczeniowej. Zjawisko to jest efektem dwóch głównych czynników. Po pierwsze, rośnie



eprasa.pl 112d1fee5c

świadomość, jak istotnym wsparciem może być polisa na życie w razie poważnego zachorowania, trwałej utraty zdolności do pracy lub śmierci członka rodziny. Niestety, znaczna część Polaków nie dysponuje oszczędnościami wystarczającymi na zmierzenie się z poważnymi problemami zdrowotnymi, które generują wzrost kosztów i spadek zarobków w gospodarstwie domowym.

Po drugie, pracownicy zdają sobie sprawę, że dotychczasowe standardowe sumy ubezpieczenia w polisach grupowych, nieprzekraczające zazwyczaj 100 tys. zł, nie gwarantują już obecnie wystarczającego wsparcia. Oczekują zatem znacznie wyższych sum, zwłaszcza że w wielu przedsiębiorstwach nie były one podnoszone od lat.

Dziś grupowe ubezpieczenia na życie to produkty rozbudowane, obejmujące szeroki wachlarz zdarzeń najważniejszych dla pracownika: najważniejsze ryzyka, wypadki i poważne zachorowania. Mimo to, w każdej organizacji znajdą się grupy osób, dla których podstawowy zakres ubezpieczenia będzie niewystarczający. Jednym może brakować świadczeń rodzinnych, innym wzmocnienia zakresu ryzyk onkologicznych, a jeszcze innym rozbudowanej opieki kardiologicznej.

Dlatego większość ubezpieczycieli oferuje rozbudowany katalog pakietów dodatkowych, które pracownicy mogą włączyć do swojego ubezpieczenia, aby jak najlepiej odpowiadało ich indywidualnym potrzebom. Przyszłość grupowych ubezpieczeń na życie będzie zatem opierała się na dwóch filarach – wzrastających sumach ubezpieczenia oraz większej liczbie wybieranych przez pracowników pakietów dodatkowej ochrony. Warto podkreślić, że możliwość wyboru i dostosowania polisy (suma ubezpieczenia i pakiety dodatkowe) wpływa na wyższe zadowolenie ubezpieczonych.

Refundacja podnosi jakość ubezpieczeń zdrowotnych

Dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne od wielu lat cieszą się bardzo wysoką popularnością. Wynika to przede wszystkim z faktu, że rosnące kolejki do świadczeń publicznych skłaniają coraz więcej osób do korzystania z prywatnej opieki medycznej. Doprowadziło to jednak do sytuacji, w której również w niepublicznych placówkach medycznych zaczynają

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 112d1fee5c



powstawać zatory i problemy z szybką dostępnością niektórych specjalistycznych konsultacji. Jest to efekt zarówno rosnącego popytu na usługi prywatne, jak i deficytu kadr w systemie opieki zdrowotnej (publicznym i prywatnym).

Według danych statystycznych Naczelnej Izby Lekarskiej w Warszawie (stan na koniec października 2025 r.) mamy zaledwie 164.971 lekarzy i 43.105 dentystów wykonujących zawód. Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której liczba niektórych specjalistów w całej Polsce nie przekracza nawet 2 tys. osób, jak np. alergologów (1.529), urologów (1.541) czy endokrynologów (1.828).

W związku z tym coraz więcej towarzystw ubezpieczeniowych rozszerza możliwość refundacji kosztów leczenia poza siecią współpracujących z nimi placówek medycznych. Opcja ta była jeszcze niedawno zarezerwowana wyłącznie dla najwyższych wariantów ubezpieczenia, a jeśli była włączona do podstawowych polis, to zakładała jedynie symboliczny procent refundacji.

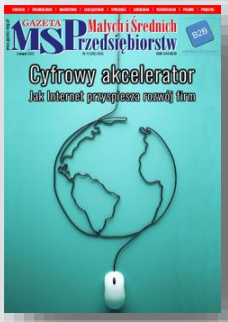
Teraz 90 proc. refundacji kosztów leczenia nawet w podstawowym wariancie polisy staje się standardem i pożądanym rozwiązaniem. Spodziewam się też, że za jakiś czas pojawią się warianty ubezpieczenia bazujące wyłącznie na refundacji kosztów poniesionych samodzielnie przez ubezpieczonych. Czy jednak ten model zyska szeroką popularność – to kwestia, którą zweryfikuje dopiero czas.

W przypadku ubezpieczeń zdrowotnych pracownicy przyzwyczaili się do kompleksowej obsługi, jaką gwarantuje ubezpieczyciel: zamawianie świadczeń przez infolinię i brak konieczności płatności w placówce. W modelu refundacji to po stronie pacjenta leży umówienie wizyty, uregulowanie płatności za usługę oraz zgromadzenie i przedstawienie ubezpieczycielowi dokumentacji księgowej do rozliczenia. Po to rozwiązanie sięgają zatem przede wszystkim osoby, którym wyjątkowo zależy na natychmiastowym podjęciu leczenia lub które są przyzwyczajone do opieki w konkretnych placówkach czy konsultacji z konkretnymi, zaufanymi specjalistami. ■

Autor: Dyrektor Biura Ubezpieczeń na Życie w EIB SA

AUTOPROMOCJA









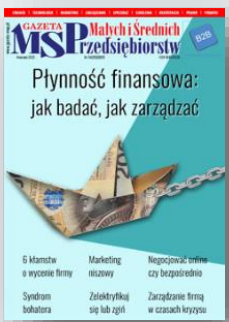


www.gazeta-msp.pl











eprasa.pl 112d1fee5c



Niech będzie głośno

Reklama i marketing w MŚP

Współczesny rynek to pole bitwy o uwagę klienta. W tej walce, „milczenie” jest równoznaczne z przegraną. Małe i średnie przedsiębiorstwa często stają przed wyzwaniem efektywnego konkurowania z gigantami rynkowymi, dysponującymi nieporównywalnie większymi budżetami na promocję. W takich warunkach reklama i marketing przestają być opcjonalnym dodatkiem, a stają się koniecznością strategiczną.

Tomasz Rydzicki

eprasa.pl 112d1fee5c



Wielu przedsiębiorców z sektora MŚP wciąż traktuje wydatki na reklamę jako koszt, a nie inwestycję. Panuje przekonanie, że jakość produktu lub usługi obroni się sama. Jest to jednak błąd w myśleniu, który w dobie cyfryzacji i globalizacji może prowadzić do marginalizacji, a w konsekwencji – do upadku firmy.

Dlaczego MŚP powinno się reklamować?

Reklama dla MŚP pełni szereg kluczowych funkcji, wykraczających poza samo generowanie natychmiastowych zysków:

- **zwiększanie świadomości marki** – w świecie, gdzie wybór jest ogromny, konsumenci najpierw zwracają uwagę na marki, które znają,
- **budowanie wiarygodności i zaufania** – profesjonalna komunikacja marketingowa sygnalizuje rynkowi stabilność, kompetencje i dbałość o wizerunek,
- **edukacja rynku** – szczególnie w przypadku produktów innowacyjnych lub niszowych, reklama służy nie tylko promowaniu, ale także wyjaśnianiu korzyści, rozwiązywanych problemów i wyróżników oferty,
- **generowanie popytu i sprzedaży** – skuteczna reklama prowadzi do zwiększenia liczby zapytań, odwiedzin w sklepie/na stronie internetowej i finalnie – do transakcji,
- **budowanie przewagi konkurencyjnej** – firmy, które regularnie i skutecznie się reklamują, zyskują przewagę nad tymi, które tego nie robią. W świadomości konsumentów stają się liderami w swojej branży, nawet jeśli ich rzeczywisty udział w rynku nie jest jeszcze dominujący.
- **przyciąganie talentów** – dobrze wypromowana firma, o której jest „głośno" w pozytywnym sensie, staje się atrakcyjniejszym pracodawcą.

Kanały komunikacji i mierzenie efektywności w MŚP

Wybór odpowiednich kanałów reklamowych i umiejętność mierzenia ich efektywności to podstawa sukcesu. Dla MŚP, gdzie każdy grosz ma znaczenie, precyzyjna analiza jest kluczowa.

1 Internet – królestwo precyzji i analityki

Internet jest obecnie najważniejszym medium dla większości MŚP, oferując niezrównane możliwości targetowania i mierzenia efektów.



eprasa.pl 112d1fee5c



Sposoby reklamy:

- **wyszukiwarki (Google Ads, SEO)**:

⇒ Google Ads (dawniej AdWords) – płatne reklamy wyświetlane w wynikach wyszukiwania Google oraz w sieci reklamowej Google (witryny partnerskie, YouTube). Pozwalają natychmiastowo dotrzeć do klientów aktywnie szukających produktów lub usług. Dla MŚP idealne jest geotargetowanie i precyzyjne słowa kluczowe,

⇒ SEO (Search Engine Optimization): Optymalizacja strony internetowej pod kątem wyszukiwarek. Działanie długoterminowe, którego celem jest uzyskanie wysokich pozycji w organicznych (bezpłatnych) wynikach wyszukiwania. Kluczowe dla lokalnych firm jest też optymalizacja wizytówki Google Moja Firma,

- **media społecznościowe (Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, YouTube)**:

⇒ płatne kampanie (Social Media Ads) – pozwalają dotrzeć do precyzyjnie określonych grup odbiorców na podstawie demografii, zainteresowań, zachowań i danych behawioralnych. To idealne narzędzie do budowania świadomości, generowania leadów i remarketingu,

⇒ content marketing i budowanie społeczności – tworzenie wartościowych treści (posty, filmy, stories), które angażują odbiorców, budują wizerunek eksperta i wzmacniają lojalność,

- **e-mail marketing** – budowanie bazy subskrybentów i wysyłanie spersonalizowanych newsletterów, ofert specjalnych czy informacji o nowościach. To jeden z najbardziej efektywnych kosztowo kanałów, budujący silne relacje,
- **reklama displayowa (banerowa)** – reklamy graficzne wyświetlane na różnych stronach internetowych. Może być wykorzystywana do budowania świadomości marki lub do remarketingu.

Mierzenie efektywności w Internecie:

- **Google Analytics 4 (GA4)** – podstawowe narzędzie do analizy ruchu na stronie internetowej, zachowań użytkowników i śledzenia konwersji (sprzedaży, wypełnionych formularzy, telefonów),
- **piksele śledzące (np. Meta Pixel)** – umożliwiają monitorowanie działań użytkowników po kliknięciu w reklamę na platformach społecznościowych i optymalizację kampanii,

KPI (Key Performance Indicators):

⇒ koszt kliknięcia (CPC), koszt za tysiąc wyświetleń (CPM): Podstawowe miary efektywności kampanii,

⇒ współczynnik konwersji (CR) – procent użytkowników, którzy wykonali pożądaną akcję (np. zakup, zapis na newsletter),

⇒ koszt pozyskania klienta (CAC) – ile kosztuje pozyskanie jednego płacącego klienta,

⇒ zwrot z wydatków na reklamę (ROAS) – ile zarabiamy z każdej złotówki wydanej na reklamę,



eprasa.pl 112d1fee5c



⇒ współczynnik odrzuceń (Bounce Rate), czas na stronie – mierniki zaangażowania użytkowników.

2 Prasa – wiarygodność i dotarcie do nisz

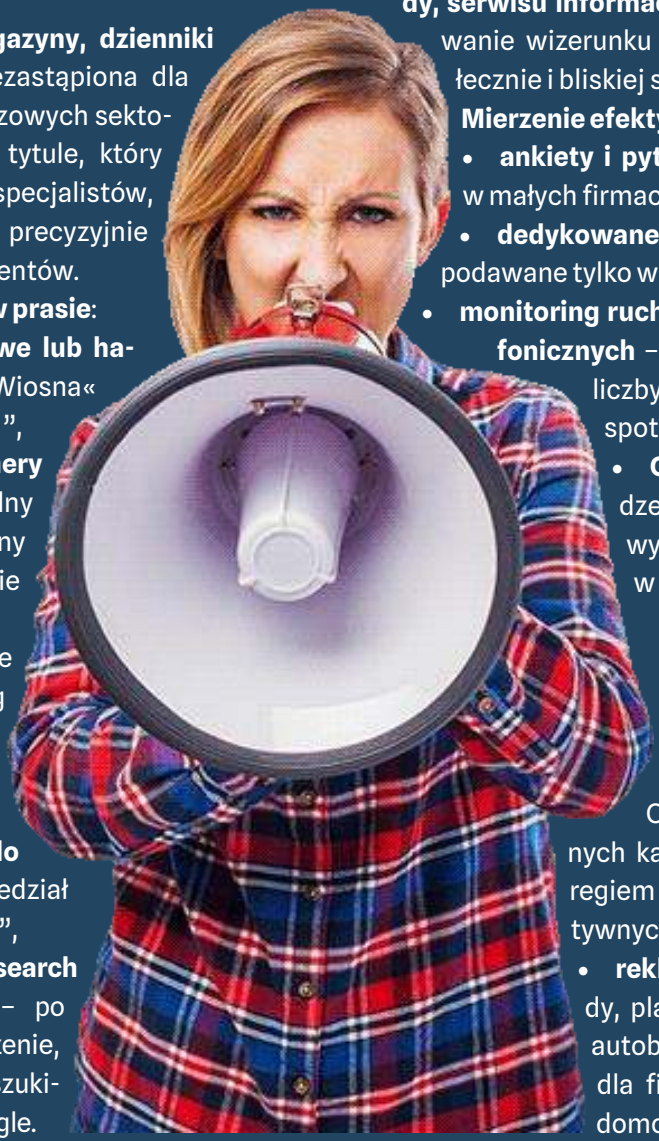
Mimo spadku popularności, prasa (zwłaszcza lokalna i branżowa) wciąż stanowi wartościowy kanał reklamowy dla MŚP.

Sposoby reklamy:

- **prasa lokalna (gazety, tygodniki, magazyny bezpłatne)** – idealna dla firm świadczących usługi na danym terenie. Czytelnicy lokalnych gazet często są bardzo zaangażowani i ufają swoim „lokalnym" mediom. Skuteczne są tu zarówno ogłoszenia, jak i artykuły sponsorowane czy „newsy" o firmie,
- **prasa branżowa (magazyny, dzienniki specjalistyczne)** – niezastąpiona dla firm działających w niszowych sektorach B2B. Reklama w tytule, który jest autorytetem dla specjalistów, pozwala dotrzeć do precyzyjnie określonej grupy decydentów.

Mierzenie efektywności w prasie:

- **unikalne kody rabatowe lub hasła** – powiedz hasło »Wiosna« i odbierz 10 proc. rabatu",
- **dedykowane numery telefonów** – specjalny numer telefonu używany tylko w danej reklamie prasowej,
- **kody QR** – prowadzące do specjalnych landing pages, gdzie można monitorować ruch i konwersje,
- **ankiety i pytania do klienta** – „Skąd dowiedział się Pan o naszej firmie?",
- **monitoring brand search w Google Analytics** – po emisji reklamy, sprawdzenie, czy wzrosła liczba wyszukiwań nazwy firmy w Google.



3 Radio – głos w eterze

Radio, choć bywa niedoceniane, nadal ma potężną siłę oddziaływania, szczególnie w kontekście lokalnym i w połączeniu z innymi kanałami.

Sposoby reklamy:

- **radio lokalne i regionalne** – idealne dla firm działających na danym obszarze. Stacje lokalne mają lojalną publiczność, która często poszukuje lokalnych usług i produktów. Koszty są zazwyczaj niższe niż w stacjach ogólnopolskich,
- **jingle reklamowe i spoty** – krótkie, zapadające w pamięć komunikaty, które budują świadomość marki,
- **sponsoring audycji, konkursów, prognozy pogody, serwisu informacyjnego** – pozwala na budowanie wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie i bliskiej słuchaczom.

Mierzenie efektywności w radiu:

- **ankiety i pytania do klienta** – kluczowe w małych firmach,
- **dedykowane kody promocyjne/hasła** – podawane tylko w reklamie radiowej,
- **monitoring ruchu na stronie i zapytań telefonicznych** – analiza skoków w ruchu lub liczby połączeń w czasie emisji spotu,
- **Google Analytics** – sprawdzenie, czy wzrosła liczba wyszukiwań nazwy firmy w Google po kampanii.

4 Inne możliwości reklamy – bliskość z klientem

Oprócz wymienionych głównych kanałów, MŚP dysponują szeregiem innych, często bardzo efektywnych i niedrogich możliwości:

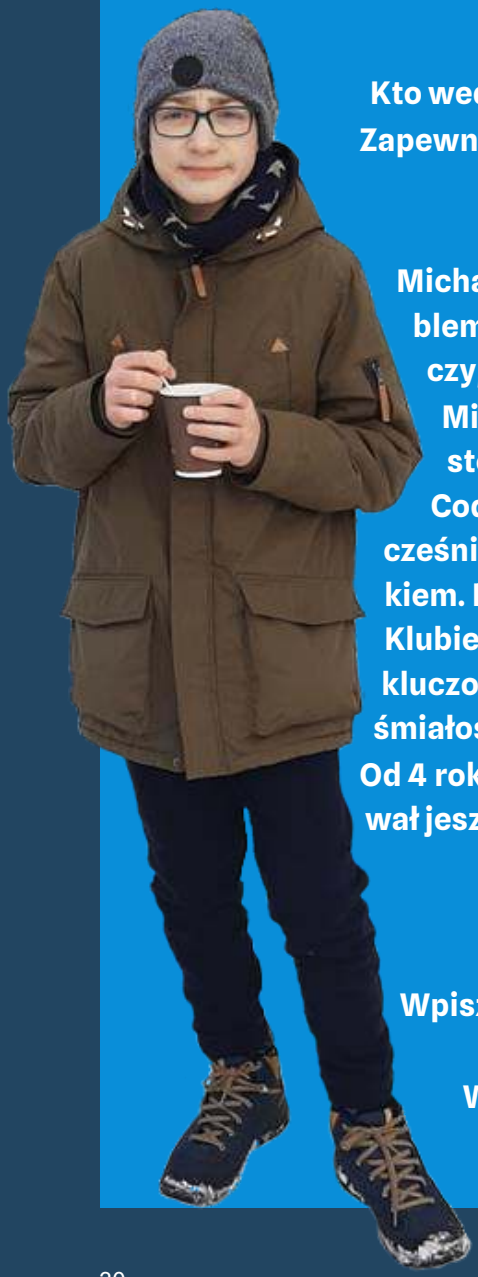
- **reklama zewnętrzna** – bilboardy, plakaty, citylighty, reklama na autobusach/tramwajach; idealna dla firm lokalnych, buduje świadomość i zapada w pamięć,

eprasa.pl 112d1fee5c



- **marketing szeptany i rekomendacje** – zadowolony klient poleca firmę dalej; aktywne zbieranie opinii (Google Moja Firma, Facebook, Ceneo), zachęcanie do recenzji, programy lojalnościowe i referencyjne,
- **udział w targach branżowych i lokalnych eventach** – świetna okazja do bezpośredniego kontaktu z klientami, prezentacji produktów i budowania sieci kontaktów,
- **sponsoring lokalnych drużyn sportowych, wydarzeń kulturalnych, szkół** – buduje pozytywny wizerunek firmy, która wspiera społeczność,
- **marketing partyzancki** – niskobudżetowe, kreatywne i niekonwencjonalne działania, które mają zaskoczyć i wzbudzić dyskusję (np. nietypowe ulotki, flash moby, artystyczne instalacje reklamowe),
- **programy lojalnościowe i karty stałego klienta** – motywują do ponownych zakupów i budują więź z marką,
- **współpraca z influencerami lokalnymi** – mikroinfluencerzy, blogerzy, instagramerzy z niewielką, ale zaangażowaną lokalną publicznością, mogą być bardzo skuteczni i przystępni cenowo. ■

OGŁOSZENIE



Chciałbym zadać Ci pytanie:
Kto według Ciebie jest najodważniejszym człowiekiem na świecie?
Zapewne w tym momencie pomyślisz o jakimś bohaterze lub herosie.
A dla mnie jest to mój syn, Michał.

