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

www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Marzec 2026 Nr 03 (263) 2026 ISSN 1643-8639

B2B

www.biznes2biznes.com

Gospodarka dwóch prędkości



Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



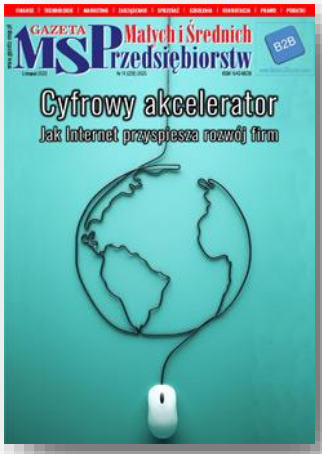
luty 2026



styczeń 2026



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

eprasa.pl 3012a41014

Gospodarka dwóch prędkości

Rok 2025 obnażył rosnący rozdźwięk między solidnymi wynikami makroekonomicznymi a coraz słabszą kondycją przedsiębiorstw. Raport Coface wskazał rekordowe 6.566 niewypłacalności – o 17,7 proc. więcej niż rok wcześniej. Dane te potwierdzają, że polska gospodarka rozwija się dziś w dwóch rytmach: szybkim dla statystyk, znacznie wolniejszym dla firm, zwłaszcza najmniejszych.

W centrum problemów znalazło się globalne otoczenie. Wojny handlowe i niepewność ceł uderzyły w eksporterów, a amerykańskie cła na produkty z Chin doprowadziły do zalania Europy tańszym importem. Osłabienie niemieckiego przemysłu dodatkowo ograniczyło zamówienia na meble, AGD czy komponenty produkowane w Polsce. Rodzimy biznes musiał więc działać w warunkach, które coraz częściej wymykały się przewidywalności.

Jednak i na krajowym podwórku lista obciążeń rosła. Wysokie koszty pracy i energii konsekwentnie zmniejszały marże, a wiele firm wciąż spłacało drogie kredyty z lat wcześniejszych. Do tego dochodziła plaga opóźnionych płatności – w budownictwie i transporcie sięgających nawet czterech miesięcy. Nadregulacja tylko pogłębiała problemy: dynamiczne zmiany przepisów podatkowych, nowe obowiązki raportowe i dodatkowe wymogi w prawie pracy obciążały zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwa, które dziś muszą funkcjonować jak małe centra administracyjne.

Najbardziej ucierpiały usługi, budownictwo i produkcja. Gastronomia, transport czy branża beauty mierzyły się z niską marżowością i rosnącymi kosztami, a budownictwo – z chroniczną niestabilnością cen i zatorami płatniczymi. Producenci mebli, AGD i motoryzacji odczuli konkurencję importową i słabość europejskich rynków.

Choć prognozy na 2026 r. zapowiadają solidny wzrost PKB, analitycy ostrzegają przed dalszym wzrostem upadłości. Jeśli otoczenie regulacyjne i kosztowe nie zostanie odciążone, rozwarstwienie gospodarki pozostanie faktem – a firmy znów znajdą się kilka kroków za makroekonomicznym optymizmem.

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



luty 2026



styczeń 2026


grudzień 2025



listopad 2025


październik 2025



wrzesień 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 3012a41014

SPIS TREŚCI

MSP



Gospodarka dwóch prędkości.
Polska między napięciami a wzrostem 6

FINANSE



Ostatnia prosta po unijne fundusze.
Na co mogą liczyć przedsiębiorcy 16
Wiosna potrafi zaskoczyć firmy 22

REKLAMA I MARKETING



Najważniejsze kanały promocji firmy w Internecie 26
Sport jako inwestycja w kapitał marki 30

ZARZĄDZANIE



Czym dokładnie jest NegoModeling
i jak go stosować? 34

ZARZĄDZANIE



Dlaczego firmy nie nogą już pozwolić sobie
na komfort stabilności? 40

ZARZĄDZANIE

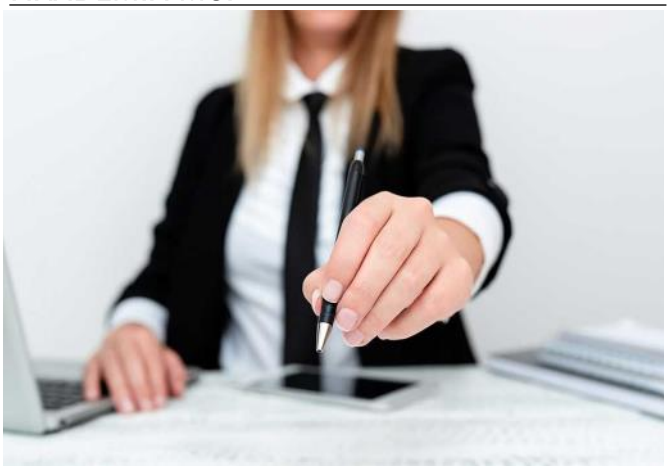


Regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie 46
Efektywne zarządzanie własnością
intelektualną w przedsiębiorstwie 50

eprasa.pl 3012a41014

SPIS TREŚCI

AKADEMIA MSP



Odprawa celna jako narzędzie finansowe. Jakie procedury celne wpływają na cash flow i terminy dostwa 54

AKADEMIA MSP



Badanie kondycji finansowej małej firmy - praktyczne wskaźniki 60

REKRUTACJA I PRACA



Zaangażowanie w 2026 - wiele firm traci je po cichu 66

PRAWO



Kluczowa rola sądów w kontroli nowych narzędzi UOKiK 70

PRAWO



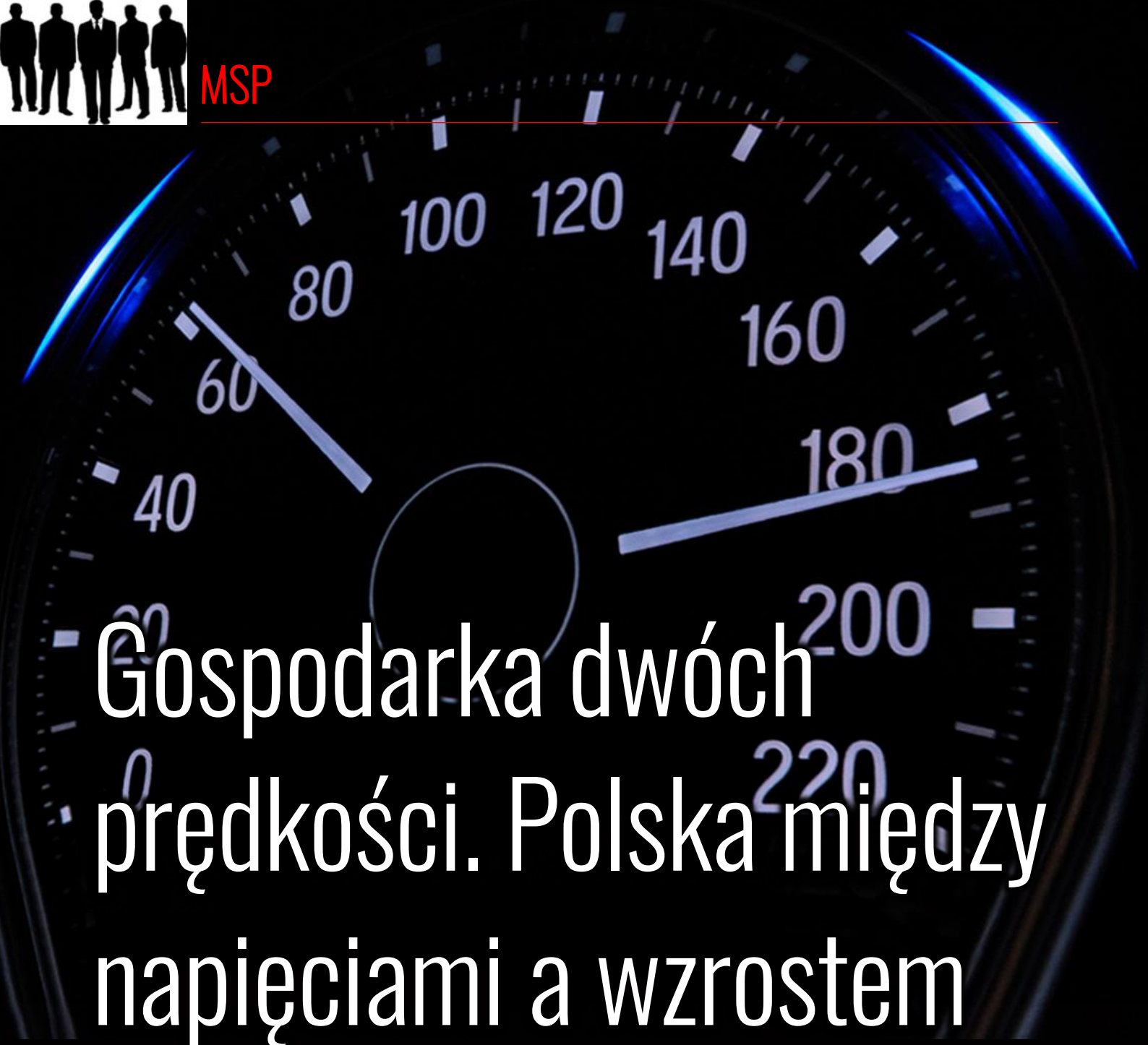
AI przed sądem. Globalny krajobraz praw autorskich w erze algorytmów 74

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



Offline, online czy tryb awaryjny? Jak wystawiać faktury w KSeF? 80

eprasa.pl 3012a41014



Gospodarka dwóch prędkości. Polska między napięciami a wzrostem

Rok 2025 okazał się dla polskiej gospodarki okresem wyrazistych kontrastów. Oficjalne dane statystyczne wskazywały na stabilne i dynamiczne tempo rozwoju, które sytuuje Polskę wśród najszybciej rozwijających się państw Unii Europejskiej. Według danych GUS produkt krajowy brutto wzrósł w 2025 r. o 3,6 proc., a ostatni kwartał przyniósł imponujące tempo 4 proc. rok do roku – najwyższe od ponad trzech lat. Równocześnie sektor przedsiębiorstw znalazł się pod rosnącą presją i mierzył się z trudnościami, których skala okazała się największa od dekady.

TOMASZ RYDZICKI

Raport Coface odnotował aż 6.566 niewypłacalności firm, co oznacza wzrost o 17,7 proc. względem roku 2024 i najwyższy wynik w historii. Te dwie równoległe trajektorie – makroekonomicznej ekspansji oraz mikroekonomicznego osłabienia – utworzyły zjawisko określane jako „gospodarka dwóch prędkości".

Globalne otoczenie jako źródło destabilizacji

Jednym z kluczowych czynników stojących za słabnącą kondycją przedsiębiorstw było wyjątkowo trudne otoczenie zewnętrzne. Rok 2025 zaczął się od dalszej eskalacji wojen handlowych, które przybrały formę wysokich ceł oraz narastającej niepewności co do przyszłej polityki celnej.

Właśnie ta niepewność była jednym z największych obciążeń dla firm silnie powiązanych z eksportem, zmuszając je do funkcjonowania w warunkach braku przewidywalności kontraktowej i kosztowej. Dodatkowym bodźcem destabilizującym była zmiana przepływów handlowych pomiędzy największymi gospodarkami świata.

Po tym jak Stany Zjednoczone nałożyły wysokie cła na chińskie produkty, producenci z Państwa Środka zaczęli kierować swoją nadprodukcję na rynek europejski. Europa została dosłownie zalana tańszymi towarami, co uderzyło w polskich producentów działających w takich branżach jak AGD, meblarstwo czy elektronika – obszarach, w których przewaga konkurencyjna Chin jest szczególnie wyraźna.

Nie bez znaczenia pozostawała stagnacja w Niemczech, największej gospodarce Europy i jednocześnie kluczowym partnerze handlowym Polski. Gorsze wyniki przemysłu bezpośrednio przełożyły się na redukcję zamówień na polskie wyroby meblarskie, komponenty samochodowe, maszyny i urządzenia.

Z perspektywy polskich eksporterów rok 2025 okazał się zatem bardzo nierówny: silny rynek krajowy podtrzymywał popyt, jednak rynki zagraniczne – zwłaszcza najważniejszy z nich – działały jak hamulec.

Presja kosztowa i rentowność jako główne słabości przedsiębiorstw

Niezależnie od globalnych turbulencji polskie przedsiębiorstwa musiały stawić czoła szeregowi



wyzwań o charakterze wewnętrznym. Najbardziej dotkliwy był wzrost kosztów pracy. Choć dynamika wynagrodzeń w 2025 r. zwolniła, nadal przewyższała tempo wzrostu produktywności, co oznaczało, że przedsiębiorcy płacili więcej za każdą jednostkę wyprodukowanego dobra lub wykonanej usługi.

Drugim wyzwaniem były koszty energii i paliw, które utrzymywały się na wysokim poziomie, wpływając zarówno na branże energochłonne, jak i logistyczne. Firmy produkcyjne oraz transportowe znalazły się w szczególnie trudnym położeniu, ponieważ okresowe wahania cen paliw i energii potrafiły całkowicie wymazać ich marże.

Choć stopy procentowe w 2025 r. spadały, koszty finansowania dla wielu firm pozostały wysokie z powodu wcześniejszych zobowiązań. Dla przedsiębiorstw, które w latach 2023-2024 refinansowały kredyty operacyjne lub inwestycyjne, koszty te stanowiły realne ograniczenie działalności.

Problemy pogłębiała rosnąca skala opóźnień w płatnościach. W sektorach budowlanym i transportowym firmy nagminnie otrzymywały środki z wielotygodniowym, a często wielomiesięcznym opóźnieniem. W niektórych przypadkach podwykonawcy czekali nawet 120 dni na zapłatę za wykonane prace, co prowadziło do utraty płynności, nawet jeśli ich projekty formalnie były rentowne. W połączeniu ze spadkiem marż i wzrostem kosztów finansowych tworzyło to mieszankę, która w wielu przypadkach prowadziła do niewypłacalności.

Branże pod największą presją: usługi, budownictwo i sektor produkcyjny

Dane dotyczące niewypłacalności jednoznacznie wskazują, że najtrudniejszym rokiem od dekady okazał się dla usług i budownictwa. Usługi odpowiadały za aż 36 proc. wszystkich przypadków upadłości – najwięcej spośród wszystkich sektorów gospodarki.

W największym stopniu dotyczyło to gastronomii, transportu drogowego, mikrofirm marketingowych oraz branży beauty, czyli obszarów cechujących się wysokimi kosztami pracy, niską marżowością oraz dużą wrażliwością na zmiany popytu. W wielu przypadkach przedsiębiorcy stawali wobec sytuacji, w której obroty wracały do poziomów sprzed pandemii, lecz koszty funkcjonowania – przede wszystkim osobowe i operacyjne – były o kilkadziesiąt procent wyższe.

Budownictwo, drugi najbardziej dotknięty sektor, notowało wzrost niewypłacalności aż o 30 proc. rok do roku po trzecim kwartale – według analiz Allianz Trade. Sektor ten wciąż borykał się z pokłosiem gwałtownego wzrostu cen materiałów z lat 2021-2023, które nie powróciły do wcześniejszych poziomów, oraz z chroniczną niestabilnością cen usług budowlanych. W efekcie wiele przedsiębiorstw podwykonawczych pracowało na minimalnej rentowności, a w przypadku przestojów lub opóźnień płatności natychmiast traciło płynność.

W trudnej sytuacji znajdował się również sektor meblarski i AGD, bezpośrednio dotknięty spadkiem



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 3012a41014

zamówień z Niemiec oraz importową presją Chin. Podobnie branża motoryzacyjna, której eksport do Niemiec i innych krajów Europy Zachodniej był niższy niż zakładano, zmagała się z rosnącymi kosztami komponentów oraz trudnościami logistycznymi.

Nadregulacja jako ukryty hamulec rozwoju

W opinii wielu przedsiębiorców jednym z najbardziej dotkliwych, lecz mniej widocznych wyzwań jest nadregulacja gospodarki. Zjawisko to nie polega wyłącznie na dużej liczbie przepisów, lecz na ich dynamicznym charakterze, wysokiej złożoności i niejednoznaczności interpretacyjnej. Polskie prawo podatkowe zmienia się częściej niż w większości państw UE, a obowiązki raportowe narastają z roku na rok. W efekcie nawet małe firmy, które zatrudniają kilka osób, muszą dziś obsługiwać procesy dokumentacyjne o skali charakterystycznej dla średnich przedsiębiorstw.

Dotyczy to także prawa pracy, które wprowadziło rozbudowane regulacje dotyczące pracy zdalnej, wymagając od najmniejszych podmiotów przygotowywania szczegółowych procedur, regulaminów i ewidencji. W branżach regulowanych – takich jak spożywcza czy transportowa – wymogi certyfikacyjne i środowiskowe wzrosły do poziomu, który dla mikroprzedsiębiorstw stał się coraz trudniejszy do spełnienia.

Problemem okazało się również raportowanie ESG, które choć formalnie dotyczy dużych firm, w praktyce przenosi się na mniejsze przedsiębiorstwa poprzez wymagania nakładane przez kontrahentów. Mała firma produkcyjna, która nie ma obowiązku przygotowywania raportu ESG, musi dostarczać informacje o emisjach, zużyciu energii czy polityce środowiskowej, ponieważ wymaga tego jej dużym odbiorca – nierzadko będący międzynarodową korporacją objętą regulacjami unijnymi.

Czego można oczekiwać w 2026 roku?

Prognozy makroekonomiczne na rok 2026 pozostają optymistyczne. Ekonomiści Banku Pekao przewidują wzrost PKB na poziomie 4 proc., a analitycy ING wskazują na dynamikę w pobliżu 3,7 proc., zwracając uwagę na pozytywny wpływ inwestycji publicznych i stabilnej konsumpcji. Jednocześnie analitycy

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



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

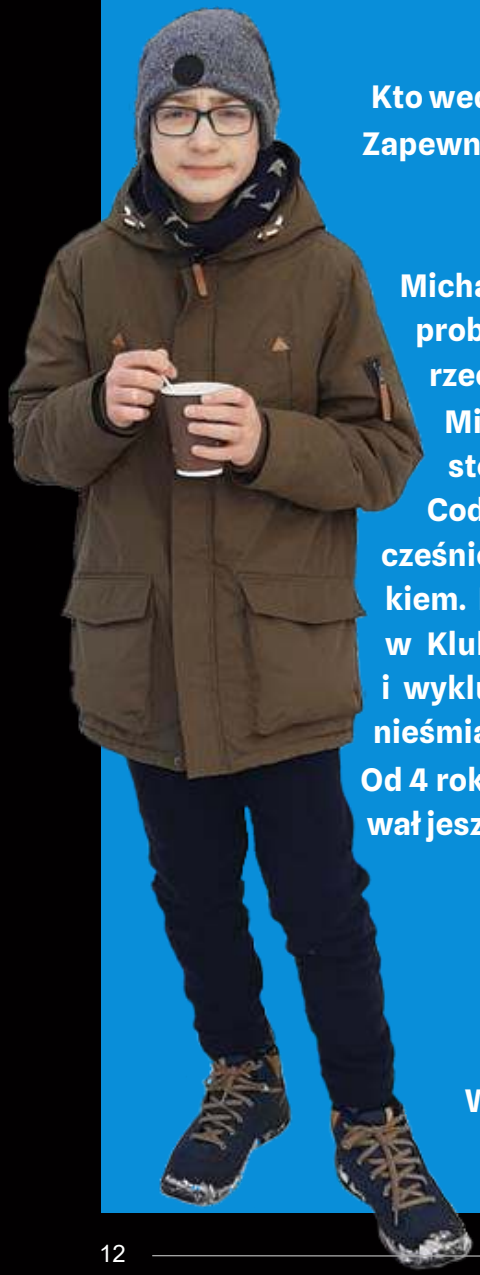
Palestine
www.palestyna.org

WSZYSTKIE STRONY ŚWIATA

Allianz Trade ostrzegają, że liczba niewypłacalności przedsiębiorstw wzrośnie o kolejne 5 proc., co będzie oznaczało piąty rok z rzędu wzrostu upadłości. Najbardziej narażone pozostają sektory, które już w 2025 r. znajdowały się na granicy rentowności, szczególnie budownictwo, usługi i handel. Wiele wskazuje na to, że rok 2026 może przynieść dalsze rozwarstwienie między wskaźnikami makroekonomicznymi, które będą prezentowały się dobrze, a rzeczywistą kondycją setek tysięcy przedsiębiorstw, która nadal będzie w dużej mierze zależna od kosztów pracy, energii i złożoności otoczenia regulacyjnego.

Rok 2025 w sposób dobitny pokazał, że szybki wzrost gospodarki nie gwarantuje poprawy sytuacji firm. Gospodarka rozwijała się dzięki popytowi wewnętrznemu i ekspansywnej polityce gospodarczej, ale globalne napięcia, wysokie koszty operacyjne oraz rosnąca nadregulacja sprawiły, że wiele firm znalazło się w trudniejszej sytuacji niż w latach spowolnienia. Rok 2026 może przynieść dalsze przyspieszenie PKB, jednak trwałość wzrostu będzie zależała od tego, czy uda się poprawić otoczenie działania firm i zmniejszyć obciążenia, które powodują, że główne komponenty wzrostu gospodarczego poruszają się dwoma różnymi prędkościami. ■

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”.

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 3012a41014

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.

