www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Wrzesień 2026 Nr 09 (269) 2026 ISSN 1643-8639

B2B
www.biznes2biznes.com

Regulacyjna burza

Jak biurokracja hamuje cross border polskich firm



eprasa.pl 98d1da62f6

Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



sierpień 2026



lipiec 2026



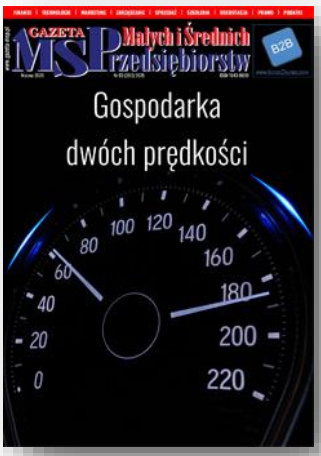
czerwiec 2026



maj 2026



kwiecień 2026



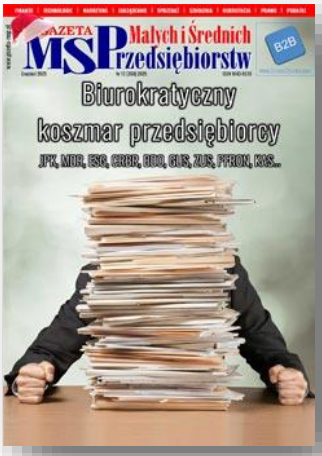
marzec 2026



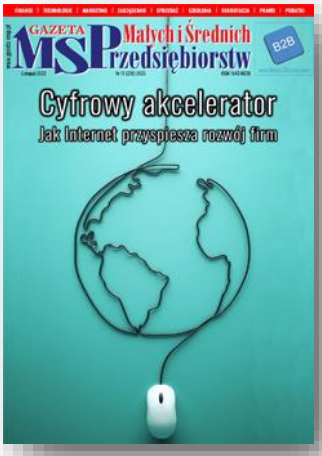
luty 2026



styczeń 2026



grudzień 2025



listopad 2025



październik 2025



wrzesień 2025



sierpień 2025



lipiec 2025



czerwiec 2025



maj 2025

eprasa.pl 9841da62f6

Cross border pod presją regulacji

Przez lata sprzedaż transgraniczna była jednym z największych sukcesów polskiego e-commerce. Tysiące rodzimych firm, zwłaszcza z sektora MSP, wykorzystywały możliwości jednolitego rynku europejskiego, docierając do klientów w Niemczech, Francji, Czechach czy krajach skandynawskich bez konieczności budowania kosztownych struktur za granicą. Dla wielu marek cross border stał się naturalnym sposobem na rozwój i zwiększanie skali działalności.

Dziś jednak przedsiębiorcy coraz częściej zastanawiają się, czy zagraniczna ekspansja jest równie atrakcyjna jak jeszcze kilka lat temu. Nie brakuje klientów ani popytu na polskie produkty. Problemem staje się rosnąca liczba regulacji, które trzeba jednocześnie spełniać na wielu rynkach.

VAT OSS, przepisy dotyczące opakowań i EPR, wymogi RODO, regulacje GPSR oraz kolejne obowiązki środowiskowe. Każde z tych rozwiązań ma uzasadniony cel: ochronę konsumentów, bezpieczeństwo produktów czy troskę o środowisko. W praktyce jednak ich kumulacja oznacza dodatkowe koszty, nowe procedury i coraz większe obciążenia administracyjne.

Paradoksalnie największym wyzwaniem dla firm rozwijających sprzedaż zagraniczną nie jest dziś znalezienie klientów, lecz sprawne poruszanie się w gąszczu przepisów. Szczególnie odczuwają to małe i średnie przedsiębiorstwa, dysponujące nieporównywalnie mniejszymi zasobami niż globalne platformy handlowe.

Cross border pozostaje ważną szansą rozwoju dla polskich firm. Coraz wyraźniej widać jednak, że o sukcesie na zagranicznych rynkach decydują już nie tylko jakość produktu i sprawna logistyka, ale również zdolność do funkcjonowania w coraz bardziej złożonym otoczeniu regulacyjnym. To właśnie ono staje się dziś jednym z najważniejszych wyzwań dla europejskiego handlu internetowego.

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



sierpień 2026



lipiec 2026



czerwiec 2026



maj 2026



kwiecień 2026



marzec 2026

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

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

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

eprasa.pl 9841da62f6

SPIS TREŚCI

MSP



Jak biurokracja hamuje cross border polskich firm 6

Dlaczego nie sprzedasz swojej firmy? 10

Nowości wydawnicze 18

FINANSE



Firmowe finanse od zera.

Jak zbudować system, który wspiera wzrost 16

Czy można się ubezpieczyć od skutków kontroli PIP? 24

REKLAMA I MARKETING



Post to dopiero początek. Jak mała firma

nie traci zapytań z komentarzy i wiadomości 28

REKLAMA I MARKETING



Gdzie wycieka budżet marketingowy firmy? 36

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE



5 pytań, zanim wydasz pierwszą złotówkę na AI 40

ZARZĄDZANIE



Walka ceną - najdroższą strategią 46

eprasa.pl 9841da62f6

ZARZĄDZANIE



Ostatni kwartał 2026 roku prawdziwym testem dojrzałości firm rodzinnych 52

Pracownicy rezygnują przez brak relacji, nie brak benefitów 60

AKADEMIA MSP



Nadchodzi największa reforma preferencyjnego pochodzenia towarów 66

Sankcje UE 2026: organ bada nie tylko towar, ale także przedsiębiorcę 72

SPRZEDAŻ



Nie pompuj lejka sprzedaży przed Q4. Najpierw sprawdź co do niego wpada 76

REKRUTACJA I PRACA



Praca tymczasowa pod większą kontrolą 80

PRAWO



Czy Twoja firma przetrwa 30 dni bez Ciebie? 84

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



Czy prowadzący JDG może wrzucić w koszty wynagrodzenia małżonka? 91

TRANSPORT I MOTORYZACJA

Duży SUV, miękka hybryda i francuski komfort 96

eprasa.pl 9841da62f6



Jak biurokracja hamuje cross border polskich firm

Jeszcze kilka lat temu sprzedaż transgraniczna była dla wielu polskich firm naturalną drogą rozwoju. Dziś przedsiębiorcy nadal widzą potencjał zagranicznych rynków, jednak coraz częściej wskazują na rosnącą liczbę obowiązków podatkowych, środowiskowych i produktowych. Cross border nie znika, ale prowadzenie go staje się znacznie bardziej wymagające niż jeszcze kilka lat temu.

Tomasz Rydzicki

eprasa.pl 9841da62f6

Przez ostatnią dekadę sprzedaż transgraniczna stała się jednym z najważniejszych kierunków rozwoju polskiego e-commerce. Tysiące przedsiębiorstw, szczególnie z sektora MSP, wykorzystało jednolity rynek europejski do sprzedaży produktów poza granicami kraju bez konieczności tworzenia zagranicznych oddziałów czy sieci dystrybucyjnych.
Dziś jednak coraz więcej właścicieli sklepów internetowych i producentów zadaje pytanie, czy prowadzenie cross border jest nadal równie atrakcyjne jak kilka lat temu. Powodem nie jest spadek zainteresowania zakupami online ani brak popytu na polskie produkty. Znacznie częściej wskazywane są rosnące koszty zgodności z regulacjami oraz coraz większa złożoność prowadzenia sprzedaży na wielu rynkach jednocześnie.

Cross border pozostaje szansą dla polskich firm

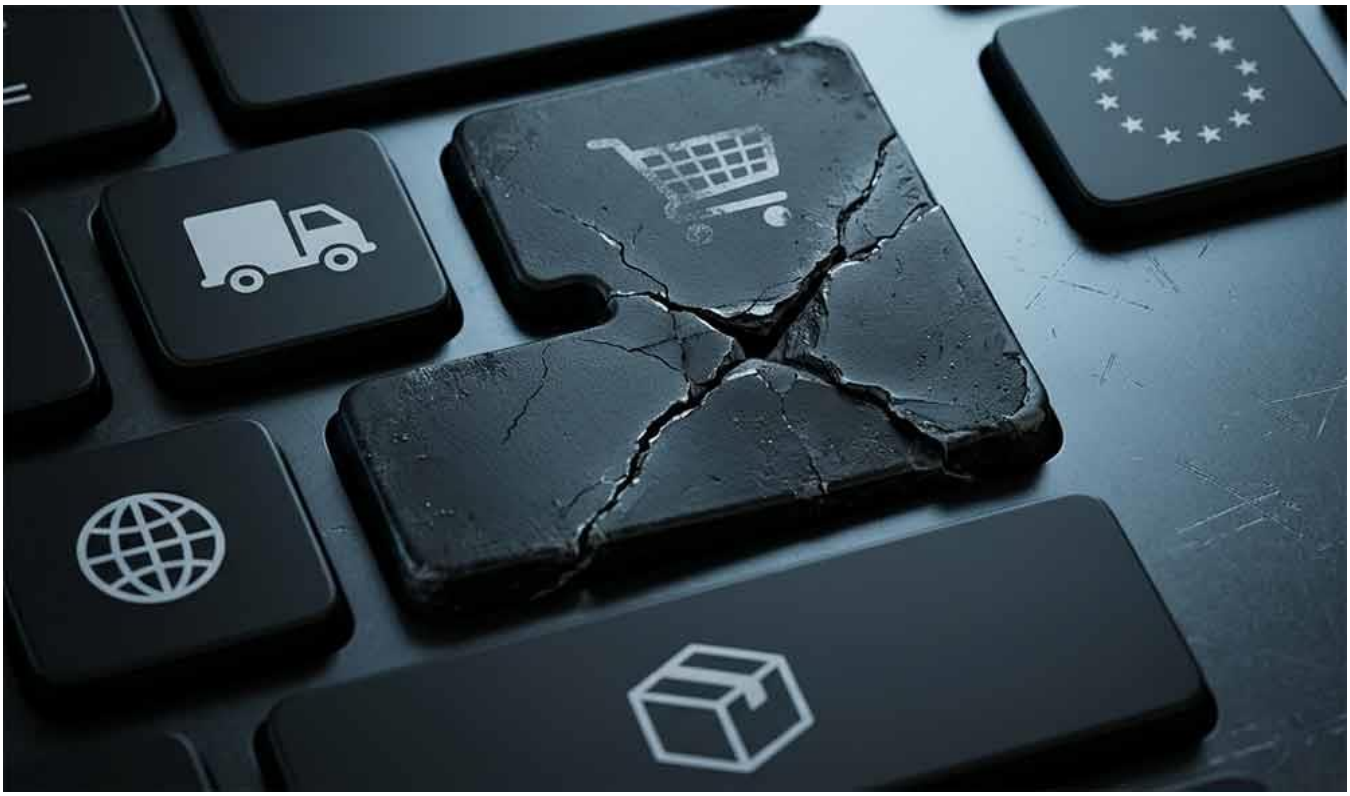
Polskie przedsiębiorstwa przez wiele lat skutecznie wykorzystywały przewagi konkurencyjne takie jak wysoka jakość produktów, rozwinięta logistyka, doświadczenie w e-commerce oraz relatywnie niższe koszty działalności.
Dzięki temu sprzedaż zagraniczna stała się naturalnym kierunkiem rozwoju dla wielu marek. Niemcy, Francja, Czechy, kraje skandynawskie czy Wielka Brytania pozwalały zwiększać skalę działalności i uniezależniać się od sytuacji na rynku krajowym.
Jednocześnie dane Komisji Europejskiej pokazują, że jedynie około 26 proc. unijnych MSP prowadzi handel z innymi państwami UE, podczas gdy większość firm nadal działa wyłącznie na rynku krajowym.

Największym wyzwaniem stają się regulacje

Problem nie polega na jednej konkretnej regulacji. Wyzwanie stanowi ich kumulacja.
Przedsiębiorca prowadzący sprzedaż transgraniczną musi obecnie uwzględniać między innymi:

- system VAT OSS,
- przepisy dotyczące opakowań i EPR,
- wymogi RODO,
- regulacje bezpieczeństwa produktów GPSR,
- obowiązki środowiskowe,
- wymagania marketplace'ów dotyczące zgodności produktów.

Każda z tych regulacji ma uzasadniony cel, związany



eprasa.pl 9841da62f6

z ochroną konsumentów, bezpieczeństwem produktów czy ochroną środowiska. Problem pojawia się wtedy, gdy wszystkie zaczynają działać jednocześnie, generując dodatkowe koszty i obowiązki administracyjne.

Branżowa organizacja Ecommerce Europe zwraca uwagę, że sektor e-commerce funkcjonuje dziś w warunkach określanych jako „legislative storm", czyli wyjątkowo intensywnego napływu nowych regulacji wymagających wdrożenia przez przedsiębiorców.

Przedsiębiorcy wskazują na bariery administracyjne

Badanie Eurobarometru przeprowadzone dla Komisji Europejskiej pokazuje, że wśród firm prowadzących sprzedaż zagraniczną najczęściej wskazywanymi przeszkodami są:

- różnice regulacyjne między państwami (33 proc.),
- dostęp do informacji o obowiązujących wymaganiach (30 proc.),
- kwestie podatkowe (29 proc.),
- pozwolenia oraz obowiązki administracyjne (28 proc.).

Oznacza to, że dla wielu przedsiębiorców największym wyzwaniem nie jest dziś znalezienie klienta, lecz sprawne poruszanie się w coraz bardziej złożonym otoczeniu regulacyjnym.

VAT OSS uprościł rozliczenia, ale nie wyeliminował obowiązków

W 2021 r. weszły w życie nowe zasady rozliczania VAT w handlu elektronicznym. System One Stop Shop (OSS) miał ograniczyć biurokrację poprzez możliwość rozliczania sprzedaży do wielu krajów za pomocą jednej rejestracji podatkowej.