Michał ma 17 lat i autyzm. Widzi świat inaczej, myśli inaczej, ma problemy w budowaniu relacji z ludźmi oraz w zrozumieniu wielu rzeczy, które Ty czy ja rozumiemy instynktownie.
Michał ma odwagę, by stawiać czoło rzeczywistości. Rzeczywistości, której nie do końca rozumie i która często go przeraża. Codziennie pokonuje strach i stara się być samodzielny. Jednocześnie jest wyjątkowo dobrym, pogodnym i inteligentnym dzieckiem. Ponadto został samorzecznikiem osób ze spektrum autyzmu w Klubie Świadomej Młodzieży i walczy o prawa osób słabszych i wykluczonych. W przyszłości chce pomagać ludziom pokonywać nieśmiałość i uczyć wiary w siebie.
Od 4 roku życia ma wiele zajęć terapeutycznych i będzie ich potrzebował jeszcze przez długi czas. To jego szansa na samodzielne życie.

Dlaczego o tym piszę?
Chciałbym Cię bardzo prosić o Twój 1,5% podatku.
Wpisz w PIT KRS FUNDACJI POMOCY OSOBOM NIEPEŁNOSPRAWNYM „SŁONECZKO” 0000186434
W rubryce CEL SZCZEGÓŁOWY wpisz: 332/L Michał Ludwiczak
Zaznacz „Wyrażam zgodę”.

eprasa.pl 112d1fee5c

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



Kanały promocji online – praktyczny przegląd możliwości



KAMIL SANDAK

Zanim zaczniesz inwestować w jakiekolwiek działania promocyjne, warto spojrzeć na marketing internetowy jak na system naczyń połączonych. Reklama w Google czy na Facebooku może przynieść świetne efekty, ale tylko wtedy, gdy działa w dobrze przygotowanym środowisku. Oznacza to, że Twoja strona internetowa musi ładować się szybko, formularze muszą działać, dane muszą być zbierane i analizowane, a konwersje poprawnie rejestrowane.

eprasa.pl 112d1fee5c



Ten tekst to praktyczny przegląd kanałów promocji, z których mogą korzystać mikro, małe i średnie firmy. Zanim jednak przejdziemy do konkretnych platform, zatrzymamy się na chwilę przy elemencie, który często jest pomijany, a który może zdecydować o powodzeniu lub porażce kampanii: odpowiednim przygotowaniu technicznym.

Jeśli chcesz, by Twoja reklama była nie tylko widoczna, ale także skuteczna i mierzalna, musisz zadbać o kilka wdrożeń już na starcie. W pierwszej części tego rozdziału pokażę Ci, co należy skonfigurować, zanim uruchomisz pierwsze kampanie. Chodzi o takie elementy jak:

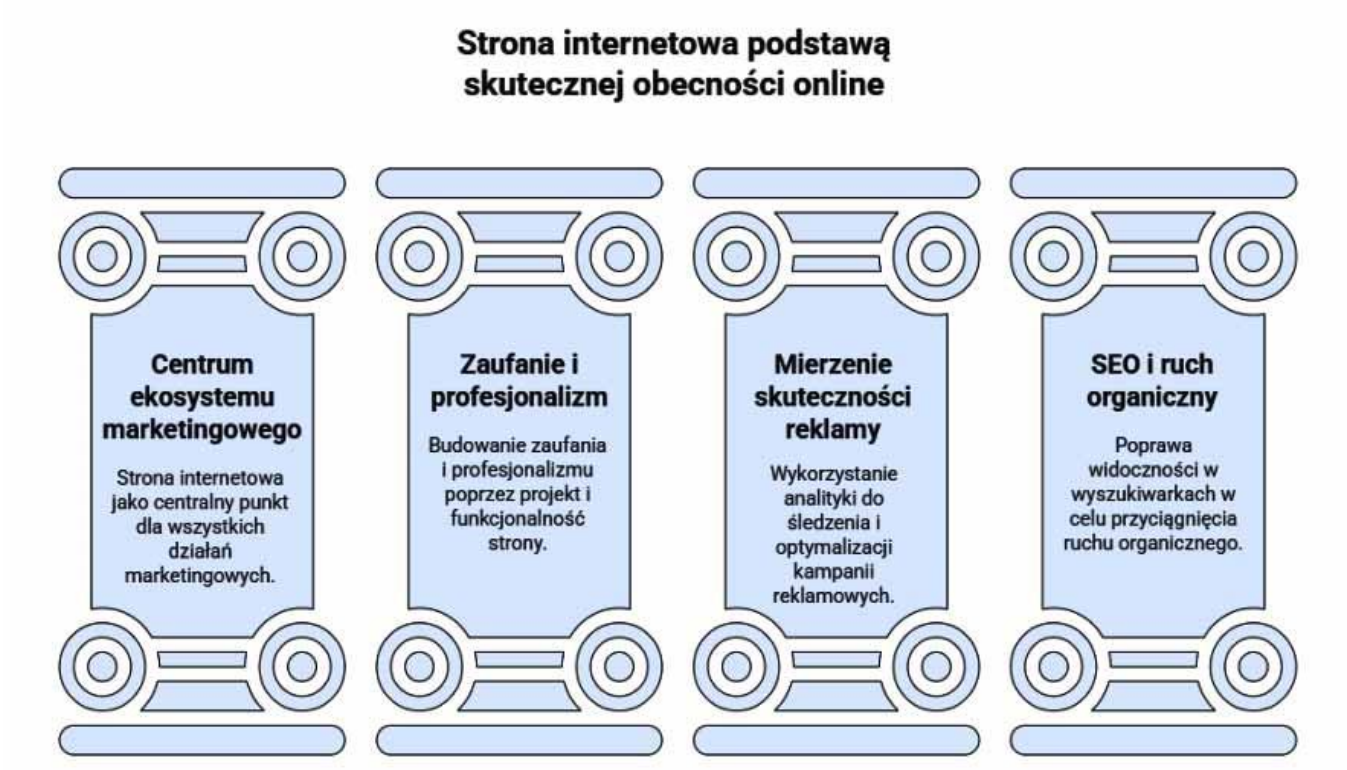
- podstawowa konfiguracja Google Tag Managera (GTM),
- podpięcie i poprawne ustawienie Google Analytics 4 (GA4),
- stworzenie zdarzeń i pomiar konwersji,
- skonfigurowanie narzędzi Meta (w tym Pixel i API konwersji),
- zapewnienie zgodności z przepisami (m.in. Consent Mode i baner cookies).

Niezależnie od tego, czy wybierzesz Google Ads, Meta Ads, SEO czy social media organiczne, dopiero na tej bazie ma sens uruchamianie działań. W dalszej części rozdziału przeprowadzę Cię przez konkretne kanały, pokazując ich mocne i słabe strony, rekomendacje branżowe i sposób, w jaki możesz je wykorzystać w swojej firmie.

Zanim zaczniesz – podstawowe implementacje przed uruchomieniem reklamy

Zanim zaczniesz promować swój biznes w Internecie i wydawać pieniądze na reklamy, warto zadbać o techniczne fundamenty. Nawet najlepiej zaplanowana kampania może nie przynieść oczekiwanych efektów, jeśli Twoja strona nie działa poprawnie, nie zbiera danych, a Ty nie masz możliwości śledzenia, czy reklama rzeczywiście działa.

Fundamentem skutecznych działań marketingowych online jest pomiar. Dzięki niemu możesz nie tylko ocenić efektywność kampanii, ale też podejmować decyzje oparte na danych, a nie na przeczuciu. W tej części skupimy się na tym, co powinno być przygotowane zanim uruchomisz pierwszą kampanię, niezależnie od wybranego kanału reklamowego.



eprasa.pl 112d1fee5c



Google Tag Manager (GTM)
To bezpłatne narzędzie od Google, które pozwala wdrażać różne kody na stronie (np. śledzenia konwersji, remarketingowe, analityczne) bez potrzeby ingerencji w kod źródłowy. Dzięki GTM możesz zarządzać wszystkimi tagami z jednego miejsca i szybko je edytować. To oszczędność czasu i większa kontrola nad tym, co dzieje się na stronie.
Przykład: Chcesz mierzyć, ile osób kliknęło w numer telefonu na stronie? Zrobisz to szybko i sprawnie dzięki GTM.

Google Analytics 4 (GA4)
To obecnie standardowe narzędzie do analityki internetowej. Umożliwia śledzenie ruchu na stronie, źródeł odwiedzin, zachowania użytkowników i, co najważniejsze, konwersji. Dobrze wdrożona analityka to podstawa oceny skuteczności wszystkich działań marketingowych.

Pomiar konwersji
Bez tego nie dowiesz się, czy Twoje reklamy działają. Konwersją może być m.in. wysłanie formularza kontaktowego, wykonanie telefonu, zakup w sklepie online czy pobranie oferty PDF. Kluczowe jest, by ustawić konwersje jako cele w GA4 oraz jako działania konwersyjne w systemach reklamowych (Google Ads, Meta Ads itp.).

Meta Pixel i API konwersji
Jeśli planujesz reklamować się na Facebooku lub Instagramie (Meta Ads), musisz wdrożyć Meta Pixel, który śledzi działania użytkowników po kliknięciu w reklamę. Warto również skonfigurować API konwersji, aby poprawić jakość i kompletność zbieranych danych.

Consent Mode i baner cookies
Zbieranie danych musi odbywać się zgodnie z przepisami (m.in. RODO). Jeśli na stronie nie masz wdrożonego banera zgody (tzw. cookie banner), ryzykujesz nie tylko problemy prawne, ale też brak danych – systemy takie jak Google czy Meta coraz bardziej polegają na odpowiednio skonfigurowanych zgodach. Warto też aktywować Consent Mode, czyli tryb zgód, który umożliwia gromadzenie danych w sposób zgodny z regulacjami i jednocześnie użyteczny dla celów reklamowych.
Wielu przedsiębiorców pomija ten etap i „wrzuca" reklamę, licząc na szybki efekt. Ale bez odpowiednich wdrożeń nie wiesz, co działa, a co gorsza – możesz przepalać budżet, nie generując żadnej warto-

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 112d1fee5c



ści. Przed uruchomieniem reklam upewnij się, że masz solidne zaplecze techniczne. To inwestycja, która się zwróci nie tylko w skuteczności, ale też w spokoju i pewności, że działasz profesjonalnie.

Strona internetowa – rola i potencjał

Strona internetowa to dla wielu klientów pierwszy kontakt z Twoją firmą, niezależnie od tego, czy trafili na Ciebie przez reklamę, wizytówkę Google czy media społecznościowe. To wizytówka, punkt informacyjny, narzędzie sprzedaży i centrum zbierania danych – wszystko w jednym. W dobie cyfrowych decyzji zakupowych brak profesjonalnej strony internetowej nie tylko ogranicza zasięg, ale też może podważać wiarygodność firmy.

1 Strona jako centrum ekosystemu marketingowego

Strona internetowa to przestrzeń, nad którą masz pełną kontrolę – w przeciwieństwie do mediów społecznościowych, marketplace'ów (np. Allegro) czy platform zewnętrznych. To Ty decydujesz o jej wyglądzie i funkcjonalności. Wszystkie działania reklamowe (Google Ads, Meta Ads, SEO, e-mail marketing) powinny kierować właśnie na stronę, bo to tam podejmowane są kluczowe decyzje zakupowe lub kontaktowe.
Przykład: Jeśli prowadzisz warsztat samochodowy i inwestujesz w reklamę w Google, kluczowe jest, by użytkownik trafiał na przejrzystą podstronę z ofertą, cennikiem, godzinami otwarcia i formularzem kontaktowym. Jeśli brakuje tych elementów – tracisz potencjalnego klienta już na wejściu.

2 Zaufanie i profesjonalizm – pierwszy filtr klienta

Badania pokazują, że użytkownik potrzebuje mniej niż sekundy, by wyrobić sobie opinię o stronie, a tym samym o firmie. Witryna, która wygląda archaicznie, działa powoli lub nie jest dostosowana do urządzeń mobilnych, budzi podejrzenia co do jakości usług.

REKLAMA



eprasa.pl 112d1fee5c



Dobrze zaprojektowana strona powinna:

- **Prezentować się nowocześnie i przejrzyście**. Spójna kolorystyka, czytelne fonty, brak wizualnego chaosu.
- **Działać szybko i poprawnie na każdym urządzeniu**. Zwłaszcza na smartfonach (zasada mobile-first).
- **Zawierać kluczowe informacje**. Ofertę, dane kontaktowe, argumenty, dlaczego warto skorzystać z usług danej firmy.
- **Prezentować dowody wiarygodności**. opinie klientów, realizacje, certyfikaty, zdjęcia.

Strona nie musi być bardzo rozbudowana ani droga. Czasem wystarczy kilka podstron: strona główna, oferta, o nas, kontakt. Liczy się przejrzystość, spójność i dopasowanie do potrzeb użytkownika. Ważne, by działała szybko, była dostosowana do urządzeń mobilnych i nie wprowadzała w błąd.

Design ma znaczenie

Aż 94 proc. pierwszych wrażeń o stronie wiąże się z jej wyglądem wizualnym. Natomiast 75 proc. internautów ocenia wiarygodność firmy w oparciu o estetykę strony.

Użytkownicy szybko się zniechęcają

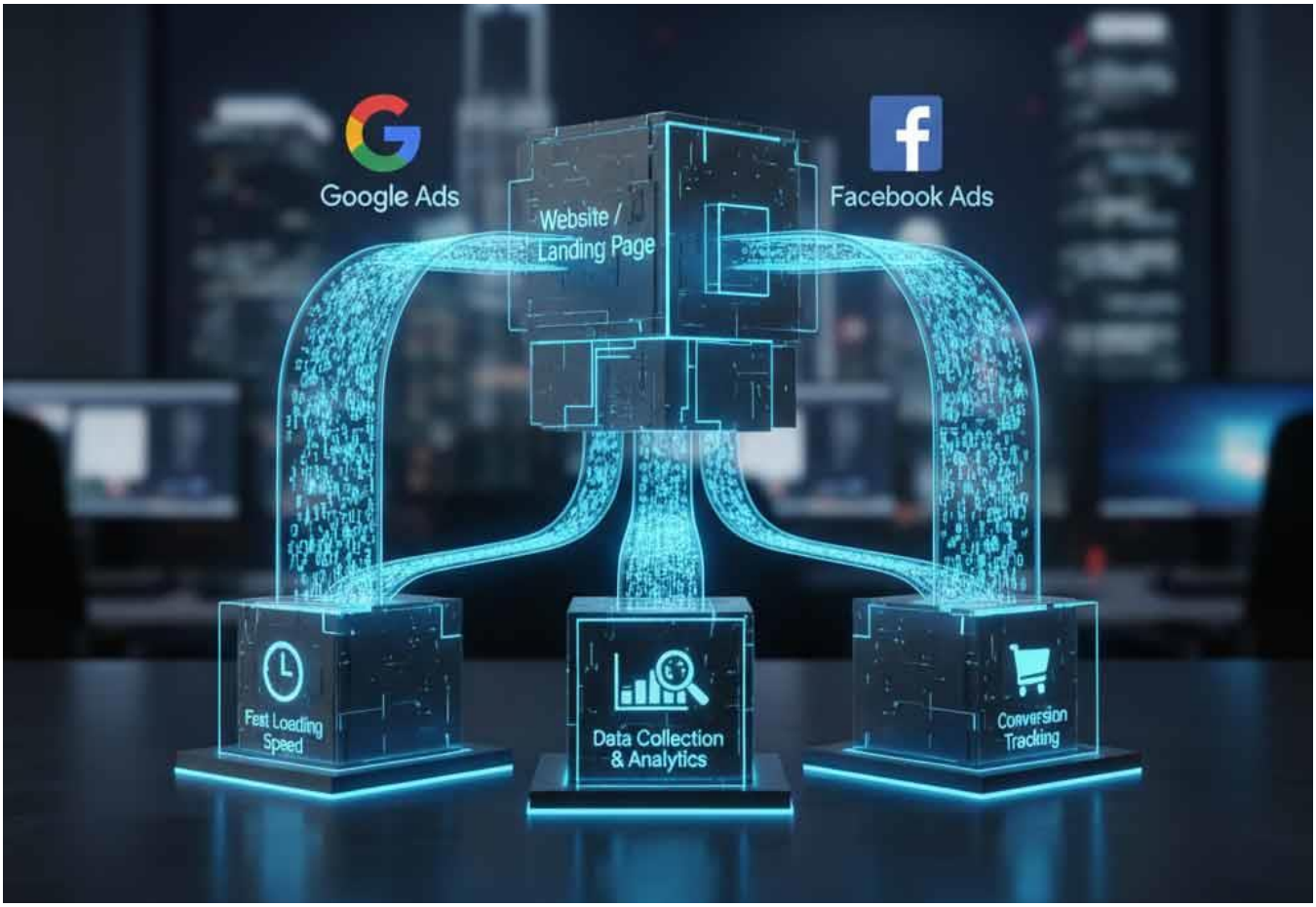
38 proc. odwiedzających zrezygnuje z interakcji, jeśli strona jest nieestetyczna lub ma nieczytelny układ.

Szybkość ładowania

Jeśli strona ładuje się ponad 3 sekundy, ponad połowa użytkowników może ją opuścić. Poprawa czasu ładowania z 8 do 2 sekund może zwiększyć konwersję aż o 74 proc.

3 Strona jako narzędzie do mierzenia skuteczności reklamy

Bez strony www z odpowiednimi integracjami (np. Google Analytics 4, tagi konwersji, Google Tag Manager) nie da się efektywnie mierzyć skuteczności



eprasa.pl 112d1fee5c



działań marketingowych. Reklamy mogą generować ruch, ale nie będziesz wiedzieć, czy on konwertuje, z jakiego źródła przychodzą klienci ani co ich interesuje.

Implementacja podstawowych narzędzi analitycznych to warunek konieczny, jeśli chcesz podejmować decyzje w oparciu o dane, a nie przeczucia, tym samym świadomie wydawać pieniądze.