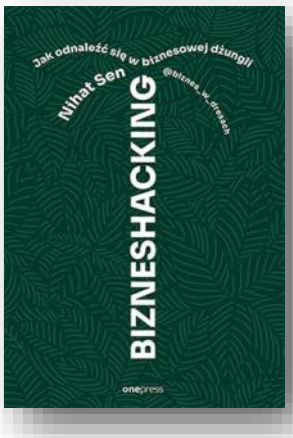


5 resetów. Przeprogramuj mózg i ciało, by uodpornić się na stres
Aditi Nerurkar
Wydawnictwo Insignis

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!

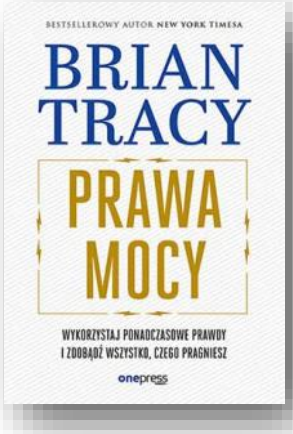


BIZNESHACKING. Jak odnaleźć się w biznesowej dżungli
Nihat Sen @biznes_w_dresach
Wydawnictwo Onepress

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!



Prawa mocy
Brian Tracy
Wydawnictwo Onepress

To może być najważniejsza książka, jaką kiedykolwiek przeczytasz!

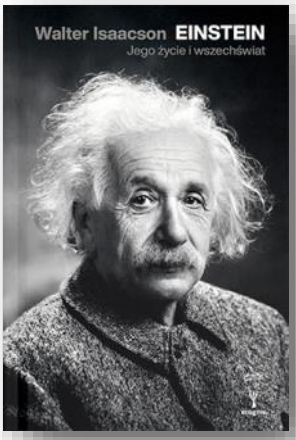
Dzięki temu poradnikowi poznasz sprawdzone zasady, które działają zawsze i wszędzie. Te uniwersalne reguły zostały przedstawione w klarowny i prosty sposób, z dokładnym, przystępnym wyjaśnieniem, jak działają i jak mogą Ci pomóc w praktyce. Dowiesz się, jak korzystać z praw korespondencji, przyczyny 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 3012a41014



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.



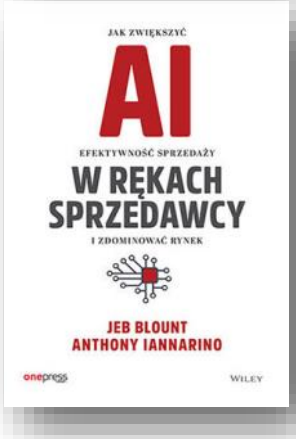
Einstein. Jego życie i wszechświat
Walter Isaacson
Wydawnictwo Insignis

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 3012a41014

Ostatnia prosta po unijne fundusze. Na co mogą liczyć przedsiębiorcy?



ZUZANNA GALIŃSKA

Rok 2026 to przedostatni rok bieżącej perspektywy finansowej Unii Europejskiej. Jest to też prawdopodobnie ostatni rok z tak dużą liczbą konkursów dostępnych dla przedsiębiorców i ciągle dość obfitymi budżetami poszczególnych instrumentów. Na co więc mogą liczyć firmy jeszcze w tym roku?

eprasa.pl 3012a41014



Ścieżka SMART

Podstawowym konkursem dla szukających wsparcia dotacyjnego pozostaje Ścieżka SMART. Warto zauważyć, że w tym roku podzielono ją na dwa odrębne typy konkursów – oddzielne dla projektów badawczych oraz inwestycji.

Potrzeby badawcze firm zostaną zaspokojone przez aż pięć konkursów Ścieżki SMART. Dwa nabory dla MŚP (luty-marzec i październik-listopad) zostaną uzupełnione konkursem marcowym, na który niektórzy przestali już liczyć.

Mowa o Ścieżce SMART dla dużych przedsiębiorstw (nabór marzec-maj). Natomiast w okresie wiosennym (kwiecień-czerwiec) i letnio-jesiennym (sierpień-październik) pojawią się dwa konkursy dla projektów konsorcjalnych. Wszystkie będą wspierać prowadzenie prac B+R dotyczących innowacyjnych w skali polskiego rynku rozwiązań.

Projekty inwestycyjne mające na celu zakup maszyn i urządzeń czy budowę hal produkcyjnych będą finansowane wyłącznie w przypadku MŚP. Ten konkurs Ścieżki SMART odbywający się na wiosnę (kwiecień-maj 2026) będzie wspierał wdrożenia wyników prac B+R w celu wprowadzenia do oferty firmy innowacyjnych rozwiązań.

W obu przypadkach nadal możliwe będzie wnioskowanie o finansowanie kosztów w zakresie internacjonalizacji i szkoleń. Możliwość sfinansowania kosztów tzw. zielonych inwestycji i cyfryzacji została przeniesiona do instrumentów pożyczkowych.

STEP

Nadal dostępne są środki w Platformie STEP, która ma na celu opracowanie i rozwój oraz wdrożenia technologii krytycznych w trzech kluczowych sektorach: biotechnologie, technologie cyfrowe i deep-tech oraz czyste i zasobooszczędne technologie.

Projekty mogą dotyczyć zarówno technologii krytycznej, wnoszącej na wewnętrzny rynek UE innowacyjny lub najnowocześniejszy lub przełomowy element o znaczącym potencjale gospodarczym (ścieżka A), jak i służyć ograniczaniu strategicznej zależności Unii Europejskiej (ścieżka B). Nabory dostępne są zarówno dla MŚP, jak i dla dużych przed-



eprasa.pl 3012a41014

siębiorstw i będą odbywać się regularnie w okresie wiosenno-jesiennym.

Efektywność energetyczna i OZE

Do 27 lutego otwarty był nabór na finansowanie działań w zakresie poprawy efektywności energetycznej, w tym na magazyny energii w dużych i średnich przedsiębiorstwach (pożyczka z umorzeniem), do 10 marca można składać wnioski o dofinansowanie na źródła wysokosprawnej kogeneracji (dotacja), a do końca kwietnia na wsparcie projektów OZE w zakresie wytwarzania biometanu lub energii elektrycznej lub cieplnej z biogazu, wraz z opcją budowy magazynu energii (dotacja).
Dodatkowy konkurs na finansowanie poprawy bezpieczeństwa energetycznego poprzez wsparcie wykorzystania biometanu przez instalacje do produkcji biogazu będzie dostępny na wiosnę z Funduszu Modernizacyjnego (wsparcie dotacyjno-pożyczkowe).

Gospodarka o obiegu zamkniętym

W okresie letnim (czerwiec-lipiec) przedsiębiorcy ze ściany wschodniej będą mogli wnioskować o wsparcie w zakresie wdrożeń, wynikających z wcześniej zatwierdzonych przez PARP modeli biznesowych, dotyczących transformacji Gospodarki Obiegu Zamkniętego.
Konkurs ten umożliwi finansowanie kosztów maszyn i urządzeń, jak i wsparcie budowy hal produkcyjnych bezpośrednio związanych z wprowadzeniem GOZ w przedsiębiorstwie.

Cyfryzacja

Na czerwiec 2026 r. wstępnie planowany jest nabór dla MŚP na dofinansowanie kosztów wdrożenia nowoczesnych technologii cyfrowych w procesach produkcyjnych, automatyzacji procesowej, a także implementacji rozwiązań opartych o big data, sztuczną inteligencję i cyberbezpieczeństwo. Spółki będą mogły kupić gotowe technologie cyfrowe niezbędne do działalności lub też zlecić wykonanie ich na potrzeby spółki.

Przetwórstwo

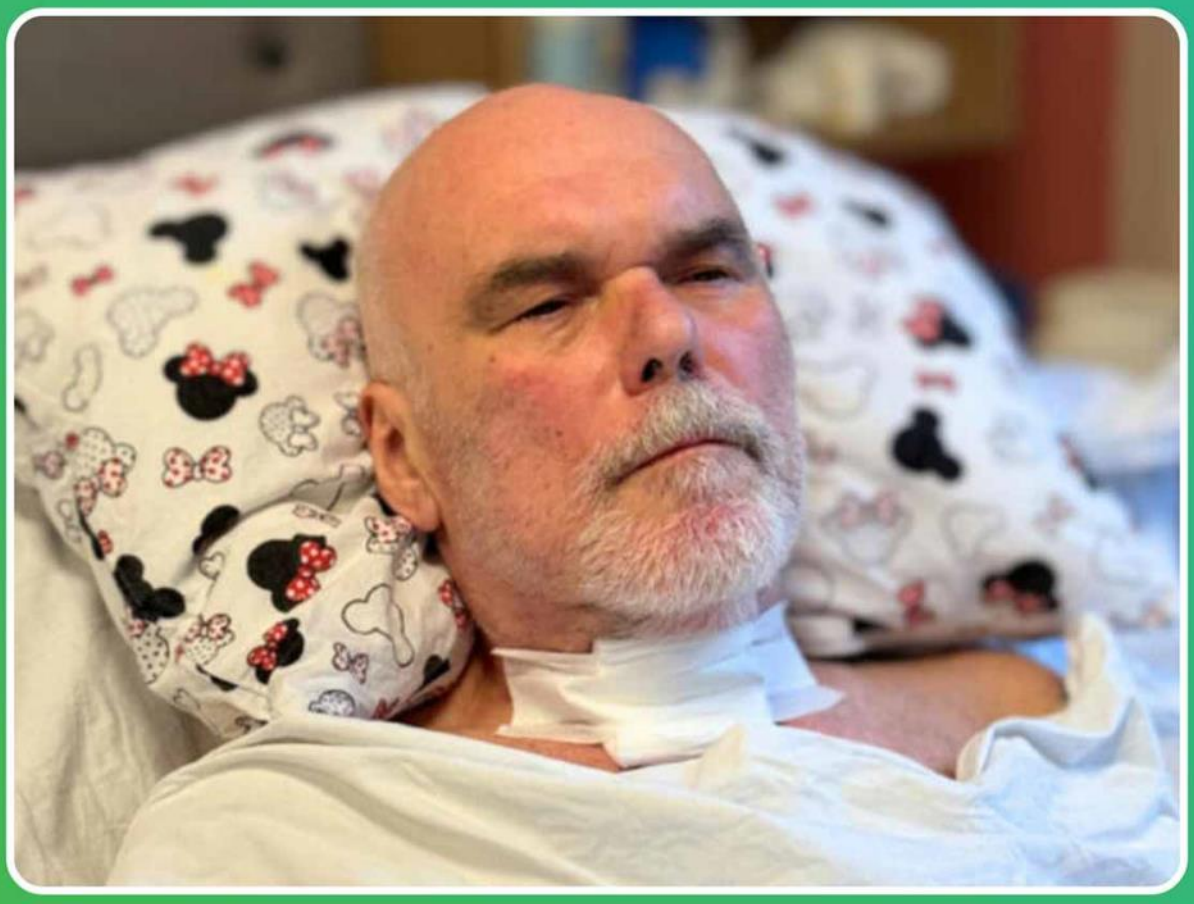
We wrześniu 2026 r. zaplanowany jest konkurs na

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 3012a41014

WESPRZYJ MNIE, PROSZĘ!



Jerzy Kruczyk

Następstwa zawału mózgu; niedowład połowiczy prawostronny z afazją

Przelew tradycyjny

Numer konta
05 2490 1028 3587 1000 0078 5584

Odbiorca
Fundacja Siepomaga

Tytułem
Darowizna

Wyślij SMS

Numer **75365** Treść **0785584**

Koszt: 6,15 zł brutto (w tym VAT)

heyah! orange PLAY plus T

POZNAJ MOJĄ HISTORIĘ!

PRZEKAŻ 1,5% PODATKU

Numer KRS
0000396361

Cel szczegółowy
0785584 Jerzy

siepomaga.pl

siepomaga.pl/jerzy-kruczyk

eprasa.pl 3012a41014

inwestycje dla przetwórców rolnych z sektora MŚP. Spółki będą mogły sfinansować m.in.:

- budowę nowych obiektów przetwórczych, magazynowych, czy laboratoryjnych,
- kupno nowych maszyn do przetwarzania, magazynowania, pakowania,
- infrastrukturę pro-środowiskową (oczyszczalnie, pompy ciepła, magazyny energii).

Dofinansowanie do 60 proc. kosztów projektu, do wysokości 10 mln zł, a także budżet naboru w wysokości ponad 850 mln zł sprawia, że jest to jeden z ciekawszych instrumentów przewidzianych na rok 2026.

Konkursy regionalne

Wciąż dostępne są pojedyncze konkursy w poszczególnych województwach. W woj. dolnośląskim będzie można np. wnioskować o wsparcie na inwestycje w zakresie instalacji OZE, magazynów energii, termomodernizacji czy poprawy efektywności energetycznej linii produkcyjnych (konkurs do końca marca), a województwo podkarpackie ma zaplanowany konkurs na finansowanie magazynów energii (marzec 2026).

Inne możliwości

Jeszcze w 2026 ruszą pierwsze nabory z Funduszy Norweskich. Bliższe informacje poznamy dopiero po pierwszym kwartale 2026 r., ale już teraz wiadomo, że projekty będą mogły dotyczyć m.in. zielonej przedsiębiorczości i innowacji.

Także na 2026 rok planowane są dwa nowe instrumenty pożyczkowe z umorzeniem:

- na automatyzację i cyfryzację (II-III kwartał 2026),
- na cyfrową i zieloną transformację przedsiębiorstw (czerwiec 2026).

Trwają też prace nad ustawą powołującą Fundusz Bezpieczeństwa i Obronności (FBiO) – nowe źródło finansowania inwestycji związanych z szeroko rozumianym bezpieczeństwem oraz obronnością, obejmujących również projekty o podwójnym, cywilno militarnym zastosowaniu (dual use).

Dzięki FBiO przedsiębiorstwa rozwijające polskie technologie obronne będą mogły ubiegać się o dofinansowanie, co stanowi istotną szansę szczególnie dla firm działających w obszarze przemysłu, technologii oraz cyberbezpieczeństwa.

Podsumowanie

Rok 2026 będzie dla przedsiębiorstw jedną z ostatnich szans na szerokie korzystanie z dostępnych źródeł finansowania przed końcem obecnej perspektywy unijnej. Firmy wciąż mogą realizować ambitne projekty, jednak kluczowe staje się szybkie działanie, dobre przygotowanie i trafny dobór narzędzi wsparcia.

To moment, by maksymalnie wykorzystać dostępne środki i zbudować trwałą przewagę konkurencyjną na kolejne lata. ■

Autorka: ekspertka Centrum kompetencji funduszy unijnych w Banku Millennium

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



eprasa.pl 3012a41014








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 3012a41014



Wiosna potrafi zaskoczyć firmy



KATARZYNA RYDLEWSKA

Wiosna nie jest porą lekką i przewidywalną. To czas, w którym natura potrafi w ciągu kilku dni pokazać pełne spektrum swoich możliwości: od spokojnego ocieplenia, przez gwałtowne roztopy, aż po intensywne opady i porywiste wiatry. Dla wielu przedsiębiorców to właśnie ten okres staje się pierwszym poważnym testem użyteczności ich ochrony ubezpieczeniowej.

eprasa.pl 3012a41014



Wystarczy spojrzeć na dane dotyczące szkód związanych z żywiołami. Wartość wypłaconych odszkodowań w pierwszej połowie 2025 r. z tytułu szkód spowodowanych żywiołami sięgnęła 1,5 mld zł, wynika z informacji zgromadzonych przez Polską Izbę Ubezpieczeń. To o 19,3 proc. więcej niż rok wcześniej.

To nie są liczby, które można zbyć wzruszeniem ramion. To sygnał, że gwałtowne zjawiska pogodowe stają się normą, a nie wyjątkiem. Wiosenne roztopy i ulewy są dziś bardziej intensywne, krótsze, ale jednocześnie bardziej niszczycielskie. W miastach, gdzie dominuje beton i zabudowana powierzchnia, ich skutki odczuwane są szczególnie dotkliwie.

Rutyna w ubezpieczeniach kosztuje najwięcej

Problem wynika z utrwalonych praktyk stosowanych wciąż przez część firm. Zwłaszcza w okresach takich jak wiosna, ujawniają się negatywne skutki braku zmiany podejścia do kwestii ubezpieczeń. Wiele przedsiębiorstw od lat odnawia polisy automatycznie, bez weryfikacji sum ubezpieczenia i bez aktualizacji wartości majątku. Często deklarowana jest wartość księgowa brutto, historyczna i w zdecydowanej mierze oderwana od rzeczywistości.

Tymczasem realia ekonomiczne, podobnie jak klimat wiosną, zmieniają się dynamicznie. Koszty odbudowy rosną, materiały i robocizna drożeją, a technologia, którą trzeba odtworzyć po szkodzie, znacząco różni się od tej sprzed dziesięciu czy piętnastu lat. W efekcie przedsiębiorcy dopiero po szkodzie odkrywają, że ich polisa nie pokrywa czasem nawet połowy realnych kosztów naprawy.

Zjawisko niedoubezpieczenia jest jednym z najpoważniejszych problemów ujawniających się w praktyce likwidacji szkód. Wartość księgowa brutto, tak często stosowana przy ustalaniu sum ubezpieczenia, ma charakter wyłącznie historyczny i nie odzwierciedla aktualnych kosztów odtworzenia mienia. W wielu przypadkach różnica pomiędzy wartością księgową a odtworzeniową sięga kilkuset procent. To oznacza, że firma, która liczyła na pełne wsparcie ubezpieczyciela, musi pokryć znaczną



eprasa.pl 3012a41014

część kosztów z własnych środków. A w przypadku szkody całkowitej może to być wydatek, który zachwieje jej płynnością finansową.

Nie oszczędzaj na ryzykach i przerwach w działalności

Wiosna obnaża również inny problem: sztywne definicje stosowane w polisach od ryzyk nazwanych. Deszcz nawalny, huragan, silny wiatr – każde z tych zjawisk ma w OWU precyzyjnie określone parametry. Jeśli opad nie osiągnie wymaganej intensywności, a wiatr nie przekroczy wskazanej prędkości, ubezpieczyciel ma prawo odmówić wypłaty odszkodowania. Tymczasem wiosenne zjawiska pogodowe często wymykają się takim definicjom.

Są nieprzewidywalne, złożone i trudne do jednoznacznego sklasyfikowania. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera ubezpieczenie w formule od wszystkich ryzyk, które nie ogranicza ochrony do katalogu zjawisk, lecz obejmuje wszystkie nagłe i nieprzewidziane zdarzenia, o ile nie zostały wyłączone w umowie.

Jednak nawet najlepsza polisa majątkowa nie wystarczy, jeśli firma nie zabezpieczy się przed skutkami przerw w działalności. To właśnie one, a nie sama szkoda fizyczna, generują często największe straty. Wiosenne roztopy mogą zalać halę produkcyjną, ale to przestój w produkcji, utracone kontrakty, koszty stałe i konieczność przeniesienia działalności w inne miejsce stanowią prawdziwe wyzwanie.

Ubezpieczenie przerw w działalności, czyli BI (Business Interruption), jest w takich sytuacjach kluczowym elementem ochrony. Pozwala pokryć koszty, które firma musi ponosić nawet wtedy, gdy nie generuje przychodów, oraz sfinansować działania niezbędne do jak najszybszego powrotu do normalnego funkcjonowania.

Warto zauważyć, że wiosenne szkody często nie dotyczą wyłącznie samego przedsiębiorstwa. Wystarczy, że zalana zostanie droga dojazdowa, dojdzie do przerwy w dostawie mediów albo poważnej awarii u kluczowego dostawcy, a firma traci możliwość prowadzenia działalności mimo braku szkody

REKLAMA



eprasa.pl 3012a41014



we własnym majątku. Właśnie dlatego rozszerzenia polis BI o zdarzenia u dostawców i odbiorców, przerwy w dostawie prądu czy gazu oraz utrudniony dostęp do budynków stają się dziś nie dodatkiem, lecz koniecznością. Wiosna potrafi bowiem uderzyć nie tylko bezpośrednio, ale również pośrednio. A skutki takich zdarzeń bywają równie dotkliwe.

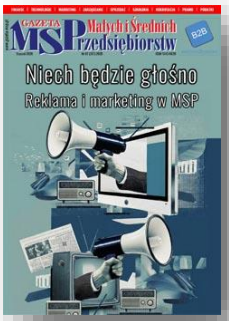
Nowy rok = nowa polisa?