Komisja Europejska wskazuje, że rozwiązanie to może ograniczyć formalności nawet o 95 proc. w porów-



eprasa.pl 9841da62f6

naniu z wcześniejszym systemem wielokrotnych rejestracji VAT.
Jednocześnie pojawiły się nowe obowiązki związane z ewidencjonowaniem sprzedaży, stosowaniem stawek VAT właściwych dla kraju konsumenta oraz przechowywaniem dokumentacji przez okres do 10 lat.
W praktyce oznaczało to konieczność dostosowania systemów księgowych i sprzedażowych, szczególnie w mniejszych firmach.

Coraz większe znaczenie mają przepisy środowiskowe

Duże zmiany przyniosły również regulacje związane z rozszerzoną odpowiedzialnością producenta (EPR). W wielu krajach europejskich przedsiębiorstwa wprowadzające produkty w opakowaniach muszą rejestrować się w lokalnych systemach oraz ponosić opłaty związane z gospodarowaniem odpadami opakowaniowymi. W części państw obowiązek pojawia się już od pierwszej sprzedaży.
Dla firm sprzedających do kilku krajów oznacza to często konieczność spełniania różnych wymogów rejestracyjnych oraz raportowych w każdym państwie oddzielnie.

GPSR zwiększył odpowiedzialność sprzedawców

Kolejną ważną zmianą jest General Product Safety Regulation (GPSR), stosowany od 13 grudnia 2024 r. Regulacja rozszerzyła obowiązki przedsiębiorców w zakresie bezpieczeństwa produktów, dokumentacji, identyfikowalności oraz sprzedaży internetowej.
Celem nowych przepisów jest zwiększenie bezpieczeństwa konsumentów. Jednocześnie przedsiębiorcy muszą przeznaczyć dodatkowe środki na dostosowanie procesów, dokumentacji i oznaczeń produktów.

Globalna konkurencja rośnie

Rosnąca liczba regulacji nie jest jedynym problemem. Europejskie firmy konkurują dziś z globalnymi platformami takimi jak Amazon, Temu, AliExpress czy Shein.
Według Ecommerce Europe przedsiębiorstwa z UE od kilku lat mierzą się zarówno z rosnącymi wymaganiami regulacyjnymi, jak i coraz silniejszą konkurencją ze strony podmiotów spoza Unii. Organizacja wskazuje również na potrzebę uproszczenia przepisów oraz stworzenia bardziej wyrównanych warunków konkurencji.
Dla dużych platform wdrożenie nowych wymogów oznacza zwykle aktualizację procedur. Dla małych firm może oznaczać konieczność korzystania z dodatkowych usług prawnych, podatkowych czy compliance.

Wnioski

Trudno dziś obronić tezę, że polski cross border został zablokowany przez rząd lub Unię Europejską. Handel transgraniczny nadal funkcjonuje i pozostaje ważnym kanałem rozwoju dla wielu przedsiębiorstw.
Można jednak wskazać, że prowadzenie sprzedaży zagranicznej stało się znacznie bardziej złożone niż kilka lat temu. Potwierdzają to zarówno przedsiębiorcy, jak i organizacje branżowe oraz badania Komisji Europejskiej.
Największym wyzwaniem nie jest dziś brak klientów na zagranicznych rynkach, lecz konieczność jednoczesnego spełnienia rosnącej liczby wymogów podatkowych, środowiskowych, konsumenckich i produktowych. W szczególny sposób odczuwają to małe i średnie przedsiębiorstwa, które dysponują niewspółmiernie mniejszymi zasobami niż globalne platformy handlowe. ■

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



eprasa.pl 9841da62f6



Dlaczego nie sprzedasz swojej firmy?

Dziesięć błędów, które zmniejszają szansę na udaną transakcję



Maciej Stępa

Większość polskich przedsiębiorców nie sprzeda swoich firm. Nie dlatego, że każda z nich jest zbyt mała lub nierentowna. Częściej przeszkodą okazuje się sposób myślenia właściciela, najpierw o budowaniu przedsiębiorstwa, a później o transakcji. To dobra i zła wiadomość. Decyzje można zmienić, ale przebudowanie przekonań utrwalonych przez lata skutecznego prowadzenia biznesu bywa trudniejsze niż poprawienie wyników. Jakie błędy najbardziej obniżają szansę na sprzedaż?

1. Nie budowałeś firmy jako czegoś, co kiedyś będzie można sprzedać

Od początku tworzyłeś miejsce pracy i maszynkę do zarabiania pieniędzy, przede wszystkim dla siebie. Firma została dopasowana do twoich talentów, wiedzy, kontaktów i sposobu podejmowania decyzji. Może zapewniać ci świetne dochody, lecz nie oznacza to, że jest atrakcyjnym aktywem dla kogoś innego.
Zbywalne przedsiębiorstwo musi działać również wtedy, gdy założyciel przestaje podejmować decyzje i rozwiązywać problemy. Jeżeli po twoim odejściu traci kluczowe kompetencje i relacje, kupujący nie nabywa biznesu, lecz dobrze płatne zajęcie, które musi przejąć po tobie. Większość nabywców tego nie chce.

2. Patrzysz na firmę oczami twórcy, a nie kupującego

Widzisz lata pracy, wyrzeczenia, pokonane kryzysy i własne rozwiązania. Oczekujesz, że kupujący doceni twoją pomysłowość. Problem w tym, że wiele rzeczy, z których jesteś dumny, dla niego jest standardem, a nie przewagą uzasadniającą wyższą cenę.
Kupującego interesują ryzyka, przewidywalność przepływów pieniężnych, niezbędne inwestycje, zależność organizacji od właściciela i możliwa stopa zwrotu. Porównuje zakup twojej firmy z innymi sposobami wykorzystania kapitału. Ty patrzysz na przedsiębiorstwo przez pryzmat jego przeszłości. On kupuje jego przyszłość.

3. Wszystko zbudowałeś „na patencie”

Wielu polskich przedsiębiorców nigdy nie pracowało w dojrzałej organizacji, więc nie miało wzorców do powtórzenia. Uczyli się na własnych błędach i wymyślali od nowa rozwiązania, które gdzie indziej są standardem. Powstawały szybko, tanio i tak, żeby zarabiać tu i teraz, bez dostatecznego uwzględnienia ryzyka.
„Patent” zaczyna charakteryzować niemal każdy obszar działalności: zatrudnianie ludzi, pozyskiwanie



eprasa.pl 9841da62f6

klientów, zarządzanie danymi, cyberbezpieczeństwo oraz strukturę organizacyjną, prawną i majątkową. Dopóki właściciel zna kontekst decyzji, całość działa. Kupujący widzi jednak ryzyka, które będzie musiał uporządkować, i uwzględnia ich koszt w cenie.

4. Nie zbudowałeś zespołu, tylko układ zależności

Ludzi traktujesz albo zbyt łagodnie, więc wchodzą ci na głowę, albo zbyt surowo, więc się ciebie boją. Gdy odejdziesz, znika jedyny mechanizm utrzymujący dyscyplinę. Zamiast jasnych ról, odpowiedzialności i kultury organizacyjnej powstał układ osobistych zależności.
Część pracowników wykorzystuje firmę do własnych celów, a część trwa w niej ze strachu, że nie znajdzie równie dobrej pracy. Taki zespół wygląda stabilnie, dopóki jesteś na miejscu. Kupujący nie chce relacji opartych na pobłażliwości, lęku lub lojalności wobec poprzedniego właściciela. Chce ludzi, którzy potrafią działać pod innym kierownictwem.

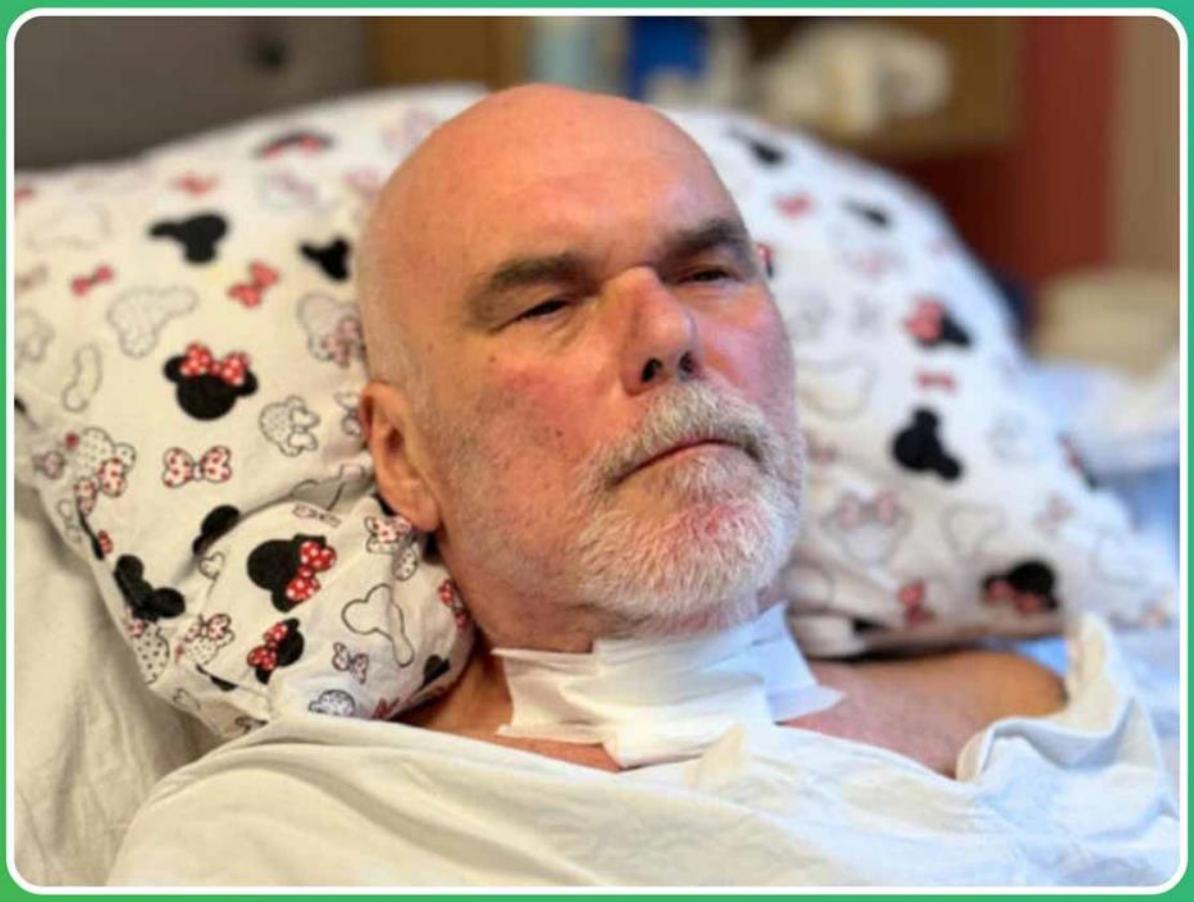
3. Zarządzasz „na czuja” i nie dokumentujesz wiedzy

Nie doceniasz raportów finansowych i zarządczych, bo przecież sam wiesz, co się dzieje. Znasz klientów, pamiętasz ustalenia i wyczuwasz zmiany koniunktury. Nie dokumentujesz procesów ani know-how, bo uznajesz to za biurokrację lub obawiasz się utraty wiedzy.
W ten sposób budujesz zaprzeczenie firmy gotowej do sprzedaży: wszystko znajduje się w głowie właściciela, ludzie są niedoinformowani, zasady pozostają płynne, a biznes opiera się na osobistych relacjach. Kupujący nie zapłaci milionów za twoją pamięć, intuicję i zapewnienia. Musi zobaczyć liczby, odpowiedzialności, procesy i dowody. To, czego nie można zweryfikować, z jego perspektywy albo nie istnieje, albo stanowi ryzyko.



eprasa.pl 9841da62f6

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 9841da62f6

6. Porządki odkładasz do pojawienia się kupca

Masz wspólników oficjalnych i domniemanych. Z pierwszymi podpisałeś niejasne umowy, z drugimi poczyniłeś ustalenia ustne, które każda strona może pamiętać inaczej. Marka, nieruchomość, domena lub inne ważne aktywa należą częściowo do spółki, częściowo do ciebie, powiązanego podmiotu albo członków rodziny.
Powtarzasz, że zrobisz porządek, gdy pojawi się kupujący. To zdecydowanie za późno. Nabywca musi wiedzieć, kto może sprzedać firmę, co dokładnie kupuje i czy nikt później nie zakwestionuje jego praw. Wielu zainteresowanych wycofa się na widok takiego bałaganu, zanim rozpocznie poważne rozmowy. Najczęściej nie wyjaśnią dlaczego. Zostaniesz więc bez kupca i bez informacji zwrotnej, co naprawdę ich odstraszyło.

7. Oczekujesz zapłaty za wysiłek i wyobrażoną wartość subiektywną, a nie za wartość dla kupującego

Chciałbyś, żeby ktoś zapłacił za lata ciężkiej pracy, podjęte ryzyko, nieprzespane noce oraz rozwiązania, które wymyśliłeś. Są częścią twojej historii, ale nie muszą przedstawiać takiej samej wartości dla nabywcy. Niektóre uzna za standard, inne za nieprzydatne, a jeszcze inne za kosztowne do zastąpienia.
Nawet jeśli rozumiesz, że rynek wycenia przedsiębiorstwa na podstawie przyszłych korzyści i ryzyka, podświadomie oczekujesz wyjątku dla własnej firmy. Cena nie jest jednak nagrodą za przeszłość właściciela. Zależy od tego, co kupujący może osiągnąć, ile musi jeszcze zainwestować i jakie ryzyko podejmuje.

8. Nie doceniasz skali transakcji

Wyobrażasz sobie sprzedaż jako kilka spotkań, umowę i przelew. Wiedzę czerpiesz z opowieści znajomych o udanych transakcjach, często w innych branżach i przy innej koniunkturze. Rzadziej słyszysz o procesach, które po wielu miesiącach zakończyły się bez sprzedaży.
Zaczynasz za późno i przeznaczasz na proces zbyt mało uwagi, czasu oraz pieniędzy. Oszczędzasz na doradcy M&A, bo zwykle potrafisz samodzielnie rozwiązywać problemy. Jednoczesne prowadzenie transakcji, przygotowywanie danych, negocjowanie i utrzymywanie wyników może jednak przerosnąć nawet

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6

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 9841da62f6

kompetentnego przedsiębiorcę. Sprzedaż firmy jest osobnym projektem, a nie zadaniem na wieczór.