Przykład. Firma zajmująca się pracami wysokościowymi może prowadzić kampanię leadową, w której użytkownik zostawia dane kontaktowe. Bez poprawnej konfiguracji zdarzeń (np. wysłanie formularza), nie wiesz, czy reklama działa. Możesz przepalać budżet, nie mając świadomości, które słowa kluczowe czy kreacje faktycznie przynoszą zapytania.

4 Strona jako narzędzie SEO i budowania ruchu organicznego

Strona to również Twoje aktywo długoterminowe. Dzięki dobremu pozycjonowaniu (SEO) możesz pozyskiwać klientów bez konieczności ciągłego płacenia za kliknięcia. Nawet lokalne firmy mogą skutecznie rywalizować o widoczność, jeśli mają dobrze przygotowaną stronę z treściami odpowiadającymi na potrzeby użytkowników.

Rekomendacje – co warto zrobić

- **Zainwestuj w porządną stronę**. Nawet prosta strona z WordPressa z intuicyjnym szablonem i dobrze napisanymi treściami może być bardzo skuteczna.
- **Zadbaj o mierzalność**. Skonfiguruj GA4, GTM i zdarzenia konwersji (np. kliknięcie w telefon, wysłanie formularza).
- **Twórz stronę z myślą o użytkowniku mobilnym**. To on prawdopodobnie będzie Twoim najczęstszym gościem.
- **Regularnie aktualizuj treści i sprawdzaj działanie strony**. Nie zostawiaj jej samej sobie.
- **Integruj stronę z innymi kanałami marketingowymi**. Newsletterem, reklamami, mediami społecznościowymi.

Czego unikać?

- **Samodzielnego budowania strony bez podstawowej wiedzy**. Lepiej zlecić ją specjaliście, nawet jeśli budżet jest skromny.
- **Przesytu treści, zbędnych animacji i efektów**. Strona powinna być funkcjonalna i użyteczna, a nie „efekciarska”.
- **Rezygnacji z analityki**. Brak danych oznacza brak podstaw do podejmowania świadomych decyzji biznesowych.

O konkretnych narzędziach reklamy internetowej napiszę w kolejnym wydaniu Gazety MSP.

Jeżeli nie chcesz czekać, zapraszam na stronę: https://kamilsandak.pl/reklama-internetowa-msp-ebook/ ■

Autor: specjalista ds. marketingu internetowego. Pomaga małym i średnim firmom rozwijać się dzięki skutecznej reklamie online i analizie danych. Autor e-booka Reklama internetowa – przewodnik dla MŚP

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



eprasa.pl 112d1fee5c



Prezes... nasza gwiazda negocjacji



PAWEŁ KOWALEWSKI

Już od dwóch długich tygodni Ania odczuwa nieustanny ucisk w żołądku. Teoretycznie stara się zachować dystans do zawodowych spraw, tym razem jednak sytuacja jest wyjątkowa. Przed nią stoją prawdopodobnie najtrudniejsze negocjacje w jej karierze. Wiele od nich zależy. Kluczowa jest realizacja jej ambitnych budżetów, ale też, po cichu, liczy na znaczący awans. Spektakularny sukces tego kalibru stanowiłby mocny argument, by wreszcie podjąć rozmowę z szefem na ten temat.

eprasa.pl 112d1fee5c



To jest jej najważniejszy, największy klient. Kontrahent chce prawie dwukrotnie zwiększyć wolumen zamówień, lecz jednocześnie oczekuje konkretnych, znaczących ustępstw. Ania prowadzi ten kontrakt nieprzerwanie od ponad trzech lat. Zna każdy szczegół umowy wręcz na pamięć. Ostatnio odbyła kilka wizyt u klienta. Choć miało to wyglądać na kurtuazję i podtrzymywanie relacji, faktyczny cel był nieco inny. Rozmawiała z wieloma osobami, aby szczegółowo wysondować, na czym faktycznie najbardziej im zależy.

Na szczęście okazało się, że nie koncentrują się na drastycznych upustach cenowych, natomiast kluczowe jest dla nich wydłużenie okresu gwarancji oraz kompleksowy serwis door to door. Dzięki niedawnym zmianom w ofercie, a dokładniej wprowadzeniu nowego programu customer care, firma Ani może spełnić te oczekiwania bez większego problemu i bez uszczerbku dla rentowności. Ania postanowiła jednak nie „sprzedawać" tej informacji zbyt szybko i za łatwo. „Mamy czym grać, to świetnie", pomyślała z ulgą.

Prolog

Na tydzień przed negocjacjami poprosiła o pilną rozmowę z przełożonym, prezesem Januszem. Czekała trzy dni na „audiencję", w końcu udało jej się dopaść go na korytarzu. „Janusz, mój największy klient chce zwiększyć zamówienia niemal o sto procent! W najbliższą środę mam z nimi spotkanie. Czy mogłabym z Tobą omówić strategiczne ramy negocjacyjne?" – zapytała szybko.

Janusz, słysząc to, zastygł w pół kroku. Błyskawicznie odwrócił się w jej kierunku. „Aniu, zapraszam na spotkanie, teraz!" – krzyknął, niemal podniesionym głosem. Szybkim, zamaszystym krokiem ruszyli do jego gabinetu. Szedł tak dynamicznie, że Ania musiała za nim niemal biec. Przechodząc przez sekretariat, rzucił tylko do asystentki: „Pani Zosiu, proszę odwołać moje wszystkie spotkania". Po wysłuchaniu propozycji, z jaką Ania zamierzała wyjść w negocjacjach, Janusz zamyślił się na chwilę. „Wie Pani co, stawka jest tak duża, że podjąłem decyzję: osobiście wezmę udział w tym spotkaniu". Wychodząc, dodał: „Niech Pani poprosi Panią Zosię, aby wpisała ten termin do mojego kalendarza". Ania poczuła, że zamarła. „Jeszcze mi tam prezesa brakuje", pomyślała. „To już w ogóle zestresuję się na amen". Ale cóż, nie ma wyjścia.

Słowa Janusza przerwały jej wewnętrzny proces myślowy. „Super, spotykamy się zatem wspólnie z tym klientem", rzucił i zaczął zachowywać się tak, jakby oczekiwał, że Ania już opuści gabinet. „Janusz", przytomnie napomknęła Ania, „nie omówiliśmy wszystkich szczegółów kontraktu. Kiedy możemy się spotkać, abym mogła Ci to szczegółowo przekazać?" „Aniu, nie ma takiej potrzeby", odparł. „Ty prowadzisz ten kontrakt, ty poprowadzisz to spotkanie. Ja będę tam tylko jako Twoje silne wsparcie negocjacyjne. Poza tym wiesz, ja znam tych ludzi osobiście, więc sama moja obecność powinna znacząco pomóc".

Meritum

W dniu spotkania Ania miała wrażenie, że nigdy w życiu do żadnych negocjacji nie była tak doskonale przygotowana. Miała szczegółowo rozpisaną strategię, jasno określone cele minimalne i maksymalne, precyzyjnie ustalone limity i widełki. Przygotowała długą, szczegółową listę argumentów, aby ukierunkować rozmowę na kluczowy dla klienta temat gwarancji i serwisu. Zaplanowała sobie nawet dokładny scenariusz, jak sprytnie rozegrać całą rozmowę, by zapytanie o te aspekty umowy wyszło spontanicznie od nich, a nie od niej. „Dobra nasza", pomyślała z satysfakcją.

Rozmowy rozpoczęły się punktualnie. Niepokój Ani

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



eprasa.pl 112d1fee5c



budziło jedynie spóźnienie Prezesa. Janusz wkroczył szybkim krokiem do sali konferencyjnej mniej więcej pięć minut później. Wszyscy byli jeszcze na etapie swobodnego small talku, więc nie stanowiło to większego problemu. Rubasznym, wesołym tonem przeprosił za spóźnienie i gorąco przywitał się z całą delegacją klienta. Uściskom dłoni i potrząsaniem nie było końca. W końcu zajął miejsce. Ania rozpoczęła prezentację ściśle według przygotowanego planu.

Nie minęło nawet 30-40 sekund, jak w jej rozmowę włączył się Janusz. „Ach, te kobiety", zaczął z uśmiechem... Od tej chwili jakby dostał amoku: mówił tylko on, ewentualnie na zmianę żartował i prowadził luźną konwersację z szefem delegacji przeciwnej strony. Ania parokrotnie próbowała interweniować, ale bez żadnych szans na włączenie się. W końcu Janusz całkowicie przejął dowodzenie. Dyskusja nieuchronnie doszła do etapu targowania. Klient zapytał wprost: „Zwiększamy wolumen o taką skalę, co otrzymamy od Państwa w zamian?".

Janusz nawet nie spojrzał na Anię. Z dumną, pewną miną, bez najmniejszego wahania odparował: „Większy wolumen to oczywiście niższa cena! To jest oczywiste. Otrzymacie 15 proc. rabatu!" Pomimo że siedziała, Ani ugięły się nogi. „No to mamy pozamiatane", pomyślała ze zgrozą.

Klient błyskawicznie wstał i z zadowoleniem zapisał tę wartość na stojącym w sali flipcharcie. Od tej chwili 15%, zajmując jedną trzecią powierzchni flipchartu, była zwizualizowana i widoczna dla wszystkich do samego końca negocjacji. Kątem oka Ania wychwyciła w delegacji naprzeciwko szybkie, znaczące spojrzenia, ewidentnie wynikające z zadowolenia. Janusz nic nie zauważył, ponieważ nadal beztrosko tokował.

Po chwili klient zażądał przedłużonej gwarancji i specjalnego serwisu. Mina Janusza nieco zrzedła, ale utrzymywał fason. „No nie", powiedział. „To w takim razie nie możemy dać aż tak dużego rabatu". Klient natychmiast odparował: „Panie Prezesie, rabat nie ma absolutnie nic do rzeczy z serwisem. Nie traktujemy ustępstw w kategorii albo-albo. Rabat jest za zwiększony wolumen, a pozostałe wasze ustępstwa są za podtrzymanie naszej wieloletniej współpracy". Po chwili panowie podali sobie ręce. Ani nawet nie chciało się wstać. Była załamana i zdruzgotana. Tak drastyczna obniżka ceny sprawiła, że kontrakt stał się niemal całkowicie nierentowny. De facto mogła zapomnieć o swojej prowizji.

Epilog

Janusz poprosił, aby Ania przez chwilę została w sali. Na jego twarzy nie widać było ani cienia refleksji. Ania wręcz skonstatowała, że chyba jest z siebie szczerze zadowolony!



eprasa.pl 112d1fee5c

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

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



eprasa.pl 112d1fee5c



Mając nadal hektolitry endorfin we krwi, Janusz w uniesieniu powiedział do Ani: „Przepraszam, że wszedłem tak mocno w Twoją rolę. Ale miałem wrażenie, że źle Ci idzie. Ale widzisz, jak świetnie poszło. Potraktuj to dzisiejsze spotkanie jako kluczową lekcję, jak powinno się profesjonalnie negocjować". Podszedł do Ani, tak jakby chciał ją poklepać po przyjacielsku po ramieniu, ale w ostatniej chwili cofnął dłoń...

Zatrzymajmy w tym miejscu tę opowieść. Chyba nie ma już sensu kontynuować jej dalej. Na pewno perspektywy oceny tej samej sytuacji ze strony Ani i Janusza różniły się diametralnie. Tak na marginesie dodam, że opisana sytuacja wydarzyła się naprawdę, zmienione zostały tylko imiona. Co więcej, pracując z różnymi firmami w ramach doskonalenia ich wewnętrznych umiejętności negocjacyjnych, zaskakująco często spotykam się z podobnymi, niemal identycznymi sytuacjami.

Chciałbym zaproponować, aby formuła tego artykułu była inna niż zwykle. Jesteśmy bezpośrednio po świętach i sylwestrowej zabawie, więc może, utrzymując ten pogodny nastrój, namówię Państwa do swoistego rodzaju quizu i interakcji? Nie będę pytał o perspektywę Ani, czy też Janusza. Zapytam o Państwa perspektywę. Na tym etapie celowo nie będę więc wyjaśniał mojego profesjonalnego zdania na ten temat.

Jak Państwo uważają, czy negocjacje powinny były być poprowadzone inaczej? Jakie konkretne zmiany i rekomendacje byście wprowadzili? Ostatnio bowiem odkryłem coś istotnego w sobie. Jeżeli ktoś pokazuje mi najpierw swoje rekomendacje, a dopiero później opisuje przykładowe sytuacje, w większości odruchowo się z nimi zgadzam. Szybko przelatuję wzrokiem tekst i myślę sobie: „O, kolejny Wujek Dobra Rada".

Ale ostatnio jedna osoba odwróciła tę kolejność. Najpierw pokazała mi sytuację, poprosiła o moją opinię i rekomendacje, a dopiero później ujawniła swoje wnioski. Poprzez analizę różnic w podejściach do procesu i wyników naszych analiz, uświadomiłem sobie, że moje zachowanie wcale nie jest takie oczywiste.

Jeszcze w tym wydaniu Gazety MŚP, na stronie **56**, znajdziecie Państwo drugą część tego artykułu, w której podzielę się z Wami moją perspektywą i przekażę kluczowe rekomendacje wynikające z zasad profesjonalnych negocjacji. Jak sądzicie, czy będą się one różnić od Waszych? ■

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



eprasa.pl 112d1fee5c








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. Środki uzyskane z przekazania 1,5% podatku to dla nas ogromne wsparcie. Będziemy ogromnie wdzięczni za pomoc.

Stowarzyszenie Psijazna Dłoń

KRS: 0000507234

CEL: 36928

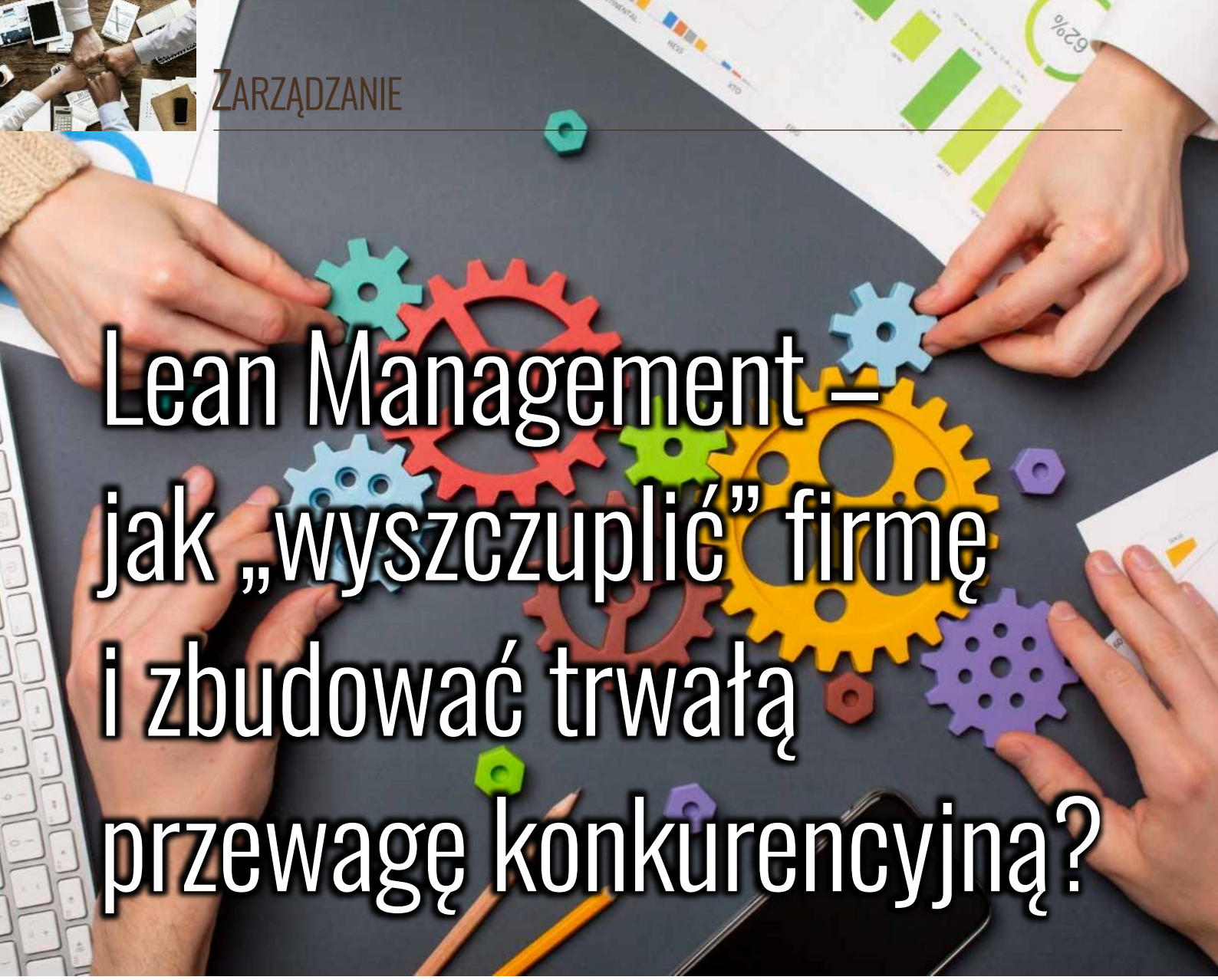
Lokalne Stowarzyszenie na Rzecz Bezdomnych Zwierząt Psijazna Dłoń








eprasa.pl 112d1fee5c



Lean Management – jak „wyszczuplić” firmę i zbudować trwałą przewagę konkurencyjną?

Wielu właścicieli małych i średnich firm żyje w przekonaniu, że nowoczesne metodologie zarządzania, takie jak Lean Management, są zarezerwowane wyłącznie dla gigantów pokroju Toyoty, General Electric czy wielkich korporacji międzynarodowych. To jeden z najbardziej szkodliwych mitów biznesowych. Prawda jest bowiem zupełnie inna. To właśnie mniejsze podmioty, ze względu na swoją elastyczność i płaską strukturę, mogą najszybciej i najbardziej spektakularnie skorzystać z filozofii „szczupłego zarządzania”. W dobie rosnących kosztów energii, presji płacowej i niepewności rynkowej, Lean przestaje być modnym dodatkiem, a staje się wręcz warunkiem przetrwania i skalowania biznesu.

Tomasz Rydzicki

eprasa.pl 112d1fee5c



W artykule przyjrzymy się, jak Lean Management może odmienić oblicze polskiego MŚP, jakie narzędzia warto wdrożyć na start i dlaczego kultura organizacyjna jest ważniejsza niż wykresy.

Czym jest Lean? Powrót do definicji wartości

Aby zrozumieć potencjał Lean w MŚP, musimy wyjść poza podręcznikowe definicje. W skrócie: Lean Management to strategia zarządzania firmą, która opiera się na dostarczaniu klientowi maksymalnej wartości przy jednoczesnym wykorzystaniu minimalnych zasobów. Kluczowe są tu dwa słowa: Wartość i Marnotrawstwo (japońskie Muda).