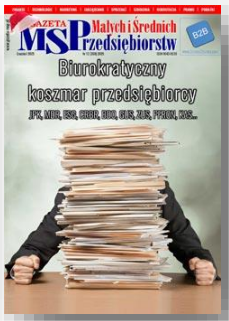
Wiosna jest więc momentem, w którym warto spojrzeć na swoją ochronę ubezpieczeniową z większą uwagą. Suma ubezpieczenia powinna być ustalana według wartości odtworzeniowej, a nie księgowej. Polisa powinna być aktualizowana regularnie, a nie traktowana jako dokument, który raz podpisany może leżeć w szufladzie przez lata.
Zakres ochrony powinien odpowiadać realnym zagrożeniom, a nie minimalnym wymaganiom formalnym. I wreszcie – dialog z ubezpieczycielem powinien być merytoryczny i oparty na pełnej informacji o majątku i działalności firmy, bo tylko wtedy można liczyć na ofertę, która rzeczywiście spełni swoją rolę.
Wiosna nie musi być dla firm zagrożeniem. Może być impulsem do uporządkowania kwestii, które przez lata były odkładane na później. Może być momentem, w którym przedsiębiorca zada sobie najważniejsze pytanie: czy moja polisa pozwoli mi odbudować firmę do stanu sprzed szkody?
Jeśli odpowiedź nie jest jednoznacznie twierdząca, to właśnie teraz jest najlepszy czas, by to zmienić. Bo wiosna nie poczeka, aż firma nadrobi zaległości. A dobrze przygotowana polisa może sprawić, że nawet najbardziej kapryśna pogoda nie zamieni się w biznesową katastrofę. ■

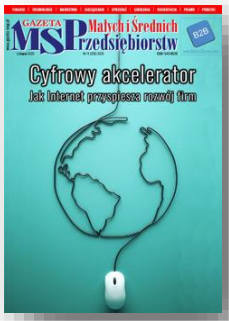
Autorka: zastępca dyrektora Biura Projektów Strategicznych w Departamencie Rozwoju EIB SA

AUTOPROMOCJA











www.gazeta-msp.pl











eprasa.pl 3012a41014



Najważniejsze kanały promocji firmy w Internecie



Kamil Sandak

W poprzednim wydaniu opisywałem podstawy reklamy płatnej w Google Ads oraz Meta Ads jako narzędzi pozwalających szybko dotrzeć do klientów. W tym numerze kontynuuję przegląd najważniejszych kanałów promocji w Internecie. Tym razem skupimy się na działaniach, które budują widoczność i relacje w długiej perspektywie: SEO, organicznych social mediach, email marketingu, wizytówce Google oraz marketplace'ach.

eprasa.pl 3012a41014



SEO – inwestycja w długoterminową widoczność

SEO (Search Engine Optimization) obejmuje działania, których celem jest zwiększenie widoczności strony w bezpłatnych wynikach wyszukiwania. W przeciwieństwie do reklam płatnych nie ponosimy kosztu za kliknięcia—zamiast tego inwestujemy w jakość i rozwój witryny.

Skuteczne SEO opiera się na trzech filarach:

1. **Technika** – Strona powinna być szybka, responsywna i poprawnie zbudowana pod kątem struktury nagłówków, linkowania wewnętrznego oraz indeksacji. Bez solidnych podstaw technicznych nawet najlepsze treści nie osiągną wysokich pozycji.
2. **Treść** – Google promuje strony, które realnie odpowiadają na potrzeby użytkowników. Oznacza to tworzenie treści dopasowanych do konkretnych zapytań (np. „naprawa klimatyzacji Katowice"), a nie ogólnych zakładek typu „Usługi". Teksty powinny być użyteczne, konkretne i pisane językiem klienta.
3. **Autorytet** – Powstaje dzięki wartościowym linkom i sygnałom zewnętrznym. Im bardziej wiarygodne witryny odwołują się do Twojej, tym większe zaufanie buduje ona w oczach algorytmów.

SEO nie daje natychmiastowych efektów—na stabilne wzrosty zwykle potrzeba kilku miesięcy. To kanał dla firm myślących strategicznie. W praktyce najlepsze rezultaty przynosi połączenie SEO i Google Ads: reklama zapewnia ruch teraz, a SEO buduje trwały fundament na przyszłość.

Social media organiczne – budowanie relacji, nie tylko zasięgu

Prowadzenie firmowych profili bez płatnej promocji to działania organiczne. Choć teoretycznie bezkosztowe, wymagają czasu, regularności i strategii.



eprasa.pl 3012a41014



Social media świetnie sprawdzają się w branżach opartych na relacji, estetyce lub zaufaniu, np. w kosmetologii, gastronomii, edukacji czy usługach lokalnych. To dobre miejsce na pokazywanie kulis pracy, realizacji, opinii klientów i porad eksperckich.
Warto pamiętać, że zasięgi organiczne są ograniczane przez algorytmy, a samo publikowanie postów nie gwarantuje dotarcia do klientów. Social media organiczne należy traktować przede wszystkim jako narzędzie budowania marki, a nie główne źródło sprzedaży.
Kluczowa zasada: lepiej konsekwentnie prowadzić jeden kanał niż publikować „po trochu" wszędzie.

Email marketing – kanał, nad którym masz pełną kontrolę

Email marketing to jedna z najbardziej niedocenianych form komunikacji. W przeciwieństwie do social mediów masz pełną kontrolę nad listą odbiorców, a algorytmy nie decydują o tym, kto zobaczy Twoją wiadomość.
Newsletter świetnie sprawdza się w przypadku:

- sprzedaży cyklicznej (np. szkolenia, konsultacje),
- e-commerce,
- budowania pozycji eksperta,
- utrzymywania relacji z obecnymi klientami.

Najważniejsze elementy skutecznego email marketingu to: dobry system do wysyłki (np. MailerLite, GetResponse), legalnie zebrana baza kontaktów (zgodna z RODO) oraz przemyślana strategia komunikacji.
Najlepiej działają maile proste, konkretne i wartościowe. Newsletter nie służy do spamu, lecz do budowania relacji z osobami, które realnie zainteresowały się Twoją marką.

Wizytówka Google – obowiązkowy element dla firm lokalnych

Google Business Profile to bezpłatne narzędzie umożliwiające wyświetlanie firmy w Mapach Google i wynikach lokalnych. Dla wielu małych biznesów jest to źródło większej liczby kontaktów niż strona internetowa.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



DATACENTER GigaCon™

26 marca
ONLINE

BEZPŁATNA REJESTRACJA

eprasa.pl 3012a41014



Dobrze prowadzona wizytówka pozwala na:

- prezentację danych kontaktowych i godzin otwarcia,
- gromadzenie opinii,
- dodawanie zdjęć i aktualności,
- szybki kontakt telefoniczny lub wyznaczenie trasy dojazdu.

Kluczowa jest regularna aktywność: aktualne dane, zdjęcia i odpowiedzi na opinie. Zaniedbany profil traci widoczność. To jedno z najprostszych narzędzi marketingowych, które można wdrożyć w ciągu godziny, a które realnie wpływa na liczbę zapytań.

Marketplace'y i platformy ogłoszeniowe

W wielu branżach klienci zaczynają poszukiwania nie w Google, lecz na konkretnych platformach: OLX, Allegro, Oferteo, Fixly, Booking czy Amazon.
Zalety marketplace'ów to duża gotowość zakupowa użytkowników. Wadą jest silna konkurencja i presja cenowa. Dlatego obecność na takich platformach powinna być elementem strategii, a nie jej podstawą.
Kluczowa jest jakość profilu: dobre zdjęcia, rzetelny opis, szybkie odpowiedzi i pozytywne opinie. Często to właśnie one decydują, czy klient wybierze Twoją ofertę.

Podsumowanie

Nie istnieje jeden uniwersalnie najlepszy kanał promocji w Internecie. Najskuteczniejsza strategia to połączenie kilku narzędzi: reklamy płatnej, SEO, wizytówki Google, social mediów oraz—tam, gdzie to uzasadnione—marketplace'ów.
Najważniejsze jest dopasowanie działań do modelu biznesowego, budżetu oraz etapu rozwoju firmy. Marketing nie powinien składać się z przypadkowych aktywności, lecz tworzyć spójny system prowadzący klienta od pierwszego kontaktu aż do zakupu.
W kolejnym numerze omówimy, jak mierzyć skuteczność tych działań i podejmować decyzje w oparciu o dane, a nie intuicję. ■

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

Opracowanie powstało na bazie ebooka:
https://kamilsandak.pl/reklama-internetowa-msp-ebook/

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:
redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl 3012a41014



Sport jako inwestycja w kapitał marki



ŁUKASZ ROSZKOWSKI

Zaangażowanie marek w sport coraz rzadziej pełni dziś funkcję wyłącznie narzędzia budowania rozpoznawalności. W realiach rosnącej konkurencji, wysokich kosztów pozyskania klienta oraz presji na efektywność marketingu sponsoring sportowy staje się strategicznym elementem – wpływającym na doświadczenia zakupowe, wzrost lojalności i realne wyniki sprzedażowe. Coraz częściej jest analizowany nie jako działanie wizerunkowe, lecz inwestycja w długoterminowy kapitał marki.

eprasa.pl 3012a41014



Dane Nielsen pokazują, że aż 81 proc. kibiców obdarza większym zaufaniem marki wspierające sport, a ponad połowa częściej wybiera ich produkty. W ujęciu biznesowym oznacza to realny wpływ na konwersję oraz skrócenie ścieżki zakupowej. Obecność marki w emocjonalnym kontekście rywalizacji uruchamia efekt transferu zaufania – wartości kojarzone z drużynami i sportowcami przechodzą na sponsora.

Z kolei raporty Deloitte potwierdzają, że firmy inwestujące w sponsoring uzyskują wyższy poziom „brand affinity" oraz lepszą retencję klientów. Sport działa jak nośnik wartości – konsekwencji, współpracy, ambicji czy wytrwałości – które konsumenci naturalnie przenoszą na markę. To szczególnie istotne w sektorach FMCG, retail czy e-commerce, gdzie decyzje zakupowe zapadają szybko, a przewagi konkurencyjne opierają się na subtelnych niuansach percepcyjnych.

Analizy PwC wskazują natomiast, że konsumenci mają nawet o 60 proc. większą skłonność do wyboru marki, z którą zetknęli się wcześniej w pozytywnym, emocjonalnym kontekście. Sport – jako jedna z najbardziej angażujących sfer społecznych – buduje takie doświadczenia masowo i organicznie. Stadion, hala czy transmisja telewizyjna tworzą środowisko o wyjątkowej koncentracji uwagi, co przekłada się na wyższą zapamiętywalność przekazu.

Ekonomia emocji a decyzje zakupowe

Współczesne modele marketingowe coraz silniej podkreślają rolę emocji w procesach decyzyjnych. Badania neuromarketingowe dowodzą, że większość decyzji zakupowych zapada intuicyjnie, a racjonalne uzasadnienia pojawiają się dopiero później. Sport generuje wyjątkowo silne emocje – radość, napięcie, poczucie wspólnoty – które wzmacniają skojarzenia z marką.

W praktyce oznacza to, że konsument stojący przed sklepową półką częściej wybierze produkt, który „zna z boiska" lub kojarzy z drużyną, którą wspiera. Efekt ten szczególnie uwidacznia się podczas największych wydarzeń sportowych, gdy poziom społecznego zaangażowania jest najwyższy.

Globalne imprezy jako katalizator sprzedaży

Dobiegające końca Zimowe Igrzyska Olimpijskie Milano Cortina 2026 doskonale pokazują skalę wartości generowanej przez światowe wydarzenia sportowe. Branżowe szacunki wskazują, że globalna widownia olimpijska przekracza 2 miliardy osób, a marki partnerskie notują skokowe wzrosty ekspozycji oraz interakcji w kanałach cyfrowych.

W trakcie igrzysk rośnie sprzedaż produktów związanych ze sportem, zdrowym stylem życia, elektroniką czy kategoriami premium. Firmy, które potrafią powiązać sponsoring z działaniami sprzedażowymi – poprzez limitowane serie, promocje regionalne czy aktywacje e commerce – osiągają wymierne wzrosty obrotów w trakcie i tuż po zakończeniu imprezy.

Od logo do ekosystemu doświadczeń

Kluczowa jest jednak zmiana sposobu myślenia o sponsoringu. Sama ekspozycja logo przestaje wystarczać. W nowoczesnym modelu sponsoring sta-

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



eprasa.pl 3012a41014



nowi część szerokiej strategii – obejmującej aktywacje digitalowe, projekty społecznościowe, działania employer brandingowe oraz integrację z kanałami sprzedażowymi.
Marka przestaje pełnić rolę pasywnego sponsora – staje się uczestnikiem wydarzenia i partnerem społeczności. Firmy wspierające lokalne kluby sportowe budują długotrwałe relacje z mieszkańcami, co przekłada się na wzrost sprzedaży w konkretnych regionach. W sektorze B2B sponsoring często staje się również platformą do budowania relacji biznesowych i rozwoju networkingu.

Mierzalność i zwrot z inwestycji

Dla zarządów kluczowym pytaniem pozostaje ROI. Dziś efekty sponsoringu analizowane są nie tylko przez pryzmat zasięgu, lecz także zmian w NPS, retencji klientów, CLV czy dynamice sprzedaży. Analiza wyników w regionach objętych aktywacją pozwala precyzyjnie śledzić wpływ działań sportowych na konkretne rezultaty biznesowe. W dobie rosnących kosztów reklamy digitalowej sponsoring może pełnić rolę amortyzatora kosztów pozyskania klienta. Wzmacnia bowiem kapitał marki, obniżając wrażliwość konsumentów na promocje cenowe i komunikaty konkurencji.

Sponsoring jako element strategii odporności

W warunkach niepewności gospodarczej marki poszukują stabilnych, długoterminowych fundamentów relacji z klientami. Sport – dzięki cykliczności i unikalnej sile emocji – stanowi przewidywalną i odporną platformę komunikacji. Obecność w środowisku sportowym systematycznie buduje rozpoznawalność, ale przede wszystkim – zaufanie.
Zaangażowanie w sport wzmacnia również employer branding, ułatwiając pozyskiwanie talentów i wspierając kulturę organizacyjną opartą na ambicji, współpracy i determinacji. To wartość często pomijana w klasycznych kalkulacjach efektywności.



eprasa.pl 3012a41014



W świecie nadmiaru komunikatów i rosnącej fragmentaryzacji mediów sponsoring sportowy pozostaje jednym z niewielu kanałów łączących masowy zasięg z głębokim zaangażowaniem. Odpowiednio zaplanowany i zintegrowany z działaniami sprzedażowymi nie jest kosztem wizerunkowym, lecz inwestycją w trwały kapitał marki – wpływającą na realne decyzje zakupowe i budowanie przewagi konkurencyjnej. ■

Autor: ekspert ds. komunikacji marketingowej. Specjalizuje się w strategii marketingowej działaniach public relations oraz planowaniu i zakupie mediów

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 3012a41014



Czym dokładnie jest NegoModeling i jak go stosować?



PAWEŁ KOWALEWSKI

Nie jestem zwolennikiem biznesowej nowomowy. Długo więc zastanawiałem się, czy tworzyć nowe słowo, które dotyczy procesów negocjacji, a raczej ogólnie rozumianej komunikacji interpersonalnej. Zasadę NegoModelingu można wykorzystać zarówno podczas negocjacji największych kontraktów biznesowych, jak też w rozmowie z własnym dzieckiem czy partnerem. Tym razem jednak postanowiłem to zrobić, aby pokazać, jak ważny i – co najważniejsze – opłacalny jest to model zachowania.

eprasa.pl 3012a41014



Skąd bierze się opór i odmowa?

O co chodzi? Każdy z nas, częściej lub rzadziej, spotyka się w swoim życiu z odmową. Nie mam na myśli tylko i wyłącznie „twardego nie", ale również opór przed zmianą, wątpliwości co do słuszności tego, co proponujemy, czy sytuację, gdy ktoś ma inne zdanie na temat rozwiązania problemu.
Żona mówi: „Kupmy nową pralkę, ta już ma pięć lat i ledwo zipie", podczas gdy mąż twardo stoi na stanowisku, że jest jeszcze na tyle dobra, by ją naprawiać. Pozostając w temacie sprzętu: nasze dziecko chce nowy model iPhone'a, chociaż stary telefon bardzo dobrze działa. W biznesie kontrahent komunikuje: „Nie przyjmę Państwa oferty, mam co do niej poważne wątpliwości".
Co większość ludzi odruchowo robi w takich sytuacjach? Jeżeli mamy przewagę siły, idziemy ścieżką narzucenia rozwiązania. „Twój telefon jest jeszcze dobry, absolutnie nie będziemy kupować nowego, tylko dlatego, że chcesz się pochwalić kolegom". Inni odkładają temat i rozmywają decyzję: „Kochanie, na razie pralka jest OK, jak się poważnie zepsuje, wrócimy do rozmowy, dobrze?". W biznesie z kolei niemal automatycznie przechodzimy do etapu tak zwanego targowania, czyli: „A co byście powiedzieli, gdyby cena była niższa?".
Na pierwszy rzut oka te reakcje wyglądają rozsądnie: są szybkie, „konkretne", pozornie zamykają temat. Niestety z perspektywy profesjonalnych negocjacji większość z nich to błąd.
Dlaczego? Bo uruchamiają mechanizmy obronne, eskalują emocje, spłaszczają rozmowę i zmniejszają pole porozumienia.

Dlaczego typowe reakcje zawodzą?

Po pierwsze, narzucanie rozwiązania uruchamia psychologiczny mechanizm oporu – tzw. reaktancję. Gdy ktoś czuje, że ogranicza mu się swobodę, zaczyna bronić własnego terytorium decyzyjnego. Skutkiem są nerwy, zły humor, chęć „robienia na prze-



eprasa.pl 3012a41014



kór", a czasem wręcz sabotowanie postanowień. Nie twierdzę, że nigdy nie należy stawiać granic i mówić „nie". Twierdzę, że gdy robimy to odruchowo, z desperacji albo z braku lepszego pomysłu, to zwykle płacimy za to cenę relacyjną i operacyjną.

Po drugie, odkładanie decyzji w czasie tworzy iluzję postępu. „Wrócimy do tematu" uspokaja na chwilę, ale nie usuwa przyczyny oporu. Problem tylko zmienia formę i wraca ze zdwojoną siłą – najczęściej w najmniej dogodnym momencie.

Po trzecie, granie ceną to w biznesie najgorszy możliwy manewr obronny. Ten proces jest z natury ograniczony (jak mawiał mądry człowiek, którego spotkałem w pracy: „A co zrobisz, jak już obniżysz cenę do zera?"). Dodatkowo przenosi uwagę klienta na parametr, który jest dla nas najtrudniejszy do ochrony.

Tymczasem cena jest tylko jedną ze zmiennych wartości. Redukowanie całej rozmowy do ceny to strategiczny błąd – oddaje inicjatywę i spłaszcza ofertę do jednego wymiaru, niekorzystnego z perspektywy naszego rachunku zysków i strat.

Warto też pamiętać, że odmowa rzadko wynika z ogólnej niechęci. Najczęściej stoi za nią konkret: jasno zdefiniowane wątpliwości lub ryzyka. Rodzice dziecka proszącego o nowy telefon często mówią: „Rozumiemy presję grupy, ale zakup jest nieracjonalny finansowo".

Mąż może być z natury oszczędny i nie akceptować „wyrzucania" działającego urządzenia. Mniej doświadczony handlowiec ucieka w cenę, bo to najłatwiejsze narzędzie – znane i szybkodziałające, choć kosztowne.

Na czym polega NegoModeling w praktyce?

Jeśli chcemy uniknąć powyższych błędów, pierwszym krokiem jest identyfikacja rzeczywistych wątpliwości drugiej strony. Zamiast tłumić sprzeciw, próbujemy go zrozumieć, nazwać i przełożyć na zestaw rozwiązywalnych problemów. Drugi krok to kreatywne adresowanie tych wątpliwości, czyli poszukiwanie takich modyfikacji oferty lub warunków, które zdejmują „kolce" z propozycji.

OGŁOSZENIE



eprasa.pl 3012a41014



Zasada przewodnia: nie mówmy „nie”, tylko dajmy to, czego chcą – ale na naszych warunkach.

Przykład domowy: „Posłuchaj, synu: jeśli sprzedasz dotychczasowy telefon za nie mniej niż 70 proc. wartości nowego i dołożysz z własnej skarbonki połowę różnicy, my dopłacimy resztę”. W takiej strukturze prośba o nowy model przechodzi test konsekwencji. Dziecko doświadcza realnego kosztu decyzji i często samo dochodzi do wniosku, że zmiana nie jest aż tak pilna.

Przykład rodzinny z pralką: „Kochanie – mówi żona – pamiętasz, że potrzebujemy pralki na działce? Może to dobry moment, aby starą przenieść do altanki, a do mieszkania kupić nową. Na działce używamy rzadziej, więc stara posłuży dłużej i ograniczymy ryzyko kosztownych napraw. Co Ty na to?”. Zauważmy, że konflikt zostaje „rozbrojony” przez przestawienie klocków: zamiast sporu o zasadność zakupu mamy dystrybucję funkcji urządzeń i odciążenie wątpliwości „gospodarza domu”.

W biznesie NegoModeling oznacza ucieczkę od dyktatu ceny i pracę na innych parametrach wartości: terminie dostawy, harmonogramie płatności, długości i zakresie gwarancji, warunkach serwisu, SLA, dostępności wsparcia, konfiguracji wdrożenia, szkoleniach, a nawet sposobie raportowania czy formie współpracy operacyjnej. Dobrze przeprowadzony NegoModeling przenosi rozmowę z osi „drogo-tanio” na mapę wartości, gdzie możemy kształtować propozycję, zachowując marżę i budując satysfakcję klienta.

Kluczem do skuteczności jest informacja. Bez niej jesteśmy ślepi i głusi. Gdy nie wiemy, który element budzi opór, sięgamy po najprostsze i zwykle najgorsze narzędzie: cenę. Dlatego zanim zaczniemy „modulować” ofertę, zadajmy pytania sondujące, obserwujmy reakcje, weryfikujmy założenia, precyzujmy kryteria sukcesu. To nie strata czasu – to inwestycja, która pozwala negocjować chirurgicznie, a nie młotkiem.