9. Chcesz za dużo

Nawet sensowną ofertę możesz odrzucić, próbując wycisnąć z transakcji jeszcze więcej. Cena, która niedawno wydawała się satysfakcjonująca, staje się punktem wyjścia do kolejnych żądań. Pomijasz pozostałe warunki, jakby każda złotówka ustępstwa oznaczała porażkę.
Przeceniasz wartość firmy dla konkretnego zainteresowanego i zapominasz, że ma alternatywy. Może zbudować podobny biznes, kupić konkurenta, wybrać inną inwestycję albo nie robić nic. Ty rzadko masz kolejkę porównywalnych kupców. On niemal zawsze ma kilka dróg do celu. Przelicytowanie często oznacza utratę jedynej realnej transakcji.

10. Chcesz za szybko

Oczekujesz wysokiej ceny, krótkiego procesu, płatności w całości przy zamknięciu i możliwości odejścia dzień później. Jest to szczególnie nierealne, jeśli zbudowałeś organizację całkowicie zależną od siebie. Najpierw przez dwadzieścia lat stajesz się jej najważniejszym elementem, a potem oczekujesz pełnej ceny w chwili, w której ten element wychodzi za drzwi.
Kupujący może potrzebować okresu przekazania relacji i wiedzy, a czasem uzależnić część ceny od przyszłych wyników. Im mniej samodzielna jest firma, tym dłużej będziesz potrzebny po zamknięciu transakcji. Pragnienie szybkiego zniknięcia jest zrozumiałe, ale dla nabywcy tworzy ryzyko, za które zapłaci niższą ceną albo rezygnacją z zakupu.

Skąd to wszystko wiem?

Sam zbudowałem właśnie taką firmę. Dobrze zarabiała, ale opierała się na mojej wiedzy, relacjach, intuicji i rozwiązaniach tworzonych „na patencie". Ostatecznie ją sprzedałem, lecz zrobiłem to z wielkim trudem i bólem. Tych lekcji nie poznałem z książek. Uczyłem się ich podczas transakcji i za każdą zapłaciłem, pieniędzmi, czasem albo własnymi nerwami.
Firmę można przebudować tak, aby była atrakcyjniejsza dla nabywcy i mniej zależna od właściciela. Nie da się jednak tego zrobić w ostatnich tygodniach przed sprzedażą. Im wcześniej zaczniesz patrzeć na przedsiębiorstwo oczami przyszłego kupującego, tym większa szansa, że rzeczywiście będzie chciał za nie zapłacić. ■

Autor: przedsiębiorca, inwestor i doradca M&A w sprzedajfirme.com. Zbudował i sprzedał własne firmy, dlatego zna transakcje także z perspektywy właściciela. Dziś pomaga przedsiębiorcom przygotowywać firmy do sprzedaży, zwiększać ich wartość oraz pozyskiwać nabywców

REKLAMA



eprasa.pl 9841da62f6

JEDNA IZBA

WARSZAWSKA IZBA GOSPODARCZA www.wig.waw.pl

www.erece.org

ttg BALTIC www.ttgbaltic.eu

ttg EVENTS www.ttgevents.eu

asean www.asean.pl

www.prathetthai.org

myanmar LET THE JOURNEY BEGIN www.mjanma.org

www.emaroko.org

Palestine www.palestyna.org

WSZYSTKIE STRONY ŚWIATA

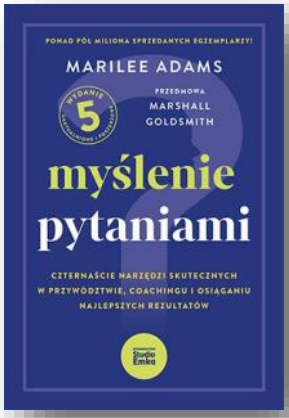


Nowości wydawnicze



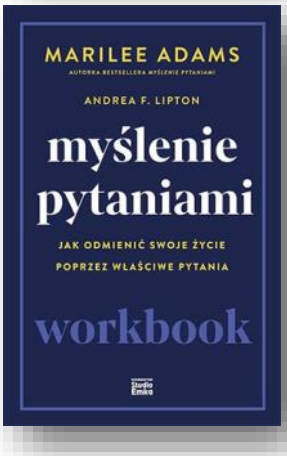
Ciężar sekundy
Tomasz Peplak

Czy czas można zatrzymać? A jeśli tak, to co czeka po drugiej stronie ostatniej sekundy?
W świecie, gdzie przeszłość nie chce pozostać martwa, a granica między historią, nauką i koszmarem zaciera się z każdą kolejną sekundą, Andrzej musi zmierzyć się z siłą, która od dziesięcioleci czeka na przebudzenie.
Ciężar sekundy to pełen napięcia thriller historyczny z elementami horroru i science fiction, łączący tajemnice projektu Riese, mroczne eksperymenty III Rzeszy oraz walkę z nieznanym złem, które nigdy nie zostało pokonane. Pobierz książkę:
https://www.empik.com/ciezar-sekundy-peplak-tomasz,p1770827277,ebooki-i-mp3-p



Myślenie pytaniami
Marilee Adams
Wydawnictwo Studio Emka

Marilee Adams w swojej książce pokazuje, jak ważna jest umiejętność zadawania pytań sobie i innym, jak wpływa ona na nasze myślenie, relacje i rezultaty działań.
Kiedy świeżo mianowany menedżer zaczyna czuć, że jego kariera utknęła w martwym punkcie, trener i konsultant Joseph Edwards zapoznaje go z Myśleniem pytaniami – przełomowym systemem opartym na wyborze pomiędzy nastawieniem ucznia a sędziego oraz zadawaniu właściwych pytań.
Dzięki Mapie Wyboru oraz sprawdzonym pytaniom przełączającym czytelnicy uczą się świadomie zmieniać sposób reagowania na trudne sytuacje – od automatycznego oceniania do myślenia, które prowadzi do lepszych decyzji i skuteczniejszego działania.



Myślenie pytaniami. Workbook
Marilee Adams
Wydawnictwo Studio Emka

Workbook pomoże ci wybrać obszar, nad którym chcesz pracować, a następnie wdrożyć zasady i praktyki myślenia pytaniami, by odczuć pozytywne skutki tego podejścia. Główną rolę odgrywa w nim Mapa Wyboru, która pomaga rozpoznać wpływ pytań,jakie sobie zadajemy. Podpowie ci ona, jak w prosty sposób zmienić twoje pytania, by uzyskiwać najlepsze rezultaty. Znajdziesz tu wszystkie niezbędne materiały: narzędzia, ćwiczenia, praktyki somatyczne i scenariusze wydarzeń, by w pełni skorzystać z praktycznych zastosowań myślenia pytaniami – zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Dowiesz się również, w jaki sposób myślenie pytaniami może pomóc prowadzić skuteczniejsze i bardziej satysfakcjonujące rozmowy.



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

Ten, kto pracuje z danymi, musi się wspierać odpowiednimi narzędziami do ich zbierania, przekształcania, analizy i prezentacji po to, by dzielić się efektami swojej pracy, ale też by móc te dane zwizualizować na własne potrzeby. Tu wkracza Power BI narzędzie, które pozwala przygotować raport tak, aby jego analiza mogła zająć zaledwie 60 sekund.
Znajomość Power BI otworzy Ci drogę na wyższy poziom analizy danych. Stworzysz model danych, który wystarczy odświeżać w miarę napływu nowych informacji. Osiągniesz to dzięki kombinacji Power Query, DAX i wizualizacji danych. Power BI umożliwia czytelną komunikację najważniejszych wskaźników KPI, szybką ocenę kondycji firmy, wskazanie osiąganych celów i obszarów działalności wymagających szczególnej uwagi. Brzmi jak spełnienie marzeń każdego analityka danych? W takim razie przestań marzyć, zacznij działać!

eprasa.pl 9841da62f6



Negocjacje w praktyce
Paweł Kowalewski
Wydawnictwo Onepress

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



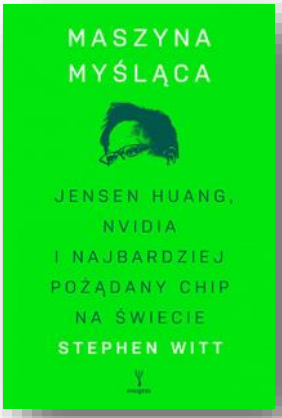
Adoptuj się
Andrea Clarke
Wydawnictwo Studio Emka

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

Autorka przedstawia autorski model oparty na czterech etapach skutecznej adaptacji:

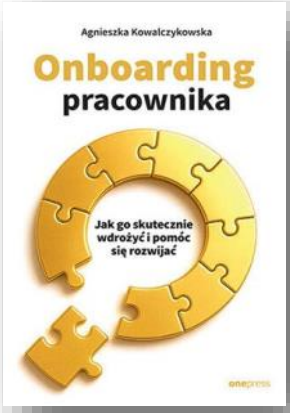
- reaguj,
- akceptuj,
- rozbudzaj,
- odrzucaj.

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



Maszyna myśląca. Jensen Huang, Nvidia i najbardziej pożądany chip na świecie
Stephen Witt
Wydawnictwo Insignis

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



Onboarding pracownika. Jak go skutecznie wdrożyć i pomóc się rozwijać
Agnieszka Kowalczykowska
Wydawnictwo Onepress

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

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

eprasa.pl 9841da62f6



Firmowe finanse od zera. Jak zbudować system, który wspiera wzrost



Adam Zagała

Wiele firm rozpoczyna działalność koncentrując się na produkcie, sprzedaży i pozyskiwaniu klientów. Na tym etapie finanse traktowane są jako konieczna formalność – obszar, który „trzeba prowadzić”, chociaż nie jest jeszcze postrzegany jako strategiczny. To podejście bardzo szybko przestaje działać wraz ze wzrostem skali działalności.

eprasa.pl 9841da62f6



W praktyce sposób, w jaki firma buduje finanse od pierwszych miesięcy decyduje o tym, czy będzie w stanie rosnąć w sposób kontrolowany, czy też wejdzie w fazę ciągłego rozwiązywania problemów z płynnością i rentownością. Finanse nie są efektem rozwoju firmy, tylko jednym z warunków jego utrzymania.

Porządek finansowy zaczyna się wcześniej

Na wczesnym etapie działalności kluczowe nie są zaawansowane narzędzia, ale konsekwencja w podstawowych procesach. W praktyce oznacza to rozdzielenie finansów firmowych i prywatnych, bieżące monitorowanie przychodów i kosztów oraz podstawową klasyfikację wydatków.

To właśnie na tym etapie najczęściej powstają błędy, które później są trudne do naprawienia nie dlatego, że firma nie ma systemu, ale ponieważ nie ma spójności danych. Jak pokazuje praktyka, brak podstawowej struktury finansowej na starcie jest jednym z najczęstszych powodów problemów z analizą rentowności w późniejszych fazach rozwoju.

Budżet jako pierwsze narzędzie zarządcze

Jednym z kluczowych kroków w budowie finansów od zera jest wdrożenie prostego budżetu. Nie chodzi o rozbudowane modele finansowe, ale podstawową strukturę odpowiedzi na pytania: ile firma może wydać, jakie ma stałe koszty i jakie obszary generują największe przepływy.

Budżet pełni w tym momencie funkcję nie księgową, ale decyzyjną. W dobrze zarządzanych organizacjach staje się punktem odniesienia dla każdej istotnej decyzji kosztowej. Nie jest dokumentem kontrolnym, tylko mapą decyzyjną. Bez niego firma nie zarządza finansami, tylko reaguje na ich skutki.

Brak budżetu często prowadzi do sytuacji, w której rosnące przychody maskują pogarszającą się rentowność lub napięcia płynnościowe. W praktyce oznacza to, że firma może wyglądać na rozwijającą



eprasa.pl 9841da62f6

się, jednocześnie tracąc kontrolę nad strukturą kosztów.

Cash flow jako realny test stabilności

W początkowej fazie rozwoju firmy kluczowym wskaźnikiem nie jest wynik finansowy, ale przepływy pieniężne. Nawet rentowny biznes może mieć problemy, jeśli nie kontroluje momentu wpływu i wypływu środków.
Cash flow odpowiada na najbardziej praktyczne pytania: czy firma jest w stanie regulować zobowiązania, finansować bieżącą działalność i utrzymać płynność w okresach spowolnienia. W wielu przypadkach to właśnie brak kontroli nad przepływami, a nie brak klientów, jest pierwszym sygnałem problemów.

Od intuicji do danych

W początkowej fazie działalności decyzje finansowe często opierają się na intuicji. W małej skali może to działać, jednak wraz ze wzrostem organizacji staje się jednym z głównych źródeł ryzyka.
Brak uporządkowanych danych prowadzi do sytuacji, w której:

- rentowność projektów nie jest znana,
- koszty rosną szybciej niż przychody,
- decyzje inwestycyjne nie mają oparcia w faktach.

Z perspektywy rynku coraz wyraźniej widać, że firmy, które szybko przechodzą od intuicyjnego zarządzania do tego opartego na danych, osiągają większą stabilność operacyjną i lepiej radzą sobie w okresach zmienności gospodarczej.



eprasa.pl 9841da62f6



Kiedy finanse przestają być księgowością

Momentem przełomowym w rozwoju firmy nie jest konkretny poziom przychodów, ale utrata zdolności do samodzielnego rozumienia danych finansowych. Wtedy pojawia się luka między księgowością a zarządzaniem. Księgowość opisuje przeszłość, ale nie odpowiada na pytania zarządcze.
W praktyce są to pytania o rentowność poszczególnych linii biznesowych, przewidywaną płynność czy wpływ zmian kosztowych na wynik. To obszar, w którym jak pokazuje nasze doświadczenie firmy najczęściej zaczynają potrzebować wsparcia funkcji CFO, nawet jeśli nie jest ona jeszcze formalnie wyodrębniona.