W małej firmie, gdzie budżet jest napięty, a każda roboczogodzina na wagę złota, zrozumienie, za co tak naprawdę płaci klient, jest fundamentalne. Klient nie płaci za to, że pracownik szuka narzędzi przez 15 minut. Nie płaci za to, że faktura krąży między działami przez trzy dni w oczekiwaniu na podpis prezesa. Nie płaci za magazynowanie towaru, który „może się kiedyś przydać". Klient płaci wyłącznie za produkt lub usługę, która rozwiązuje jego problem. Wszystko inne to marnotrawstwo, które Lean nakazuje bezlitośnie eliminować.

7 (a nawet 8) grzechów głównych

Wielkie fabryki mają swoje problemy, ale w MŚP marnotrawstwo często ukrywa się w codziennym chaosie, który błędnie nazywamy „elastycznością". Taiichi Ohno, twórca Systemu Produkcyjnego Toyoty, wyróżnił 7 typów marnotrawstwa. Współcześnie dodaje się ósmy. Jak wyglądają one w realiach polskiego MŚP?

1. Nadprodukcja

To produkowanie „na zapas" lub przygotowywanie raportów, których nikt nie czyta. W małej firmie to mrożenie gotówki, która jest krytyczna dla płynności finansowej.

2. Zapasy

Nadmiar surowców, półproduktów lub towarów han-



eprasa.pl 112d1fee5c



dlowych. To nie tylko zamrożony kapitał, ale też koszt powierzchni magazynowej, ryzyko zestarzenia się towaru lub jego uszkodzenia.

3. Oczekiwanie

Pracownik czeka na decyzję szefa, maszyna czeka na naprawę, programista czeka na specyfikację. W MŚP często wynika to z „wąskich gardeł" decyzyjnych – gdy właściciel chce akceptować każdy, nawet najmniejszy wydatek.

4. Transport

Niepotrzebne przemieszczanie materiałów lub dokumentów. Przykład? Drukarka znajdująca się w innym pokoju niż dział księgowości, co wymusza setki zbędnych spacerów w skali miesiąca.

5. Nadmierne przetwarzanie

Robienie więcej, niż oczekuje klient. To perfekcjonizm, który nie przekłada się na cenę. Np. pakowanie taniego produktu w trzy warstwy drogiego papieru, gdy klientowi zależy tylko na czasie dostawy.

6. Ruch

Zbędne ruchy pracowników wynikające ze złej ergonomii. Szukanie plików na pulpicie komputera, sięganie po narzędzia na drugi koniec stołu.

7. Defekty i braki

Błędy, które wymagają poprawek. W małej firmie reklamacja boli podwójnie – tracimy pieniądze na naprawę i, co gorsza, zaufanie klienta, o którego trudniej walczyć niż korporacjom.

8. Niewykorzystany potencjał ludzki

To ósmy typ marnotrawstwa, szczególnie bolesny w MŚP. To sytuacja, w której zatrudniamy inteligentnych ludzi, ale każemy im tylko „wykonywać polecenia", zamiast pytać ich, jak usprawnić ich własną pracę.

Dlaczego MŚP ma przewagę nad korporacją we wdrażaniu Lean?

Wydaje się, że wdrażanie zmian wymaga sztabu konsultantów i wielkiego budżetu. Nic bardziej mylnego. Sektor MŚP ma w swoim DNA cechy, które sprzyjają Lean:

- **Szybkość decyzyjna**. W korporacji zmiana ustawienia maszyn wymaga zgody trzech dyrektorów i trwała miesiąc. W firmie zatrudniającej 20 osób



eprasa.pl 112d1fee5c

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 112d1fee5c



właściciel może podjąć decyzję rano, a po południu zespół już testuje nowe rozwiązanie.

- **Widoczność procesów**. W mniejszej skali łatwiej jest zobaczyć „cały obrazek” (big picture). Łatwiej dostrzec, jak opóźnienie w dziale handlowym wpływa na produkcję i logistykę.
- **Relacje**. Lean opiera się na szacunku do ludzi. W MŚP relacje są często bardziej bezpośrednie, co ułatwia budowanie kultury zaufania niezbędnej do ujawniania problemów, a nie ich ukrywania.

Narzędziownik Lean dla MŚP – od czego zacząć?

Nie trzeba wdrażać wszystkiego naraz. Dla małych i średnich firm najlepiej sprawdzają się proste, wizualne narzędzia, które dają szybki efekt (tzw. quick wins).

1 Metoda 5S – porządek, który oszczędza pieniądze

To fundament. 5S to nie tylko sprzątanie, to stworzenie standardu miejsca pracy (biurka, warsztatu, wirtualnego dysku).

⇒ **Selekcja**: wyrzucamy to, co zbędne.
⇒ **Systematyka**: każda rzecz ma swoje miejsce.
⇒ **Sprzątanie**: regularne czyszczenie pozwala wykryć usterki.
⇒ **Standaryzacja**: ustalamy zasady (np. zdjęcia wzorcowego stanowiska).
⇒ **Samodyscyplina**: utrzymujemy ten stan. Efekt w MŚP: Koniec z bieganiem i szukaniem zszywacza, wiertarki czy faktury sprzed miesiąca. Zyskujemy czas i spokój.

2 Zarządzanie wizualne i Kanban

Mózg przetwarza obrazy szybciej niż tekst. Tablica Kanban (fizyczna lub w Trello/Asana) z kolumnami „Do zrobienia”, „W toku”, „Zrobione” rewolucjonizuje komunikację w małym zespole. Wszyscy wiedzą, na jakim etapie jest projekt, bez konieczności zwoływania niekończących się zebrań. W produkcji czy magazynie oznaczenie poziomów minimalnych i maksymalnych taśmami na podłodze zapobiega przepełnieniu magazynu.

3 VSM – Mapowanie Strumienia Wartości

Brzmi skomplikowanie, ale polega na wzięciu kartki papieru i narysowaniu drogi, jaką przebywa produkt/usługa od zamówienia do wydania klientowi. W MŚP to ćwiczenie często otwiera oczy właścicielom. Okazuje się, że proces, który miał trwać 2 dni, trwa 10, z czego 8 dni to „leżakowanie” dokumentów na czyimś biurku. VSM pozwala zidentyfikować te zatory.

OGŁOSZENIE



eprasa.pl 112d1fee5c



4 Gemba Walk – idź i zobacz

To narzędzie dla lidera. Zamiast zarządzać zza biurka (lub z poziomu Excela), właściciel idzie do miejsca, gdzie tworzona jest wartość (na halę, do biura obsługi klienta). Nie po to, by kontrolować ludzi, ale by kontrolować proces. Pyta pracowników: „Co ci przeszkadza w pracy?", „Dlaczego musisz to robić w ten sposób?". To buduje autorytet i pozwala wyłapać problemy u źródła.

Pułapki wdrożeniowe – dlaczego Lean w MŚP czasem się nie udaje?

Mimo oczywistych korzyści, wiele prób wdrożenia Lean kończy się fiaskiem. Najczęstszym powodem jest błąd w podejściu do ludzi.

Jeśli pracownicy usłyszą hasło „Lean" i skojarzą je z „redukcją kosztów", a w konsekwencji ze zwolnieniami, projekt jest martwy. Lean nie służy do zwalniania ludzi, bo to oni są najcenniejszym zasobem firmy. Lean służy do „zwolnienia" pracowników z wykonywania czynności głupich, niepotrzebnych i męczących, aby mogli zająć się tym, co rozwija firmę.

Drugą pułapką jest brak konsekwencji właściciela. Lean to nie projekt, który ma datę końcową. To zmiana stylu myślenia. Jeśli szef zapala się do pomysłu po szkoleniu, robi rewolucję 5S, a po miesiącu sam zostawia bałagan i ignoruje standardy, załoga szybko uzna to za kolejną „fanaberię prezesa" i wróci do starych nawyków.

Trzecim problemem jest „kopiuj-wklej". Bezmyślne kopiowanie rozwiązań z Toyoty do małej firmy usługowej z Radomia nie zadziała. Lean trzeba dostosować do specyfiki, skali i kultury własnej organizacji. ■

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 112d1fee5c



Chaos czy kontrola? Jak zarządzanie procesowe może uratować firmę



PIOTR TYTOŃ

Wyobraź sobie najbardziej gorący okres w roku. Zamówienia napływają lawinowo, pracownicy biegają między działami, informacje giną w gąszczu maili, a Ty, próbując nadążyć za wszystkim, czujesz, że kontrola wymyka Ci się z rąk. Brzmi znajomo? Większość właścicieli firm zna ten scenariusz aż za dobrze. Każdy dzień chaosu to nie tylko stres, ale i realne straty finansowe. Opóźnione zamówienia, błędy w produkcji, marnotrawstwo czasu i pieniędzy – w skali roku mogą kosztować setki tysięcy złotych.



Na niestabilnym i zmiennym rynku, w którym konkurencja nie śpi, brak spójnych procesów może oznaczać utratę przewagi konkurencyjnej, spadek rentowności, a w skrajnych przypadkach – zagrożenie przetrwania firmy.

Rozwiązaniem, które zamienia chaos w kontrolę, jest zarządzanie procesowe (Business Process Management – BPM): systematyczne podejście do identyfikacji, analizy, projektowania, monitorowania i doskonalenia działań w organizacji. To nie teoria – to praktyczna strategia dla firm, które chcą przetrwać i dynamicznie się rozwijać.

Jako konsultant operacyjny często zauważam, że właściciele firm skupiają się głównie na sprzedaży, marketingu i rozwoju produktu. Często ignorują jednak fundament – procesy, które decydują o płynności i efektywności operacji.

Zarządzanie procesowe pozwala na:

- **zapanowanie nad chaosem** – zamiast gaszenia codziennych „pożarów", możesz działać systemowo i strategicznie,
- **zmniejszenie kosztów operacyjnych** – identyfikacja i eliminacja marnotrawstwa to wymierne oszczędności,
- **poprawę jakości i satysfakcji klienta** – spójne, powtarzalne procesy minimalizują błędy i opóźnienia,
- **zwiększenie elastyczności** – jasne procedury i współpraca między działami umożliwiają szybką reakcję na zmiany rynkowe,
- **zapewnienie stabilności finansowej** – przewidywalne rezultaty bezpośrednio wpływają na poprawę cash flow i płynności.

4 Filary zarządzania procesowego – krok po kroku

1 Identyfikacja i modelowanie procesów

Cel: stworzenie jasnej mapy działań w firmie – co, kto i kiedy robi.

Metody: warsztaty z kluczowymi pracownikami, analiza dokumentacji, obserwacja.

Korzyści: ujawnienie wąskich gardeł, powielania pracy, błędów komunikacyjnych.

Przykład: w firmie produkcyjnej analiza ujawniła, że aż 25 proc. czasu poświęcano na ponowne wprowa-



eprasa.pl 112d1fee5c



dzanie danych przez różne działy – automatyzacja tego procesu pozwoliła zaoszczędzić kilkadziesiąt godzin pracy miesięcznie.

2 Analiza i projektowanie procesów

Cel: usprawnienie procesów, aby realizowały cele biznesowe.
Praktyka: analiza kosztów, czasu, jakości i ryzyka, projektowanie nowych przepływów pracy.
Efekt: procesy są nie tylko efektywne, ale i zgodne ze strategią firmy.
Przykład: po wdrożeniu nowego procesu obsługi zamówień czas realizacji skrócono o 30 proc., co przełożyło się na szybszy wpływ gotówki.

3 Wdrażanie i monitorowanie

Cel: wprowadzenie zaprojektowanych zmian w życie i stała kontrola ich działania.
Narzędzia: wskaźniki KPI, systemy raportowania, regularne spotkania zespołów.
Wartość: eliminacja zgadywania i działań ad hoc, szybka reakcja na problemy.
Przykład: dzięki systemowi KPI, menedżerowie natychmiast zauważyli wzrost liczby błędów w produkcji i mogli wprowadzić korekty zanim sytuacja wymknęła się spod kontroli.

4 Ciągłe doskonalenie

Cel: dostosowywanie procesów do zmieniającego się otoczenia i doskonalenie efektywności.
Metody: analiza danych, feedback od pracowników i klientów, testowanie usprawnień.
Efekt: firma staje się bardziej odporna i innowacyjna.
Przykład: regularne warsztaty usprawniające pozwoliły na wdrożenie nowych rozwiązań technologicznych, które skróciły czas realizacji kluczowych zamówień o kolejne 15 proc.

Studium przypadku: proces obsługi zamówienia w firmie produkcyjnej

Popatrzmy, jak zarządzanie procesowe działa w praktyce na przykładzie firmy produkcyjnej:

W dotychczasowej strukturze:
Zamówienie przechodziło kolejno przez działy



eprasa.pl 112d1fee5c



(sprzedaż, projektowanie, produkcja) przy braku spójnej wymiany informacji. Prowadziło to do:

- powielania zadań i błędów,
- opóźnień i frustracji klientów,
- wyższych kosztów i strat.

W modelu procesowym:
Powołano zespół między działowy, który wspólnie zaczął zarządzać całym procesem. Zmapowano go, jasno określono role, zadania i zakres decyzyjności dla kluczowych osób. Informacje zaczęły przepływać w czasie rzeczywistym, a wąskie gardła były natychmiast usuwane.

Efekty końcowe po wdrożeniu:

- wzrost terminowości realizacji zamówień o ponad 25 proc.,
- spadek reklamacji o 40 proc.,
- większy spokój właściciela dzięki przewidywalnym rezultatom.

Kto powinien poprowadzić transformację procesową?

Przetrwają i rozwiną się tylko te firmy, które potrafią działać efektywnie, szybko się adaptować i minimalizować straty. Właśnie dlatego tak często na spotkaniach networkingowych wybrzmiewa problem: jak wdrożyć BPM skutecznie?
Wdrożenie zarządzania procesowego to głęboka transformacja kultury organizacyjnej. Szukając wsparcia, warto rozejrzeć się za doświadczonymi ekspertami, stawiając na indywidualne, a nie szablonowe podejście. Na polskim rynku doskonałym rozwiązaniem jest wsparcie interim managera lub doświadczonego konsultanta operacyjnego, który:

- posiada narzędzia do skutecznej identyfikacji i optymalizacji procesów,
- pomaga wyznaczyć i wdrożyć kluczowe wskaźniki efektywności (KPI),
- wspiera szkolenia zespołów i wdrażanie nowych nawyków,
- zapewnia obiektywny nadzór nad zmianami i szybkie reagowanie na problemy.

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 112d1fee5c



Dzięki temu właściciel firmy zyskuje pewność, że procesy działają na jego korzyść, a firma jest gotowa do skutecznej walki o rynek, nawet w niepewnych czasach.

Przykład planu wdrożenia zarządzania procesowego

Oto jeden z planów wdrożenia, który pozwolił firmie produkcyjnej szybko rozpocząć optymalizację i uporządkowanie procesów:

1. **Faza przygotowawcza – diagnoza i zaangażowanie**
- warsztaty inicjujące z kluczowymi liderami – wprowadzenie do idei BPM, omówienie celów,
- mapowanie obecnych procesów – stworzenie pierwszej wersji mapy (np. diagramy SIPOC lub mapy BPMN),
- analiza krytycznych obszarów – identyfikacja miejsc z największym ryzykiem błędów lub wysokimi kosztami.

2. **Faza projektowania i optymalizacji**
- analiza czasów i kosztów (np. metodą VSM – Value Stream Mapping) – wizualizacja przepływu wartości i identyfikacja marnotrawstwa,
- projektowanie usprawnień – eliminacja zbędnych kroków, automatyzacja powtarzalnych czynności, optymalizacja kolejności działań,
- definiowanie wskaźników KPI – np. czas realizacji zamówienia, liczba błędów, poziom zapasów.

3. **Faza wdrożenia**
- pilotaż usprawnień w wybranym obszarze (np. proces obsługi zamówienia),
- szkolenia zespołów – wdrożenie nowych procedur, wyjaśnienie ról i odpowiedzialności,
- monitoring na żywo – regularne spotkania kontrolne, analiza KPI i szybkie reagowanie na nieprawidłowości.

4. **Faza ciągłego doskonalenia**
- regularne retrospektywy i warsztaty usprawniające – przegląd wyników, testowanie nowych rozwiązań,
- kultura zgłaszania pomysłów – zaangażowanie pracowników w rozwój procesów,
- integracja procesów z planowaniem strategicznym – dostosowywanie procesów do zmieniających się warunków rynkowych.



eprasa.pl 112d1fee5c



Niezbędne narzędzia wdrożeniowe

Aby usprawnić codzienną pracę menedżera wdrożeniowego i utrzymać porządek, kluczowe są odpowiednie dokumenty:

- szablony map procesów (SIPOC, BPMN) – do szybkiego i czytelnego odwzorowania procesów,
- checklista wdrożeniowa – do pilnowania postępów i terminów.
- formularze zgłaszania problemów i pomysłów – do zbierania feedbacku i szybkiego reagowania,
- raporty KPI – gotowe formatki do regularnego monitorowania kluczowych wskaźników, takich jak:
  - ⇒ czas realizacji zamówienia,
  - ⇒ liczba błędów produkcyjnych,
  - ⇒ poziom zapasów,
  - ⇒ satysfakcja klienta (NPS),
- przykładowe procedury i instrukcje pracy – wzory dokumentów standaryzujących działania.

Inwestycja w zarządzanie procesowe to inwestycja w przyszłość firmy. To narzędzie, które pozwala przekształcić chaos w kontrolę, straty w zyski, a niepewność w przewidywalność. W świecie, gdzie zmiany następują szybciej niż kiedykolwiek, to właśnie uporządkowane i świadomie zarządzane procesy decydują o przetrwaniu i rozwoju biznesu. ■

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

AUTOPROMOCJA



eprasa.pl 112d1fee5c



Prezes... nasza gwiazda negocjacji – część druga: czas na trudne pytania i konkretne odpowiedzi



PAWEŁ KOWALEWSKI

Jeżeli Państwo czytają ten artykuł, istnieje duże prawdopodobieństwo, że zapoznali się już z jego pierwszą częścią. Jakie wnioski wyciągnęliście? Jakie zmiany w zachowaniu i w strategii negocjacyjnej rekomendowaliby Państwo Ani i Januszowi?

eprasa.pl 112d1fee5c



Gdyby zdarzyło się, że Państwa lektura zaczyna się od tej części, mam uprzejmą prośbę, aby cofnąć się do strony **38** i przeczytać opis sytuacji negocjacyjnej, która stanowi przedmiot niniejszej analizy. Oczywiście, rekomendacje zawarte w tym artykule są uniwersalne, ale bez zapoznania się z częścią pierwszą, liczne odniesienia do konkretnych zachowań mogą okazać się mało zrozumiałe.
No to co, zaczynamy analizę?