Definicja i zasady NegoModeling

Czym w skrócie jest NegoModeling? To proces zmiany wybranych elementów oferty w taki spo-

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 3012a41014



sób, aby stała się akceptowalna dla drugiej strony, przy jednoczesnym skompensowaniu tych ustępstw zmianami w innych punktach umowy. Zamiast odrzucać całą propozycję i tworzyć nową, negocjator z „chirurgiczną precyzją" modyfikuje konkretne – często niewielkie – zmienne, aby „dopasować kształt" oferty do potrzeb partnera. Efektem jest balans wartości: druga strona dostaje to, co dla niej kluczowe, a my utrzymujemy opłacalność układu.

Zasady stosowania w praktyce:

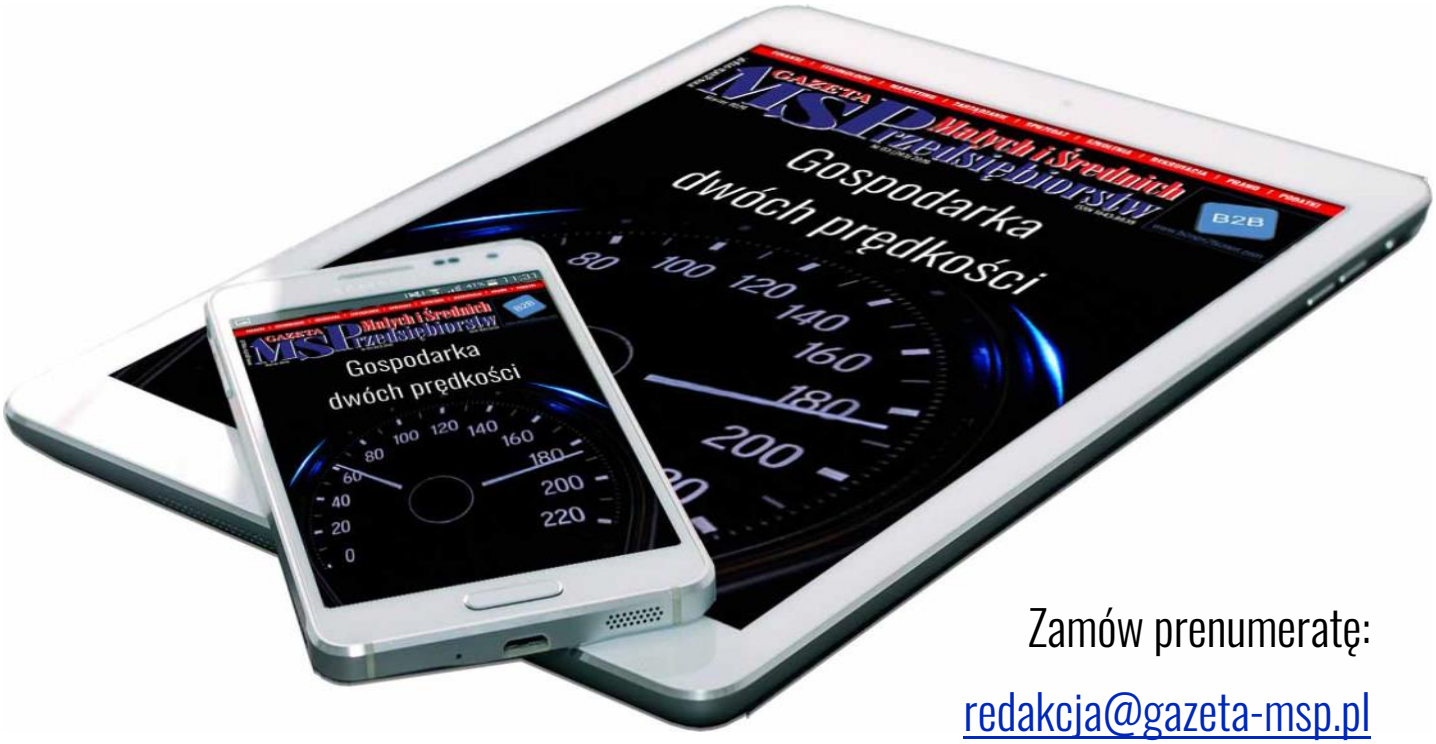
- **Zidentyfikuj konkretny powód odmowy**. Zwykle problemem są jeden-dwa elementy, nie całość. Trzeba wiedzieć dokładnie, co budzi opór.
- **Postaw na dialog, nie na twarde techniki**. Manipulacja i presja blokują przepływ informacji. Zrozumienie potrzeb wymaga rozmowy o kryteriach, ryzykach, ograniczeniach i priorytetach.
- **Wykorzystaj „negocjacyjne wartościowanie"**. Przelicz koszt i wartość zmiennych po obu stronach. Oddaj to, co jest dla Ciebie relatywnie tanie, a dla partnera bardzo cenne – w zamian za elementy, które dla Ciebie mają wysoką wartość, a dla partnera są niedrogie.
- **Obserwuj sygnały niewerbalne**. Skrzywienie, zmiana tonu, przerwanie notowania, szybkie pytanie „a co z...?" – to często wskaźniki „miejsc bólu".
- **Traktuj „nie" jako element procesu**. Odmowa to sygnał do pracy nad „przestawianiem negocjacyjnych klocków", a nie dzwonek na koniec rozmowy.

Jeżeli chcielibyście dowiedzieć się więcej o negocjacjach, poznać dokładny opis tych technik i innych praktycznych rekomendacji, sięgnijcie do mojej książki „Profesjonalne negocjacje – psychologia rozmów (nie tylko) biznesowych". Rozdział o NegoModelingu zaczyna się od strony 107. ■

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

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl 3012a41014

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · ekiosk.pl · egazety.pl

publio · nexto.pl · ebookpoint.pl

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

onepress · PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA · eprasa.pl



eprasa.pl 3012a41014



Dlaczego firmy nie mogą już pozwolić sobie na komfort stabilności



PIOTR TYTOŃ

Jeszcze kilka lat temu wielu właścicieli firm było przekonanych, że wzrost można zapewnić dzięki konsekwentnej poprawie efektywności, optymalizacji kosztów i rozbudowie sprzedaży. Przez długi czas ten sposób myślenia wystarczał, bo otoczenie gospodarcze, mimo okresowych wahań, pozostawało w miarę przewidywalne. Dziś ta logika przestaje działać.



Zmienność cen energii i surowców, napięcia geopolityczne, skracające się cykle koniunkturalne, presja płacowa oraz szybkie dojrzewanie generatywnej sztucznej inteligencji tworzą krajobraz, w którym kontynuacja dotychczasowego modelu staje się ryzykiem samym w sobie.

Transformacja przestaje być ambitnym projektem „na lepsze czasy" i staje się warunkiem zachowania konkurencyjności tu i teraz. To nie slogan, lecz realny opis dynamiki, w której przewaga wynika z tempa uczenia się, a nie z samej skali.

Transformacja to nie technologia, lecz zmiana logiki biznesu

Jednym z najpowszechniejszych nieporozumień jest utożsamianie transformacji z wdrożeniem systemu lub narzędzia. Wiele firm wciąż traktuje nowy ERP, CRM czy platformy oparte na AI jako istotę zmiany, tymczasem są to jedynie środki prowadzące do celu. Jeśli firma nadal sprzedaje w ten sam sposób, do podobnych klientów, opierając się na tych samych przewagach, nawet pełna cyfryzacja procesów oznacza jedynie modernizację.

Prawdziwa transformacja zachodzi dopiero wtedy, gdy zmienia się sposób zarabiania pieniędzy, architektura odpowiedzialności oraz logika podejmowania decyzji. Chodzi o przestawienie organizacji z trybu odtwarzania sprawdzonych schematów na tryb eksploracji, testowania i szybkiego domykania pętli informacji zwrotnej. Technologia jest ważna, ale dopiero wtedy, kiedy wzmacnia nowy model działania, a nie przykrywa stary. Dlatego wdrożenie narzędzia bez przeprojektowania procesu zwykle tylko utrwala dotychczasowe bariery, tyle że w bardziej eleganckiej, cyfrowej formie.

Brutalnie szczera diagnoza jako fundament zmiany

Każda poważna transformacja zaczyna się od prostych, lecz niekomfortowych pytań. Właściciel i zarząd muszą zrozumieć, która część działalności naprawdę tworzy marżę, a która jedynie generuje obrót. Trzeba policzyć stopień zależności od największych klientów i odpowiedzieć, co wydarzy się z firmą, jeśli jeden z nich zniknie lub ograniczy zakupy. Warto rozłożyć na czynniki pierwsze strukturę kosztów, wskazując elementy naprawdę stałe oraz te, które z braku decyzji stałymi się wydają.

Równie istotna jest analiza decyzyjności: w ilu kluczowych sprawach wciąż niezbędna jest osobista interwencja właściciela i jakie są konsekwencje tego faktu dla tempa działania. W wielu organizacjach



eprasa.pl 3012a41014



diagnoza jest podobna. Marża koncentruje się w wąskim segmencie oferty lub wśród kilku klientów, łańcuch dostaw opiera się na jednym dominującym partnerze, a centrum decyzyjne skupia się na topie. Wzrost potrafi zamaskować te słabości, lecz w turbulencjach zamieniają się w zapalniki kryzysu. Szczerość diagnozy nie ma charakteru rozliczeniowego, tylko projektowy: precyzyjnie zlokalizowany problem daje się zaprojektować na nowo.

Odporność finansowa – płynność jako strategiczny zasób

W poprzedniej dekadzie kapitał był relatywnie tani, a firmy chętnie finansowały rozwój kredytem lub leasingiem. Obecnie, przy wyższym koszcie pieniądza i większej niepewności popytu, o bezpieczeństwie decyduje nie tylko rentowność, lecz przede wszystkim płynność. Bufor gotówkowy nie jest zamrożonym kapitałem, ale polisą ubezpieczeniową, która daje zarządowi swobodę wyboru, gdy trzeba przyspieszać, zwalniać lub zmieniać kierunek. W wielu branżach sześciomiesięczny bufor kosztów operacyjnych przestaje być przejawem nadmiernej ostrożności i staje się elementem odpowiedzialnego zarządzania ryzykiem.

Równie ważna pozostaje architektura kosztów. Okres prosperity sprzyjał rozbudowie stałych zobowiązań, takich jak infrastruktura biurowa, rozrastająca się administracja czy długie umowy najmu i leasingu. W spowolnieniu ta masa krytyczna odbiera organizacji elastyczność.

Kluczem staje się więc konsekwentne przekształcanie części kosztów stałych w koszty zmienne powiązane z wynikami, renegocjowanie umów pod kątem klauzul elastyczności, a także porządkowanie polityki cenowej, aby marża rosła razem z wartością, jaką realnie dostarcza firma. Odporność finansowa to nie tylko ochrona przed gorszym scenariuszem, ale też możliwość wykorzystania okazji rynkowych, które pojawiają się nagle i wymagają szybkiego działania.



eprasa.pl 3012a41014



Technologia i sztuczna inteligencja – wartość tylko tam, gdzie wspiera proces

Presja rynkowa sprawia, że wiele zarządów „musi" wdrażać AI, choć nie potrafi wprost wskazać, jak przełoży się to na wynik finansowy. Tymczasem technologia daje realną wartość tam, gdzie jest ściśle związana z procesem. Jeśli firma ma jasno zdefiniowane standardy pracy, mierniki, odpowiedzialności i miejsca podejmowania decyzji, narzędzia oparte na AI potrafią radykalnie skrócić czas realizacji, obniżyć koszty jednostkowe, poprawić jakość decyzji i zwiększyć skuteczność sprzedaży.

Automatyzacja przygotowania ofert, analiza danych handlowych, prognozowanie popytu, optymalizacja zapasów, wsparcie obsługi klienta czy kontrola jakości to obszary, w których zwrot z inwestycji bywa szybki i mierzalny. Warunkiem jest jednak porządek. Technologia wzmocni to, co zastanie. Jeśli trafi na chaos, rozszerzy go i uwiarygodni liczbami. Jeżeli natomiast zostanie wpięta w logiczny, przeprojektowany proces, stanie się akceleratorem efektów.

Transformacja cyfrowa to zawsze najpierw praca nad procesem, a dopiero potem wybór rozwiązań. W przeciwnym razie firma tylko kosztownie przestawia meble, nie zmieniając architektury domu.

Transformacja zarządcza – przejście od strażaka do architekta

Najtrudniejszy etap zmian rzadko dotyczy liczb czy narzędzi; dotyczy ról i tożsamości. Właściciel, którego osobiste zaangażowanie, szybkość decyzji i kontrola nad kluczowymi obszarami przez lata stanowiły źródło sukcesu, z czasem staje się wąskim gardłem. Model przedsiębiorcy-operacyjnego działa do pewnej skali, potem trzeba stać się właścicielem-strategiem.

Oznacza to koncentrację na kierunku, alokacji kapitału, budowie zespołu zarządzającego i kulturze odpowiedzialności, a nie na gaszeniu bieżących pożarów. Aby było to możliwe, zarząd musi otrzymać realną autonomię wraz z konsekwencjami wynikowymi. Formalny podział obowiązków nie wystarczy, jeśli kluczowe decyzje wciąż zapadają w gabinecie właściciela.

Profesjonalizacja wymaga klarownych celów, niewielkiej liczby dobrze zdefiniowanych mierników, transparentnego raportowania i stałego rytmu przeglądów: operacyjnych w cyklu miesięcznym i strategicznych w cyklu kwartalnym.

System premiowy powinien wynagradzać mierzalne efekty, wspierać współodpowiedzialność i ograni-

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl 3012a41014



czać gry wewnętrzne. Równolegle trzeba budować drugą linię liderów, delegując im odpowiedzialność projektową i decyzyjną w kontrolowanym zakresie. Tylko wtedy firma uniezależnia tempo działania od jednej osoby, a strategia przestaje być slajdem i staje się praktyką.

Stabilność nie jest strategią – przewaga wynika z adaptacji

Największą zmianą mentalną jest porzucenie myślenia o stabilności jako ostatecznym celu. Przez lata sukces kojarzono z przewidywalnością, powtarzalnością i skalą. W obecnych realiach przewagę daje zdolność do uczenia się szybciej niż konkurenci: do testowania hipotez w krótkich cyklach, podejmowania decyzji na podstawie danych, iterowania modeli działania i odważnego porzucania rozwiązań, które przestały przynosić efekt.

Transformacja 2026 nie musi przyjmować formy rewolucji obejmującej całą organizację naraz. Znacznie skuteczniejsze bywa wybranie jednego priorytetu, na przykład podniesienia marży o kilka punktów, dywersyfikacji portfela klientów lub automatyzacji krytycznego procesu, i konsekwentne dowiezienie wyniku.

Różnicę robi tempo oraz dyscyplina. Firma, która świadomie zarządza płynnością, upraszcza i uelastycznia koszty, inwestuje w technologię z jasno określonym zwrotem, dywersyfikuje ryzyka operacyjne i profesjonalizuje zarządzanie, nie tylko zwiększa swoje szanse na przetrwanie. Zyskuje zdolność do wykorzystania turbulencji jako okazji do wzmocnienia pozycji, ponieważ zamiast bronić status quo, projektuje dla siebie kolejną przewagę.

W świecie, w którym cykle rynkowe ulegają skróceniu, a bariery wejścia obniżają się dzięki technologii, ta zdolność adaptacji staje się nową definicją stabilności: nie jako niezmienność, lecz jako odporność połączona z ruchem naprzód. ■

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

REKLAMA



eprasa.pl 3012a41014

Narzędzia rozwoju Twojej firmy



biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony



gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu



msportal.pl
Informacje, porady, edukacja



Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook



B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl 3012a41014



Regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie



r. pr. Paweł Bronisław Ludwiczak

Kiedy rozpoczynam audyt w przedsiębiorstwie — niezależnie od tego, czy dotyczy on compliance, RODO, procesów, cyberbezpieczeństwa, czy jest elementem due diligence — zawsze pierwszym dokumentem, o który proszę, jest regulamin organizacyjny. To nie jest przypadek. Ten dokument mówi o organizacji więcej niż jakikolwiek raport czy prezentacja zarządu. Już po pierwszej analizie regulaminu organizacyjnego można ocenić poziom dojrzałości procesowej firmy, jej kulturę organizacyjną, sposób podejmowania decyzji oraz to, czy przedsiębiorstwo działa w sposób uporządkowany, czy raczej opiera się na „gaszeniu pożarów".



Czym jest regulamin organizacyjny?

Regulamin organizacyjny to najważniejszy wewnętrzny dokument przedsiębiorstwa. Stanowi fundament, na którym budowana jest cała struktura zarządzania i komunikacji. Powinien zawierać co najmniej:

- podstawowe zasady działania organizacji,
- normy współpracy,
- definicję misji, wizji i kultury organizacyjnej,
- opis struktury (często uzupełniony o czytelny diagram),
- szczegółowy podział zadań, odpowiedzialności i zakresów czynności na poziomie komórek organizacyjnych, działów i stanowisk.

W praktyce regulamin organizacyjny zawiera także:

- wykaz stanowisk kierowniczych i zarządczych,
- opis systemu podległości i raportowania,
- zasady reprezentacji i podpisywania dokumentów,
- reguły obiegu informacji i dokumentów,
- zasady współpracy między działami,
- obowiązki i standardy dotyczące pracowników,
- narzędzia kontroli, nadzoru i raportowania,
- zasady delegowania zadań i odpowiedzialności,
- rozwiązania prewencyjne dotyczące konfliktów kompetencyjnych,
- elementy optymalizacyjne dotyczące procesów,
- mechanizmy zarządzania ryzykiem prawnym,
- ścieżki komunikacyjne i kanały informacyjne,
- zasady skalowania działalności,
- rozwiązania wspierające kontrolę finansową i budżetową.

Nowoczesne regulaminy organizacyjne coraz częściej uwzględniają również obszary, o których jeszcze kilka lat temu nikt nie myślał: zasady pracy zdalnej, korzystania z narzędzi cyfrowych, reagowania na incydenty bezpieczeństwa czy klasyfikacji informacji. Firmy funkcjonują dziś w środowisku o wiele bardziej złożonym — technologicznym, prawnym i organizacyjnym. Dlatego regulamin organizacyjny staje się nie tylko dokumentem opisowym, lecz także strategicznym elementem systemu zarządzania, który pozwala firmie zachować spójność w czasie dynamicznych zmian.

Niestety w wielu przedsiębiorstwach regulamin albo nie istnieje, albo nie jest aktualizowany. Zbyt często dokument ten tworzony jest jedynie po to, by

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 3012a41014



„był", a później trafia do segregatora. Z czasem przestaje odzwierciedlać realną strukturę, a jego zapisy pozostają martwe. To poważny sygnał ostrzegawczy — brak aktualnego regulaminu często bywa początkiem problemów kadrowych, organizacyjnych czy nawet prawnych.

Jakie są zalety posiadania regulaminu organizacyjnego?

Dobrze przygotowany regulamin organizacyjny przynosi firmie szereg wymiernych korzyści. Do najważniejszych zaliczyłbym:

1. Precyzyjne określenie misji, celów i wartości, co ułatwia podejmowanie spójnych decyzji.
2. Prawidłową organizację pracy i delegowanie zadań, dzięki czemu firma działa szybciej i efektywniej.
3. Uporządkowanie funkcjonowania organizacji, eliminację chaosu i niejasności.
4. Usprawnienie procesów, ich lepszą powtarzalność oraz odporność na błędy.
5. Zapewnienie ładu organizacyjnego, co jest niezbędne przy rosnącej liczbie pracowników.
6. Zwiększenie wiarygodności i transparentności, zarówno wobec pracowników, jak i interesariuszy zewnętrznych.
7. Wspieranie profesjonalizacji organizacji, szczególnie w okresach szybkiego wzrostu i zmian.
8. Przyspieszenie onboardingu — nowy pracownik zyskuje jasność co do zasad funkcjonowania firmy od pierwszego dnia.

W wielu organizacjach dobrze napisany regulamin staje się także podstawą do certyfikacji lub wdrażania systemów jakości, takich jak ISO. Firmom łatwiej jest wtedy wykazać spójność procesową i przejrzystość struktury.

Jak napisać dobry regulamin organizacyjny?

Opracowanie regulaminu organizacyjnego to proces, który łączy analizę prawną, wiedzę o zarządzaniu, znajomość procesów i doświadczenie biznesowe. Zdecydowanie odradzam korzystanie z gotowych wzorów — żadne dwa przedsiębiorstwa nie są iden-

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 3012a41014

tyczne, a dokument musi być „skrojony na miarę”. Mój proces tworzenia regulaminu wygląda następująco:

1. Wnikliwe poznanie przedsiębiorstwa — struktury, procesów, kultury organizacyjnej oraz realnych potrzeb.
2. Wspólne z kierownictwem opracowanie schematu organizacyjnego, misji, celów i wartości firmy.
3. Szczegółowe opisanie obowiązków i zakresów czynności dla wszystkich jednostek organizacyjnych i stanowisk.
4. Uzupełnienie dokumentu o pozostałe elementy, m.in. zasady raportowania, współpracy, podejmowania decyzji.
5. Konsultacje z kadrą kierowniczą i ekspertami, które mają na celu eliminację luk, sprzeczności oraz uproszczenie zapisów.
6. W razie potrzeby — optymalizację procesów i aktualizację projektu regulaminu.
7. Test praktyczny — sprawdzenie, czy dokument jest zrozumiały, logiczny i realny do wdrożenia.

Dobry regulamin powinien być jasny, zwięzły, intuicyjny i praktyczny. Nie może przytłaczać pracowników nadmiernym formalizmem. Najlepsze regulaminy to takie, które realnie wspierają codzienną pracę, a nie komplikują jej poprzez skomplikowane definicje i zbyt długie procedury.