Dane jako fundament odporności organizacji

Coraz więcej organizacji dostrzega, że kluczowym wyzwaniem nie jest brak informacji, ale ich niespójność. Dane finansowe są często rozproszone między systemami, działami i raportami, co utrudnia podejmowanie szybkich decyzji.
W praktyce oznacza to, że nawet poprawne księgowo operacje nie zawsze przekładają się na użyteczne informacje zarządcze. Firmy, które potrafią uporządkować dane i nadać im spójną strukturę analityczną, znacznie szybciej reagują na zmiany rynkowe.

Finanse jako system zarządzania firmą

W dojrzałych organizacjach finanse przestają być funkcją raportującą, a stają się systemem łączącym sprzedaż, operacje i strategię. To właśnie ten moment decyduje o tym, czy firma rośnie w sposób kontrolowany, czy jedynie reaguje na bieżące wydarzenia.
Współczesny rynek coraz wyraźniej pokazuje, że przewagę zyskują nie firmy, które mają dostęp do największej ilości danych, ale te, które potrafią je uporządkować i wykorzystać w procesie decyzyjnym.
Odporność finansowa firmy nie zaczyna się w księgowości, ale w momencie, w którym zarząd potrafi podejmować decyzje w oparciu o spójne i aktualne dane. ■

Autor: współzałożyciel Value Finance

REKLAMA



eprasa.pl 9841da62f6



Czy można się ubezpieczyć od skutków kontroli PIP?



Krzysztof Kulawik

Od niedawna inspektorzy Państwowej Inspekcji Pracy mają znacznie szersze uprawnienia w zakresie weryfikowania i oceny stosunku pracy. Czy oznacza to więcej decyzji o przekwalifikowaniu umów? I czy przedsiębiorcy mogą się przed skutkami takich działań ubezpieczyć?



Od 8 lipca 2026 r. Państwowa Inspekcja Pracy (PIP) dysponuje rozszerzonym zakresem uprawnień. Inspektorzy uzyskali możliwość wydawania decyzji administracyjnych prowadzących do przekształcania nieprawidłowo zawartych umów cywilnoprawnych oraz kontraktów B2B w umowy o pracę.

Rozbudowane narzędzia analityczne, możliwość przeprowadzania kontroli bez wcześniejszego uprzedzenia oraz ścisła współpraca PIP z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych i Krajową Administracją Skarbową sprawiają, że wielu przedsiębiorców coraz większą uwagę poświęca ograniczaniu ryzyk związanych z potencjalnymi decyzjami Inspekcji.

Wprowadzone zmiany przełożyły się na wzrost zainteresowania ubezpieczeniami podatkowymi. W praktyce przedsiębiorcy najczęściej rozważają dwa rozwiązania. Pierwszym jest ubezpieczenie sporów podatkowych, które może zostać rozszerzone o spory z PIP i ZUS. Drugim jest ubezpieczenie skarbowe, chroniące osoby pełniące kluczowe funkcje w obszarze finansów przedsiębiorstwa.

Warto pamiętać, że oba produkty odpowiadają na odmienne ryzyka. Dopiero ich łączne zastosowanie pozwala stworzyć kompleksowy system ochrony zarówno dla firmy, jak i osób odpowiedzialnych za rozliczenia podatkowe oraz składkowe.

Jak działa ubezpieczenie sporów podatkowych?

W ramach takiej polisy przedsiębiorca może liczyć na wsparcie doradcy podatkowego na każdym etapie sporu. Ochrona obejmuje m.in. sporządzanie zastrzeżeń do protokołu kontroli, przygotowanie odwołań od decyzji organów podatkowych, reprezentację przed organami administracji skarbowej oraz prowadzenie spraw przed wojewódzkimi sądami administracyjnymi i Naczelnym Sądem Administracyjnym.

W wariancie podstawowym ochrona dotyczy postępowań podatkowych i celno-skarbowych wszczynanych z urzędu. Zakres polisy można jednak rozszerzyć o spory z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, zarówno kontrolne i wymiarowe, dotyczące składek na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne, Fundusz Pracy czy Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, jak i postępowania egzekucyjne związane z dochodzeniem zaległych należności.

Podobnie wygląda sytuacja w przypadku sporów



eprasa.pl 9841da62f6

z Państwową Inspekcją Pracy. Objęcie ich ochroną wymaga zastosowania odpowiednich dodatkowych klauzul.

Jak działa ubezpieczenie skarbowe?

O ile ubezpieczenie sporów podatkowych chroni przede wszystkim przedsiębiorstwo, o tyle ubezpieczenie skarbowe zabezpiecza osoby odpowiedzialne za finanse firmy, takie jak księgowi, dyrektorzy finansowi, członkowie zarządu, a także osoby zajmujące się kadrami i płacami.
Ma to szczególne znaczenie, ponieważ konsekwencją kontroli podatkowej często jest wszczęcie postępowania karnoskarbowego, a odpowiedzialność w tym zakresie ponosi zawsze osoba fizyczna, a nie podmiot gospodarczy.
Polisa działa w dwóch podstawowych obszarach.
Po pierwsze, pokrywa koszty obrony prawnej, opłat sądowych, opinii ekspertów i doradców oraz refunduje mandaty i grzywny karnoskarbowe. Oznacza to, że po opłaceniu kary przez ubezpieczonego może on otrzymać zwrot poniesionych kosztów zgodnie z warunkami umowy.
Po drugie, ochrona obejmuje odpowiedzialność cywilną wobec pracodawcy za błędy zawodowe popełnione w obszarze finansów, kadr i płac. Dotyczy to również osób współpracujących na podstawie kontraktów B2B czy umów menedżerskich.
Co istotne, w części dotyczącej postępowań karnoskarbowych ochrona może obejmować także czyny zakwalifikowane jako umyślne. Jest to szczególnie ważne, ponieważ prawomocny wyrok w sprawie karnoskarbowej lub przyjęcie mandatu wiąże się z przypisaniem sprawcy winy umyślnej.

Różnice i ograniczenia obu ubezpieczeń

Należy jednak pamiętać o ograniczeniach ochrony.
Przede wszystkim żadne z tych rozwiązań nie zwalnia przedsiębiorcy z odpowiedzialności za naruszenie przepisów. Polisy nie pokrywają zaległych składek ZUS ani innych należności publicznoprawnych powstałych w wyniku przekwalifikowania umowy przez organy kontrolne.
Mogą natomiast finansować koszty profesjonalnej obsługi sporu, w tym wynagrodzenia prawników, doradców podatkowych, biegłych, postępowań

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6



odwoławczych oraz reprezentacji przed sądami. W przypadku ubezpieczenia skarbowego zakres ochrony może dodatkowo obejmować grzywny i kary administracyjne nakładane na osoby fizyczne odpowiedzialne za dany obszar funkcjonowania firmy.

Kluczowe znaczenie ma również moment rozpoczęcia ochrony ubezpieczeniowej.

W przypadku ubezpieczeń sporów podatkowych ochrona obejmuje wyłącznie spory i postępowania wszczęte w okresie obowiązywania polisy, niezależnie od tego, kiedy miały miejsce działania będące przedmiotem kontroli. Nie można natomiast objąć ochroną postępowania, które już trwa.

Przykładowo, jeśli przedsiębiorstwo zawrze polisę od 1 sierpnia 2026 r., a kontrola PIP zostanie wszczęta 18 sierpnia 2026 r. i będzie dotyczyć umów obowiązujących od 2023 r., taki spór może zostać objęty ochroną ubezpieczeniową.

Inaczej wygląda sytuacja w przypadku ubezpieczeń skarbowych. Mogą one zostać zawarte już w trakcie kontroli lub trwającego sporu, pod warunkiem że ubezpieczyciel zostanie o tym poinformowany i zaakceptuje przejęcie takiego ryzyka. Wynika to z faktu, że polisa obejmuje przede wszystkim skutki postępowania, a nie sam moment jego wszczęcia.

Czy zainteresowanie ubezpieczeniami podatkowymi świadczy o dojrzałości biznesu?

Rosnąca popularność ubezpieczeń podatkowych oraz zwiększająca się liczba pytań dotyczących zakresu ochrony pokazują wzrost świadomości przedsiębiorców. Dotyczy ona nie tylko odpowiedzialności spółki i jej pracowników, lecz także możliwości ograniczania ryzyka poprzez odpowiednio dobrane instrumenty ubezpieczeniowe.

Jeszcze kilka lat temu tego rodzaju produkty były postrzegane głównie jako rozwiązanie dla dużych organizacji, które w sposób kompleksowy zabezpieczają wszystkie obszary swojej działalności. Obecnie coraz częściej interesują się nimi również średnie i mniejsze przedsiębiorstwa.

Dla wielu z nich jedna kontrola podatkowa oraz wieloletni spór z organami mogą oznaczać poważne zagrożenie dla płynności finansowej, a w skrajnych przypadkach nawet dla dalszego funkcjonowania firmy.

Warto także uwzględnić kwestię kosztów. Rozbudowane ubezpieczenie sporów podatkowych dla średniej wielkości przedsiębiorstwa to wydatek rzędu 15-20 tys. zł rocznie. Z kolei ubezpieczenie skarbowe z sumą gwarancyjną na poziomie 1 mln zł kosztuje zazwyczaj około 18-20 tys. zł rocznie.

Ostateczna wysokość składki zależy jednak od wielu czynników, takich jak historia sporów podatkowych, poziom przychodów, skala i charakter działalności, branża oraz zakres wybranej ochrony. ■

Autor: manager ds. obsługi klientów strategicznych w EIB SA

OGŁOSZENIE



eprasa.pl 9841da62f6



Post to dopiero początek

Jak mała firma nie traci zapytań z komentarzy i wiadomości

Klient pisze pod postem o 21:17: „Czy macie wolny termin w czwartek?”. Rano jego komentarz ginie między polubieniami, automatycznymi powiadomieniami i dwiema wiadomościami na innym profilu. Kiedy firma odpowiada po południu, klient ma już rezerwację u konkurencji. Nie zabrakło zasięgu, dobrego zdjęcia ani zainteresowania ofertą. Zabrakło prostego sposobu obsługi tego, co wydarzyło się po publikacji.

Jarosław Maladyn

eprasa.pl 9841da62f6



W małej firmie komentarze i wiadomości często sprawdza właściciel, między spotkaniami i bieżącą pracą. Nie potrzeba jednak całodobowego centrum kontaktu. Wystarczy ustalić, kto zagląda do kanałów, jak rozpoznaje ważne zapytania i co robi, żeby rozmowa nie zakończyła się na zdaniu: „proszę priv".

Sama odpowiedź nie oznacza obsłużonego zapytania

Po publikacji powstaje rozproszona skrzynka obsługi: komentarze, odpowiedzi na relacje, prywatne wiadomości, wzmianki i powiadomienia. Gdy wszystko wygląda tak samo, łatwo pomylić aktywność z rzeczywistym zainteresowaniem ofertą.

Warto rozróżnić kilka poziomów. Polubienie to reakcja. Pytanie jest prośbą o informację. Zapytanie sprzedażowe często zawiera potrzebę, termin, lokalizację lub inny konkret. Następny krok to telefon, rezerwacja, formularz, wycena albo przekazanie sprawy właściwej osobie.

Uprzejme „dziękujemy za kontakt" może być dobrym początkiem, lecz nie prowadzi klienta dalej. Rozmowa jest obsłużona dopiero wtedy, gdy wiadomo, co ma wydarzyć się następnie, kto za to odpowiada i kiedy należy do sprawy wrócić.

Pięć kroków po każdej publikacji

Nawet jedno- lub dwuosobowa firma może zastosować prostą pętlę obsługi:

1. **Zauważ** – sprawdź komentarze, wiadomości i istotne powiadomienia.
2. **Zakwalifikuj** – oceń, czy to pytanie publiczne, zapytanie sprzedażowe, problem klienta czy spam.
3. **Przypisz** – wskaż osobę odpowiedzialną, jeżeli odpowiedzi nie można udzielić od razu.
4. **Odpowiedz** – podaj informację albo wyjaśnij, co stanie się dalej i w jakim terminie.
5. **Domknij** – sprawdź, czy uzgodniony następny krok został wykonany.

To nie musi być rozbudowany lejek ani system CRM.



eprasa.pl 9841da62f6



Celem jest wychwycenie dwóch sytuacji, które kosztują najwięcej: rozmowy bez przypisanej osoby oraz rozmowy bez kolejnego kroku.

„Wszyscy zaglądają” zwykle znaczy: nikt nie odpowiada

Każdy kanał powinien mieć osobę główną i zastępstwo. W małym zespole może to być właściciel i jedna osoba z biura. Jeśli firmę prowadzi jedna osoba, warto ustalić stałe pory sprawdzania kanałów oraz plan na czas nieobecności.

Nie trzeba obiecywać odpowiedzi przez całą dobę. Lepiej ustalić realny standard, na przykład trzy krótkie kontrole: rano, w połowie dnia i przed zamknięciem. Przy ofercie z ograniczoną liczbą miejsc reakcje można sprawdzać częściej w pierwszych godzinach. Automatyczne potwierdzenie odbioru pomaga ustawić oczekiwania, lecz nie zastępuje rzeczowej odpowiedzi.

Wystarczy prosta rozpiska: kanał, osoba główna, zastępstwo, pory sprawdzania i sprawy wymagające przekazania dalej. Zastępca powinien widzieć, że rozmowa jest już w toku, aby klient nie musiał ponownie opisywać całej sytuacji.

Zastępstwo nie powinno oznaczać przekazywania wspólnego hasła. Tam, gdzie platforma na to pozwala, pracownicy powinni otrzymywać indywidualne, imienne dostępy i odpowiednie role, a firma regularnie sprawdzać oraz odbierać nieaktualne uprawnienia.