Podział ról w zespole negocjacyjnym: pułapki kompetencji

Kiedy do negocjacji przystępujemy w większym gronie, pojawiają się poważne ryzyka. Pierwsze pytanie, które się nasuwa, to jak optymalnie podzielić role w zespole. Odruchowo, kierując się intuicją, większość osób próbuje dzielić zadania zgodnie z kompetencjami, ewentualnie obszarami eksperckimi.
Jeśli tematy będą dotyczyć długoterminowej strategii, do rozmowy włączy się osoba najwyższa rangą. Sprawy techniczne pozostaną w jurysdykcji naszego inżyniera. Aspekty prawne oddamy prawnikowi. Kwestie marketingowe omówi specjalista z tego działu. A gdyby pytania dotyczyły szczegółów kontraktu lub historii współpracy, wsparcia udzieli handlowiec, który prowadzi ten kontrakt.
Uwaga. Jest to jeden z najpoważniejszych błędów! Brzmi kontrowersyjnie? Już śpieszę z wyjaśnieniem, dlaczego tak uważam.
Mówiąc kolokwialnie, umysł ludzki dysponuje dość słabymi procesorami. Szybko ulega zmęczeniu, a jeśli jest obciążony – a musimy założyć, że podczas trudnych negocjacji tak właśnie jest – może skupić się przede wszystkim na jednym procesie myślowym.
Udowodniły to liczne badania naukowe i praktyczne doświadczenia. Wszystkim polecam autotest – czyli wyciągnięcie wniosków z eksperymentu „Invisible Gorilla" (Niewidzialny goryl). Wpiszcie to hasło do przeglądarki, z pewnością znajdziecie wiele linków do filmików. Polega to na policzeniu rzutów piłką wykonywanych przez drużynę ubraną w białe stroje... i sprawdzeniu, co wydarzy się dalej.
Prawda jest taka, że członkowie zespołu negocjacyjnego, którzy akurat nie prowadzą rozmowy, lecz aktywnie obserwują i myślą, zawsze będą mieli trafniejszą analizę sytuacji i ciekawsze wnioski niż osoba, która aktywnie prowadzi dyskusję. Właśnie dlatego Janusz tak niewiele widział, nie zauważywszy nawet



eprasa.pl 112d1fee5c



ewidentnych sygnałów zadowolenia drugiej strony z jego bezsensownych ustępstw.
W takiej sytuacji rodzą się dwa poważne czynniki ryzyka. Po pierwsze, istnieje niebezpieczeństwo, że poszczególni uczestnicy zaczną włączać się do rozmowy ze swoimi pomysłami lub wnioskami. Choć mogą być one ciekawe i słuszne, powodują dramatyczny chaos w realizacji ustalonej strategii.
W negocjacjach kontrola procesu jest jednym z najważniejszych elementów. W efekcie mogą powstać dwie lub trzy strategie jednocześnie, a strony nie będą wiedziały, z którą mają pracować. Po drugie, nie będzie wiadomo, kto faktycznie prowadzi proces, co umożliwi drugiej stronie manipulowanie sytuacją, grając argumentacją raz na jedną, raz na drugą osobę z naszego zespołu.

Kto powinien prowadzić spotkanie?

Mit najwyższej rangi

Przejdźmy do kolejnego pytania. Kto w takim razie powinien prowadzić spotkanie negocjacyjne?
W opisanej sytuacji do negocjacji przystąpił szef – prezes Janusz – oraz sprzedawczyni, która na co dzień prowadzi kontrakt – Ania. Jeżeli Państwo sądzą, że powinna to być osoba najwyższa rangą, niestety muszę stwierdzić, że jest to kolejny poważny błąd.
Dlaczego? Nikt tak nie zepsuje spotkania negocjacyjnego, jak szef!
Wróćmy do pytania – dlaczego szef absolutnie nie powinien prowadzić negocjacji?

Autorytet i operacyjna delegacja

Po pierwsze, tego typu zachowanie powoduje utratę poważania i autorytetu osoby prowadzącej kontrakt, w tym przypadku Ani. Ale to nie jest najważniejsze. Sam szef robi sobie krzywdę, ponieważ przejmując proces, staje się stroną pod kątem operacyjnym. Jeżeli druga strona uzna, że jedyną kompetentną i omnipotentną osobą do rozmów jest prezes, będą dzwonić i pisać bezpośrednio do niego, a pracownik – w tym przypadku Ania – stanie się dla nich swoistego rodzaju „listonoszem", którego rola sprowadza się jedynie do przekazania informacji i uzyskania decyzji. Nie wiem nawet, czy Janusz zdawał sobie sprawę, jaką szkodę wyrządza samemu sobie takim zachowaniem.



eprasa.pl 112d1fee5c



Perspektywa ustępstw i skala wartości

Po drugie, szef ma inną perspektywę, najczęściej o wiele bardziej strategiczną. Tym samym operuje w odmiennej skali wartości. To, co dla niego oznacza 100, dla Ani może stanowić 10 lub 1. Łatwiej jest mu więc szafować ustępstwami, ponieważ nie czuje ich rzeczywistej skali wartości.

Presja roli a skłonność do ryzyka

Po trzecie, szef jest pod większą presją psychologiczną niż handlowiec. Nie powinien zakończyć negocjacji „na tarczy", lecz bezwzględnie „z tarczą". To również powoduje, że jest w znacznie większym stopniu skłonny do ustępstw. Uwzględniając wspomnianą wcześniej różnicę w perspektywie wielkości ustępstw, daje to zabójczą mieszankę psychologicznej trucizny, która jest źródłem wielu spektakularnych porażek w procesach negocjacyjnych.

Operacyjna niekompetencja

Brzmi kontrowersyjnie? Tak, szef jest operacyjnie niekompetentny. Ta niekompetencja wynika z braku wiedzy na temat szczegółów kontraktu, detali historycznych, na przykład dotyczących prowadzonych wcześniej rozmów, itd. Odpytywanie handlowca lub włączanie osób prowadzących kontrakt w trakcie negocjacji jest nieskuteczne. Szef nie wymyśli nic sensownego, słysząc dany szczegół w trakcie trwania procesu. Nie będzie miał po prostu szans w tak krótkim czasie przeanalizować na bieżąco zmian do strategii czy wybrać najlepszego możliwego zachowania.

Jeżeli ktoś z Państwa jest szefem i właśnie myśli: „nie, ja jestem inny, ponieważ przed spotkaniem dokładnie omawiam z handlowcami daną sytuację", od razu muszę powiedzieć, że nie ma szans omówić wszystkich szczegółów i detali podczas przygotowania. Na przykład, dynamika procesu może spowodować, że historyczny szczegół, który na etapie przygotowania wydawał się kompletnie nieważny, nagle staje się kluczowy i ma fundamentalne znaczenie (więc nie był omówiony).

Poza tym, zwróćmy uwagę, że nie wszystko można powiedzieć na forum, przy kliencie. Na przykład, to, że Ania jeździła do klienta, nie tylko kurtuazyjnie i z prezentami, ale jej ukrytym celem był wywiad przed tymi negocjacjami. Przecież nie da się w żaden

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl 112d1fee5c



sposób przekazać informacji, że konkretna osoba u klienta „wychlapała się", że najbardziej zależy im na gwarancji i przedłużonym serwisie, a nie na cenie.

Strategiczna kompetencja i obserwator

No właśnie. Jeżeli uznamy, że szef ma najlepszą ekspertyzę, najdłuższe doświadczenie i wie najwięcej, to wpuszczanie go w działania operacyjne jest pozbawione sensu. Taka osoba powinna być wyłączona z procesów operacyjnych, aby mogła skupić się na obserwacji, analizie procesu i realizacji strategicznych celów. Nie ma szans tego zrobić, będąc zanurzonym w ten proces!
Ludzie wiedzą to od wieków. W średniowieczu, król lub dowódca nie biegał z szablą po polu bitwy, tylko stał na pobliskim wzgórzu i podejmował strategiczne decyzje. Niestety obecnie wielu menedżerów, nawet w dużych firmach, zatraciło tę intuicyjną wiedzę.
Podsumowując, ustawienie szefa w funkcji operacyjnej niszczy jego największą wartość i przewagę, czyli analizę strategiczną, na podstawie której może podejmować efektywne decyzje.

Buforowanie – zostaw sobie szansę na jeszcze jeden krok

Nawet jeżeli to szef powinien finalnie poprowadzić spotkanie (na przykład potrafię sobie wyobrazić sytuację, że z drugiej strony to szef klienta prowadzi rozmowy), zawsze należy dążyć do takiego prowadzenia procesu, aby najważniejszą rolę z naszej strony miała osoba niższa rangą.
Dlaczego? Bo jeśli coś nie pójdzie zgodnie z planem, a na przysłowiowej „sali negocjacyjnej" jest jeszcze ktoś wyższy rangą, może on wykonać ten jeden dodatkowy krok, uratować rozmowy przed impasem lub postawić ostateczną granicę. Jeśli to szef prowadzi rozmowy, najczęściej jedyne, co może powiedzieć, to: „nie zgadzam się", „nie, bo nie", „to moje ostatnie słowo". A to jest zawsze bardzo niebezpieczne i impasogenne dla całego procesu.
Po więcej takich i setek innych porad oraz rekomendacji negocjacyjnych zapraszam Państwa na profesjonalny trening negocjacyjny lub do bezpośredniego kontaktu. Jeżeli mają Państwo inne zdanie na tematy poruszane w artykule, zachęcam do dyskusji w komentarzach.
Tymczasem pozwalam sobie zostawić Państwa z refleksją na podstawie informacji zawartych w tym artykule. ■

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

REKLAMA



eprasa.pl 112d1fee5c

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · kiosk.pl · gazety.pl

publio · nexto.pl · ebookpoint.pl

naukowa.pl KSIĘGARNIA INTERNETOWA · GANDALF.com.pl · IBUK

onepress · PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA · eprasa.pl



eprasa.pl 112d1fee5c



Wyzwania z zakresu compliance dla firm w 2026 roku



r. pr. Paweł Bronisław Ludwiczak

Od paru lat nową normą stało się życie w tzw. ciekawych czasach. Pandemia, wojna tuż za naszą granicą, nieustająca presja nowych regulacji – to rzeczywistość, do której musieliśmy przywyknąć. Oczywiście, moglibyśmy wspólnie narzekać na utrudnienia dla biznesu spowodowane trwającą od lat „biegunką legislacyjną" oraz – mówiąc wprost – mało satysfakcjonującym poziomem legislacji w Polsce. Zamiast tego wolę jednak, wzorem lat ubiegłych, pokrótce wskazać Państwu kluczowe obszary, które w mojej ocenie zdominują krajobraz prawny w 2026 roku. Wychodzę bowiem z założenia, że compliance ma przede wszystkim ostrzegać i dostarczać gotowe rozwiązania, a nie tylko wskazywać problemy.

eprasa.pl 112d1fee5c



Po pierwsze. Rok 2026 pod znakiem cyberbezpieczeństwa

Nadchodzący rok będzie bez wątpienia czasem wielkiej weryfikacji w obszarze szeroko pojętego bezpieczeństwa cyfrowego. Na początku warto dokładnie sprawdzić, kogo z Państwa dotknie – bezpośrednio lub pośrednio – dyrektywa NIS2 (w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu cyberbezpieczeństwa na terytorium Unii) oraz idące w ślad za nią zmiany w ustawie o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa.

Przypomnę tylko, że cyberbezpieczeństwo to, mówiąc językiem ustawy, odporność systemów informacyjnych na działania naruszające poufność, integralność, dostępność i autentyczność przetwarzanych danych lub związanych z nimi usług. Mówiąc zaś bardziej „po ludzku", są to wszelkie rozwiązania techniczne i organizacyjne mające na celu ochronę sieci informatycznych, urządzeń, programów i danych przed atakami, uszkodzeniami lub nieautoryzowanym dostępem. Mamy tu więc na myśli firewalle, oprogramowanie antywirusowe, polityki haseł, ale także – co niezwykle ważne – szkolenia i procedury wewnętrzne.

Cyberzagrożenia już dawno stały się dla firm poważniejszym ryzykiem niż pospolici złodzieje, oszuści czy zdarzenia losowe. Od dekad obserwujemy stały wzrost aktywności przestępczej w sieci. W związku z tym polecam Państwu lekturę całego cyklu artykułów o cyberbezpieczeństwie, który publikowany jest na łamach Gazety MSP.

W mojej ocenie warto przeprowadzić w swojej organizacji profesjonalny audyt oraz szkolenia. Należy potraktować to jako realną inwestycję w bezpieczeństwo własnego biznesu, a nie tylko przykry obowiązek. Ponadto należy bacznie obserwować kwestie związane z rozwojem AI oraz automatyzacją procesów, ponieważ te technologie w sposób fundamentalny i błyskawiczny zmieniają oblicze rynku.

Po drugie. Rewolucyjne zmiany w prawie pracy

Rok 2026 przyniesie fundamentalne zmiany w relacjach na linii pracodawca-pracownik. Do najbardziej istotnych kwestii należą:

1. Nowe uprawnienia PIP w zakresie rekwalifikacji umów

Najprawdopodobniej Inspekcja Pracy otrzyma narzędzie do przekształcania umów B2B oraz umów cywilnoprawnych w umowy o pracę w drodze decyzji administracyjnej. Skutki finansowe i prawne takiego procesu mogą być dla przedsiębiorcy niezwykle kosztowne. Proponuję już teraz odpowiedzieć sobie na zestaw kluczowych pytań dotyczących osób na kontraktach B2B:

- ⇒ Czy taka osoba jest traktowana identycznie jak każdy inny pracownik w firmie?
- ⇒ Czy posiada przełożonego, który wydaje jej bieżące polecenia służbowe?
- ⇒ Czy wykonuje czynności w miejscu i godzinach ściśle wskazanych przez zleceniodawcę?
- ⇒ Czy wykonuje zadania w stałych przedziałach czasowych lub określonych dniach?
- ⇒ Czy otrzymała od firmy sprzęt oraz szkolenia bez ponoszenia dodatkowych kosztów?



eprasa.pl 112d1fee5c



- ⇒ Czy realizuje zadania w zespołach, w skład których wchodzą etatowi pracownicy?
- ⇒ Czy jest uwzględniona w strukturze organizacyjnej lub oficjalnej etatyzacji firmy?
- ⇒ Czy przy podpisywaniu umowy miała realny wybór między B2B a umową o pracę?
- ⇒ Czy korzysta z płatnych przerw w świadczeniu usług (urlopów)?
- ⇒ Czy może samodzielnie wyznaczyć swojego zastępcę, czy musi to być osoba zaakceptowana przez firmę?

Jeśli odpowiedź na kilka z tych pytań brzmi „TAK", radzę niezwłocznie skonsultować się z ekspertem.

2. Transparentność wynagrodzeń

Pracodawcy będą zobowiązani do informowania kandydatów o przewidywanych widełkach płacowych. Informacja ta musi pojawić się w ogłoszeniu o pracę, zostać przekazana w trakcie rozmowy lub najpóźniej przed podpisaniem umowy.

3. Zaostrzenie walki z mobbingiem.

Prawdopodobnie zmieni się definicja mobbingu i dyskryminacji. Minimalne zadośćuczynienie ma wynosić 12-krotność minimalnego wynagrodzenia. Pracodawca będzie mógł uniknąć odpowiedzialności tylko wtedy, gdy wykaże, że podjął realne i skuteczne działania zapobiegawcze. Pojawi się także ustawowy obowiązek posiadania sformalizowanej procedury antydyskryminacyjnej i antymobbingowej.

4. Równość płac kobiet i mężczyzn

Projekt ustawy wzmacniającej zasadę równego wynagrodzenia za pracę o porównywalnej wartości nałoży na pracodawców (od 7 czerwca 2026 r.) nowe obowiązki. Będą oni musieli przeprowadzić obiektywne wartościowanie stanowisk pracy (na podstawie kryteriów takich jak wysiłek, odpowiedzialność i umiejętności).

Pracownik zyska prawo do informacji o średnich poziomach wynagrodzeń w swojej kategorii zawodowej z podziałem na płeć. Firmy zatrudniające minimum 100 pracowników będą zmuszone raportować tzw. lukę płacową. Za naruszenie tych przepisów przewidziano grzywny od 3.000 do nawet 50.000 zł.

5. Inne zmiany

Nowe zasady liczenia stażu pracy (uwzględniające okresy prowadzenia działalności), zmiany w zasadach kontroli PIP, modyfikacje w Zakładowym Fun-

OGŁOSZENIE

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

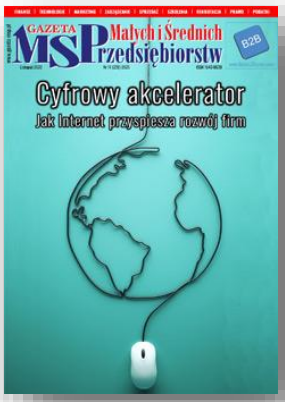
empik kiosk.pl gazety.pl publio nexto.pl

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



eprasa.pl 112d1fee5c



































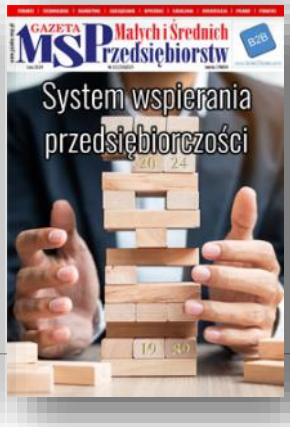
















eprasa.pl 112d1fee5c



duszu Świadczeń Socjalnych oraz nowe zasady dotyczące zwolnień lekarskich.

Po trzecie. Szeroko pojęte compliance i KSeF

W 2026 r. nie stracą na aktualności tematy, które już teraz spędzają sen z powiek działom księgowym i prawnym. Szczególną uwagę należy poświęcić:

- KSeF – nowe, obligatoryjne obowiązki związane z Krajowym Systemem e-Faktur, które wymagają pełnego dostosowania systemów finansowo-księgowych,
- weryfikacja kontrahentów – dalsze uszczelnianie procedur ochrony danych osobowych, przestrzeganie restrykcyjnego prawa sankcyjnego oraz rzetelne sprawdzanie partnerów biznesowych w dobie globalnej niepewności.

Po czwarte. Przemiany rynku i wyzwania demograficzne

Rynek pracy musi mierzyć się z megatrendami: od katastrofy demograficznej i ruchów migracyjnych, po postęp technologiczny oraz głębokie zmiany kulturowe. Ponadto, z uwagi na upływ czasu, coraz większa grupa właścicieli firm będzie musiała zmierzyć się z tematem sukcesji.

Należy pamiętać, że kryzysy – czy to geopolityczne, czy gospodarcze – zawsze testują fundamenty naszych przedsiębiorstw. Dopiero w trudnych chwilach okazuje się, która firma posiada zdrową strategię i sprawne systemy zarządzania. Osobiście uważam, że profesjonalny system zarządzania bezpieczeństwem i zapewnienie ciągłości działania (Business Continuity) to nie koszt, lecz najważniejsza inwestycja na trudne czasy.