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

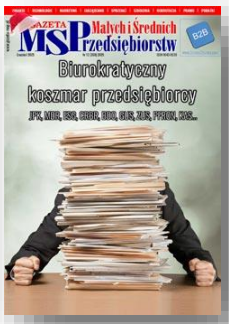
Jeśli masz pytania lub chcesz wprowadzić albo ulepszyć regulamin organizacyjny w swojej firmie — zapraszam do kontaktu. ■

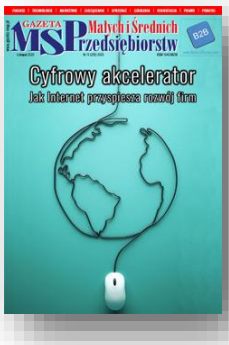
Autor: Kancelaria Radcy Prawnego Paweł Ludwiczak
www.ludwiczak-radcaprawny.pl

AUTOPROMOCJA









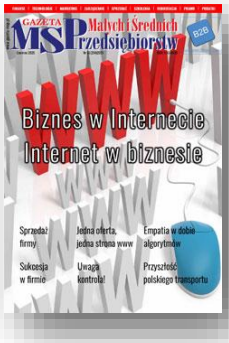


www.gazeta-msp.pl











eprasa.pl 3012a41014



Efektywne zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie. Część 2.



Marek Foltański

Ochrona i efektywne zarządzanie aktywami niematerialnymi stanowią obecnie jeden z filarów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w dynamicznym otoczeniu rynkowym. Własność intelektualna obejmuje szeroki zakres praw, takich jak patenty, znaki towarowe, prawa autorskie czy know-how, które umożliwiają firmom nie tylko zabezpieczenie innowacyjnych rozwiązań, ale także skuteczne budowanie wartości marki oraz rozwijanie nowych modeli biznesowych.

eprasa.pl 3012a41014



Komercjalizacja innowacji – od pomysłu do zysków

Przekształcenie innowacyjnych pomysłów w realne korzyści finansowe wymaga wyboru właściwego modelu komercjalizacji. Jednym z najczęściej stosowanych rozwiązań jest licencjonowanie technologii, które pozwala przedsiębiorstwu udostępniać swoje rozwiązania innym podmiotom w zamian za opłaty licencyjne. Taki model umożliwia generowanie przychodów bez konieczności samodzielnego wprowadzania produktu na rynek, a jednocześnie pozwala zachować kontrolę nad sposobem wykorzystywania własności intelektualnej.

Alternatywę stanowi wdrożenie nowego produktu lub usługi opartej na chronionym rozwiązaniu – choć wymaga to większych inwestycji, daje szansę na pełne wykorzystanie jego potencjału rynkowego.

Kolejną formą komercjalizacji jest franczyza, szczególnie popularna w usługach i handlu. Umożliwia ona powielanie sprawdzonego modelu biznesowego przez niezależnych partnerów, którzy korzystają z marki, know how oraz wsparcia operacyjnego firmy macierzystej. W niektórych sytuacjach przedsiębiorstwa decydują się na sprzedaż praw własności intelektualnej – rozwiązanie pozwalające szybko pozyskać środki finansowe, choć wiążące się z utratą kontroli nad dalszym rozwojem technologii czy marki.

Każdy z modeli niesie określone korzyści – od dywersyfikacji przychodów po zwiększenie rozpoznawalności firmy – ale również ryzyka, takie jak naruszenia warunków licencji czy ograniczony wpływ na jakość oferowanych produktów przez franczyzobiorców.

W praktyce przedsiębiorstwa często łączą różne strategie komercjalizacji, dostosowując je do specyfiki branży oraz charakteru posiadanych aktywów niematerialnych.

Przykładowo firma technologiczna może licencjonować opatentowany proces produkcyjny wybranym partnerom, jednocześnie rozwijając własną linię produktów opartą na tej samej technologii. Dodatkowe źródła przychodów mogą wynikać ze wspólnych przedsięwzięć badawczo rozwojowych czy świadczenia usług doradczych związanych z wdrażaniem innowacji u klientów zewnętrznych.

Warto rozważyć również powiązane tematy, takie jak transfer technologii czy budowanie długofalowych relacji partnerskich, które mogą znacząco zwiększyć efektywność procesu komercjalizacji.



eprasa.pl 3012a41014



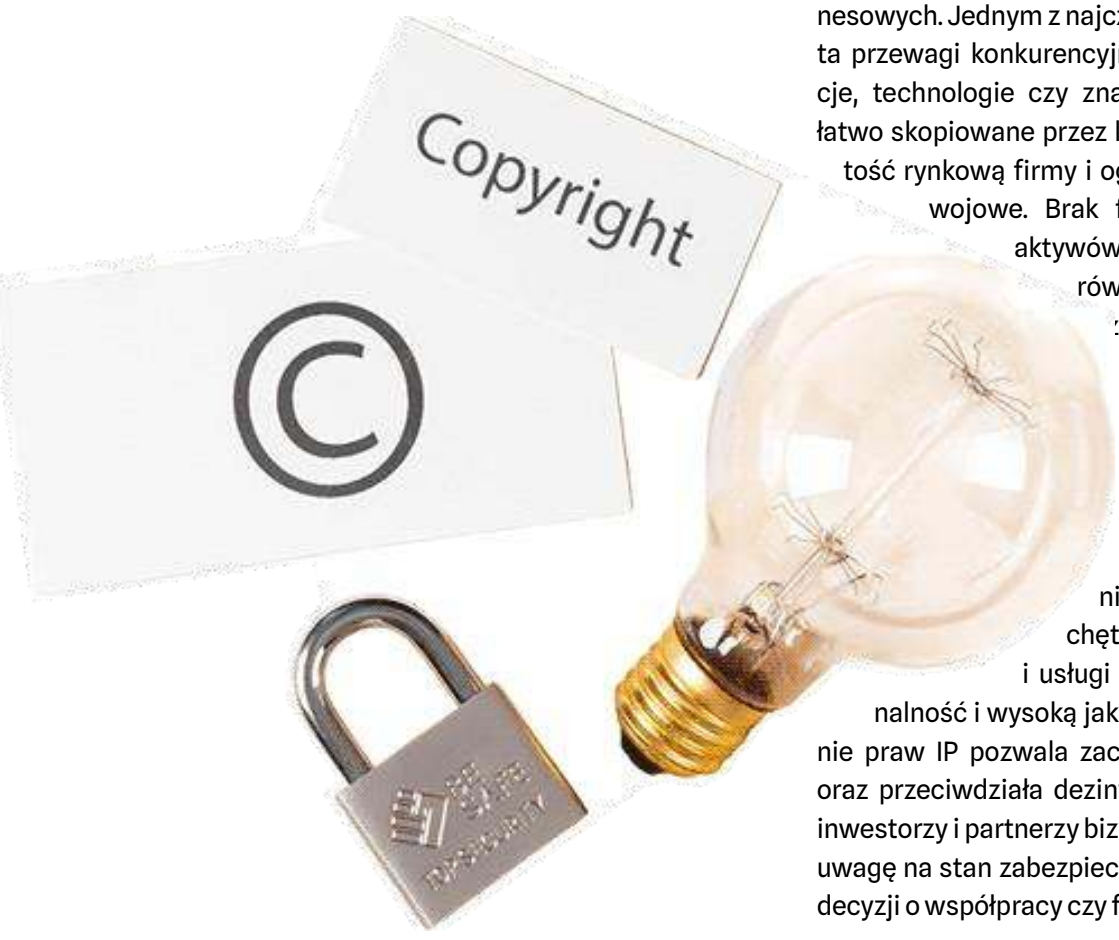
Transfer technologii i budowanie partnerstw strategicznych

Efektywne wykorzystanie potencjału innowacyjnego firmy wymaga nie tylko samodzielnego wdrażania nowych rozwiązań, ale także przekazywania technologii innym podmiotom. Proces transferu technologii rozpoczyna się od precyzyjnej identyfikacji tych zasobów intelektualnych, które mają największy potencjał komercyjny lub mogą stanowić podstawę współpracy z partnerami zewnętrznymi.

Istotne jest określenie, które patenty, know how czy prawa autorskie są rzeczywiście unikalne i mogą zainteresować inne przedsiębiorstwa lub instytucje badawcze. Następnie analizuje się możliwości udostępnienia tych aktywów – zarówno w formie licencji, jak i poprzez wspólne projekty rozwojowe.

Współpraca badawczo rozwojowa z uczelniami i centrami naukowymi umożliwia dostęp do najnowszych osiągnięć technologicznych oraz przyspiesza wprowadzanie innowacji na rynek. Negocjacje umów licencyjnych lub partnerskich wymagają jednak szczególnej uwagi – precyzyjne określenie zakresu przekazywanych praw, warunków finansowych oraz zasad korzystania z własności intelektualnej pozwala zabezpieczyć interesy wszystkich stron.

Szczególnie ważne są zapisy dotyczące poufności, podziału zysków czy zasad dalszego rozwoju technologii, zwłaszcza gdy projekt obejmuje kilka podmiotów o odmiennych celach biznesowych. Przemyślana strategia transferu technologii nie tylko zwiększa szanse na rynkowy sukces nowych rozwiązań, ale także sprzyja budowaniu trwałych partnerstw i otwiera drogę do kolejnych inicjatyw innowacyjnych.



Dlaczego ochrona własności intelektualnej jest niezbędna?

Brak skutecznej ochrony praw własności intelektualnej może prowadzić do poważnych konsekwencji biznesowych. Jednym z najczęstszych skutków jest utrata przewagi konkurencyjnej – niechronione innowacje, technologie czy znaki towarowe mogą zostać łatwo skopiowane przez konkurencję, co obniża wartość rynkową firmy i ogranicza jej możliwości rozwojowe. Brak formalnego zabezpieczenia aktywów niematerialnych zwiększa również ryzyko naruszeń zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym.

Odpowiednia ochrona znaków towarowych i praw autorskich ma też istotne znaczenie dla budowania reputacji marki oraz zaufania klientów. Konsumenci chętniej wybierają produkty i usługi firm gwarantujących oryginalność i wysoką jakość. Skuteczne egzekwowanie praw IP pozwala zachować spójność wizerunku oraz przeciwdziała dezinformacji rynkowej. Ponadto inwestorzy i partnerzy biznesowi zwracają szczególną uwagę na stan zabezpieczenia IP przy podejmowaniu decyzji o współpracy czy finansowaniu projektów.

eprasa.pl 3012a41014



Przedsiębiorstwa rozwijające innowacyjne rozwiązania powinny rozważyć wdrożenie systemów monitorowania naruszeń oraz polityk zarządzania ryzykiem w zakresie własności intelektualnej. Takie działania chronią przed nieuczciwą konkurencją i wzmacniają pozycję firmy w oczach klientów i partnerów.

Kompetencje niezbędne do zarządzania własnością intelektualną

Efektywne zarządzanie IP wymaga połączenia specjalistycznej wiedzy z praktycznymi umiejętnościami. Osoby odpowiedzialne za ten obszar powinny posiadać dogłębną znajomość prawa krajowego i międzynarodowego dotyczącego ochrony własności intelektualnej. Kluczowe jest również doświadczenie w negocjowaniu umów licencyjnych i partnerskich, a także w analizie ryzyka i optymalizacji portfela IP.
W praktyce zarządzanie IP obejmuje także współpracę z doradcami – rzecznikami patentowymi, prawnikami czy ekspertami ds. transferu technologii. Ich wsparcie pozwala skuteczniej egzekwować prawa, prowadzić postępowania sporne oraz wdrażać innowacje zgodnie z obowiązującymi regulacjami. Osoby chcące rozwijać kompetencje w tym zakresie mogą korzystać ze specjalistycznych programów edukacyjnych, m.in. studiów podyplomowych dla przedsiębiorców i doradców oferowanych przez Akademię Leona Koźmińskiego. Uczestnicy zdobywają tam praktyczne umiejętności związane z wyceną IP, zarządzaniem portfelem patentowym czy budowaniem strategii komercjalizacji.
Dodatkowo warto integrować politykę IP ze rozwoju organizacji oraz współpracować z instytucjami naukowymi w celu pozyskiwania nowych kompetencji technologicznych. Takie podejście zwiększa skuteczność ochrony aktywów niematerialnych i wspiera sukces rynkowy innowacyjnych projektów.

Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa, dążąc do zwiększenia konkurencyjności, coraz większy nacisk kładą na świadome zarządzanie aktywami niematerialnymi. Odpowiednia identyfikacja i ochrona patentów, znaków towarowych czy know how nie tylko zabezpiecza innowacje przed nieuprawnionym wykorzystaniem, lecz także otwiera nowe możliwości komercjalizacji i budowania wartości rynkowej.
Zróżnicowane narzędzia prawne – od rejestracji wzorów przemysłowych po umowy poufności – pozwalają minimalizować ryzyko naruszeń i utraty przewagi technologicznej. Wycena tych aktywów stanowi istotny element negocjacji biznesowych, procesów inwestycyjnych czy ekspansji zagranicznej.
Efektywność działań w obszarze IP zależy od kompetencji zespołu oraz integracji polityki IP ze strategią rozwoju firmy. Praktyczne umiejętności w zakresie oceny ryzyka, prowadzenia audytów czy negocjowania licencji są kluczowe dla pełnego wykorzystania innowacyjnego potencjału organizacji. Współpraca z instytucjami naukowymi oraz systematyczne monitorowanie naruszeń sprzyjają dynamicznemu rozwojowi i budowaniu trwałych relacji partnerskich. Powiązane obszary – takie jak transfer technologii czy rozwój kompetencji w zarządzaniu IP – dodatkowo wzmacniają pozycję firmy na rynku krajowym i międzynarodowym. ■

Autor: legalhelp.pl

REKLAMA



eprasa.pl 3012a41014



Odprawa celna jako narzędzie finansowe.

Jak procedury celne wpływają na cash flow i terminy dostaw



DR IZABELLA TYMIŃSKA

W imporcie i eksporcie odprawa celna wciąż bywa traktowana jako techniczna formalność na granicy, często delegowana do agencji zewnętrznych bez głębszej analizy. Tymczasem w realiach współczesnego handlu międzynarodowego jest to jedno z najważniejszych narzędzi zarządzania finansami, logistyką i ryzykiem operacyjnym przedsiębiorstwa. Wybór procedury celnej decyduje nie tylko o momencie powstania obowiązku podatkowego, lecz także o tym, jak długo środki są zamrożone, kiedy towar może trafić do produkcji lub sprzedaży oraz w jaki sposób firma kontroluje swój łańcuch dostaw.

eprasa.pl 3012a41014



Dla przedsiębiorstw operujących na dużych wolumenach odróżnienie jednej procedury od innej może oznaczać różnicę rzędu setek tysięcy, a niekiedy nawet milionów złotych w ujęciu rocznym. Zrozumienie tej logiki jest zatem kluczowe nie tylko dla działów logistycznych i celnych, lecz także finansowych i zarządczych.

Dopuszczenie do obrotu – szybko, wygodnie, ale kosztownie

Klasyczna odprawa importowa to najszybsza droga do wprowadzenia towaru na rynek UE. Towar jest dostępny natychmiast, co umożliwia jego błyskawiczne wykorzystanie operacyjne: sprzedaż, przetwarzanie, kompletację, dystrybucję. Z perspektywy logistyki to procedura najprostsza i najbardziej przewidywalna.

Jednocześnie to rozwiązanie ma wyraźny koszt finansowy — obowiązek zapłaty cła i VAT powstaje od razu. Oznacza to natychmiastowy odpływ gotówki z firmy. Jeśli marże są niskie lub towar rotuje wolno, taki model może poważnie pogorszyć płynność.

W praktyce dopuszczenie do obrotu najlepiej sprawdza się:

- przy modelach just in time,
- przy wysokiej rotacji towarów,
- gdy sprzedaż następuje natychmiast po imporcie,
- gdy firma ma odpowiednie finansowanie.

VAT w deklaracji (art. 33a) – najpotężniejsze narzędzie ochrony cash flow

Rozliczenie VAT importowego w deklaracji to absolutny „game changer" finansowy. Formalnie jest to ta sama procedura co dopuszczenie do obrotu, ale z fundamentalną różnicą: VAT nie jest płacony na granicy.

Zamiast tego jest wykazywany w deklaracji VAT jako:

- podatek należny,
- oraz jednocześnie podatek naliczony.

Efekt: neutralność finansowa i brak zamrożenia 23 proc. wartości importu.



eprasa.pl 3012a41014

Korzyści odczuwalne są szczególnie w firmach:

- o dużej skali importu,
- o mocno sezonowej sprzedaży,
- z długimi terminami płatności od klientów,
- operujących kapitałochłonnymi kategoriami towarów.

To procedura, która realnie uwalnia gotówkę, nie ingerując w logistykę.

Magazyn celny – towar w UE, podatki na później

Magazyn celny umożliwia sprowadzenie towaru fizycznie do UE, lecz „zawiesza" moment powstania należności podatkowych.

Jest to narzędzie wyjątkowo korzystne dla firm, które chcą mieć towar blisko odbiorców lub zakładów produkcyjnych, ale nie chcą jeszcze angażować kapitału w cło i VAT.

Najważniejsze zalety:

- brak konieczności zapłaty podatków do momentu wprowadzenia towaru do obrotu,
- możliwość dzielenia partii i odprawiania tylko tego, co faktycznie jest potrzebne,
- elastyczność w zarządzaniu wolumenami i sezonowością,
- optymalizacja kosztów magazynowania przez rozmieszczenie towaru „bliżej rynku".

Ryzyko? Wyższy reżim ewidencyjny i kontrolny — ale dla firm dbających o compliance korzyści znacznie przewyższają trudności.

Skład podatkowy – klucz przy towarach akcyzowych

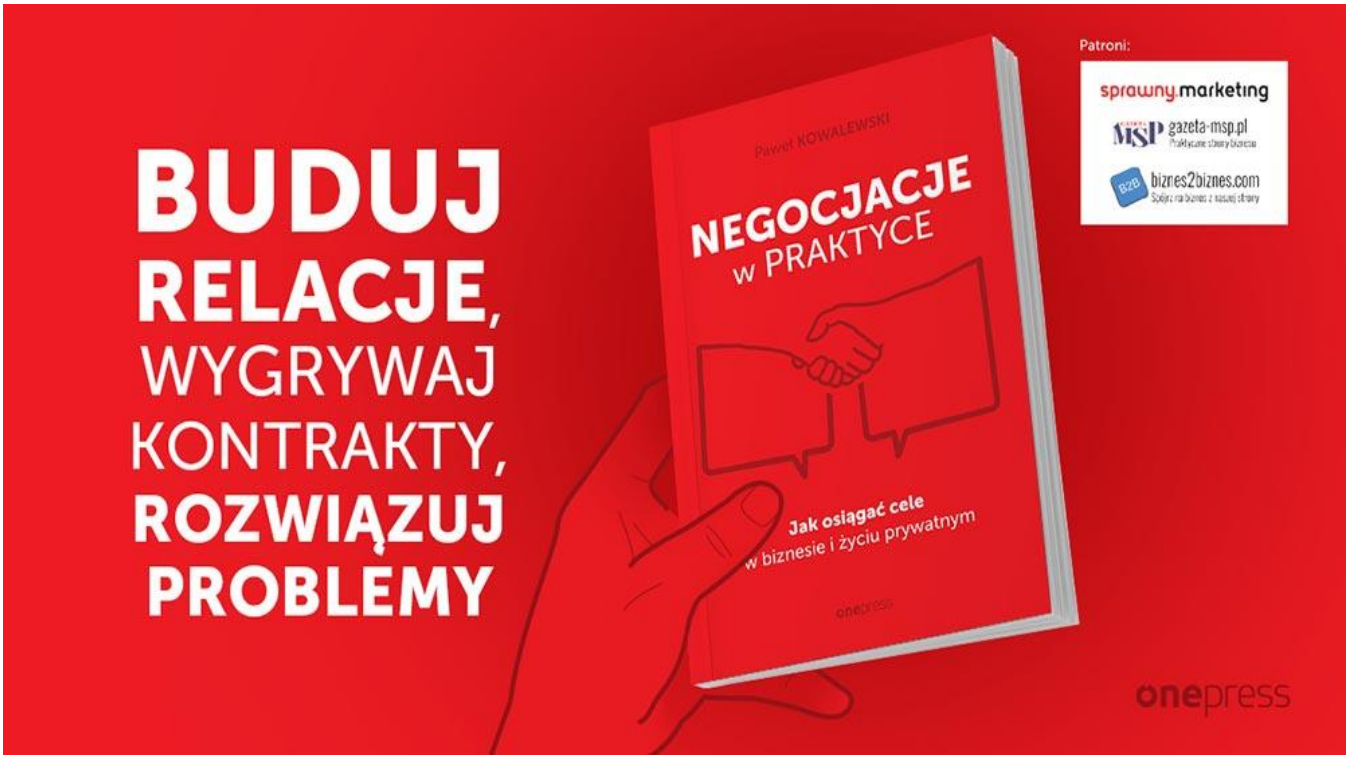
W przypadku wyrobów akcyzowych klasyczny model importowy potrafi „wysuszyć" płynność przedsiębiorstwa. Akcyza jest podatkiem ciężkim, często wyższym niż marża operacyjna.

Skład podatkowy rozwiązuje ten problem poprzez zawieszenie poboru akcyzy do momentu faktycznej konsumpcji produktu. W praktyce pozwala to:

- odroczyć obciążenia finansowe,
- stabilizować koszt jednostkowy,
- precyzyjnie kontrolować czas poniesienia podatku,
- efektywniej planować produkcję i dystrybucję.