Cztery rodzaje wiadomości, cztery sposoby reakcji

Pytanie publiczne

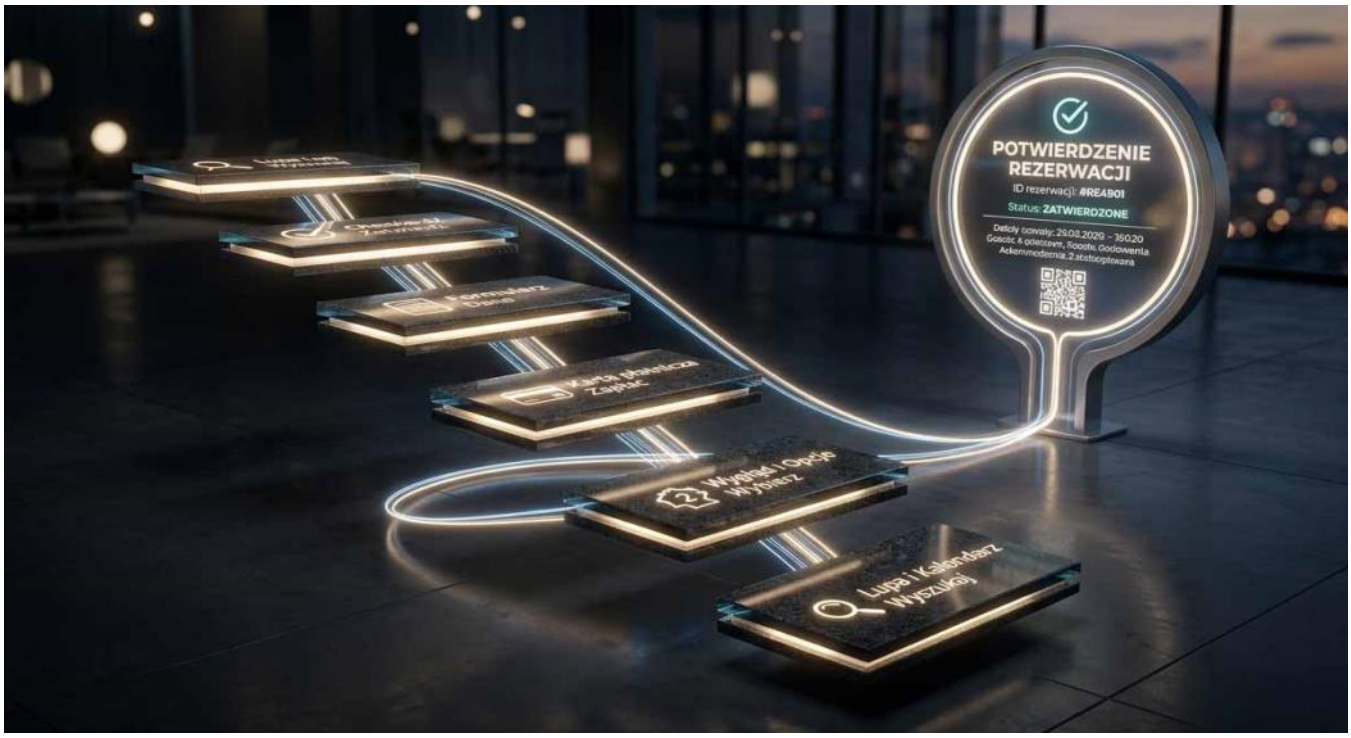
„Czy działacie również w soboty?”. Jeżeli odpowiedź nie wymaga danych klienta i może pomóc innym, warto udzielić jej publicznie.

Zapytanie sprzedażowe

„Ile kosztowałaby usługa w mieszkaniu o powierzchni 52 m²?”. Publicznie można wyjaśnić, od czego zależy cena, a po wycenę zaprosić do prywatnej rozmowy, wskazując potrzebne informacje i następny krok.

Problem lub reklamacja

Potwierdź, że sprawa została zauważona. Jeśli treść wskazuje, że klient składa reklamację, odnotuj datę jej otrzymania i od razu uruchom firmową procedurę. Szczegóły ustal poza publicznym komentarzem, w bezpiecznym kanale firmowym, i przekaż osobie,



eprasa.pl 9841da62f6



która może podjąć decyzję. Nie obiecuj wyniku przed sprawdzeniem faktów.

Spam lub próba oszustwa

Warto wcześniej ustalić, które treści ignorować, ukrywać, usuwać lub zgłaszać administratorom platformy. Wiadomości o rzekomej blokadzie konta lub dopłacie trzeba weryfikować po samodzielnym wejściu do oficjalnego panelu, a nie przez link z otrzymanej wiadomości.

Pomaga krótkie drzewo decyzji: odpowiedź przydatna innym – publicznie; dane klienta lub szczegóły zamówienia – prywatnie; reklamacja, bezpieczeństwo albo decyzja finansowa – do osoby uprawnionej.

„Proszę priv" to za mało

Przejście do prywatnej rozmowy nie powinno wyglądać jak zbycie klienta. Dobra odpowiedź potwierdza pytanie, mówi, czego firma potrzebuje, i zapowiada realny następny krok.

Zamiast: Proszę priv.

Można napisać: Chętnie to sprawdzimy. Cena zależy od zakresu usługi, dlatego prosimy o wiadomość prywatną z miejscowością, orientacyjnym terminem i krótkim opisem prac. Odpowiemy dziś do godz. 16.

Termin podawaj tylko wtedy, gdy firma może go dotrzymać. Nie proś publicznie o adres, telefon ani dane zamówienia. Jeśli odbiorca sam je opublikuje, nie powtarzaj ich i przenieś rozmowę do wiadomości prywatnej. Gdy to możliwe, ukryj lub usuń dane zgodnie z zasadami platformy. Zachowaj tylko informacje potrzebne do dalszej obsługi.

W prywatnej wiadomości dane nie są widoczne publicznie, ale nie wszystko należy przesyłać tą drogą. Dokumenty, dane płatnicze i szczególnie wrażliwe informacje, na przykład dotyczące zdrowia, lepiej przyjmować przez firmowy kanał przeznaczony do takiej obsługi.

Minimalny rejestr zamiast pamięci właściciela

Firma nie musi od razu wdrażać rozbudowanego systemu. Może zacząć od prostego rejestru dostępnego tylko osobom, które obsługują zapytania.

Wystarczy zapisać:

- datę i kanał,
- krótki temat,

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6



- osobę odpowiedzialną,
- status: nowe, w toku, oczekuje na klienta lub zakończone,
- następne działanie i termin,
- rezultat, na przykład rozmowa, wycena, rezerwacja albo brak dalszego kontaktu.

Nie kopiuj pełnych rozmów do dodatkowego rejestru „na wszelki wypadek". Zachowaj korespondencję lub dokumenty, gdy są potrzebne do obsługi reklamacji, sporu lub incydentu bezpieczeństwa albo gdy wymagają tego przepisy. W rejestrze zapisuj tylko potrzebne informacje, ogranicz dostęp i ustal, kiedy usuwać zbędne wpisy.

Najważniejsze nie jest to, ile rekordów powstało. Rejestr powinien przede wszystkim pokazywać sprawy, które czekają na firmę, nie mają przypisanej osoby albo nie zawierają kolejnego kroku.

Szablony i AI: szybciej, ale nadal po ludzku

Kilka szablonów ogranicza konieczność pisania odpowiedzi od początku. Warto przygotować wersje dla pytań o cenę, wolny termin, potrzebne informacje i problem wymagający konsultacji. Każdy komunikat powinien odnosić się do konkretnego pytania i wskazywać, co wydarzy się dalej.

Szablon nie może udawać odpowiedzi. Gdy ktoś pyta o dostępność, komunikat „dziękujemy za zainteresowanie" nadal pozostawia go bez informacji. Identyczna formuła pod każdym komentarzem szybko zaczyna brzmieć mechanicznie.

AI może pomóc skrócić odpowiedź albo poprawić jej styl, ale nie powinno samodzielnie obiecywać ceny, terminu czy rekompensaty ani rozstrzygać reklamacji. Używaj wyłącznie narzędzi, których zasady działania firma wcześniej sprawdziła i zaakceptowała. Nie wklejaj do nich całych wiadomości, danych klientów ani poufnych informacji. Jeśli potrzebujesz propozycji odpowiedzi, opisz sytuację bez danych pozwalających zidentyfikować klienta. Przed publikacją tekst powinien sprawdzić człowiek.

Przykład: trzyosobowa firma instalacyjna

Trzyosobowa firma publikuje poradnik o serwisie klimatyzacji. W ciągu doby pojawiają się: pytanie o cenę montażu, wiadomość prywatna z pytaniem o termin, komentarz niezadowolonego klienta oraz kilkanaście reakcji bez pytania.



eprasa.pl 9841da62f6



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

Lokalne Stowarzyszenie
na Rzecz Bezdomnych Zwierząt
Psijazna Dłoń

Stowarzyszenie
Psijazna Dłoń

Numer rachunku bankowego: 76 1600 1462 1881 4603 6000 0001



eprasa.pl 9841da62f6



Osoba z biura sprawdza kanały rano, w południe i przed końcem pracy. Właściciel jest zastępcą, przejmuje reklamacje i nietypowe wyceny.

Przy pytaniu o cenę firma publicznie wyjaśnia, od czego zależy koszt, i prosi o parametry w wiadomości prywatnej. Zapytanie o termin trafia do rejestru z działaniem: telefon do klienta do godz. 14. Przy reklamacji firma publicznie potwierdza przyjęcie zgłoszenia, odnotowuje jego datę i przekazuje szczegóły właścicielowi. Polubienia nie są wpisywane do rejestru, ponieważ nie wymagają obsługi.

Firma nie musi odpowiadać w ciągu minuty. Powinna jednak wiedzieć, które rozmowy wymagają działania, kto je prowadzi i co wydarzy się dalej.

Mierz rozmowy, nie tylko polubienia

Raz w tygodniu warto sprawdzić:

- ile pojawiło się rzeczowych pytań,
- ile z nich otrzymało konkretną odpowiedź oraz ustalony dalszy krok,
- jaki był typowy czas oczekiwania na pierwszą konkretną odpowiedź,
- ile wycen, rezerwacji lub zamówień rozpoczęto po publikacji,
- ile zapytań pozostało bez odpowiedzi,
- ile spraw nie miało przypisanej osoby.

Nie ma jednego czasu odpowiedzi właściwego dla każdej branży. Ważniejsze, aby odpowiedź była poprawna, pomocna i prowadziła do działania. Firma powinna ustalić własny standard i sprawdzić go również podczas urlopów lub okresów zwiększonej liczby reakcji.

Powtarzające się pytania są równie cenną wskazówką. Jeśli klienci stale pytają o dojazd, cenę albo czas realizacji, warto doprecyzować ofertę lub przygotować osobny materiał wyjaśniający te kwestie.

OGŁOSZENIE

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw
dostępna jest w sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej
empik ekiosk.pl egazety.pl publio nexto.pl
ebookpoint.pl naukowa.pl KSIĘGARNIA INTERNETOWA GANDALF.com.pl eprasa.pl



eprasa.pl 9841da62f6



Karta obsługi publikacji

Przed publikacją

⇒ Kanały i pory sprawdzania: gdzie i kiedy kontrolujemy reakcje?
⇒ Osoba główna i zastępstwo: kto odpowiada dzisiaj, a kto przejmuje temat podczas nieobecności?
⇒ Spodziewane pytania: o jakie trzy rzeczy odbiorcy mogą zapytać?
⇒ Granica publicznej odpowiedzi: co można wyjaśnić w komentarzu, a co wymaga prywatnego kanału?
⇒ Następny krok: czy zainteresowany ma zadzwonić, zarezerwować termin, przesłać informacje czy poczekać na wycenę?
⇒ Eskalacja: kto przejmuje reklamację, kwestię bezpieczeństwa albo decyzję finansową?

Po publikacji

Sprawdź:

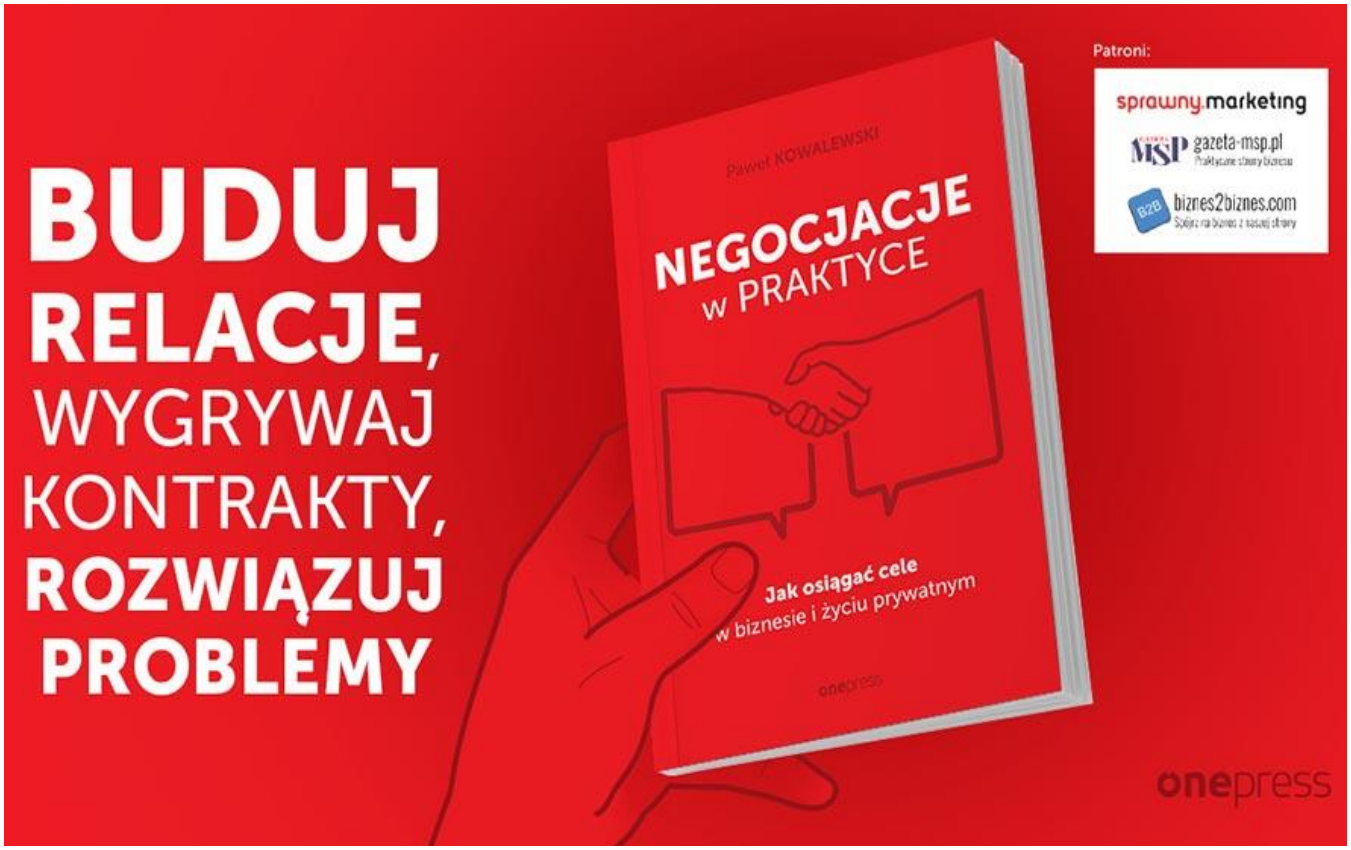
⇒ czy każde ważne zapytanie ma osobę odpowiedzialną,
⇒ czy klient otrzymał konkretny następny krok,
⇒ czy sprawy oczekujące na firmę mają wyznaczony termin,
⇒ czy w publicznych komentarzach nie pozostały dane, których nie trzeba ujawniać,
⇒ czy zakończone rozmowy zostały oznaczone,
⇒ które pytania powtarzają się najczęściej,
⇒ ile rozmów doprowadziło do wyceny, rezerwacji, telefonu lub sprzedaży.