Korzystając z okazji, życzę Państwu – mimo wszystko – spokojnego, bezpiecznego oraz owocnego 2026 r. Jeśli mają Państwo pytania, zapraszam do bezpośredniego kontaktu. ■

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

REKLAMA



eprasa.pl 112d1fee5c

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl 112d1fee5c



Rosnące wyzwania dla importerów i eksporterów: CBAM, EUDR i wyroki TSUE



DR IZABELLA TYMIŃSKA

Unijne regulacje dotyczące zrównoważonego handlu międzynarodowego wkraczają w nową, bardziej wymagającą fazę. Mechanizm CBAM, rozporządzenie EUDR oraz konsekwentne orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE) coraz silniej kształtują realia działalności przedsiębiorców zajmujących się importem i eksportem. Nowe obowiązki oznaczają dodatkowe koszty, skomplikowane wymogi dokumentacyjne, a także ryzyka związane z zaostrzonymi kontrolami celnymi.

eprasa.pl 112d1fee5c



CBAM – podatek węglowy na granicach Unii

Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), znany jako unijny mechanizm dostosowywania cen na granicach z uwzględnieniem emisji CO_2, stanowi jedno z kluczowych narzędzi polityki klimatycznej UE. Jego głównym celem jest wyrównanie warunków konkurencyjności między producentami działającymi w Unii – którzy zobowiązani są do ponoszenia kosztów w ramach systemu EU ETS – a importerami spoza wspólnoty.

Od 2023 r. obowiązuje faza przejściowa, w której przedsiębiorcy muszą raportować emisje związane z importowanymi towarami, takimi jak stal, aluminium, cement, nawozy czy energia elektryczna. Natomiast od 2026 r. raportowanie przełoży się na realne obciążenia finansowe – importerzy będą mieli obowiązek kupować specjalne certyfikaty CBAM, które będą odzwierciedlały emisje powstałe podczas produkcji sprowadzanych dóbr.

Dla firm oznacza to konieczność:

- dokładnego gromadzenia danych środowiskowych od zagranicznych dostawców,
- weryfikacji łańcuchów dostaw pod kątem wiarygodności i kompletności informacji,
- przygotowania się na znaczne, realne obciążenia finansowe.

Brak odpowiedniego przygotowania może w konsekwencji prowadzić do dotkliwych sporów z organami celnymi, nałożenia poważnych sankcji finansowych i utraty kluczowej konkurencyjności.

EUDR – walka z wylesianiem a odpowiedzialność importerów

Drugim bardzo ważnym aktem prawnym jest European Union Deforestation Regulation (EUDR), którego celem jest skuteczne przeciwdziałanie importowi produktów przyczyniających się do globalnego wylesiania. Regulacja ta obejmuje szeroki katalog towarów, m.in. drewno, kawę, kakao, olej palmowy, soję czy kauczuk.

Od końca 2024 r. przedsiębiorcy wprowadzający takie towary na rynek UE będą musieli:

- wykazać, że produkty nie pochodzą z obszarów zniszczonych (wylesionych) po dniu 31 grudnia 2020 r.,
- udokumentować pełną zgodność z obowiązującym prawem kraju pochodzenia surowców,

GŁÓWNE REGULACJE, ICH CEL ORAZ KONSEKWENCJE DLA FIRM

Regulacje	Cel i istota	Konsekwencje dla firm
CBAM Mechanizm dostosowywania cen na granicach	Wyrównanie konkurencyjności; wprowadzenie opłaty za emisje CO_2 z importu towarów (m.in. stali, cementu)	Wzrost kosztów (zakup certyfikatów CBAM od 2026 r.), konieczność gromadzenia precyzyjnych danych o emisjach od dostawców
EUDR Rozporządzenie w sprawie produktów wolnych od wylesiania	Zakaz importu produktów (np. kawy, kakao, drewna, soi) pochodzących z obszarów wylesionych po 2020 r.	Wymóg śledzenia pochodzenia towarów (dane geolokalizacyjne), udokumentowanie legalności i braku wylesiania
Orzecznictwo TSUE	Ujednolicanie interpretacji prawa celnego i podatkowego (VAT) w UE; podkreślanie proporcjonalności kar	Konieczność stałego monitorowania wyroków, możliwość powoływania się na korzystne rozstrzygnięcia w sporach z organami

eprasa.pl 112d1fee5c



- przedstawić precyzyjne dane geolokalizacyjne działek, na których wyprodukowano bazowe surowce.

Jest to ogromne wyzwanie organizacyjne – wymaga stworzenia kompleksowych systemów śledzenia pochodzenia towarów, pozyskania w pełni wiarygodnych informacji od kontrahentów oraz przygotowania szczegółowych raportów. Niewywiązanie się z obowiązków może skutkować zakazem wprowadzania towarów na rynek unijny, nałożeniem bardzo wysokich kar oraz nieodwracalną utratą reputacji.

Orzecznictwo TSUE – konsekwencje dla podatków i ceł

Równie istotne dla działalności gospodarczej są najnowsze wyroki Trybunału Sprawiedliwości UE, które precyzyjnie interpretują kluczowe przepisy podatkowe i celne w kontekście funkcjonowania jednolitego rynku.

W ostatnich latach TSUE konsekwentnie podkreślał:

- konieczność zachowania proporcjonalności kar pieniężnych nakładanych przez krajowe administracje skarbowe,
- fundamentalne znaczenie prawa do obrony i rzetelnego, sprawiedliwego procesu sądowego,
- obowiązek jednolitej interpretacji przepisów dotyczących podatku VAT i ceł w obrębie całej Unii.

Dla przedsiębiorców oznacza to zarówno możliwość skutecznego powoływania się na korzystne rozstrzygnięcia w toczących się sporach z organami, jak i bezwzględną konieczność ścisłego monitorowania linii orzeczniczej. Wyrok TSUE może bowiem zmienić dotychczasową praktykę stosowania prawa w Polsce w handlu międzynarodowym praktycznie z dnia na dzień.

Wpływ na przedsiębiorców – rosnące koszty i potrzeba compliance

CBAM, EUDR i wyroki TSUE to różne narzędzia prawne, ale wszystkie mają wspólny mianownik: zwiększają fundamentalne znaczenie szczegółowej

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl 112d1fee5c



dokumentacji, przejrzystości łańcuchów dostaw oraz sprawnie działających systemów wewnętrznej kontroli.

Importerzy i eksporterzy muszą przygotować się na:

- dodatkowe, obszerne obowiązki raportowe i sprawozdawcze,
- wzrost kosztów związanych z certyfikatami CBAM, koniecznymi audytami i utrzymaniem pełnego compliance,
- konieczność strategicznych inwestycji w nowoczesne systemy IT oraz procedury due diligence,
- ścisłą, bieżącą współpracę z doświadczonymi doradcami prawnymi i podatkowymi.

Firmy, które odpowiednio wcześnie wdrożą niezbędne procedury, mogą jednak zdobyć istotną przewagę konkurencyjną – oferując klientom i partnerom biznesowym transparentne, zgodne z najwyższymi unijnymi standardami łańcuchy dostaw.

Podsumowanie

Zmiany w unijnych regulacjach dotyczących importu i eksportu nie są chwilowym, przemijającym trendem, lecz stanowią kluczową część długofalowej strategii Unii Europejskiej. CBAM ma chronić środowisko i rynek wewnętrzny, EUDR – globalne zasoby leśne, a orzecznictwo TSUE – spójność i jednolitość prawa.

Dla przedsiębiorców oznacza to konieczność nie tylko bieżącego monitorowania przepisów, lecz także przyjęcia strategicznego podejścia do zarządzania compliance. Ci, którzy potraktują nowe wymogi jako impuls do modernizacji swoich procesów, mogą zyskać na rynkowej wiarygodności i bezpieczeństwie prawnym.

Ci, którzy zignorują regulacje, narażają się na poważne sankcje finansowe, utratę ważnych kontrahentów oraz istotne ryzyko w obszarze handlu międzynarodowego. ■

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

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 112d1fee5c



Analiza finansowa w sektorze MŚP: wstęp do metod, wskaźników i interpretacji

Analiza finansowa jest często postrzegana jako domena dużych korporacji lub uciążliwy obowiązek sprawozdawczy. W rzeczywistości jednak, dla właściciela mniejszej firmy, liczby płynące z bilansu oraz rachunku zysków i strat są jak system czujników w nowoczesnym samochodzie – informują o prędkości wzrostu, poziomie paliwa (gotówki) oraz ewentualnych usterkach silnika, zanim dojdzie do kosztownej awarii. Specyfika MŚP, charakteryzująca się mniejszą poduszką kapitałową i większą wrażliwością na zatory płatnicze, sprawia, że świadome zarządzanie finansami staje się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej.

TOMASZ RYDZICKI

eprasa.pl 112d1fee5c



Metodologia analizy finansowej: od ogółu do szczegółu

Analiza finansowa nie jest jednolitym procesem. Zanim przejdziemy do konkretnych wskaźników, należy zrozumieć techniki, które pozwalają na właściwe osadzenie danych w czasie i kontekście rynkowym.

Analiza pozioma (dynamiczna)

Metoda ta polega na zestawieniu tych samych pozycji finansowych z różnych okresów (np. rok do roku). Jej celem jest uchwycenie dynamiki zmian. Pozwala ona odpowiedzieć m.in. na pytanie: Czy nasza sprzedaż rośnie szybciej niż koszty?

Analiza pionowa (strukturalna)

Analiza pionowa bada strukturę wewnętrzną sprawozdań finansowych. W bilansie pozwala sprawdzić, jaki procent majątku stanowią maszyny, a jaki gotówka. W rachunku zysków i strat pokazuje, jaką część przychodów „pożerają" poszczególne kategorie kosztów.

Analiza płynności finansowej: fundament przetrwania

Płynność to zdolność firmy do regulowania zobowiązań w terminie. W MŚP płynność jest ważniejsza niż zysk – firma może być zyskowna „na papierze", ale zbankrutować, bo nie ma fizycznie pieniędzy na wypłaty dla pracowników.

Wskaźnik bieżącej płynności

Określa on relację wszystkich aktywów obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych (płatnych w ciągu 12 miesięcy).

Wskaźnik bieżącej płynności} = aktywa obrotowe \ zobowiązania krótkoterminowe

Za optymalny przedział uznaje się 1,2-2,0. Wynik poniżej 1,0 to „czerwona flaga" – firma ma więcej długów do spłacenia zaraz, niż majątku, który może szybko zamienić na gotówkę.
Przykład. Jeśli sklep internetowy ma 50.000 zł w towarze i 10.000 zł na koncie, a musi zapłacić dostawcom 40.000 zł, wskaźnik wynosi 1,5. Sytuacja jest stabilna.



eprasa.pl 112d1fee5c



Wskaźnik szybkiej płynności (quick ratio)

To bardziej rygorystyczny test. Z aktywów obrotowych odejmujemy zapasy, które mogą być trudne do szybkiego spieniężenia.

Wskaźnik bieżącej płynności = (aktywa obrotowe – zapasy / zobowiązania krótkoterminowe

Pożądana wartość to około 1,0. Oznacza to, że z samej gotówki i spływających od klientów faktur (należności) firma jest w stanie pokryć swoje bieżące długi.

Przykład. Jeśli nasza firma to biuro projektowe, które nie ma zapasów, wskaźnik szybki będzie niemal równy bieżącemu. Jeśli jednak jesteśmy hurtownią stali z wielkim magazynem, wskaźnik szybki może drastycznie spaść, co sugeruje ryzyko w przypadku nagłego załamania popytu.

Kapitał obrotowy netto (working capital)

Nie jest to wskaźnik procentowy, a kwotowy. To nadwyżka aktywów obrotowych nad zobowiązaniami bieżącymi. Stanowi on „bezpieczny margines" operacyjny firmy.

Dodatni kapitał obrotowy jest niezbędny dla bezpiecznego funkcjonowania. Ujemny oznacza, że firma finansuje swój majątek trwały (np. budynki) kosztem dostawców, co jest strategią wysoce ryzykowną.

Analiza efektywności: jak szybko pracują Twoje pieniądze?

Wskaźniki efektywności (sprawności) pokazują, jak dobrze firma zarządza swoimi zasobami. W sektorze MŚP szybkość obrotu jest kluczowa dla utrzymania płynności bez konieczności zaciągania kredytów.

Cykl obrotu należnościami (w dniach)

Wskaźnik ten mówi nam, ile średnio dni musimy czekać, aż klient zapłaci za wystawioną fakturę.

Cykl obrotu należnościami = przychody ze sprzedaży / średni stan należności

Im krótszy cykl, tym lepiej. Jeśli Twoje terminy płatności na fakturach to 14 dni, a wskaźnik wynosi 45 dni, oznacza to, że Twoi klienci „kredytują się" Twoim kosztem.

Przykład. Firma ma 100.000 zł należności i 1,2 mln zł rocznego obrotu. Cykl należności to okolo 30 dni. To dobra sytuacja, jeśli standardem w branży jest miesiąc oczekiwania.

Cykl obrotu zapasami (w dniach)

Informuje o tym, jak długo towar lub surowiec „leży" w firmie, zanim zostanie sprzedany.

Cykl obrotu zapasami = koszt sprzedanych zapasów / średni stan zapasów

Zbyt długi cykl obrotu zapasami to zamrożony kapitał. Zbyt krótki może z kolei oznaczać ryzyko braków magazynowych i utraty klientów.

Przykład. Piekarnia ma cykl obrotu zapasami rzędu 2 dni (świeże produkty), podczas gdy salon samochodowy może mieć cykl rzędu 90 dni. Analiza musi być zawsze odniesiona do specyfiki branży.

Cykl konwersji gotówki

Sumuje on cykl zapasów i należności, a następnie odejmuje od nich cykl zobowiązań (czas, w jakim my płacimy dostawcom).

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

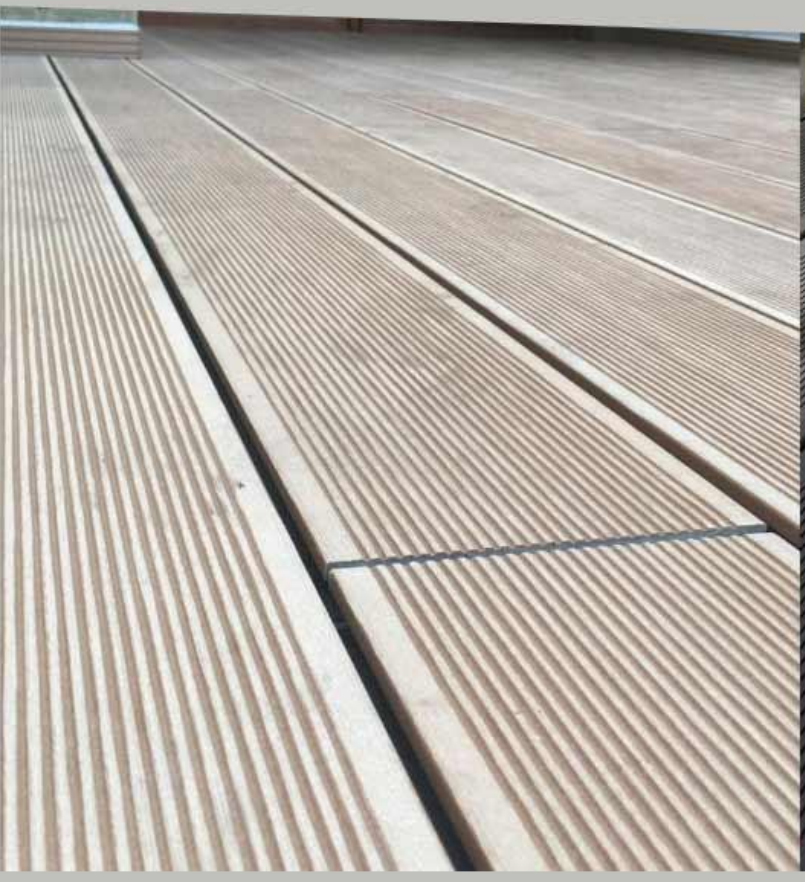


eprasa.pl 112d1fee5c

TARASY KOMPOZYTOWE



Projekt, materiały i realizacja





Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl 112d1fee5c



Wskaźnik pokazuje on, na ile dni firma musi „wyłożyć własną gotówkę", aby sfinansować cykl od zakupu surowca do otrzymania zapłaty od klienta. Ideałem jest wynik jak najniższy, a nawet ujemny (powszechny w wielkich sieciach handlowych).

Analiza rentowności: czy ten wysiłek ma sens?

Rentowność mówi nam o tym, czy działalność przynosi zyski proporcjonalne do skali operacji i zaangażowanego kapitału.

Rentowność sprzedaży (ROS)

Relacja zysku netto do przychodów ze sprzedaży.

ROS = zysk netto \ przychody netto ze sprzedaży x 100%

Pokazuje, jaką marżę ostateczną realizuje firma. Spadek ROS przy wzroście przychodów to sygnał, że firma „biegnie coraz szybciej, by zostać w tym samym miejscu" (prawdopodobnie przez drastyczny wzrost kosztów).

Przykład. Agencja marketingowa osiąga 20 proc. ROS, podczas gdy stacja benzynowa może mieć ROS na poziomie 2 proc. To wynika z modelu biznesowego – niską marżę firma nadrabia ogromnym wolumenem sprzedaży.

Rentowność kapitału własnego (ROE)

Z punktu widzenia właściciela to najważniejszy wskaźnik. Mówi on, ile zysku generuje każda złotówka włożona przez niego do firmy.

ROE = kapitał własny / zysk netto

ROE powinno być wyższe niż alternatywne formy inwestowania (np. giełda lub obligacje). Jeśli ROE wynosi 3 proc., a inflacja 10 proc., to właściciel realnie traci pieniądze, mimo że firma wykazuje zysk.

Rentowność aktywów (ROA)

Pokazuje zdolność majątku firmy do generowania zysku.

ROA = aktywa / zysk netto

Pozwala ocenić, czy inwestycje w nowe maszyny lub biura faktycznie przekładają się na wynik finan-



eprasa.pl 112d1fee5c



sowy. Jeśli ROA jest niskie, firma może być „przeinwestowana".

Analiza zadłużenia:
równowaga między ryzykiem a wzrostem

Zadłużenie (lewarowanie) nie jest złe, o ile służy rozwojowi i jest pod kontrolą. W MŚP nadmierny dług jest najczęstszą przyczyną nagłych upadłości w obliczu kryzysu.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia

Pokazuje udział kapitałów obcych (kredytów, pożyczek, zobowiązań) w finansowaniu całego majątku firmy.

Wskaźnik zadłużenia =
zobowiązania ogółem \ aktywa

Poziom 0,4-0,6 uznaje się za bezpieczny. Wynik powyżej 0,7 oznacza, że firma należy bardziej do banków i dostawców niż do właściciela.
Przykład. Firma budowlana finansuje zakup koparki leasingiem. Jej zadłużenie rośnie, ale jeśli koparka zarabia na ratę z nawiązką, wskaźnik ten jest akceptowalny.

Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego

Pokazuje relację długu do kapitału właścicieli.

Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego =
zobowiązania / kapitał własny

Przykład. Zobowiązania = 600 tys. zł, kapitał własny = 400 tys. zł.
Interpretacja: Na każdą złotówkę kapitału własnego przypada 1,5 zł długu.

Wskaźnik pokrycia odsetek

Mierzy zdolność firmy do obsługi długu.