W branżach takich jak alkohol, petrochemia czy wyroby energetyczne jest to narzędzie strategiczne.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 3012a41014



Uszlachetnianie czynne (IP) – bezcłowy import dla produkcji na eksport

Procedura IP pozwala importować towary bez cła i VAT, pod warunkiem że po przetworzeniu zostaną one wywiezione poza UE. To idealne rozwiązanie dla firm produkcyjnych i montażowych.
Najważniejsze korzyści:

- brak zamrożenia środków w należnościach celnych,
- większa konkurencyjność kontraktów eksportowych,
- możliwość obsługi złożonych łańcuchów montażowych bez długoterminowych obciążeń finansowych.

Warunki:

- precyzyjna ewidencja składników,
- zgodność ilościowa i jakościowa,
- kontrola terminów zamknięcia procedury.

IP nie jest „tańszym importem", lecz narzędziem rozliczeniowym wymagającym dyscypliny.

Uszlachetnianie bierne – cło tylko od wartości dodanej

Gdy towary unijne wyjeżdżają do obróbki poza UE, a następnie wracają, w wielu przypadkach cło naliczane jest jedynie od wartości dodanej.
To oznacza:

- mniejsze obciążenie finansowe przy imporcie zwrotnym,
- możliwość realizacji napraw lub obróbki poza UE bez klasycznych kosztów importowych,
- większą elastyczność przy sprzęcie specjalistycznym i drogich komponentach.

Wymaga to jednak planowania logistycznego, bo cykl dostaw się wydłuża.

Uproszczenia celne i EIDR – przyspieszenie obrotu towarowego

Procedury uproszczone umożliwiają szybkie zwol-

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 3012a41014



nienie towaru, a dokumenty można uzupełnić później. Przekształca to łańcuch dostaw w bardziej płynny, a cykl pieniężny w krótszy.
Korzyści:

- szybsze przyjęcie towaru na magazyn,
- ograniczenie kosztów przestojów,
- sprawniejsza dystrybucja.

Wymagają jednak:

- wysokiej jakości ewidencji,
- terminowości zgłoszeń,
- stabilnego procesu wewnętrznego.

Tam, gdzie organizacja jest dojrzała – uproszczenia są ogromnym atutem. Tam, gdzie panuje chaos – generują ryzyka.

Tranzyt – pełna kontrola momentu i miejsca odprawy

Tranzyt pozwala firmie decydować, gdzie i kiedy dokona odprawy do obrotu. Dzięki temu:

- unikamy presji kosztowych w portach,
- odprawa może odbyć się bliżej siedziby firmy lub magazynu,
- można poczekać na brakujące dokumenty,
- można przesunąć powstanie zobowiązań podatkowych w czasie.

Tranzyt jest narzędziem kontroli ryzyka — pod warunkiem prawidłowego zabezpieczenia i terminowego zamknięcia.
Odprawy zbiorcze ułatwiają obsługę wielu przesyłek, ale kumulują ryzyko. Jeden błąd może wymusić korekty dla całej serii zgłoszeń, generując koszty, opóźnienia i problemy podatkowe.
Warto je stosować, ale tylko tam, gdzie procesy są dojrzałe i regularnie audytowane.

Co naprawdę najlepiej poprawia cash flow?

Na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw najskuteczniejsze narzędzia to:

1. **VAT w deklaracji (art. 33a)**. Największy, najbardziej namacalny wpływ. Neutralizuje VAT, który w klasycznym imporcie jest największą pozycją zamrażającą środki.
2. **Magazyn celny**. Pozwala ściągnąć towar do UE bez angażowania kapitału aż do momentu sprzedaży lub zużycia.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 3012a41014



3. **Uszlachetnianie czynne (IP)**. Eliminuje koszty dla towarów przeznaczonych na eksport — zabezpiecza płynność i poprawia konkurencyjność.
4. **Procedury uproszczone/EIDR**. Skracają czas między przyjęciem towaru a jego monetyzacją.
5. **Tranzyt**. Pozwala decydować o momencie powstania zobowiązań i unikać nieplanowanych kosztów w portach.

Podsumowanie

Odprawa celna to nie tylko procedura administracyjna — to strategiczne narzędzie zarządzania finansami i logistyką. W praktyce decyduje o tym, kiedy firma ponosi koszty, jak długo środki są zamrożone oraz jak szybko towar zamienia się w gotówkę.

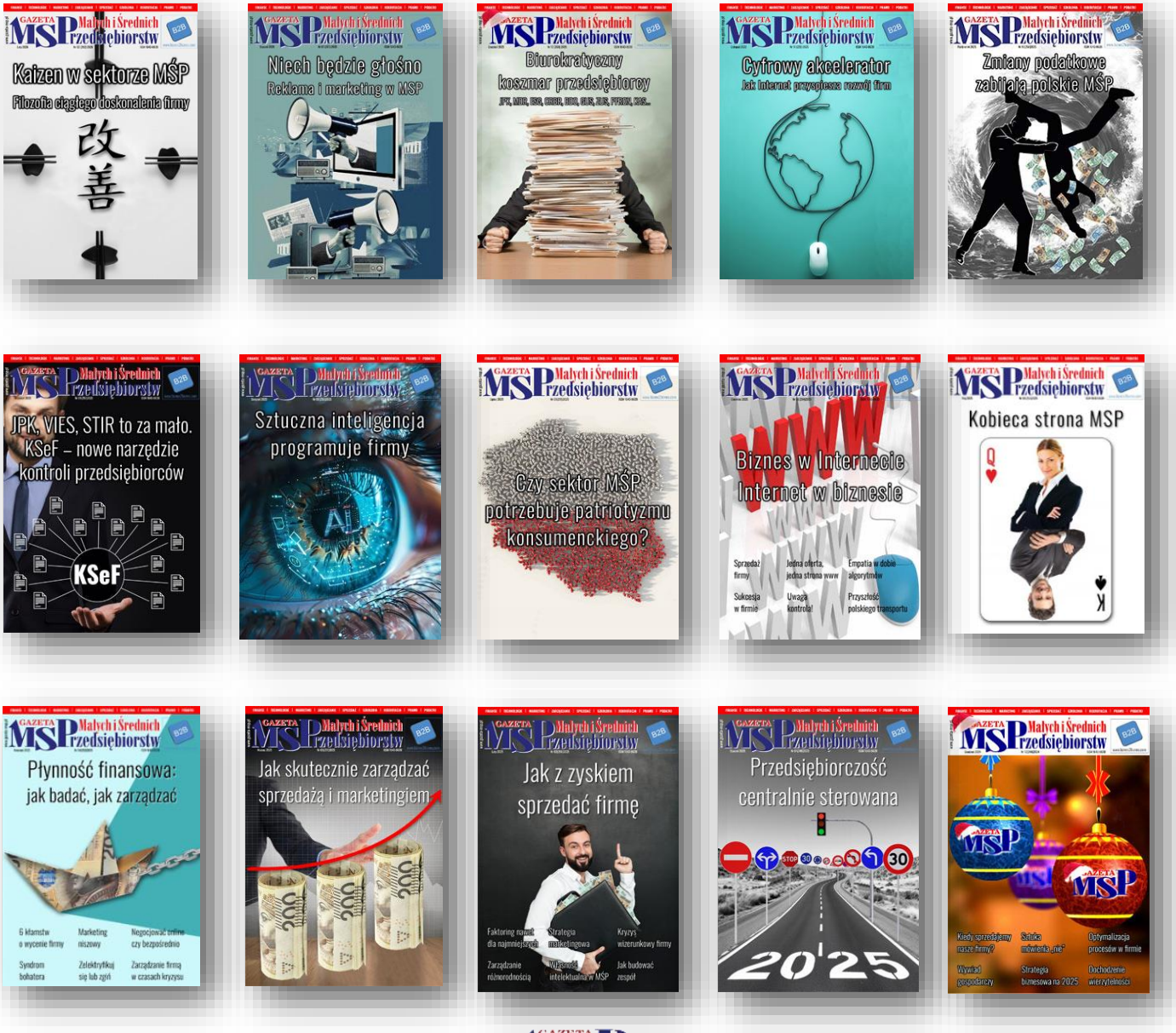
Firmy, które świadomie dobierają procedury celne, realnie zarządzają swoim cash flow.

Firmy, które odkładają tę decyzję „na ostatni moment", zwykle płacą za to utraconą płynnością, opóźnieniami i niepotrzebnym ryzykiem. ■

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

AUTOPROMOCJA



eprasa.pl 3012a41014



Badanie kondycji finansowej małej firmy – praktyczne wskaźniki

Stabilność finansowa jest jednym z najważniejszych filarów prowadzenia małego przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to nie tylko kontrolę kosztów i sprzedaży, lecz regularne badanie, jak firma funkcjonuje pod względem rentowności, płynności i przepływów pieniężnych. Nawet małe firmy mogą wdrożyć proste, ale niezwykle skuteczne narzędzia analityczne – i jest to często różnica między biznesem, który rozwija się świadomie, a tym, który działa „z dnia na dzień".

TOMASZ RYDZICKI

eprasa.pl 3012a41014



Podstawowe dokumenty finansowe – fundament zdrowej analizy

Rachunek zysków i strat, bilans oraz rachunek przepływów pieniężnych to absolutna podstawa każdej oceny finansowej. Dzięki nim przedsiębiorca widzi, jak wygląda rentowność, jakie są zasoby firmy oraz jak pieniądze przepływają przez biznes.

- **rachunek zysków i strat** pozwala określić, czy firma generuje zysk, skąd biorą się koszty i które obszary wymagają kontroli,
- **bilans** umożliwia ocenę struktury aktywów i pasywów, a także poziomu zadłużenia,
- **cash flow** pokazuje, czy firma ma realną gotówkę, a nie jedynie teoretyczne zyski.

Przykład: rachunek zysków i strat małego producenta świec zapachowych

Firma „Aromatica" wytwarza ręcznie robione świece. Właściciel przygotował pierwszy miesięczny rachunek zysków i strat:

- przychody ze sprzedaży: 32.000 zł,
- koszty materiałów (wosk, olejki, słoiki): 14.600 zł,
- wynagrodzenie pomocnika: 4.000 zł,
- koszty stałe (czynsz, media): 6.800 zł.

1. Obliczamy marżę brutto:

Przychody – koszty materiałów =
32 000 – 14 600 = 17 400 zł
Marża brutto (proc.) =
17 400 / 32 000 = 54,4 proc.

2. Obliczamy zysk netto:

Zysk brutto – pozostałe koszty =
17 400 – 10 800 = 6 600 zł
Marża netto (proc.) =
6 600 / 32 000 = 20,6 proc.

Wniosek

Firma jest bardzo rentowna, bo marża netto ponad 20 proc. jest wysoka w branży rękodzielniczej. Jednak koszt materiałów to 45 proc. przychodu – gdyby wzrósł do 50–55 proc., rentowność gwałtownie by spadła. Dzięki analizie właściciel wie, że musi regularnie monitorować koszty zakupu.



eprasa.pl 3012a41014



Kluczowe wskaźniki finansowe – jak mierzyć kondycję firmy

To, czy firma jest zdrowa, można ocenić dzięki kilku podstawowym wskaźnikom:

- płynności – czy firma jest w stanie spłacać zobowiązania,
- Rentowności – czy firma zarabia na swojej działalności,
- cyklu konwersji gotówki – jak długo pieniądze są zamrożone w obrocie.

Nie trzeba skomplikowanych narzędzi – wystarczą liczby z bilansu i RZiS.

Przykład: cykl konwersji gotówki w sklepie obuwniczym

Firma „Step-by-Step" sprzedaje obuwie i wykonała analizę cyklu konwersji gotówki:

- średni stan zapasów: 90.000 zł,
- roczny koszt własny sprzedaży: 540.000 zł,
- średni stan należności: 25.000 zł,
- średni stan zobowiązań: 45.000 zł,
- roczne przychody ze sprzedaży: 720.000 zł.

1. Rotacja zapasów:

średni stan zapasów / roczny koszt własny sprzedaży

(90 000 / 540 000) × 365 = 60,8 dnia

2. Rotacja należności:

średni stan należności / przychody ze sprzedaży

(25 000 / 720 000) × 365 = 12,7 dnia

3. Rotacja zobowiązań:

średni stan zobowiązań / koszt własny sprzedaży

(45 000 / 540 000) × 365 = 30,4 dnia

4. Cykl konwersji gotówki:

Rotacja zapasów + rotacja należności

- rotacja zobowiązań

60,8 + 12,7 – 30,4 = 43,1 dnia

Wniosek

Firma musi czekać średnio 43 dni, zanim odzyska gotówkę włożoną w towar.

To zbyt długo jak na mały sklep – docelowo warto zejść do ok. 20–25 dni.

Właściciel może skrócić cykl konwersji gotówki poprzez:

- zmniejszenie stanów magazynowych,
- zwiększenie rotacji towaru dzięki promocjom,
- wydłużenie terminów płatności u dostawców.

Cyfrowe narzędzia finansowe – jak wykorzystać je w praktyce

Nowoczesne narzędzia pomagają automatyzować analizę:

- systemy księgowe generują raporty i alerty o zaległych płatnościach,
- arkusze Excel umożliwiają budowę własnych modeli analitycznych,
- Power BI pozwala tworzyć dynamiczne dashboardy.

Dzięki temu firma nie musi prowadzić ręcznych zestawień, co ogranicza ryzyko błędów i przyspiesza analizę.

Przykład: analiza kosztów paliwa w firmie transportowej

Firma „ExpressCar" ma 3 samochody dostawcze.

Koszty miesięczne z monitoringu GPS i danych paliwowych wyglądają następująco:

Bus 1: przebieg 2.200 km, spalanie 9,8 l, koszt 1.444 zł

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

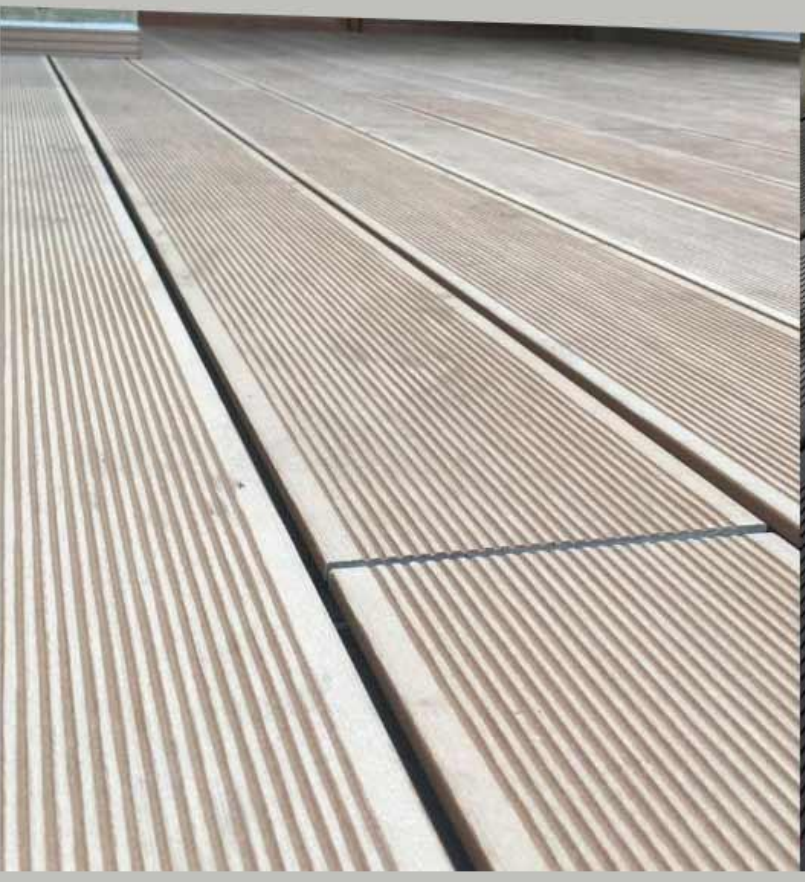


eprasa.pl 3012a41014

TARASY KOMPOZYTOWE



Projekt, materiały i realizacja





Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl 3012a41014

Bus 2: przebieg 2.600 km, spalanie 11,2 l, koszt 1.953 zł
Bus 3: przebieg 1.800 km, spalanie 10,5 l, koszt 1.266 zł
Obliczenie kosztu paliwa:

Koszt = przebieg × spalanie / 100 × cena paliwa

1 444 + 1 953 + 1 266 = 4 663 zł miesięcznie

W Power BI właściciel zauważył, że Bus 2 ma znacznie wyższy koszt na km:
Bus 1: 1.444 zł / 2.200 km = 0,66 zł/km
Bus 2: 1.953 zł / 2.600 km = 0,75 zł/km
Bus 3: 1.266 zł / 1.800 km = 0,70 zł/km

Wniosek

Bus 2 ma nieracjonalnie wysokie spalanie – prawdopodobnie wymaga serwisu lub zmiany sposobu jazdy kierowcy. Po miesiącu od wymiany wtryskiwaczy spalanie spadło o 1,1 l/100 km, redukując koszty o 216 zł miesięcznie.

Budżetowanie i próg rentowności – planowanie przyszłości

Budżet pozwala przewidywać przychody, koszty i inwestycje, a analiza progu rentowności wyznacza minimalną sprzedaż potrzebną do pokrycia kosztów.

To nie tylko narzędzie kontrolne, ale też sposób na podejmowanie decyzji – np. o zatrudnianiu, inwestycjach, zmianach cen.

Przykład: próg rentowności w salonie kosmetycznym

Dane miesięczne salonu „Glow Studio”:

- koszty stałe: 18.000 zł,
- średnia cena usługi: 160 zł,
- koszty zmienne usługi (kosmetyki, praca): 60 zł.

1. Marża na usłudze:

Cena – koszt zmienny

160 – 60 = 100 zł

2. Próg rentowności:

Koszty stałe / marża

18.000 / 100 = 180 usług miesięcznie

Wniosek

Salon musi wykonać minimum 180 usług miesięcznie, aby nie generować strat.
To około 9 usług dziennie (przy 20 dniach pracy), co jest na granicy realnych możliwości.
Działania naprawcze:

- zwiększenie ceny do 175 zł, nowa marża = 115 zł

Nowy próg: 18 000 / 115 = 157 usług miesięcznie

- zmiana dostawcy, koszt zmienny 50 zł

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 3012a41014



Nowa marża = 110 zł
Nowy próg: 18 000 / 110 = 164 usługi miesięcznie
Salon obniżył próg o ponad 10 proc., co pozwoliło osiągać zysk niemal co miesiąc.

Systematyczność analiz – najważniejszy element całego procesu

Nawet najlepsze narzędzia nie pomogą, jeśli firma nie analizuje wyników regularnie. Kluczem jest rutyna:

- cotygodniowy przegląd należności,
- comiesięczny raport sprzedaży i marży,
- kwartalna analiza całości finansów.

Małe firmy, które wdrażają taki nawyk, osiągają widoczną poprawę płynności zazwyczaj już po 6-8 tygodniach.

Przykład: kontrola należności w firmie usługowej
Firma „NetSupport" analizuje należności co tydzień.
Dane z pierwszego miesiąca:

- 0-14 dni: 21.000 zł,
- 15-30 dni: 14.000 zł,
- 31-60 dni: 9.000 zł,
- 60+ dni: 12.000 zł.

Łączne należności: 56 000 zł
Udział płatności przeterminowanych:
(9.000 + 12.000) / 56.000 = 37,5 proc.

Po wdrożeniu:

- przypomnień SMS,
- automatycznych powiadomień z systemu księgowego,
- rezygnacji z jednego klienta notorycznie zalegającego.

Dane po 2 miesiącach:
31-60 dni: 4.000 zł,
60+ dni: 3.000 zł.
Udział płatności przeterminowanych:
(4 000 + 3 000) / 56 000 = 12,5 proc.
Firma odzyskała płynność i ograniczyła ryzyko utraty gotówki o 25 pkt proc.

Podsumowanie

Analiza finansowa małej firmy nie musi być trudna ani czasochłonna. Wystarczy:

- regularnie prowadzić podstawowe dokumenty,
- monitorować kilka kluczowych wskaźników,
- korzystać z prostych narzędzi cyfrowych,
- planować przyszłość w oparciu o budżet i próg rentowności,
- utrzymywać systematyczną rutynę analiz.

Przykłady pokazują, że nawet proste obliczenia i podstawowa dyscyplina finansowa mogą poprawić rentowność, płynność i przewidywalność biznesu. ■

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 3012a41014



Zaangażowanie w 2026 – wiele firm traci je po cichu



MAGDA PIETKIEWICZ

W firmach, w mediach i na konferencjach – o zaangażowaniu mówi się dziś niemal wszędzie. Najczęściej jednak rozmowa sprowadza się do benefitów, elastyczności i wynagrodzeń. Tymczasem na drugim planie dzieją się rzeczy mniej oczywiste, ale mające dużo większy wpływ na środowisko pracy. To trochę jak z erozją skały – nie kruszy jej jedna duża kropla, tylko tysiące małych

eprasa.pl 3012a41014



Zaangażowanie nie znika z dnia na dzień. Ono powoli cichnie. Najpierw przestaje pojawiać się w rozmowach, potem w codziennych inicjatywach, aż w końcu brakuje poczucia sensu tego, co się robi. To nie skutek jednej złej decyzji, ale suma drobnych elementów, które pokazują ludziom, czy w ogóle ktoś się z nimi liczy. Dlatego jeśli chcemy budować zaangażowanie, musimy patrzeć na to, co dzieje się w tle, bo tam rodzi się albo gaśnie chęć do działania.