Dobrze przygotowany post przyciąga uwagę, ale to obsługa reakcji w dużej mierze decyduje o tym, czy uwaga zamieni się w rozmowę z klientem. Mała firma nie musi być dostępna przez całą dobę. Powinna jednak wiedzieć, gdzie pojawiają się pytania, kto je przejmuje i jaki jest następny krok.

Najprostszy test brzmi: gdyby właśnie teraz pojawiło się ważne zapytanie, czy za kilka godzin nadal wiedzielibyśmy, kto miał na nie odpowiedzieć? ■

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

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6



Gdzie wycieka budżet marketingowy firmy?

5 nieszczelności, które kosztują tysiące złotych miesięcznie

Wydatki na reklamy i wykonawców rosną, raporty pękają od wykresów pokazujących kliknięcia i zasięgi, a w lejku sprzedażowym wciąż brakuje wartościowych zapytań. Zarząd dochodzi do ściany, a naturalną reakcją staje się zmiana agencji, testowanie kolejnych kanałów dotarcia lub po prostu zwiększanie budżetu.

Dawid Czoska

eprasa.pl 9841da62f6



To błąd. Problem rzadko wynika z braku nowych narzędzi. Znacznie częściej jest efektem pięciu systemowych nieszczelności, przez które budżet marketingowy wycieka z organizacji każdego miesiąca.

1. Płacenie za ruch zamiast za dopasowanie do profilu idealnego klienta

Zasięg i kliknięcia należą do najłatwiejszych wskaźników do raportowania przez zewnętrznych wykonawców. Problem w tym, że same w sobie nie mają bezpośredniego przełożenia na przychód.

Główny problem

Kampanie są często kierowane zbyt szeroko, aby wykazać niski koszt kliknięcia (CPC) lub wyświetlenia (CPM). W efekcie budżet mediowy pochłaniają przypadkowi użytkownicy, studenci szukający informacji czy firmy znajdujące się poza rzeczywistym obszarem działania przedsiębiorstwa.

Konsekwencje

- przegrzane budżety reklamowe w Google Ads, Meta, YouTube czy TikToku,
- zespół sprzedaży tracący czas na odsiewanie bezwartościowych kontaktów,
- zafałszowany obraz rynku i rzeczywistego zainteresowania ofertą.

Rozwiązanie

Przenieś punkt ciężkości z liczby odsłon i kliknięć na koszt dotarcia do zweryfikowanego profilu idealnego klienta (ICP) oraz poziom dopasowania leadów do kryteriów zakupowych.

2. Dziurawy most między marketingiem a sprzedażą

Marketing raportuje pozyskanie kilkudziesięciu kontaktów, a dział handlowy twierdzi, że nie ma z kim rozmawiać.

Główny problem

Najczęściej brakuje wspólnej definicji leada. Dodatkowo pozyskane kontakty często pozostają w systemie CRM przez kilka dni, zanim ktokolwiek podejmie próbę kontaktu. W tym czasie szansa na konwersję gwałtownie spada.

Konsekwencje

- niższa konwersja z kontaktu na rozmowę handlową,
- marnowanie środków na kampanie leadowe.



eprasa.pl 9841da62f6



Rozwiązanie
Wdrożenie jasnych kryteriów kwalifikacji leadów oraz twardego standardu czasu reakcji. W praktyce pierwszy kontakt handlowy powinien nastąpić najlepiej w ciągu 1-2 godzin od wpłynięcia zapytania.

3. Rozliczanie wykonawców z roboczogodzin zamiast z celów biznesowych

Większość umów z agencjami marketingowymi i freelancerami opiera się na abonamencie obejmującym określoną liczbę godzin, publikacji lub działań operacyjnych.

Główny problem
Taki model wynagradza wykonawcę za czas poświęcony projektowi, a nie za jego wpływ na wyniki firmy. Agencja skupia się na realizacji zadań zgodnie z harmonogramem, zamiast odpowiadać za generowanie wartości biznesowej.

Konsekwencje
- pozorna aktywność w postaci dziesiątek grafik i postów pozbawionych strategii popytowej,
- brak odpowiedzialności za rezultat końcowy,
- rosnące koszty obsługi marketingowej bez wzrostu przychodów.

Rozwiązanie
Buduj współpracę wokół jasno określonych kamieni milowych i wskaźników konwersji w lejku sprzedażowym, a nie wyłącznie wokół liczby dostarczonych materiałów.

4. Przepalanie budżetów na niesprawdzone hipotezy

Skalowanie działań reklamowych przed zweryfikowaniem komunikatu to jeden z najczęstszych błędów firm rozwijających się w przedziale od 1 do 10 mln zł przychodu.

Główny problem
Firmy inwestują w kosztowne automatyzacje, produkcję materiałów wideo czy duże kampanie reklamowe, zanim sprawdzą, czy sam komunikat faktycznie trafia do klientów.

Konsekwencje
- wysokie straty finansowe już na etapie testów,
- błędne przekonanie, że dany kanał marketingowy „nie działa”,
- blokowanie budżetu, który mógłby zostać przeznaczony na skuteczniejsze działania.



eprasa.pl 9841da62f6



Rozwiązanie
Stosuj zasadę niskokosztowej walidacji. Najpierw sprawdź hipotezy, propozycję wartości i sposób komunikacji na małej próbie odbiorców. Dopiero po potwierdzeniu wyników zwiększaj nakłady reklamowe.

5. Utrata wiedzy i procesów przy rotacji podwykonawców

Wielu właścicieli firm traktuje marketing jako zbiór zewnętrznych usług, zamiast budować go jako trwałe aktywo organizacji.

Główny problem
Dane, konta reklamowe, procesy, szablony czy historia testów pozostają w rękach agencji lub pojedynczych pracowników. W momencie zakończenia współpracy firma traci ciągłość działań i zaczyna praktycznie od początku.

Konsekwencje

- każda zmiana wykonawcy resetuje proces uczenia się organizacji,
- nowe podmioty ponownie popełniają te same błędy,
- przedsiębiorstwo traci kontrolę nad własnymi danymi, wiedzą i analityką.

Rozwiązanie
Standaryzuj procesy wewnątrz organizacji. Centralizuj konta, dokumentuj wyniki testów i buduj marketing w oparciu o powtarzalne procedury, które pozostają własnością firmy niezależnie od zmian personalnych.

Najpierw uszczelnij wiadro

Naprawa marketingu nie polega na pogoni za modnymi trendami ani na ciągłym zwiększaniu wydatków reklamowych. Zanim przeznaczysz kolejne tysiące złotych na kampanie, upewnij się, że Twoje wiadro nie jest dziurawe.

Jeżeli nie masz pewności, w którym z tych pięciu obszarów organizacja traci najwięcej kapitału, warto rozpocząć od uporządkowanego audytu procesów marketingowych.

Taki audyt pozwala precyzyjnie zlokalizować nieszczelności, uporządkować współpracę z wykonawcami i przekształcić chaotyczne wydatki w przewidywalny mechanizm wzrostu.

Pytanie, które warto dziś zadać sobie jako właściciel lub członek zarządu, brzmi prosto: czy dokładnie wiesz, gdzie trafia każda złotówka z Twojego budżetu marketingowego i jaki generuje zwrot? ■

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6



5 pytań, zanim wydasz pierwszą złotówkę na AI

Scena, którą widuję regularnie: dostawca kończy prezentację, na sali panuje entuzjazm, ktoś rzuca: „Konkurencja już to ma, my też musimy”. Kilka tygodni później jest podpisana umowa, wystawiona faktura i uruchomiony pilotaż, który po trzech miesiącach cicho umiera. Nikt nie zrobił nic głupiego, a mimo to pieniądze przepadły.

KAMIL ZAZULA

To nie są pojedyncze przypadki. Z badania S&P Global Market Intelligence wynika, że w 2025 roku 42 proc. firm porzuciło większość swoich inicjatyw AI, zanim trafiły one do realnego użycia. Rok wcześniej odsetek ten wynosił 17 proc. W ciągu zaledwie dwunastu miesięcy skala rezygnacji wzrosła więc ponad dwukrotnie. I nie dlatego, że technologia nagle się zepsuła.

Łatwo wyciągnąć z tego wniosek, że „AI to bańka", ale byłby on błędny. Modele działają. Zawodzi natomiast to, na jakim etapie i wobec jakiego problemu zapada decyzja o wdrożeniu. A ta decyzja zapada przy Twoim biurku, na długo przed tym, zanim ktokolwiek dotknie technologii.

Dlatego zanim zapytasz, które narzędzie AI wybrać, odpowiedz sobie na pięć pytań dotyczących własnej firmy. To one, a nie technologia, zdecydują o tym, czy wdrożenie się zwróci.

Dobra wiadomość jest taka, że ten test można przejść samodzielnie, bezpłatnie i w pół godziny. Jeśli utkniesz na którymkolwiek pytaniu, nie jest to sygnał, by szukać lepszego dostawcy. To sygnał, by jeszcze nie wydawać pieniędzy.

Pytanie pierwsze: jaki problem chcę rozwiązać i czy umiem go opisać bez słowa „AI"?

To filtr, który odsiewa najwięcej błędnych decyzji. „Chcemy wdrożyć AI" nie jest celem biznesowym. To jedynie nazwa technologii. Cel biznesowy brzmi inaczej: „przygotowanie oferty zajmuje nam dwa dni i przez to tracimy klientów" albo „dział obsługi nie wyrabia się z odpowiadaniem na maile w sezonie".

Jeśli potrafisz opisać problem w liczbach i bez modnego skrótu, wiesz, co kupujesz. Jeśli nie potrafisz, kupujesz rozwiązanie, które dopiero szuka swojego problemu.

Skala tego błędu jest policzalna. Boston Consulting Group, po przebadaniu tysiąca firm z 59 krajów, ustalił, że tylko 26 proc. organizacji potrafi przekuć AI w mierzalną wartość. Reszta utknęła na etapie pilotaży. Różnicy nie robią budżet ani wybór narzędzia, lecz to, czy na początku ktoś nazwał konkretny problem.

Sygnał ostrzegawczy jest prosty: jeśli zdanie



eprasa.pl 9841da62f6

o wdrożeniu zaczyna się od nazwy narzędzia, a nie od procesu i jego kosztu, jest za wcześnie na wydawanie pieniędzy.

Pytanie drugie: czy to proces powtarzalny i wolumenowy, czy jednorazowa decyzja?

AI zarabia na powtarzalności.
Czynność wykonywana setki razy według podobnego schematu jest dobrym kandydatem do automatyzacji. Jednorazowa, wyjątkowa decyzja strategiczna jest kandydatem słabym, ponieważ nie ma na czym się „rozpędzić" i trudno policzyć jej zwrot z inwestycji.
Nieprzypadkowo największą wartość z AI firmy osiągają dziś w obszarach operacyjnych, sprzedażowych i obsługowych, a nie przy jednorazowych projektach.
Zanim pójdziesz dalej, sprawdź prostą rzecz: ile razy w miesiącu dany proces się powtarza i czy za każdym razem wygląda podobnie. Im wyższa liczba i im mniej wyjątków, tym lepszy grunt pod wdrożenie.
Jeżeli natomiast słyszysz: „to zależy od przypadku", a każdy przebieg wygląda inaczej, najpierw trzeba proces uprościć, a dopiero później go automatyzować.

Pytanie trzecie: czy mam dane, na których da się cokolwiek zbudować?

Technologia nie wybacza bałaganu. Wdrożona na nieuporządkowane dane produkuje jedynie ten sam bałagan, tylko szybciej.
I właśnie tutaj pęka najwięcej wdrożeń.
Z indeksu gotowości Cisco wynika, że tylko 32 proc. firm jest realnie przygotowanych pod względem danych, a aż 80 proc. przyznaje, że ma problem z ich uporządkowaniem i oczyszczeniem.
Nie chodzi przy tym o posiadanie „big data". Chodzi o to, aby dane dotyczące procesu znajdowały się w jednym miejscu i miały powtarzalną strukturę.



eprasa.pl 9841da62f6

Trzydzieści arkuszy Excela, z których każdy ma inny układ kolumn, nie jest punktem startowym do wdrożenia AI. To osobny projekt porządkowania danych, który należy wcześniej uwzględnić w kosztach i harmonogramie.

Jeżeli zaś nikt w firmie nie potrafi w ciągu pięciu minut pokazać, gdzie te dane się znajdują, to najlepszy dowód, że ten etap wciąż jest przed Wami.