Wskaźnik pokrycia odsetek =
zysk operacyjny / odsetki

Przykład. Zysk operacyjny 80 tys. zł, odsetki 20 tys. zł.
Interpretacja: Firma może zapłacić odsetki 4 razy – bezpieczny poziom.
W kolejnych miesiącach omówię poszczególne rodzaje wskaźników. ■

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 112d1fee5c



Mikrosygnały zakupowe: (r)ewolucja w prospektingu B2B



Tadeusz Woronowicz

Czy Twoi handlowcy wciąż działają według przestarzałego schematu „im więcej, tym lepiej” i masowo zasypują niezapowiedzianymi e-mailami i telefonami, każdą firmę, która pasuje do Profilu Idealnego Klienta Twojej firmy? Jeśli tak, to mam dla Ciebie złą wiadomość. Metodyka ta brzmi świetnie w teorii i na szkoleniach dla handlowców, ale w praktyce prowadzi do marnotrawstwa czasu i Twoich pieniędzy. W sektorze MŚP to „luksus”, który warto wyeliminować.

eprasa.pl 112d1fee8c

Dlaczego metodyka „im więcej, tym lepiej” zawodzi

Z dwóch powodów. Po pierwsze, jej rdzeniem jest błędne założenie: że firmy o podobnym profilu firmograficznym (branża, PKD, obroty, liczba pracowników, lokalizacja, model biznesowy) mają identyczne potrzeby i taką samą gotowość do zakupu. To założenie jest tak samo trafne, jak twierdzenie, że wszyscy blondyni o wzroście 175 cm i wadze 77 kg noszą ten sam rozmiar buta.

Po drugie, technika ta narodziła się w erze ograniczonego dostępu do informacji. W czasach, gdy wśród telefonów królowała Nokia 3110, LinkedIn dopiero raczkował, a handlowiec był głównym źródłem wiedzy dla klienta.

Dziś po Nokii zostało tylko wspomnienie. Decydenci są doskonale poinformowani i nauczyli się ignorować wszystko, co nie wspiera ich aktualnych celów biznesowych. W rezultacie obserwujemy gwałtowny spadek skuteczności klasycznych metod zdobywania nowych klientów do poziomu 2-3 proc. Dla Twojej firmy oznacza to nie tylko niską efektywność, lecz także rosnące koszty pozyskania klienta, frustrację handlowców i ich wypalenie.

Co się teraz liczy w prospektingu?

Współczesny prospekting B2B przechodzi właśnie cichą, lecz głęboką rewolucję. Nasycony rynek nie nagradza już liczby prób kontaktu, lecz precyzję i trafność. Prospekting wchodzi w erę, w której doświadczenie i intuicja handlowców, choć wciąż są ważne, przestają wystarczać.

W świecie, w którym informacja porusza się szybciej niż ludzie, przewagę zdobywają ci handlowcy, którzy potrafią wychwycić mikrosygnały zakupowe (triggery) w firmach dopasowanych do firmowego Profilu Idealnego Klienta, zanim zrobi to konkurencja. Mikrosygnały zakupowe (triggery) to subtelne, ale konkretne i jednoznaczne zdarzenia lub zmiany wewnątrz firmy potencjalnego klienta lub w jej otoczeniu rynkowym, które wskazują na zwiększoną gotowość do zakupu produktu lub usługi.

Decydenci B2B, bombardowani setkami generycznych ofert, wykształcili niemal instynktowną odporność na przypadkowy, niezapowiedziany kontakt. Otwierają



eprasa.pl 112d1fee8c

się wyłącznie na komunikaty, które nawiązują do ich mikrosygnałów zakupowych i są bezpośrednio powiązane z ich aktualnymi priorytetami biznesowymi, wyzwaniami operacyjnymi lub strategicznymi celami.

Handlowiec jako operator drona

Tak więc w dzisiejszych realiach rynkowych Twoi handlowcy nie powinni marnować swojego czasu, energii i firmowych pieniędzy na próby dotarcia do przypadkowych szans sprzedaży (tzw. leadów), nawet jeśli pasują one do firmowego Profilu Idealnego Klienta. Zamiast działać, jak klasyczni „telemarketerzy", muszą zacząć pracować, jak operatorzy dronów – zdalnie, z chirurgiczną precyzją i dokładnie wtedy, gdy prawdopodobieństwo rozmowy biznesowej jest najwyższe.

Aby było to możliwe, handlowcy muszą nauczyć się wykorzystywać potencjał Sztucznej Inteligencji oraz wyspecjalizowanych Agentów AI do identyfikacji mikrosygnałów zakupowych. To agenci mają wykonywać za handlowców najbardziej czasochłonną i żmudną pracę w prospektingu – nieustanne monitorowanie rynku, identyfikowanie firm zgodnych z firmowym PIK-iem i wyłapywanie ich mikrosygnałów zakupowych. Jest to tzw. prospekting oparty na mikrosygnałach zakupowych.

Handlowcy, dzięki tej współpracy, będą mieli czas na ocenę kontekstu biznesowego potencjalnego klienta oraz budowanie w pełni spersonalizowanych i celnych komunikatów sprzedażowych.

Efekt? Większa skuteczność działań sprzedażowych Twoich handlowców oraz możliwość skalowania sprzedaży bez konieczności zwiększania zatrudnienia.

Najpopularniejsze mikrosygnały sprzedażowe

Najpopularniejsze mikrosygnały sprzedażowe świadczące o gotowości potencjalnego klienta do zakupu, na które Agenci AI powinni zwracać szczególną uwagę, to:

- ⇒ zmiany kadrowe na kluczowych stanowiskach decyzyjnych,
- ⇒ pozyskanie nowego finansowania lub inwestora,
- ⇒ publikacja raportów finansowych,
- ⇒ ekspansja na nowe rynki lub segmenty,

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 112d1fee5c



⇒ rekrutacja na stanowiska powiązane z Twoim produktem/usługą
⇒ publiczne sygnały niezadowolenia z obecnych rozwiązań,
⇒ zmiany regulacyjne, które wymuszają działanie.

Ponadto należy zwracać uwagę na wszelkie anomalie w zachowaniach firm, które mogą wskazywać na zmianę strategii, wzrost presji rynkowej lub potrzebę transformacji.

Prospekting oparty na mikrosygnałach zakupowych

W tej nowej rzeczywistości prospekting przestaje być masową kampanią (e-mailową i telefoniczną) opartą na „zimnych listach" kontaktów. Zamienia się w precyzyjną operację wywiadowczą tzw. prospekting oparty na mikrosygnałach zakupowych, w której kluczowe znaczenie ma zdolność do przetwarzania ogromnych zbiorów danych w czasie rzeczywistym. Skuteczność tej operacji zależy od trzech kluczowych czynników, które decydują o tym, czy Twoja wiadomość dotrze do decydenta, czy trafi do kosza:

1. **Czas**. Liczy się nie tylko to, co mówisz, ale kiedy to mówisz. Kontakt w momencie wystąpienia mikrosygnału przekształca „zimny" kontakt w „ciepły" i kontekstowy.
2. **Kontekst**. Komunikat sprzedażowy musi bezpośrednio nawiązywać do wykrytego mikrosygnału.
3. **Szybkość reakcji**. Przewaga trwa krótko. Handlowiec musi być przygotowany do spersonalizowanego kontaktu, zaraz po otrzymaniu informacji od Agenta AI.

Podsumowanie i pytanie do Ciebie

Współczesny, skuteczny prospekting to umiejętność wychwytywania mikrosygnałów zakupowych wśród firm, idealnie pasujących do firmowego Profilu Idealnego Klienta. To podejście można opisać prostym równaniem:

Skuteczny prospekting = PIK + mikrosygnały zakupowe + Agent AI

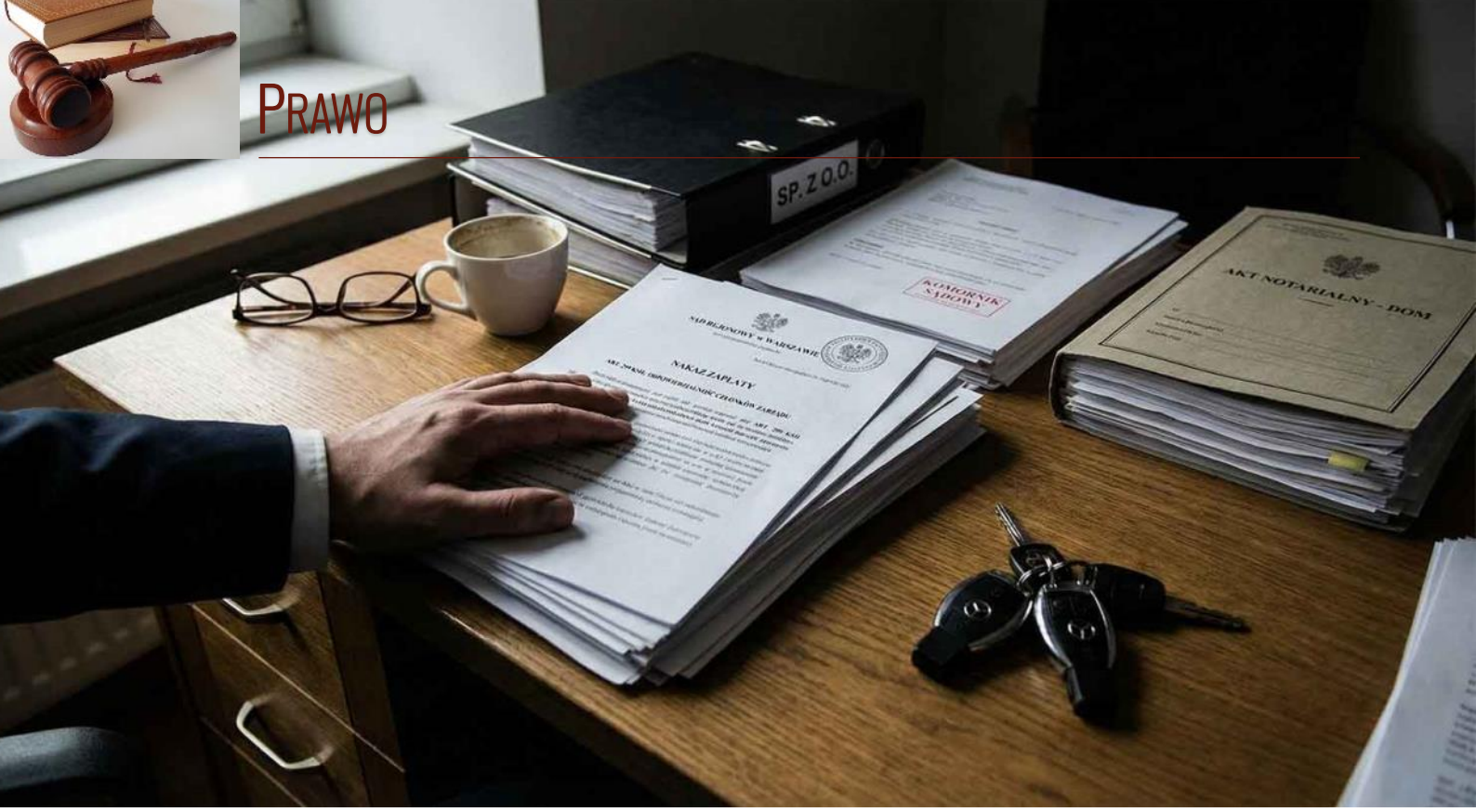
To połączenie strategicznego profilowania potencjalnych klientów (PIK), taktycznej identyfikacji ich potrzeb (Mikrosygnały) i technologicznej przewagi (Agent AI). Wdrożenie tej metodyki oznacza dla Twojej firmy radykalne podniesienie jakości rozmów sprzedażowych prowadzonych przez handlowców, niższe koszty pozyskania klientów oraz większą satysfakcję handlowców z pracy. Handlowcy przestaną być maszyną do dzwonienia i wysyłania e-maili. Zamienią się w operatorów dronów i strategów kontekstu, którzy wykorzystują Agenta/Agentów AI do maksymalizacji swojej efektywności.
Chcesz wdrożyć w 2026 r. w swojej firmie prospekting oparty na mikrosygnałach zakupowych bez dużego budżetu? Zapraszam do kontaktu. Podpowiem Ci, jak to zrobić. ■

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

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



eprasa.pl 112d1fe8c



Kiedy członek zarządu odpowiada za zobowiązania spółki?

(część 2)



Marek Foltański

Odpowiedzialność osób pełniących funkcje zarządcze w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością budzi wiele pytań zarówno wśród przedsiębiorców, jak i wierzycieli. Złożoność przepisów oraz praktyczne konsekwencje wynikające z niewłaściwego zarządzania ryzykiem prawnym sprawiają, że temat ten wymaga szczegółowego omówienia.

eprasa.pl 112d1fee5c



Nieprzestrzeganie obowiązków przez osoby faktycznie zarządzające spółką może prowadzić do poważnych konsekwencji prawnych, wykraczających poza majątkową odpowiedzialność wobec wierzycieli. Jedną z najdotkliwszych sankcji jest orzeczenie przez sąd zakazu prowadzenia działalności gospodarczej lub pełnienia funkcji w organach spółek handlowych, który ma swoją podstawę w art. 373 ustawy Prawo upadłościowe.

Taki zakaz obejmuje okres od jednego roku do nawet dziesięciu lat i dotyczy nie tylko formalnych członków zarządu, ale również innych osób faktycznie zarządzających przedsiębiorstwem, które przyczyniły się do niezłożenia wniosku o ogłoszenie upadłości w ustawowym terminie lub nie wydały majątku i dokumentacji po ogłoszeniu upadłości.

Ponadto, członkowie zarządu mogą ponosić odpowiedzialność karną, jeżeli ich działania lub zaniechania naruszają bezwzględne przepisy Kodeksu karnego lub Kodeksu spółek handlowych. Przykładowo, penalizowane jest udaremnianie lub realne uszczuplanie zaspokojenia wierzycieli poprzez ukrywanie majątku spółki czy jego nieuprawnione zbywanie, a także lekkomyślne doprowadzenie do stanu jej niewypłacalności.

Odpowiedzialność karna grozi także za niezwłoczne niezgłoszenie wniosku o upadłość pomimo faktycznego powstania ku temu przesłanek ustawowych. W praktyce oznacza to, że osoby pełniące kluczowe funkcje zarządcze muszą wykazywać się szczególną ostrożnością oraz dbałością o interesy zarówno samej spółki, jak i jej wierzycieli – zaniedbania mogą skutkować nie tylko znacznymi stratami finansowymi, ale także poważnym ograniczeniem możliwości zawodowych oraz koniecznością ponoszenia odpowiedzialności przed sądem karnym.

Terminy przedawnienia roszczeń wobec członków zarządu

Roszczenia wobec członków zarządu spółki z o.o. nie są możliwe do dochodzenia w nieograniczonym czasie – przepisy przewidują precyzyjnie określone terminy przedawnienia. W przypadku odpowiedzialności za zobowiązania spółki, podstawowy okres wynosi trzy lata od momentu, w którym wierzyciel dowiedział się lub, przy zachowaniu obiektywnej należytej staranności, mógł się dowiedzieć o powstałej szkodzie oraz osobie zobowiązanej do jej naprawienia. Oznacza to, że czas na podjęcie formalnych działań przeciwko członkom zarządu liczony jest nie od daty



eprasa.pl 112d1fee5c



powstania samego długu, lecz od chwili rzeczywistego uzyskania wiedzy o okolicznościach prawnie uzasadniających roszczenie.

Niezależnie od terminu trzyletniego, ustawodawca wprowadził również maksymalny termin dziesięcioletni, liczony od dnia zdarzenia wywołującego konkretną szkodę. Po jego upływie roszczenie definitywnie wygasa, bez względu na to, kiedy wierzyciel faktycznie dowiedział się o możliwości dochodzenia swoich praw. Takie rozwiązanie ma na celu przede wszystkim zapewnienie pożądanej pewności obrotu gospodarczego i ochronę osób pełniących istotne funkcje zarządcze przed nieograniczoną w czasie odpowiedzialnością za decyzje podejmowane wiele lat wcześniej.

⇒ Przedawnienie może zostać przerwane przez każdą czynność podjętą przed sądem, skierowaną przeciwko członkowi zarządu, co skutkuje rozpoczęciem biegu terminu od nowa.

⇒ Wierzyciele powinni aktywnie monitorować zarówno datę powstania szkody, jak i wszelkie działania egzekucyjne prowadzone wobec spółki – opóźnienia mogą uniemożliwić skuteczne dochodzenie roszczeń od osób zarządzających.

⇒ W praktyce prawnicy często rozważają także powiązane zagadnienia dotyczące przedawnienia roszczeń podatkowych oraz konsekwencji dla zarządu wynikających z innych tytułów prawnych.

Z punktu widzenia ochrony interesów wierzycieli niezwykle istotne jest szybkie reagowanie na sygnały świadczące o ewentualnej niewypłacalności spółki oraz niezwłoczne podejmowanie skutecznych kroków prawnych wobec osób odpowiedzialnych za jej finansowe zobowiązania. Przekroczenie ustawowych terminów może bowiem skutkować definitywną utratą możliwości odzyskania należności od członków zarządu, nawet jeśli spełnione zostały wszelkie pozostałe przesłanki odpowiedzialności.



eprasa.pl 112d1fee5c



Podstawy prawne regulujące odpowiedzialność członków zarządu

Podstawy prawne regulujące odpowiedzialność członków zarządu za zobowiązania spółki zostały szczegółowo określone w kilku kluczowych, wzajemnie powiązanych aktach prawnych. Najważniejszym z nich jest Kodeks spółek handlowych, a w szczególności art. 299, który stanowi fundamentalną podstawę odpowiedzialności subsydiarnej zarządu za długi spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Przepis ten precyzuje, kiedy i na jakich konkretnych zasadach wierzyciel może dochodzić roszczeń bezpośrednio od osób pełniących te funkcje zarządcze. Warto również wskazać na Prawo upadłościowe – zwłaszcza art. 373, przewidujący możliwość orzeczenia wspomnianego już zakazu prowadzenia działalności gospodarczej wobec osób, które nie dopełniły obowiązków związanych ze zgłoszeniem upadłości.

Kolejnym istotnym źródłem jest Ordynacja podatkowa, gdzie art. 116 reguluje szczegółowe zasady odpowiedzialności członków zarządu za wszelkie zaległości podatkowe spółki, obejmując także inne zobowiązania publicznoprawne. Uzupełnieniem powyższych przepisów są regulacje zawarte w Kodeksie karnym, które przewidują konkretne sankcje za działania na szkodę wierzycieli, udaremnianie egzekucji bądź niezgłoszenie wniosku o upadłość mimo zaistnienia przesłanek ustawowych.