Paradoks odzyskanej godziny

Zdecydowana większość zatrudnionych deklaruje dziś korzystanie z AI. Nowe technologie pomagają pisać maile, tworzyć proste raporty czy szybciej analizować dane. Według szacunków sztuczna inteligencja pozwala zaoszczędzić nawet godzinę dziennie.
W praktyce jednak ten „odzyskany czas" nie zawsze oznacza więcej oddechu. Większa wydajność szybko zamienia się w wyższe oczekiwania i ciaśniejsze terminy. Jak podaje firma doradcza EY, aż 2/3 pracowników zauważa, że po wdrożeniu AI ich grafik stał się paradoksalnie bardziej napięty. Zamiast ulgi pojawia się więc przyspieszenie, które z czasem zaczyna odbijać się na energii i motywacji ludzi.
Całość obrazu dopełnia narastający, choć często skrywany, niepokój o to, czy nasze kompetencje nie zostaną wkrótce całkowicie zastąpione. Statystyki są uderzające: media podają, że w firmach, które mocno inwestują w innowacje, prawie co druga osoba obawia się o swój etat. Z kolei tam, gdzie cyfryzacja idzie wolniej, ten strach czuje „tylko" co trzeci pracownik.
Transformacja technologiczna budzi już nie tylko ciekawość, lecz także lęk. Gdy ktoś boi się, że za chwilę stanie się zbędny, przestaje przychodzić z uśmiechem do pracy i mieć chęć do działania wykraczającego poza zakres obowiązków. Jego energia zostaje przekierowana na instynktowną obronę własnego stanowiska, co w efekcie tłumi kreatywność i naturalny rozwój organizacji. W ten sposób dzień po dniu spada zaangażowanie.

Wielka niepewność

Sytuacja na rynku pracy jest dziś wymagająca. Ofert jest mniej, a znalezienie zajęcia trwa dłużej. Jak podaje Randstad, średni czas poszukiwania nowego zatrudnienia w Polsce w 2025 r. wyniósł prawie 4,5 miesiąca, czyli najwięcej od 2017 r. W mediach społecznościowych co chwilę pojawiają się historie osób, które wysłały dziesiątki CV i nie dostały żadnej odpowiedzi.
To wpływa na nastroje nie tylko tych, którzy pracy nie



eprasa.pl 3012a41014



mają, ale też tych, którzy ją mają. Wielu z nich zostaje w obecnych firmach nie z przekonania, lecz z obawy przed długą i kosztowną niepewnością finansową. Z raportu przygotowanego przez GI Group wynika, że dziś już co trzeci Polak obawia się utraty pracy – to najwyższy odsetek od kilku lat.

W zagranicznych mediach coraz głośniej o zjawisku job hugging, czyli dosłownym „przytulaniu pracy". Chodzi o sytuację, w której ludzie zostają w organizacji nie dlatego, że czerpią z tego satysfakcję i poczucie sensu, ale dlatego, że boją się tego, co mogłoby ich spotkać na zewnątrz. Z boku wszystko wygląda idealnie – nie widać fali odejść, nie ma też głośnych rezygnacji. To jednak tylko pozory, bo tak naprawdę pracownicy działają bardziej z ostrożności niż z zaangażowania.

Dobrze ilustruje to przykład firmy z branży finansowej, gdzie po fali zwolnień rotacja spadła niemal do zera. Na pierwszy rzut oka wyglądało to jak sukces. Dopiero wyniki anonimowej ankiety pokazały, że większość osób nie szuka nowej pracy tylko dlatego, że obawia się sytuacji na rynku. Jednocześnie spadła liczba zgłaszanych pomysłów usprawnień i inicjatyw oddolnych.

Instytut Gallupa nazywa to wprost Great Detachment, czyli wielkim oddaleniem. Ludzie fizycznie są w biurze, ale emocjonalnie dawno z niego wyszli. To dziś jedno z największych wyzwań dla firm: jak budować szczere zaangażowanie, skoro większość osób boi się wychylić głowę zza monitora?

Efekt domina

Mało mówi się o tym, że liderzy – tak jak wszyscy pracownicy – również się męczą, wypalają i tracą zaangażowanie. To na nich kumulują się oczekiwania organizacji, presja wyników oraz rosnąca odpowiedzialność za dobrostan i efektywność zespołów. Skala problemu jest wyraźna: 40 proc. menedżerów deklaruje, że ich zdrowie psychiczne pogorszyło się po objęciu roli kierowniczej.

Nie dziwi więc, że rola lidera traci na atrakcyjności.



eprasa.pl 3012a41014



Najbardziej jaskrawy przykład – aż 72 proc. pracowników w Japonii deklaruje, że nie chce awansu na menedżera. To sygnał szerszego trendu. Stanowisko, które kiedyś było symbolem awansu i prestiżu, coraz częściej kojarzy się z przeciążeniem, odpowiedzialnością bez realnego wpływu i ciągłym funkcjonowaniem pod presją.

To wszystko bezpośrednio odbija się na zespołach. Dlaczego? Pamiętajmy, że liderzy w ogromnym stopniu odpowiadają za poziom zaangażowania swoich zespołów, a pracownicy dostrajają się do swoich przełożonych. To klasyczny efekt domina – wystarczy, że lider straci motywację, a reszta zespołu również przestanie mieć chęć do działania.

Co istotne, spadek zaangażowania lidera najpierw widać w relacjach, a nie w tabelach czy raportach. Sygnałem ostrzegawczym są odwoływane lub skracane rozmowy 1:1. To przez tę drobną zmianę słabnie poczucie wsparcia, obniża się motywacja, a w konsekwencji spada zaangażowanie całego zespołu.

Prawdziwe zaangażowanie to nie chwytliwe hasła

Dziś zmienia się nie tylko tempo pracy, ale też jej charakter. Coraz więcej decyzji zapada szybciej, coraz mniej rzeczy jest stałych, a coraz więcej tymczasowych. W takim środowisku ludzie potrzebują doceniania, wsparcia i transparentnej komunikacji. Gdy tego brakuje, energia zaczyna iść nie w rozwój, lecz w orientowanie się w chaosie – w domyślanie się oczekiwań, w zabezpieczanie swojej pozycji, w próbę nadążenia za zmianą. To zwykle nie zła wola ani brak ambicji, a brak czasu i przestrzeni na relacje, które budują poczucie bezpieczeństwa.

Od lat mówi się, że zgrany i zmotywowany zespół to lepsze wyniki. Dziś coraz częściej słyszymy jednak, jak silna jest ta zależność – wiele badań wskazuje, że poziom zaangażowania pracowników jest jednym z najpewniejszych wskaźników sukcesu. Innymi słowy: bez realnego zaangażowania, trudno osiągać wysokie wyniki biznesowe.

Nie mówimy tu jednak o satysfakcji i dobrym samopoczuciu. Chodzi o coś znacznie głębszego: o kulturę organizacyjną, w której każdy wie, po co rano wstaje, bierze odpowiedzialność za swoje działania i nie boi się powiedzieć, co można ulepszyć.

Na zaangażowanie wpływa wiele elementów zarówno tych widocznych od razu, jak i tych drugoplanowych. Właśnie dlatego nie da się go budować chwytliwymi hasłami czy jednorazowym działaniem. Ono rodzi się w każdej minucie pracy i wymaga świadomego oraz konsekwentnego podejścia, wpisanego w DNA organizacji. Traktowanie go jako zasobu, o który należy zadbać systemowo – wpisując go w strategię i procedury – to fundament nowoczesnego zarządzania. Niestety część firm zauważa to dopiero wtedy, gdy zaangażowanie zdąży już zniknąć z codziennej pracy. ■

Autorka: ekspert od HR i twórczyni platformy Enpulse, która służy do badania zaangażowania pracowników

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



eprasa.pl 3012a41014



Kluczowa rola sądów w kontroli nowych narzędzi UOKiK



Bernadeta Kasztelan-Świetlik



Elżbieta Witkowska-Grochowalska

Projekt nowelizacji ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów wprowadza mechanizmy zakupów kontrolnych „pod przykrywką”, poszerzone możliwości blokowania stron internetowych oraz możliwość przeprowadzania przeszukań także w sprawach konsumenckich. Choć legislator daje Prezesowi UOKiK coraz mocniejsze narzędzia w walce z nieuczciwymi praktykami rynkowymi, sądy mogą hamować nadmierne zapędy organu – czego przykładem może być wyrok ograniczający wykorzystywanie dowodów pozyskanych w ramach operacyjnych działań służb specjalnych.

eprasa.pl 3012a41014



Rozszerzanie instrumentów nadzorczych Prezesa UOKiK

W najnowszym projekcie nowelizacji ustawy, którego przyjęcie Rada Ministrów zapowiedziała na I kwartał br., przewidziano, że kontrolerzy UOKiK będą mogli dokonywać zakupów kontrolnych „pod przykrywką", czyli nabywać towary i usługi, posługując się fikcyjną tożsamością w celu wykrywania naruszeń praw konsumentów. W praktyce umożliwi to organowi szybkie wychwytywanie naruszeń prawa odstąpienia od umowy, błędnego informowania o prawach konsumenta czy nieuczciwych zapisów umownych. Dane takie jak imię, nazwisko, adres czy e-mail zostaną losowo wybrane z bazy Urzędu, a organ będzie mógł obserwować realny proces świadczenia usług i sprzedaży na rynku.

Mechanizm zakupów kontrolnych znacząco zwiększy skuteczność interwencji UOKiK, szczególnie tam, gdzie postępowania oparte są jedynie na dokumentach i zgłoszeniach konsumentów i nie dają pełnego obrazu praktyk rynkowych. Nowelizacja jednak nie tyle wprowadza całkowicie nowe narzędzie, ile formalizuje praktykę, którą UOKiK już stosował w ograniczonym zakresie. Różnica polega na tym, że zakup kontrolny zyskuje wyraźną podstawę ustawową i status pełnoprawnego środka dowodowego, co znacząco wzmacnia pozycję organu w postępowaniach konsumenckich.

Nowe przepisy mają też dawać Prezesowi UOKiK szerokie uprawnienia w zakresie stron internetowych przedsiębiorców naruszających prawa konsumentów. Obejmować to ma zarówno możliwość żądania usunięcia treści lub ograniczenia dostępu do konkretnych elementów interfejsów webowych, jak i – w ostateczności – wystąpienie o usunięcie domeny z krajowego rejestru domen (czyli de facto jej blokadę). Ma to pomóc w walce z nieuczciwymi praktykami e-commerce, gdzie dostęp do treści i funkcjonalności online jest kluczowy dla całego procederu.

Projekt nowelizacji przewiduje również możliwość przeprowadzania przeszukań u przedsiębiorców, która dotychczas stosowana była głównie w spra-



eprasa.pl 3012a41014



wach antymonopolowych. Teraz procedura ma być rozszerzona także na sprawy dotyczące naruszeń zbiorowych interesów konsumentów. Nowe przepisy wskazują, iż w toku postępowań konsumenckich sąd ma udzielić zgody na przeszukanie, a materiały znalezione w trakcie takich czynności będą mogły zostać wykorzystane jako dowody.

Sądowa kontrola jako ograniczenie potencjalnych nadużyć

Choć ustawodawca przekazuje UOKiK nowe narzędzia, jednocześnie podnosi rolę sądów, które mają mieć możliwość hamowania nadmiernego wykorzystywania uprawnień przez organ. Blokowanie domen to rozwiązanie radykalne i powinno być stosowane w wyjątkowych sytuacjach, gdy brakuje innych skutecznych środków, dzięki którym Urząd może dążyć do usunięcia skutków naruszeń. Aby nie były nadużywane, zgodnie z intencją ustawodawcy, mają zadbać sądy. Dopiero praktyka pokaże, jak Prezes UOKiK będzie korzystał z nowych uprawnień.

Szerokim echem odbił się wyrok Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z 26 marca 2025 r. (sygn. akt XVII AmA 85/20), pokazując, że taka kontrola jest wręcz niezbędna. Sąd we wspomnianym wyroku stwierdził, że Prezes UOKiK nie może wykorzystywać materiałów operacyjnych pozyskanych przez Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, w tym podsłuchów, w postępowaniu antymonopolowym, ponieważ nie prowadzi on postępowań karnych, w których tego typu dowody są dopuszczalne. Sąd wskazał, że dowody te są wyłączone z postępowań cywilnych i administracyjnych, nawet jeśli zostały legalnie zgromadzone przez ABW.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 3012a41014



Każde rozszerzenie kompetencji organu administracji musi iść w parze z realną, a nie iluzoryczną kontrolą sądową. Sąd Ochrony Konkurencji i Konsumentów pełni tu rolę bezpiecznika systemowego – przypomina, że nawet w imię skuteczności walki z naruszeniami granice wyznaczają Konstytucja i przepisy proceduralne. Jeżeli ustawodawca wzmacnia narzędzia UOKiK, to sądy pozostają gwarantem, że organ nie będzie ich interpretował rozszerzająco.

Równowaga między skutecznością działania organu a prawami przedsiębiorców

Nowelizacja, mimo że znacząco rozszerza instrumentarium Prezesa UOKiK, nie eliminuje kontroli sądowej. W przypadku przeszukań w sprawach konsumenckich przewidziano uprzednią zgodę Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, natomiast legalność zakupów kontrolnych czy decyzji o blokowaniu stron internetowych będzie podlegała kontroli następczej w toku postępowania odwoławczego. Oznacza to, że sądy pozostają kluczowym arbitrem proporcjonalności i granic ingerencji organu w działalność przedsiębiorców.

Nowelizacja ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów daje Prezesowi UOKiK bezprecedensowe narzędzia do walki z naruszeniami w handlu online i e commerce, od zakupów kontrolnych „pod przykrywką", przez blokowanie stron internetowych, aż po rozszerzone możliwości przeszukań w sprawach konsumenckich. Jednocześnie rozwój orzecznictwa pokazuje, że sądy czuwają nad równowagą między skuteczną ochroną konsumentów a prawami procesowymi przedsiębiorców, ograniczając możliwość dowodową organu tam, gdzie uznają, że przekracza on swoje kompetencje. ■

Bernadeta Kasztelan-Świetlik – Partner w kancelarii GESSEL, a wcześniej przez 13 lat związana z UOKiK, w tym jako wiceprezes nadzorujący pracę trzech kluczowych departamentów: Kontroli Koncentracji, Ochrony Konkurencji oraz Prawnego

Elżbieta Witkowska-Grochowalska – Senior Associate w kancelarii GESSEL, w dziale prawa konkurencji i prawa konsumenckiego

REKLAMA



eprasa.pl 3012a41014



AI przed sądem.
Globalny krajobraz praw autorskich w erze algorytmów



ROBERT NOGACKI

W marcu 2025 roku Sąd Apelacyjny Dystryktu Kolumbii wydał przełomowe orzeczenie w sprawie dr. Stephena Thalera, który domagał się uznania praw autorskich do obrazu „A Recent Entrance to Paradise" – dzieła, którego autorem miał być nie człowiek, lecz system sztucznej inteligencji o nazwie Creativity Machine. Sąd oddalił jego żądanie, podtrzymując wielowiekową doktrynę, że tylko istoty ludzkie mogą być autorami w rozumieniu prawa autorskiego. To orzeczenie stanowi zaledwie wierzchołek góry lodowej fundamentalnych pytań prawnych, które sztuczna inteligencja stawia przed współczesnym systemem ochrony własności intelektualnej.

eprasa.pl 3012a41014



Kiedy maszyna staje się twórcą

Rozwój generatywnej sztucznej inteligencji w ostatnich latach przekształcił abstrakcyjne dylematy filozoficzne w palące problemy praktyczne. Systemy takie jak DALL-E, Midjourney czy ChatGPT codziennie tworzą miliony obrazów, tekstów i kompozycji muzycznych, które pod względem jakości i oryginalności często dorównują lub przewyższają dzieła ludzkie.

Ta technologiczna rewolucja zmusza nas do przemyślenia na nowo podstawowych założeń prawa autorskiego, które przez wieki opierało się na prostym założeniu: twórczość jest domeną wyłącznie ludzką.

Doktryna ludzkiego autorstwa: ortodoksyjne podejście

Dominująca w większości jurysdykcji doktryna ludzkiego autorstwa traktuje sztuczną inteligencję jedynie jako narzędzie – wyrafinowane, ale wciąż narzędzie – podobne do pędzla w ręku malarza czy aparatu fotograficznego. Stany Zjednoczone, będące bastionem tego podejścia, konsekwentnie odmawiają rejestracji praw autorskich do utworów generowanych autonomicznie przez AI. U.S. Copyright Office w swoim raporcie z 2025 r. jednoznacznie stwierdza, że konstytucyjna klauzula o prawach autorskich, mówiąca o „Authors", odnosi się wyłącznie do istot ludzkich.

Argumentacja prawna opiera się tu nie tylko na literalnej interpretacji przepisów, ale także na głębszych założeniach filozoficznych. Prawo autorskie, jak argumentują zwolennicy tej doktryny, ma na celu stymulowanie ludzkiej kreatywności i chronienie inwestycji intelektualnej człowieka. Przyznanie praw autorskich maszynom byłoby zaprzeczeniem tej fundamentalnej logiki – maszyny nie potrzebują zachęt ekonomicznych do tworzenia, nie doświadczają satysfakcji z uznania swojej pracy, nie cierpią z powodu plagiatu.

Paradoksalnie, ta pozornie konserwatywna doktryna prowadzi do radykalnych konsekwencji praktycznych: utwory generowane przez AI automatycznie trafiają do domeny publicznej, stając się dobrem wspólnym ludzkości. To rozwiązanie, choć eleganckie w swojej prostocie, budzi kontrowersje wśród przedsiębiorców inwestujących miliardy w rozwój systemów AI.



eprasa.pl 3012a41014



Precedensy sądowe: od małpy do maszyny

Sprawa „małpiego selfie" (Naruto v. Slater, 2018), choć pozornie komiczna, ustanowiła kluczowy precedens. Gdy makak Naruto wykonał serię autoportretów aparatem fotografa Davida Slatera, organizacja PETA wystąpiła w imieniu małpy o prawa autorskie. Sąd kategorycznie stwierdził, że zwierzęta nie mogą posiadać praw autorskich, wzmacniając doktrynę wymagającą ludzkiego autorstwa.

Ten precedens stał się fundamentem dla późniejszego orzeczenia w sprawie Thaler v. Perlmutter (2023-2025), gdzie sądy konsekwentnie stosowały tę samą logikę do systemów AI. Orzeczenie to, choć krytykowane przez niektórych jako hamujące innowację, ustanowiło jasną linię: w Stanach Zjednoczonych autorem może być tylko człowiek.

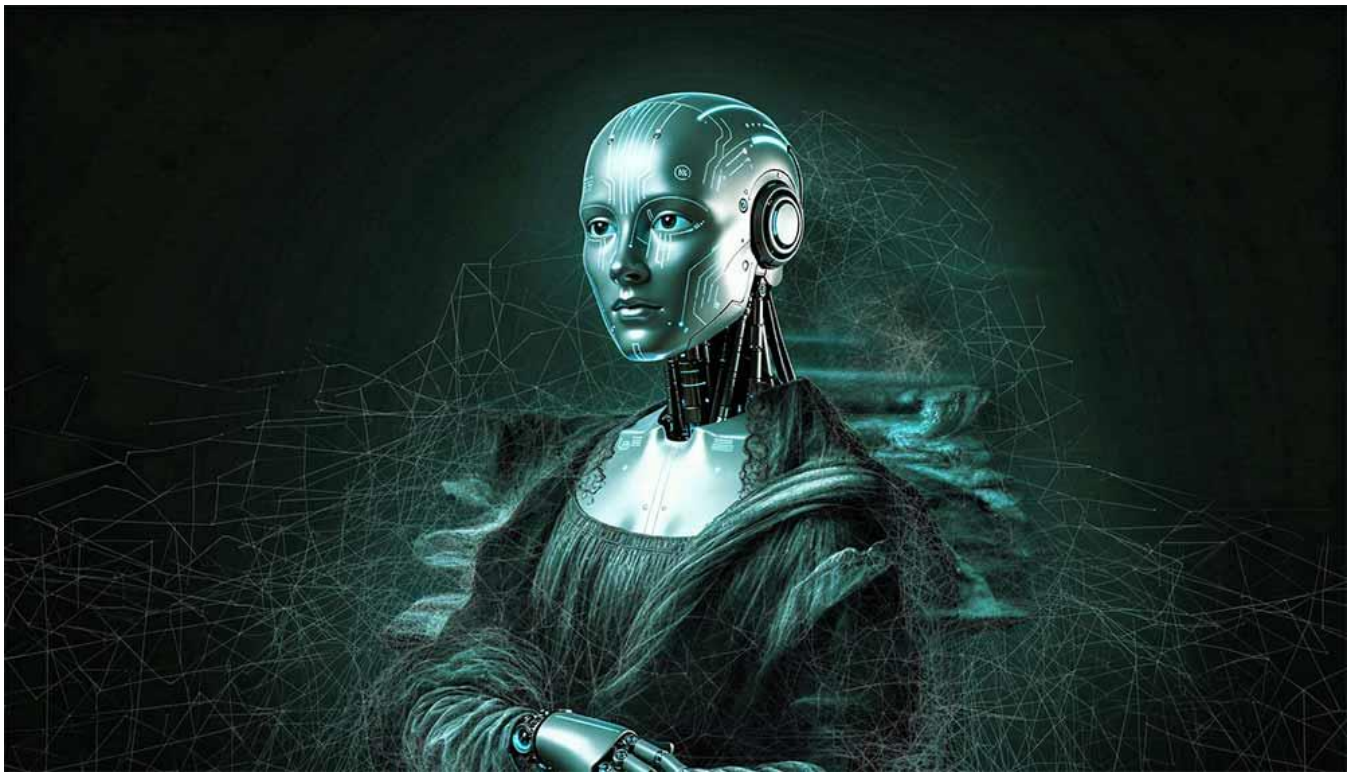
Chińskie sądy przyjęły zaskakująco elastyczne podejście. W przełomowej sprawie Tencent v. Yingxun (2019), Sąd w Shenzhen przyznał ochronę prawnoautorską artykułowi wygenerowanemu przez system AI „Dreamwriter". Kluczowe było stwierdzenie, że choć bezpośrednim „autorem" był algorytm, to zaangażowanie człowieka w proces twórczy – poprzez programowanie, określanie parametrów i nadzór – wystarczało do przyznania ochrony.