Pytanie czwarte: jak policzę zwrot i w czym dokładnie będzie się on przejawiał poza „zaoszczędzonymi godzinami”?

Najczęstszy błąd w kalkulacji korzyści polega na sprowadzeniu całego zwrotu z inwestycji do jednej liczby: liczby zaoszczędzonych roboczogodzin. To wskaźnik wygodny, bo łatwy do policzenia, ale zwykle najmniej istotny.

Rzetelny rachunek powinien obejmować co najmniej cztery wymiary.

Po pierwsze: skrócenie czasu reakcji na potrzeby klienta. Odpowiedź w pięć minut zamiast w dwa dni oznacza wyższy współczynnik zamknięcia sprzedaży, a nie tylko oszczędność pracy.

Po drugie: redukcję błędów operacyjnych. Każda pomyłka w ofercie, fakturze czy zamówieniu generuje konkretny koszt w postaci korekt, reklamacji i utraty zaufania.

Po trzecie: zdolność obsłużenia większego wolumenu bez zwiększania zatrudnienia. To nie jest już oszczędność, lecz usunięcie ograniczenia wzrostu.

Dopiero po czwarte: realnie zaoszczędzony czas. Jest on ważny, ale stanowi tylko jedno z kilku źródeł wartości.

Dobrze pokazuje to prosty przykład. Dział ofertowania przygotowuje 200 ofert miesięcznie. Wdrożenie pozwala zaoszczędzić 30 godzin pracy miesięcznie. Wynik jest policzalny, ale mało spektakularny.

W szerszym ujęciu obraz wygląda inaczej. Czas przygotowania oferty spada z dwóch dni do dwóch godzin, liczba błędów w wycenach maleje o połowę, a dział może obsługiwać 300 ofert miesięcznie bez tworzenia nowego etatu.

Trzy z czterech źródeł wartości nie pojawiły się w pierwszym rachunku, a to właśnie one najczęściej decydują o opłacalności projektu.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6

Że nie jest to wyłącznie teoria, potwierdzają dane. Z badań Deloitte wynika, że choć 85 proc. firm zwiększyło w ostatnim roku wydatki na AI, znaczący i mierzalny zwrot raportuje dopiero 15 proc. organizacji, a satysfakcjonujące ROI większość osiąga dopiero w perspektywie od dwóch do czterech lat.
Zwrot z AI jest realny, ale rzadko bywa natychmiastowy i niemal nigdy nie mieści się w jednej rubryce zatytułowanej „zaoszczędzone godziny".

Pytanie piąte: kto w firmie będzie właścicielem tego rozwiązania, gdy dostawca odejdzie?

To pytanie zarządy zadają sobie najrzadziej. Jednocześnie to właśnie ono najczęściej decyduje o powodzeniu lub porażce wdrożenia.
BCG ujęło ten problem w regule 10-20-70. O sukcesie wdrożenia AI w 10 proc. decyduje wybór algorytmu, w 20 proc. dane i technologia, a w 70 proc. ludzie oraz procesy.
Innymi słowy, najważniejsza część projektu zaczyna się dopiero po podpisaniu umowy z dostawcą.
Narzędzie, które nie ma właściciela po stronie firmy, najczęściej umiera po pilotażu. Nikt go nie rozwija, nie monitoruje, nie poprawia ani nie pomaga zespołowi wypracować nowych nawyków.
Dlatego jeszcze przed podpisaniem umowy warto wskazać konkretną osobę odpowiedzialną za proces. Z imienia i nazwiska. Nie „dział IT", nie „zespół cyfryzacji", lecz człowieka, który będzie rozliczany z efektów.
Jeśli na pytanie: „Kto przejmie to na stałe?" zapada cisza albo pada odpowiedź: „zobaczymy", wdrożenie już się chwieje, choć jeszcze się nie zaczęło.

Co z tego wynika?

Te pięć pytań nie wymaga wiedzy technicznej. To praktyczna lista kontrolna właściciela firmy, którą można przejść jeszcze przed pierwszą rozmową z dostawcą.
Organizacja, która odpowie na nie uczciwie, zwykle nie trafia do statystyki porzuconych wdrożeń. Nie dlatego, że kupiła lepszą technologię, lecz dlatego, że rozwiązuje właściwy problem i jest przygotowana na zmianę.
Sztuczna inteligencja nie naprawia organizacyjnego bałaganu. Wdrożona na źle zaprojektowany proces jedynie szybciej produkuje jego skutki.
Na najbliższym posiedzeniu zarządu warto zadać jedno pytanie:
Gdybyś miał wskazać jeden proces, w którym AI ma realnie pomóc firmie zarabiać, czy potrafisz dziś odpowiedzieć na wszystkie pięć pytań powyżej? ■

Autor: partner strategiczny ds. AI, automatyzacji i nowych technologii dla polskich firm. Analizuje przedsiębiorstwa, buduje plany rozwoju i koordynuje wdrożenia. Prowadzi wykłady akademickie, m.in. na AGH i ASBiRO, oraz szkolenia z praktycznych zastosowań sztucznej inteligencji i automatyzacji w biznesie. Założyciel Devesol.pl, firmy specjalizującej się w projektowaniu i automatyzacji procesów biznesowych oraz wdrożeniach sztucznej inteligencji

Źródła:
S&P Global Market Intelligence (2025)
Boston Consulting Group, Where's the Value in AI? (2024)
Boston Consulting Group, reguła 10-20-70
Cisco AI Readiness Index (2024)
Deloitte, State of Generative AI in the Enterprise. EMEA (2025)

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



eprasa.pl 9841da62f6



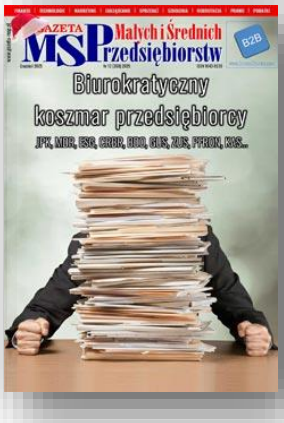


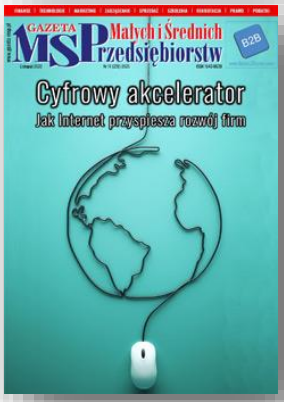














































eprasa.pl 9841da62f6



Walka ceną – najdroższą strategią



PAWEŁ KOWALEWSKI

Biedronka tańsza od Lidla czy Lidl tańszy od Biedronki? Chyba każdy polski konsument zetknął się z tą kampanią reklamową. Przyciągała uwagę, ponieważ wbrew przyjętym zasadom biznesowym obie sieci zdecydowały się na marketing oparty na bezpośrednim porównywaniu konkurenta.

eprasa.pl 9841da62f6



Co prawda niektórzy eksperci twierdzą, że jest to marketingowa „ustawka", z której korzyści czerpią zarówno Jeronimo Martins, jak i Grupa Schwarz, ale nikt nie przedstawił na to jednoznacznych dowodów. Pozostańmy więc przy założeniu, że są to jedynie przypuszczenia.

Abstrahując od tego konkretnego przykładu, wystarczy przejść się dowolną ulicą handlową, by zauważyć powtarzające się komunikaty: „taniej", „najtaniej", „tańszy niż konkurencja". Cena stała się głównym argumentem sprzedażowym.

Wyścig, który prowadzi w dół

W polskim handlu detalicznym od lat trwa konkurs, który z biznesowego punktu widzenia coraz bardziej przypomina wyścig. Niestety jest to wyścig do dna. Nie chodzi już o to, kto sprzeda lepiej. Nie chodzi o budowanie trwałych relacji z klientami. Coraz rzadziej chodzi nawet o dostarczanie rozsądnej jakości za uczciwą cenę. W centrum uwagi zbyt często znajduje się najprostsze pytanie: kto może być jeszcze tańszy?

Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ jest to najłatwiejszy obszar negocjacji. Kupiec nie musi prowadzić skomplikowanych analiz jakościowych ani budować długofalowej strategii kategorii produktowej. Najłatwiej jest po prostu wybrać najtańszą ofertę i ogłosić sukces.

Ale czy rzeczywiście działa to na korzyść rynku i konsumenta? Klient teoretycznie powinien być zadowolony. Porównuje ceny, śledzi promocje, przegląda gazetki i cieszy się z kolejnych oszczędności. Kupując taniej, ma poczucie, że wygrał.

Powiedzmy szczerze: wojna cenowa między Lidlem a Biedronką z punktu widzenia reklamy jest świetnym spektaklem. Z punktu widzenia rynku to jednak bardzo niepokojący sygnał.

Kto naprawdę płaci za niską cenę?

Kiedy handel zaczyna obsesyjnie koncentrować się na kolejnych obniżkach, ktoś na końcu łańcucha dostaw musi za te oszczędności zapłacić. Nie płaci za nie dział marketingu ani zarząd sieci handlowej. Nie



eprasa.pl 9841da62f6



płaci również kupiec, który pochwali się kolejną rundą „twardych" negocjacji. Najpierw płaci dostawca. A w dalszej perspektywie płaci także klient.

To właśnie tutaj zaczyna się największe przemilczenie współczesnego handlu. Cena nie spada w próżni. Jeżeli sieć handlowa oczekuje od producenta kolejnych obniżek mimo rosnących kosztów energii, pracy, transportu i surowców, producent ma ograniczone pole manewru.

Może obniżyć własną marżę, co często się zdarza. Może dopłacać do biznesu, co jest rozwiązaniem krótkotrwałym i niebezpiecznym. Może zakończyć współpracę, ryzykując utratę dużego odbiorcy. Może również zrobić to, co robi wielu producentów: ograniczyć koszty tam, gdzie klient nie zauważy tego od razu.

Cichy kryzys jakości

W ten sposób rodzi się cichy kryzys jakości.

Patelnia nadal wygląda atrakcyjnie na półce, ale szybciej się odkształca, ponieważ ma cieńsze dno i słabszą powłokę. Pojemnik kuchenny wciąż prezentuje się nowocześnie, lecz po kilku tygodniach przestaje szczelnie się zamykać. Lampki sezonowe nadal świecą, ale znacznie krócej. Zabawka nadal przyciąga uwagę kolorami, jednak została wykonana z gorszego plastiku i mniej trwałych komponentów.

W momencie zakupu wszystko wygląda dobrze. Problem pojawia się później.

To najbardziej toksyczny mechanizm polityki zakupowej opartej wyłącznie na najniższej cenie. Na sklepowej półce wygrywa handlowiec. W domu przegrywa klient.

A klient, wbrew przekonaniom wielu działów zakupów, nie jest tak nierozumny, jak często zakładają korporacyjne arkusze kalkulacyjne. Owszem, reaguje na promocje. Jednak równie szybko zapamiętuje rozczarowania.

Iluzja oszczędności

Jeśli po raz trzeci kupi produkt, który okaże się nietrwały lub wadliwy, nie będzie analizował specyfikacji technicznej ani szukał winnego w łańcuchu



eprasa.pl 9841da62f6



dostaw. Powie po prostu: „w tym sklepie znowu kupiłem badziew".
I tutaj dochodzimy do paradoksu, którego wielu detalistów nie chce dostrzec. Wojna cenowa prowadzona rzekomo w interesie klienta w długim okresie działa przeciwko niemu. Przyzwyczaja go do kupowania produktów gorszych, mniej trwałych i bardziej zawodnych. Uczy iluzji oszczędzania.
Bo czym właściwie jest oszczędność, jeśli blender kupiony taniej psuje się po roku, pościel traci jakość po kilku praniach, a drobne AGD trzeba wymieniać dwa razy częściej?
Strategia cenowa jeszcze częściowo broni się w kategorii produktów spożywczych, gdzie granice wyznaczają ścisłe normy bezpieczeństwa i jakości żywności. W segmencie non food różnica między ceną a wartością bywa znacznie bardziej brutalna.

Jak wojna cenowa niszczy relacje z dostawcami

Dochodzi do tego jeszcze jedna szkoda, mniej widoczna, ale być może najgroźniejsza dla całego rynku: degradacja relacji z dostawcami.
Najlepsi producenci nie lubią permanentnej presji na obniżanie cen. Doskonale wiedzą, że od pewnego momentu dalsze cięcia nie są już optymalizacją, lecz zwykłym pogarszaniem produktu.
Jeżeli przez lata słyszą wyłącznie pytanie: „czy da się taniej?" albo „mam taki limit kosztowy", w końcu zaczynają odpowiadać zgodnie z logiką systemu: „da się, ale będzie gorzej".
Materiał będzie słabszy. Parametry mniej stabilne. Opakowanie bardziej efektowne od samego produktu.
Później wszyscy udają zaskoczenie. Skąd tyle reklamacji? Dlaczego konsumenci narzekają? Dlaczego oceny produktów spadają? Dlaczego marki własne nie budzą zaufania?
Odpowiedź jest prosta. Przez lata premiowano nie tych, którzy tworzyli produkty lepsze, lecz tych, którzy potrafili zaoferować najniższą cenę.

Rola kupca to nie tylko negocjowanie rabatów

W świecie rozsądnego handlu kupiec nie powinien być specjalistą od wyciskania kolejnych rabatów za wszelką cenę. Powinien być strażnikiem równowagi



eprasa.pl 9841da62f6



między ceną, jakością, powtarzalnością i bezpieczeństwem. Powinien zadawać nie tylko pytanie: „ile taniej?", ale przede wszystkim: „jakim kosztem?". Co zostało usunięte? Co uproszczono? Co pogorszono? Gdzie przeniesiono ryzyko?
Jeżeli takich pytań nie ma, zakupy przestają być strategią, a stają się hazardem.