Aktualne teksty jednolite tych ustaw są dostępne do wglądu w Dzienniku Ustaw i stanowią podstawę analizy zarówno dla praktyków prawa, jak i dla samych przedsiębiorców zainteresowanych tematyką minimalizacji ryzyka zarządczego. Dla kompleksowego zrozumienia tego złożonego zagadnienia warto sięgnąć do wymienionych aktów prawnych oraz rozważyć ich wzajemne powiązania – przykładowo, relacje pomiędzy odpowiedzialnością cywilną a karną czy wpływ postępowań restrukturyzacyjnych na faktyczny zakres odpowiedzialności zarządu. W praktyce, wnikliwa analiza tych przepisów pozwala nie tylko ocenić

REKLAMA



eprasa.pl 112d1fee5c



potencjalne ryzyko osobiste członków zarządu, ale również zaplanować skuteczne działania minimalizujące niepożądane konsekwencje prawne wynikające z pełnienia funkcji w organach spółek kapitałowych.

Podsumowanie

Odpowiedzialność osób zarządzających spółką z ograniczoną odpowiedzialnością obejmuje szeroki zakres finansowych zobowiązań, zarówno wobec kontrahentów cywilnoprawnych, jak i kluczowych organów administracji publicznej. Subsydiarny charakter tej odpowiedzialności oznacza, że wierzyciele mogą dochodzić swoich roszczeń bezpośrednio od członków zarządu dopiero po bezskutecznej egzekucji skierowanej do majątku spółki.

W praktyce każdy członek zarządu odpowiada solidarnie i całym swoim majątkiem prywatnym za niespłacone długi, które powstały w okresie pełnienia przez niego funkcji. Zakres ten dotyczy nie tylko zobowiązań wynikających z umów cywilnoprawnych, ale również należności podatkowych, składek ZUS czy kosztów postępowań sądowych i egzekucyjnych.

Możliwość uwolnienia się od tej surowej odpowiedzialności przez osoby pełniące funkcje zarządcze istnieje m.in. poprzez terminowe i skuteczne zgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości lub wykazanie braku winy w niedopełnieniu tego ustawowego obowiązku. Przepisy przewidują także ściśle określone terminy przedawnienia roszczeń wobec zarządu, co zapewnia ochronę interesów zarówno wierzycieli, jak i samych menedżerów.

Warto rozważyć również tematykę powiązaną z odpowiedzialnością karną oraz konsekwencjami nieterminowego zgłoszenia restrukturyzacji czy upadłości – te dodatkowe aspekty silnie wpływają na zakres ryzyka osobistego oraz możliwości dochodzenia roszczeń przez wierzycieli. Kompleksowa analiza przepisów Kodeksu spółek handlowych, Ordynacji podatkowej oraz Prawa upadłościowego pozwala znacznie lepiej zrozumieć mechanizmy ochrony interesów wszystkich stron zaangażowanych w rynkową działalność gospodarczą. ■

Autor: legalhelp.pl

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 112d1fee5c



Czas zweryfikować, jaka forma prawna firmy będzie najlepsza dla Twojego biznesu



ROBERT NOGACKI

Rok 2025 przyniósł istotne zmiany dla przedsiębiorców – nową Polską Klasyfikację Działalności, modyfikacje w zakresie opodatkowania czy możliwość korzystania z kasowej metody rozliczania podatku dochodowego. To dodatkowy argument, by przed nowym, 2026 rokiem, rozważyć, czy obecna forma prawna nadal jest optymalna. Nieprzypadkowo coraz więcej firm decyduje się na przekształcenie swojej działalności – świadoma zmiana może przynieść wymierne korzyści operacyjne i finansowe.

eprasa.pl 112d1fee5c



Jednoosobowa działalność gospodarcza – prostota z pełną odpowiedzialnością

To najpopularniejsza struktura organizacyjna dla rozpoczynających przygodę z prowadzeniem biznesu.
Zalety. Przedsiębiorca ma pełną kontrolę nad swoją firmą – samodzielnie podejmuje decyzje. Dostępne są wszystkie formy opodatkowania – skala podatkowa, podatek liniowy czy ryczałt, co pozwala na dopasowanie rozliczeń do specyfiki działalności. Prowadzenie księgowości jest uproszczone – często wystarczy księga przychodów i rozchodów, co generuje niższe koszty obsługi księgowej. Likwidacja JDG również przebiega sprawnie i bez skomplikowanych procedur.
Wady. Przedsiębiorca odpowiada za zobowiązania firmy całym swoim majątkiem osobistym. Kolejną wadą są wysokie składki ZUS, które rosną z każdym rokiem i stanowią znaczące obciążenie, nawet gdy firma nie generuje stabilnych przychodów.
JDG sprawdza się najlepiej dla freelancerów, małych firm usługowych oraz osób testujących swój pomysł na biznes.

Spółka cywilna – elastyczność dla małych zespołów

To forma prawna stworzona z myślą o współpracy niewielkich grup wspólników, często znajomych lub członków rodziny. Regulowana jest przez Kodeks cywilny.
Zalety. Łatwość i niski koszt założenia – wystarczy sporządzić umowę w formie pisemnej, a formę aktu notarialnego wymaga się jedynie, gdy wkład stanowi nieruchomość. Brak jest wymogu minimalnego kapitału zakładowego. Nie wymaga rejestracji w KRS – konieczne jest jedynie uzyskanie numeru NIP. Transparentność podatkowa oznacza brak podwójnego opodatkowania – każdy wspólnik rozlicza się indywidualnie według wybranej przez siebie formy opodatkowania.
Wady. Brak osobowości prawnej – wszystkie czynności prawne dokonywane są przez wspólników. Wspólnicy ponoszą solidarną odpowiedzialność całym majątkiem prywatnym za zobowiązania spółki. Wierzyciel może dochodzić całości długu od dowolnego wspólnika. Od 2025 r. wspólnicy nie mogą



eprasa.pl 112d1fee5c



korzystać z kasowego PIT. Spółka sprawdza się doskonale dla małych przedsiębiorców, rodzinnych firm i osób, które dobrze się znają oraz wzajemnie sobie ufają.

Spółka jawna – osobowa forma z pełną odpowiedzialnością

To jedna z najprostszych form spółek handlowych, będąca spółką osobową, która prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą. Wymaga rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Zalety. Posiada zdolność prawną, może we własnym imieniu nabywać prawa, zaciągać zobowiązania oraz występować w postępowaniach sądowych. Wspólnicy unikają podwójnego opodatkowania – rozliczają się indywidualnie z podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT), a sama spółka nie płaci podatku CIT (może stać się podatnikiem CIT, jeśli jej wspólnikami nie są wyłącznie osoby fizyczne oraz jeśli nie złoży wymaganych informacji w urzędzie skarbowym).

Wady. Solidarna, osobista i nieograniczona odpowiedzialność wspólników za zobowiązania spółki całym majątkiem prywatnym. Każdy wspólnik odpowiada za długi spółki jak za własne. Nawet po przekształceniu spółki jawnej w spółkę kapitałową, wspólnicy przez trzy lata odpowiadają za zobowiązania powstałe przed przekształceniem. Umowa spółki wymaga formy aktu notarialnego, co generuje dodatkowe koszty.

Spółka jawna jest odpowiednia dla wspólników, którzy dobrze się znają i obdarzają zaufaniem.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – bezpieczeństwo i profesjonalizm

To najpopularniejsza forma spółki kapitałowej w Polsce, wybierana przez przedsiębiorców, którzy chcą prowadzić działalność z ograniczonym ryzykiem osobistym. Jest to spółka posiadająca osobowość prawną, co oznacza pełne oddzielenie majątku spółki od majątku wspólników.

Zalety. Ograniczona odpowiedzialność wspólników – odpowiadają oni za zobowiązania spółki jedynie do wysokości wniesionych wkładów. W przypadku

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 112d1fee5c



bankructwa czy zadłużenia, wierzyciele generalnie nie mogą sięgnąć po osobiste oszczędności, nieruchomości czy inne aktywa wspólników (chyba, że członkowie zarządu nie dopełnią pokreślonych formalności zwalniających ich z odpowiedzialności za zobowiązania spółki).

Spółka ma osobowość prawną, jest odrębnym podmiotem w sferze prawno-gospodarczej. Niski minimalny kapitał zakładowy wynoszący 5.000 zł oraz możliwość rejestracji przez internetowy system S24. Małe spółki mogą korzystać z preferencyjnej stawki CIT wynoszącej 9 proc. zamiast standardowych 19 proc. Spółka zwiększa wiarygodność na rynku i ułatwia pozyskiwanie inwestorów oraz finansowania zewnętrznego. Możliwe jest założenie jednoosobowej spółki z o.o., a w spółkach wieloosobowych wspólnicy nie płacą składek ZUS.

Wady. Spółka wymaga prowadzenia pełnej księgowości. Występuje podwójne opodatkowanie – spółka płaci podatek CIT od zysków, a następnie wspólnicy płacą podatek od dywidend (19 proc.). Struktura zarządzania jest bardziej skomplikowana – wymaga powołania zarządu oraz podejmowania uchwał wspólników. Zakładanie spółek z o.o. wiąże się z większymi formalnościami – konieczna jest umowa spółki (często akt notarialny), rejestracja w KRS oraz wniesienie kapitału zakładowego.

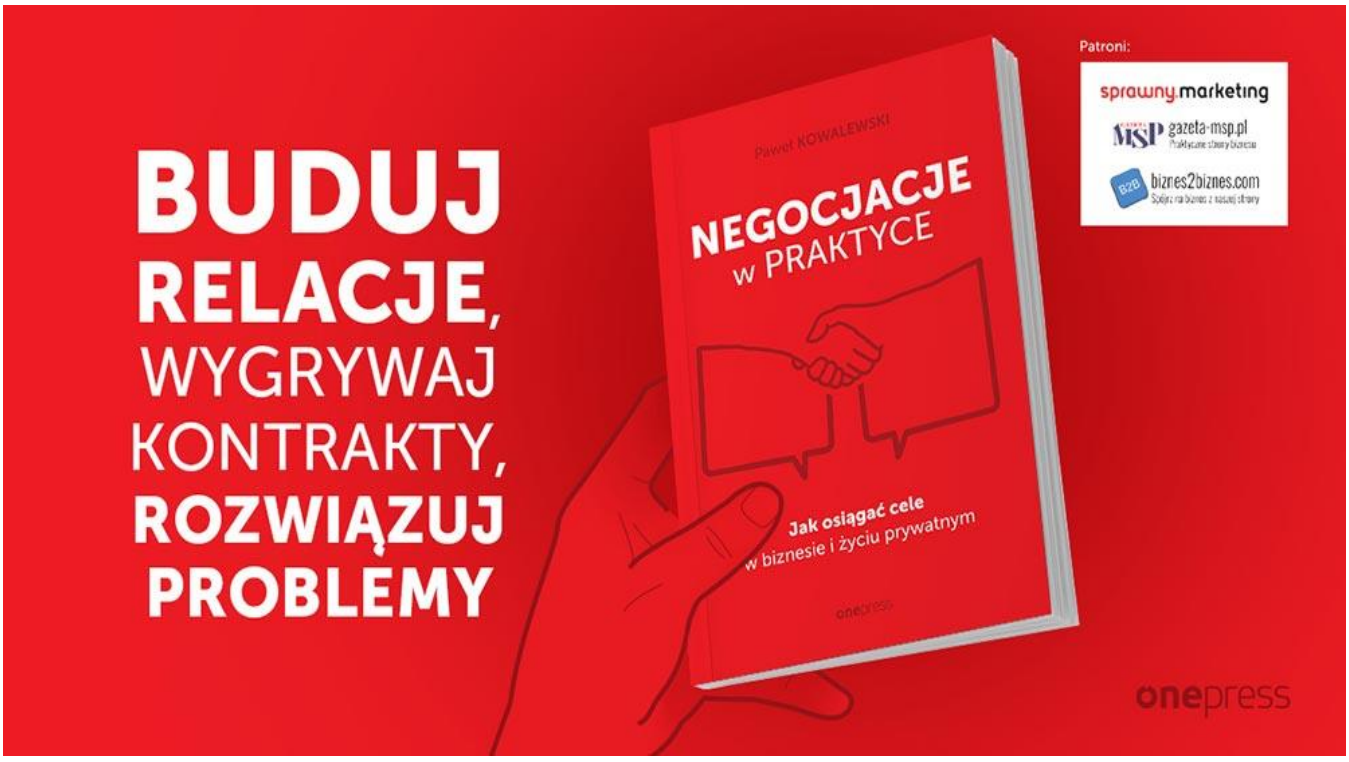
Spółka z o.o. jest idealnym rozwiązaniem dla firm z wysokimi obrotami, działających w ryzykownych branżach, planujących rozwój i pozyskiwanie inwestorów oraz dla przedsiębiorców, którym zależy na ochronie majątku prywatnego.

Prosta spółka akcyjna – innowacyjna forma dla start-upów

To nowoczesna forma prawna wprowadzona kilka lat temu do polskiego systemu prawnego z myślą o start-upach, małych i średnich przedsiębiorstwach oraz firmach technologicznych.

Zalety. Symboliczny kapitał akcyjny wynoszący 1 zł stanowi najniższą barierę wejścia spośród wszystkich spółek kapitałowych. Akcje nie posiadają wartości nominalnej i nie stanowią części kapitału akcyjnego. Możliwość wnoszenia wkładów niepieniężnych takich jak know-how, usługi czy własność intelektualna jest szczególnie atrakcyjna dla firm

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 112d1fee5c



technologicznych i start-upów. Uproszczone procedury dotyczące zwoływania walnych zgromadzeń i podejmowania decyzji, zapewniają szybkość i dynamikę funkcjonowania firmy.

Wady. Jako stosunkowo nowa forma prawna (funkcjonuje od 2021 r.), ma krótszą historię orzeczniczą i mniej ustabilizowaną praktykę interpretacyjną niż klasyczne formy spółek. Wymaga prowadzenia pełnej księgowości oraz przestrzegania określonych wymogów formalnych właściwych dla spółek kapitałowych. Brak kapitału zakładowego może budzić obawy niektórych kontrahentów lub instytucji finansowych co do stabilności finansowej spółki.

Prosta spółka akcyjna jest idealnym wyborem dla start-upów, firm technologicznych, przedsiębiorców planujących szybką emisję akcji oraz tych, którzy potrzebują elastycznej struktury zarządzania przy minimalnych kosztach założenia.

Spółki komandytowa i komandytowo-akcyjna – zaawansowane formy dla doświadczonych

Spółki komandytowa i komandytowo-akcyjna to bardziej złożone formy spółek osobowych, przeznaczone dla bardziej zaawansowanych przedsięwzięć. Spółka komandytowa to spółka osobowa, w której występują dwie kategorie wspólników: komplementariusze odpowiadający bez ograniczenia za zobowiązania spółki oraz komandytariusze, których odpowiedzialność jest ograniczona do wysokości ich wkładu. Nie posiada osobowości prawnej, ale ma zdolność prawną i może dokonywać czynności we własnym imieniu. Pozwala łączyć aktywne zaangażowanie komplementariuszy z pasywnym kapitałowym udziałem komandytariuszy, którzy chronią swój majątek osobisty.

Spółka komandytowo-akcyjna łączy elementy spółki jawnej i spółki akcyjnej. Wymaga co najmniej jednego komplementariusza i jednego akcjonariusza. Statut spółki musi określać m.in. wysokość kapitału zakładowego (minimalnie 50.000 zł), organizację walnego zgromadzenia oraz zasady emisji akcji. Statut sporządzany jest w formie aktu notarialnego, a spółka rejestrowana w KRS. Ta forma jest przeznaczona głównie dla podmiotów zamierzających dokapitalizować przedsiębiorstwo już posiadające ugruntowaną pozycję rynkową, nie chcąc jednocześnie narażać się na wrogie przejęcie.

Spółki komandytowa i komandytowo-akcyjna wymagają zaawansowanej wiedzy prawnej i są droższe w obsłudze niż prostsze formy prawne. Komplementariusze w obu typach unikają podwójnego opodatkowania, co może stanowić istotną korzyść podatkową. Ze względu na złożoność tych form, są one rekomendowane dla doświadczonych przedsiębiorców prowadzących większe przedsięwzięcia biznesowe wymagające specyficznej struktury kapitałowej i zarządczej. ■

Autor: radca prawny w Kancelarii Prawnej Skarbiec, oferującej doradztwo podatkowe, prawne i strategiczne dla firm

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



eprasa.pl 112d1fee5c



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 112d1fee5c



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



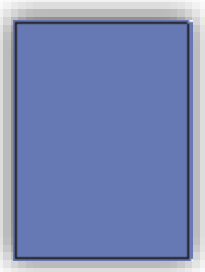
Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy. bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

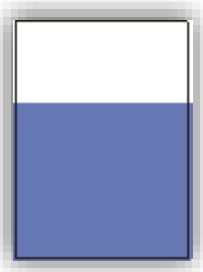
eprasa.pl 112d1fee5c

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

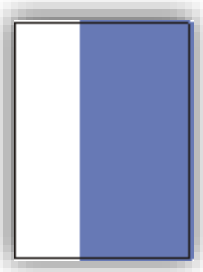
Strony redakcyjne



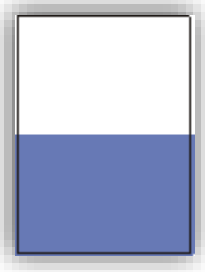
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



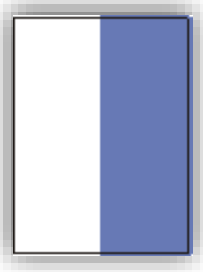
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



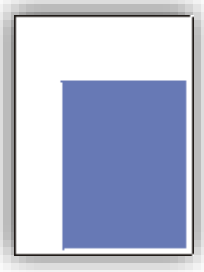
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



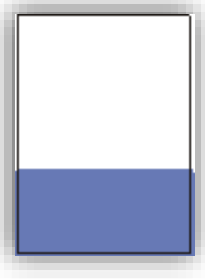
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



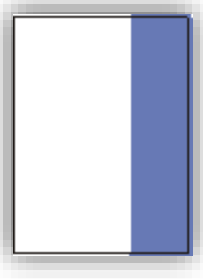
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



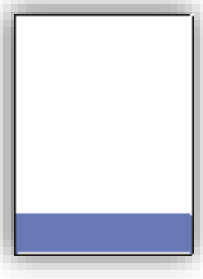
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



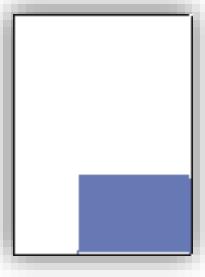
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



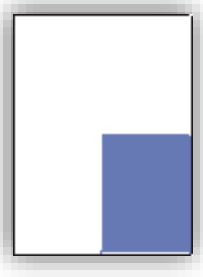
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



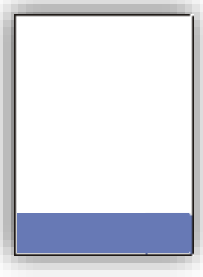
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



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**

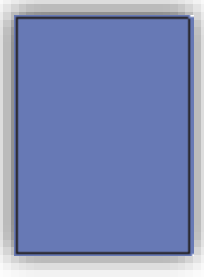
Okładki



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 112d1fee5c



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 112d1fee5c

www.biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl 112d1fee5c