Jeszcze dalej poszedł Sąd Internetowy w Pekinie w sprawie Li v. Liu (2023), ustanawiając szczegółowe kryteria: osiągnięcie intelektualne, oryginalność wyrażona przez spersonalizowane wybory użytkownika, konkretna form wyrazu oraz przynależność do dziedzin literatury, sztuki lub nauki.

Niemożliwość praktycznej weryfikacji

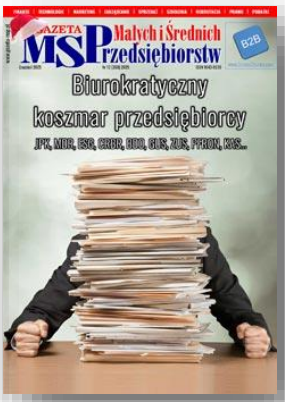
Współczesne dyskusje prawnicze rozróżniają trzy kategorie utworów: dzieła stworzone przez człowieka, dzieła AI-assisted oraz dzieła wygenerowane autonomicznie przez AI. Ta kategoryzacja opiera się jednak na fundamentalnym błędzie: zakłada, że można w praktyce rozróżnić te trzy kategorie.

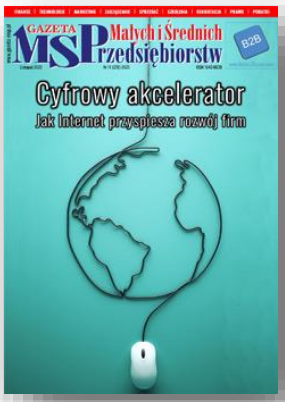
Przyjrzyjmy się realistycznemu scenariuszowi. Autor przedstawia nowelę, twierdząc, że napisał ją samodzielnie. W rzeczywistości wykorzystał GPT-4 do wygenerowania pierwotnej wersji, następnie przepisał ją ręcznie, zmieniając około 30 proc. treści, dodając własne metafory i modyfikując strukturę narracyjną. Czy taki utwór zasługuje na ochronę?



eprasa.pl 3012a41014







































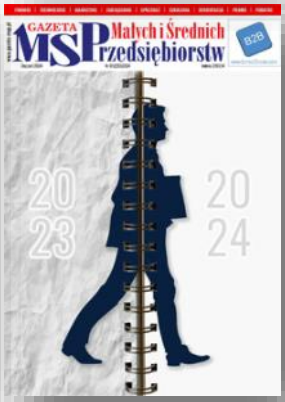












eprasa.pl 3012a41014



Według dominującej doktryny – to zależy od tego, czy wkład ludzki był „wystarczający". Ale jak zmierzyć ten wkład? Czy 30 proc. modyfikacji to za mało, czy wystarczająco? Kto ma to ocenić i na jakiej podstawie?

Kluczowy problem: nikt nie może zweryfikować prawdziwości twierdzeń autora. Nawet najbardziej zaawansowana analiza stylometryczna nie powie nam z pewnością, czy dany fragment tekstu powstał w umyśle człowieka, czy został wygenerowany przez algorytm. Systemy AI nie pozostawiają „odcisków palców" w swoich utworach.

Paradoks kreatywnego prompta

Niektóre jurysdykcje próbują rozwiązać ten dylemat poprzez ocenę kreatywności prompta – instrukcji użytej do wygenerowania utworu przez AI. Jeśli prompt jest wystarczająco szczegółowy i kreatywny, rezultat może otrzymać ochronę prawnoautorską.

To rozwiązanie napotyka nieprzezwyciężalną przeszkodę: prompt jest ulotny. Gdy widzimy gotowy obraz wygenerowany przez Midjourney, nie mamy dostępu do prompta, który go stworzył. Nie wiemy, czy użytkownik wpisał prosty komunikat „piękny krajobraz" czy wieloakapitową instrukcję precyzyjnie określającą kompozycję, oświetlenie, styl i symbolikę.

Co więcej, twórca może łatwo zafałszować historię powstania dzieła. Może przedstawić retrospektywnie skonstruowany „oryginalny prompt", który nigdy nie był użyty w praktyce. Systemy AI zazwyczaj nie przechowują pełnej historii iteracji, a nawet jeśli – użytkownik nie ma obowiązku jej ujawniać.

Próba uzależnienia ochrony od jakości prompta tworzy system, który można oszukać bez możliwości wykrycia. Prawo autorskie nie może opierać się na niesprawdzalnych deklaracjach.

Jedyna logiczna droga: pełna ochrona

Stoimy przed wyborem nie między doskonałymi rozwiązaniami, ale między systemem niemożliwym do egzekwowania a systemem niedoskonałym, lecz

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 3012a41014



praktycznym. Skoro nie możemy w praktyce rozróżnić utworów w pełni ludzkich, AI-assisted i w pełni wygenerowanych przez AI; skoro nie możemy zweryfikować prawdziwości deklaracji twórców; skoro próby stworzenia kryteriów opartych na analizie promptów są z natury niesprawdzalne – pozostaje tylko jedno rozsądne rozwiązanie: przyznanie pełnej ochrony prawno-autorskiej wszystkim utworom spełniającym tradycyjne kryteria oryginalności i konkretnej formy wyrazu, niezależnie od roli AI w procesie twórczym.

To podejście ma kilka fundamentalnych zalet. Po pierwsze, jest zgodne z rzeczywistością technologiczną – nie wymaga odróżniania tego, co nieodróżnialne. Po drugie, jest uczciwe wobec twórców – nie karze ich za używanie nowoczesnych narzędzi ani nie premiuje za zatajanie prawdy. Po trzecie, jest możliwe do egzekwowania – nie opiera się na niemierzalnych kryteriach ani niesprawdzalnych deklaracjach.

Redefinicja pojęcia autorstwa

Pełna ochrona utworów powstałych z udziałem AI wymaga jednak redefinicji naszego rozumienia autorstwa. Tradycyjnie autor to osoba, która własnoręcznie tworzy dzieło. W nowej rzeczywistości autor to osoba, która inicjuje proces twórczy, podejmuje kluczowe decyzje estetyczne, dokonuje selekcji i kuracji rezultatów oraz bierze odpowiedzialność za finalną formę utworu.

Ta redefinicja nie jest tak radykalna, jak się wydaje. W końcu od lat przyznajemy prawa autorskie reżyserom filmowym, choć nie nagrywają osobiście każdej sceny; architektom, choć nie budują osobiście każdego budynku; kompozytorom muzyki orkiestrowej, choć nie grają osobiście na każdym instrumencie. Autorstwo zawsze było bardziej złożone niż prosty akt fizycznego tworzenia.

Kluczowa jest intencja, wizja i odpowiedzialność. Osoba, która świadomie wykorzystuje AI do realizacji swojej twórczej wizji, zasługuje na uznanie i ochronę prawną tak samo, jak osoba używająca tradycyjnych narzędzi. Różnica narzędzi nie może determinować różnicy w prawach. ■

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

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 3012a41014



Offline, online czy tryb awaryjny? Jak wystawiać faktury w KSeF



ROBERT NOGACKI

Tryb offline, certyfikaty, kody QR, uprawnienia właścicielskie – wdrożenie Krajowego Systemu e-Faktur rodzi lawinę pytań. Czy proformy też muszą trafiać do KSeF? Jak wystawiać faktury bez dostępu do Internetu? Kto automatycznie otrzyma dostęp do systemu, a kto musi złożyć formularz? Chciałbym wyjaśnić mechanizmy, które budzą największe wątpliwości przedsiębiorców – i pokazać, że przy odpowiednim przygotowaniu przejście na e-faktury wcale nie musi być skokiem na głęboką wodę.



Krajowy System e-Faktur (KSeF) stanowi infrastrukturę informatyczną utworzoną przez Ministerstwo Finansów, przeznaczoną do elektronicznego wystawiania, transmisji, przyjmowania oraz magazynowania dokumentów rachunkowych w postaci ustrukturyzowanej. System wdrażany jest stopniowo od 1 lutego 2026 r., obejmując sukcesywnie wszystkie podmioty prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski, zobowiązane do wystawiania faktur. Głównym celem wdrożenia tego systemu jest:

- cyfryzacja procesów związanych z dokumentacją rachunkową i ewidencją podatku od towarów i usług,
- minimalizacja błędów powstających przy sporządzaniu i przesyłaniu dokumentów,
- centralne archiwizowanie faktur w jednym, centralnym repozytorium państwowym.

Jak wystawiać faktury w KSeF?

Po dokonaniu integracji oprogramowania rachunkowego z infrastrukturą KSeF (za pośrednictwem API), faktury mogą być wystawiane i przesyłane z poziomu używanego przez przedsiębiorcę systemu księgowego. Na oficjalnej stronie ksef.podatki.gov.pl dostępne są następujące rozwiązania: Aplikacja Podatnika KSeF, Aplikacja Mobilna KSeF oraz Moduł e-Mikrofirma w e-Urzędzie Skarbowym.

E-faktura to dokument przygotowany w ściśle określonym formacie XML, który został przekazany do systemu KSeF i otrzymał niepowtarzalny identyfikator. Po przesłaniu dokument jest:

- automatycznie odbierany przez uprawnionego odbiorcę (podatnika posiadającego NIP),
- przechowywany na serwerach administrowanych przez państwo przez okres 10 lat,
- chroniony przed stratą danych, zniszczeniem lub zaginięciem.

Istotną różnicą w stosunku do tradycyjnych dokumentów jest fakt, że e-faktury nie są przesyłane pocztą elektroniczną, nie podlegają tradycyjnym procesom archiwizacji papierowej (z pewnymi wyjątkami ustawowymi) i pozostają w systemie na stałe.

Harmonogram wdrażania KSeF

Wdrażanie obowiązku przesyłania faktur do systemu KSeF przebiega w dwóch etapach: od 1 lutego 2026 r. - dotyczy podmiotów, które w roku obrachunkowym 2024 wykazały przychody ze sprzedaży przekraczające 200 milionów złotych polskich (wartość brutto, wraz z podatkiem VAT). Etap II – od 1 kwietnia 2026 r.



eprasa.pl 3012a41014

– dotyczy pozostałych prowadzących działalność gospodarczą w Polsce, którzy dotychczas nie byli objęci tym obowiązkiem.
Do ostatniego dnia grudnia 2026 r. przedsiębiorcy mogą alternatywnie wystawiać faktury tradycyjnymi metodami (w formie papierowej lub jako pliki elektroniczne przesyłane poza systemem KSeF), pod warunkiem że łączna kwota sprzedaży z podatkiem VAT ujęta na takich dokumentach w danym miesiącu kalendarzowym nie przekracza 10.000 zł. Rozwiązanie to ma na celu ułatwienie płynnego przejścia przedsiębiorstw na nową infrastrukturę.

Czy obowiązkowy KSeF obejmuje też proformy?

Nie. Zgodnie z definicjami zawartymi w ustawie o podatku od towarów i usług, dokument określany mianem „proforma" nie spełnia kryteriów konstytutywnych faktury. W związku z tym wystawianie tego rodzaju dokumentacji pozostaje poza zakresem systemu KSeF i może być prowadzone metodami tradycyjnymi, bez konieczności przesyłania do infrastruktury publicznej.

Czym różni się tryb online od offline?

System KSeF oferuje dwa tryby wystawiania dokumentów rachunkowych, różniące się czasem i warunkami transmisji danych.
W pierwszym – trybie pracy w czasie rzeczywistym – dokumenty są przygotowywane i przesyłane do infrastruktury KSeF natychmiast, w momencie ich utworzenia. Fakturę uznaje się za wystawioną w dacie jej przesłania do KSeF. Rozwiązanie to wymaga dostępu do sieci teleinformatycznej oraz pełnej dostępności serwerów systemu.
Drugi to tryb pracy w warunkach ograniczonego dostępu. Umożliwia sporządzenie dokumentu księgowego poza systemem i jego późniejsze dosłanie do KSeF:

- w trybie offline24 – fakturę wystawiona bez połączenia z systemem należy przesłać do KSeF niezwłocznie, nie później niż w następnym dniu roboczym po dniu jej wystawienia,
- w trybie offline (niedostępności systemu) – stosowany w sytuacji, gdy infrastruktura KSeF uległa czasowej awarii – fakturę dosyła się do KSeF nie



eprasa.pl 3012a41014



później niż w następnym dniu roboczym po dniu zakończenia okresu niedostępności,
- tryb awaryjny – aktywowany w przypadkach szczególnych przeszkód technicznych – fakturę należy wówczas przesłać do KSeF nie później niż w ciągu 7 dni roboczych od zakończenia awarii KSeF.

Faktury w tych trzech trybach uznaje się za wystawione w dacie wskazanej przez podatnika w polu P_1 struktury logicznej FA. W trybach pracy pozaonlinowej dokument musi zostać oznaczony dwoma kodami QR (Quick Response), jeśli jest przekazywany odbiorcy poza ekosystemem KSeF. Drugi kod QR wymaga uprzedniego wygenerowania dedykowanego certyfikatu (typu 2).

Certyfikaty KSeF

Certyfikaty wydawane w ramach infrastruktury KSeF pełnią dwie odrębne i uzupełniające się role w procesie fakturowania.
Certyfikat typu 1 służy do uwierzytelniania (potwierdzenia tożsamości) użytkownika logującego się do systemu. Certyfikat typu 2 jest niezbędny do generowania drugiego kodu QR, który umożliwia odbiorcy weryfikację autentyczności dokumentu przekazanego poza platformą.
Certyfikat tego typu jest nieodzowny w scenariuszach, gdy wystawienie faktury odbywa się poza standardowym trybem online.

Jak przedsiębiorca będący osoba fizyczną może uzyskać dostęp do KSeF?

Dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, które są zarejestrowane jako podatnicy VAT, system KSeF funkcjonuje na zasadzie automatycznego przyznania uprawnień. Oznacza to, że taki podatnik, posiadający aktywny NIP otrzymuje automatyczny dostęp do infrastruktury bez konieczności składania dodatkowych wniosków lub zgłoszeń w organach skarbowych. To tzw. uprawnienia właścicielskie w KSeF.

Jak osoba posiadająca uprawnienia właścicielskie loguje się do KSeF?

Osoba fizyczna może się zalogować do systemu KSeF wykorzystując dwie zaakceptowane metody potwierdzenia tożsamości:
- podpis zaufany,
- kwalifikowany podpis elektroniczny.

W sytuacji, gdy dokument uwierzytelniający nie zawiera wpisanego NIP lub numeru PESEL, konieczne jest złożenie zgłoszenia zawierającego te dane. Procedura ta przeprowadzana jest za pośrednictwem formularza o symbolu ZAW-FA, na podstawie którego

OGŁOSZENIE



eprasa.pl 3012a41014



system automatycznie powiąże dokument uwierzytelniający z kontem podatnika.

Jak nadawane są uprawnienia pierwotne innym podatnikom?

Procedura przyznania uprawnień podmiotom innym niż osoby fizyczne zależy od wyposażenia technicznego przedsiębiorstwa. Firmy posiadające kwalifikowaną pieczęć elektroniczną z numerem NIP mogą bezpośrednio korzystać z systemu KSeF na podstawie automatycznie przyznanych uprawnień właścicielskich, bez konieczności jakichkolwiek formalnych zgłoszeń w urzędu skarbowym.
Firmy, które nie posiadają kwalifikowanej pieczęci muszą złożyć formularz ZAW-FA, w którym wskażą osobę fizyczną uprawnioną do administrowania dostępem do systemu. Po uwierzytelnieniu tej osoby przez system KSeF, może ona następnie samodzielnie przyznawać kolejne uprawnienia innym użytkownikom, korzystając z panelu zarządzania w systemie.

Jak przyznać uprawnienie innemu pracownikowi lub zewnętrznej firmie księgowej?

Aby upoważnić inną osobę do sporządzania faktur w imieniu podatnika lub firmy, należy przyznać jej specjalne uprawnienie do tej czynności. Procedurę tę można przeprowadzić na dwa sposoby:

- poprzez Aplikację Podatnika KSeF – narzędzie udostępniane bezpłatnie przez Ministerstwo Finansów w wersji internetowej zawiera moduł zarządzania dostępem, umożliwiający wskazanie i autoryzację nowych użytkowników,
- poprzez oprogramowanie komercyjne – jeśli firma korzysta z systemu księgowo-finansowego zintegrowanego z infrastrukturą KSeF (za pośrednictwem interfejsu API), uprawnienia mogą być nadawane bezpośrednio z poziomu tego oprogramowania.

Po przyznaniu uprawnienia wskazana osoba uzyskuje możliwość sporządzania i przesyłania dokumentów rachunkowych do systemu KSeF, działając w imieniu podatnika lub podmiotu gospodarczego.

Podsumowanie

Krajowy System e-Faktur to nie przeszkoda do pokonania, ale zmiana, którą trzeba zarządzać strategicznie. Przedsiębiorcy, którzy zdecydują się na wsparcie doświadczonego biura rachunkowego, oferującego profesjonalną księgowość dla firm, mogą być pewni, że nie będą mieć problemów z tym jak wystawiać faktury w KSeF.
Proces wdrażania systemu przebiegnie sprawnie, bez niepożądanych konsekwencji. A to, przynajmniej w świecie prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i towarzyszących temu licznych zmianach w podatkach i regulacjach, jest bezcenne. ■

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 3012a41014

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · e-kiosk.pl · e-gazety.pl

publio · nexto.pl · ebookpoint.pl

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

onepress · PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA · eprasa.pl



eprasa.pl 3012a41014



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 3012a41014



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



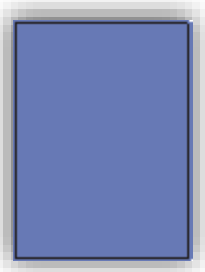
Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy. bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

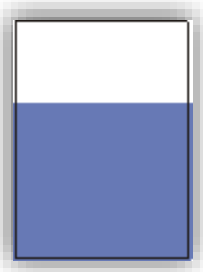
eprasa.pl 3012a41014

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

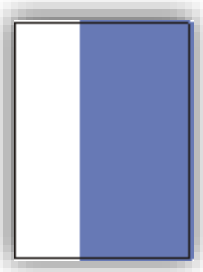
Strony redakcyjne



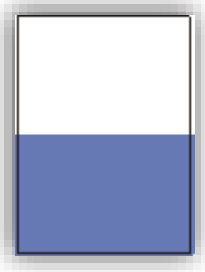
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



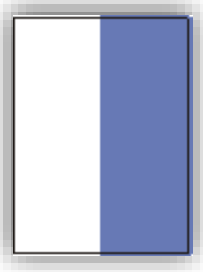
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



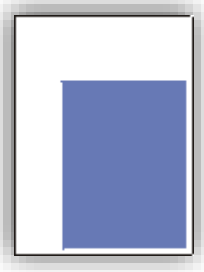
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



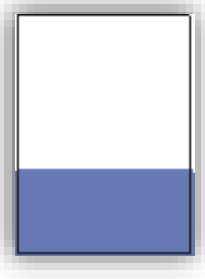
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



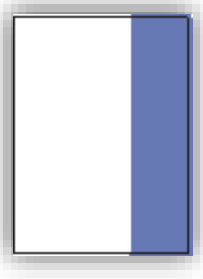
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



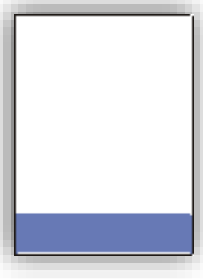
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



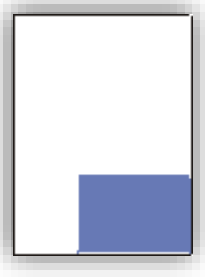
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



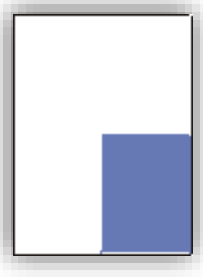
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



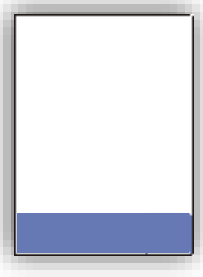
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



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**

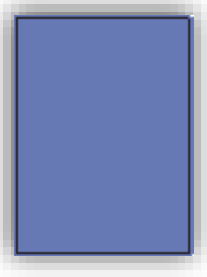
Okładki



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 3012a41014



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 3012a41014

www.biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl 3012a41014