Najtańsze często okazuje się najdroższe

Nie twierdzę, że cena nie ma znaczenia. Ma i zawsze będzie miała. Problem polega na tym, że sama cena jest jak bilans pozbawiony analizy przepływów pieniężnych. Może wyglądać atrakcyjnie, a jednocześnie nie pokazywać rzeczywistego obrazu sytuacji.
W handlu non food najniższa cena bardzo często nie jest dowodem efektywności. Bywa dowodem kapitulacji. Oznacza, że ktoś zrezygnował z części jakości jeszcze zanim klient otworzył opakowanie. Dlatego wojna cenowa Lidla i Biedronki nie powinna być inspiracją dla rynku. Powinna być przestrogą.
Efektowne hasła doskonale prezentują się na billboardach i w gazetkach promocyjnych. Znacznie gorzej wyglądają później w domach klientów, gdy tanio kupiony produkt okazuje się po prostu słaby.
A wtedy cała opowieść o sukcesie kończy się dokładnie tam, gdzie kończą się źle zaprojektowane strategie biznesowe: przy utraconym zaufaniu klientów.
Bo w handlu najtańsze bardzo często okazuje się najdroższe. ■

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

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl 9841da62f6



Ostatni kwartał 2026 roku prawdziwym testem dojrzałości firm rodzinnych



PIOTR TYTOŃ

Dziewięć miesięcy 2026 roku to wystarczająco dużo czasu, aby polscy przedsiębiorcy mogli już nie tylko obserwować zmieniające się otoczenie gospodarcze, ale przede wszystkim wyciągać z niego konkretne wnioski dotyczące własnych firm.

eprasa.pl 9841da62f6



Początek roku zawsze daje przedsiębiorcom przestrzeń do planowania, tworzenia budżetów, wyznaczania celów sprzedażowych i inwestycyjnych. Po dziewięciu miesiącach sytuacja wygląda jednak zupełnie inaczej. Widać już, które założenia się sprawdziły, które inwestycje przynoszą oczekiwane rezultaty, gdzie firma rzeczywiście zarabia, a gdzie jedynie zwiększa obrót, które procesy działają efektywnie, a które od miesięcy generują straty, opóźnienia i niepotrzebne koszty. Widać również coś jeszcze, czyli jak naprawdę działa organizacja wtedy, gdy warunki rynkowe wymagają szybkich decyzji i dostosowania się do zmian.

Nie mamy obecnie do czynienia z klasycznym scenariuszem kryzysowym. Polska gospodarka nadal posiada potencjał wzrostu, przedsiębiorstwa inwestują, a wiele firm wciąż dostrzega możliwości rozwoju. Jednocześnie przedsiębiorcy funkcjonują pod presją kosztów, konkurencji, zmieniających się oczekiwań klientów, dostępności kompetentnych pracowników, nowych technologii i coraz większej zmienności otoczenia. Ta pozorna sprzeczność jest bardzo charakterystyczna dla obecnej sytuacji. Firmy nadal chcą się rozwijać, ale coraz częściej muszą robić to inaczej niż wcześniej.

Prawdziwe wyzwanie: dojrzałość organizacyjna

Po dziewięciu miesiącach 2026 r. coraz wyraźniej widać, że największym wyzwaniem polskich firm rodzinnych nie jest już samo przetrwanie. Jest nim dojrzałość organizacyjna.

Przez lata wiele przedsiębiorstw rodzinnych budowało swoją pozycję przede wszystkim dzięki energii właściciela, jego doświadczeniu, intuicji, relacjom z klientami i dostawcami oraz ogromnemu osobistemu zaangażowaniu. To właśnie dzięki takim ludziom powstały firmy, które z małych rodzinnych przedsiębiorstw stały się organizacjami zatrudniającymi dziesiątki czy setki pracowników i osiągającymi dziesiątki, a czasem setki milionów złotych przychodów.

Problem pojawia się jednak wtedy, gdy firma rośnie, ale sposób jej zarządzania pozostaje taki sam jak



eprasa.pl 9841da62f6



w czasach, gdy była znacznie mniejsza. Największym zagrożeniem dla firmy nie jest dzisiaj to, że przestanie rosnąć. Jest nim sytuacja, w której firma rozwija się szybciej niż jej zdolność do zarządzania tym wzrostem.
Firma może mieć kilkadziesiąt milionów złotych przychodu i nadal być organizacyjnie niedojrzała. Może posiadać nowoczesne maszyny, system ERP i rozbudowaną strukturę, a najważniejsze decyzje nadal mogą być podejmowane przez jedną osobę. Może mieć setki pracowników, a odpowiedzialność za wynik pozostawać niejasna. Może zwiększać sprzedaż, a jednocześnie tracić rentowność. Może produkować więcej, jednocześnie pogarszając płynność finansową.

Wzrost nie zawsze oznacza budowanie wartości

Dlatego jednym z najważniejszych pytań, jakie właściciele firm rodzinnych powinni postawić sobie pod koniec tego roku, nie jest już pytanie: „Ile sprzedaliśmy?". Znacznie ważniejsze jest pytanie: „Ile wartości zbudowaliśmy dzięki temu wzrostowi?".
To fundamentalna różnica. Przychód jest wynikiem sprzedaży, ale nie mówi jeszcze, czy firma rozwija się zdrowo. Można sprzedawać więcej i zarabiać mniej. Można zdobywać nowych klientów i tracić marżę. Można realizować coraz większe kontrakty, jednocześnie angażując coraz więcej kapitału obrotowego. Można zwiększać moce produkcyjne, ale nie zwiększać wartości przedsiębiorstwa.
Przychód pokazuje, jak dużo firma sprzedała. Rentowność pokazuje, czy potrafiła na tym zarobić. Dopiero jakość organizacji wskazuje, czy będzie potrafiła powtórzyć ten wynik w przyszłości.
Dlatego dojrzałe zarządzanie musi wyjść poza prostą kontrolę przychodów i kosztów. Właściciel powinien wiedzieć, na których produktach naprawdę zarabia, którzy klienci tworzą wartość, które procesy generują straty, gdzie powstają opóźnienia i jakie decyzje są podejmowane zbyt późno.

Najdroższe są decyzje, których nie podjęto

Ten element jest szczególnie niedoceniany.
Właściciel bardzo dobrze widzi koszt materiału, energii, wynagrodzeń, transportu czy leasingu. Znacznie trudniej dostrzec koszt decyzji, której nie podjęto. Ile kosztowało firmę odłożenie inwestycji o kolejny rok?

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6



Ile kosztowały miesiące pracy z nieefektywnym procesem? Ile kosztowały reklamacje, których źródła nigdy nie usunięto? Ile kosztował klient, który odszedł z powodu zbyt długiego procesu decyzyjnego?
Są to koszty, których często nie znajdziemy w jednej pozycji rachunku wyników, ale które realnie zabierają firmie marżę.
W biznesie nie kosztują wyłącznie złe decyzje. Czasami znacznie więcej kosztują decyzje, których nikt nie podjął na czas. Dlatego dojrzałe zarządzanie kosztami nie powinno ograniczać się do pytania: „Gdzie możemy coś jeszcze obciąć?". Znacznie ważniejsze jest pytanie: „Co powoduje, że ten koszt w ogóle powstaje?".
Jeżeli firma przez kolejne miesiące usuwa skutki tego samego problemu, ale nie eliminuje jego przyczyny, w rzeczywistości nie zarządza kosztem. Zarządza jedynie jego konsekwencjami.

Właściciel jako przewaga i ograniczenie

W wielu firmach rodzinnych największym aktywem nadal pozostaje właściciel. To on zna klientów, dostawców i pracowników. To on pamięta najważniejsze kryzysy i decyzje podejmowane kilkanaście czy kilkadziesiąt lat wcześniej. To on często potrafi w ciągu kilku minut podjąć decyzję, nad którą formalny proces decyzyjny analizowałby problem przez tydzień.
Przez lata jest to ogromną przewagą. W pewnym momencie może jednak stać się ograniczeniem.
Właściciel może być największą przewagą konkurencyjną firmy, ale może też stać się jej największym wąskim gardłem. Granica między jednym a drugim przebiega tam, gdzie kończy się delegowanie, a zaczyna osobiste kontrolowanie wszystkiego.
Kiedy firma rośnie, właściciel zaczyna pełnić coraz więcej funkcji jednocześnie. Jest właścicielem, prezesem, dyrektorem operacyjnym, szefem sprzedaży, kontrolerem finansowym oraz osobą rozwiązującą najważniejsze problemy pracownicze i produkcyjne.
W efekcie firma rośnie, ale właściciel nie odzyskuje czasu. Wręcz przeciwnie. Im większa staje się organizacja, tym bardziej jest on potrzebny.

Od zarządzania przez właściciela do zarządzania przez system

Jeżeli firma nie potrafi funkcjonować bez ciągłego udziału właściciela, jej największym ograniczeniem



eprasa.pl 9841da62f6



rozwoju może przestać być rynek. Może nim być sposób zarządzania.

Nie chodzi o to, aby właściciel przestał być potrzebny. Chodzi o to, aby był potrzebny tam, gdzie jego kompetencje tworzą największą wartość: w strategii, rozwoju, relacjach, alokacji kapitału i podejmowaniu kluczowych decyzji.

To właśnie przejście od zarządzania przez właściciela do zarządzania przez system. System nie oznacza korporacyjnej biurokracji. Oznacza przede wszystkim jasność. Wiadomo, kto podejmuje decyzję, kto odpowiada za wynik, jak mierzona jest efektywność, jakie decyzje mogą być podejmowane samodzielnie i kiedy problem powinien zostać eskalowany.

Profesjonalizacja firmy rodzinnej nie polega na tym, aby stała się bardziej korporacyjna. Polega na tym, aby była mniej zależna od przypadku, pamięci i osobistego zaangażowania pojedynczych osób.

Czy firma ma menedżerów, czy tylko kierowników?

Po dziewięciu miesiącach roku bardzo dobrze widać również, czy organizacja rzeczywiście posiada menedżerów, czy jedynie osoby zajmujące stanowiska kierownicze.

W wielu firmach rodzinnych funkcjonuje prosty mechanizm: najlepszy specjalista zostaje kierownikiem, najlepszy kierownik zostaje dyrektorem, a później okazuje się, że kompetencje, które pozwalały świetnie wykonywać własną pracę, nie wystarczają do zarządzania innymi ludźmi.

Zarządzanie wymaga zupełnie innych kompetencji: delegowania, egzekwowania, rozwiązywania problemów, pracy na danych, komunikacji, zarządzania konfliktem i odpowiedzialności za wynik.

Dojrzałość firmy zaczyna się wtedy, gdy problemy przestają być własnością właściciela, a stają się odpowiedzialnością organizacji.

To różnica pomiędzy kulturą zgłaszania problemów a kulturą ich rozwiązywania. Pierwsza powoduje, że właściciel staje się coraz bardziej potrzebny. Druga sprawia, że organizacja staje się coraz bardziej samodzielna.

Sukcesja zaczyna się dużo wcześniej

Z tym wszystkim bezpośrednio wiąże się temat sukcesji. Przez wiele lat sukcesja była traktowanajako



eprasa.pl 9841da62f6



problem właścicielski: kto przejmie udziały, kto odziedziczy majątek, kto zostanie właścicielem. Dzisiaj coraz wyraźniej widać, że prawdziwe pytanie powinno brzmieć inaczej: czy firma jest przygotowana do funkcjonowania bez osoby, która przez ostatnie 20 czy 30 lat była jej głównym centrum decyzyjnym?

Sukcesja nie zaczyna się wtedy, gdy właściciel przekazuje firmę. Zaczyna się wtedy, gdy firma przestaje być zależna od jednej osoby.

Firmę można przekazać następnemu pokoleniu w jeden dzień, ale nie da się w jeden dzień przekazać trzydziestu lat doświadczenia, relacji i wiedzy o organizacji. Dlatego sukcesja powinna zaczynać się dużo wcześniej, nie od dokumentów, lecz od budowania organizacji, która potrafi działać bez właściciela.

Technologia i AI nie zastąpią zarządzania

W 2026 r. trudno już mówić o rozwoju przedsiębiorstwa bez rozmowy o cyfryzacji, automatyzacji i sztucznej inteligencji. Polskie firmy rodzinne coraz wyraźniej dostrzegają konieczność transformacji technologicznej.

Jednocześnie pojawia się ryzyko traktowania technologii jako celu samego w sobie. Firmy chcą wdrażać AI, ale nie zawsze potrafią wskazać konkretny problem biznesowy, który chcą dzięki niej rozwiązać. Chcą automatyzować procesy, ale nie zawsze mają je wcześniej uporządkowane.

Sztuczna inteligencja może przyspieszyć proces, ale nie odpowie na pytanie, czy w ogóle powinien istnieć. Jeżeli proces jest źle zaprojektowany, automatyzacja jedynie sprawi, że będzie działał szybciej.

Dlatego właściwa kolejność powinna być następująca: najpierw zrozumieć proces, następnie go zmierzyć, znaleźć straty, uprościć go i ustalić odpowiedzialność, a dopiero później automatyzować.

Technologia nie zastąpi zarządzania, odpowiedzialności ani decyzji. Może natomiast sprawić, że dobrze zorganizowana firma będzie działała szybciej, dokładniej i efektywniej.

Na czym naprawdę zarabiamy?

Wszystkie te elementy prowadzą do jeszcze jednego obszaru, który w ostatnim kwartale roku powinien znaleźć się wysoko na agendzie właścicieli: rentowności. Nie tylko rentowności firmy jako całości, ale również rentowności poszczególnych produktów, klientów, kontraktów, kanałów sprzedaży, projektów czy linii produkcyjnych.

Przychód jest potrzebny, ale sam w sobie może być

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6



bardzo niebezpieczną miarą. Klient może generować milion złotych obrotu i jednocześnie niszczyć marżę. Produkt może mieć wysoką sprzedaż, ale niską rentowność. Kontrakt może wyglądać bardzo dobrze na etapie podpisywania, a po uwzględnieniu wszystkich kosztów okazać się ekonomicznie nieatrakcyjny.

Dlatego jednym z najważniejszych pytań końcówki 2026 r. powinno być: „Na czym naprawdę zarabiamy?". I równie ważne: „Na czym tylko robimy obrót?".

To właśnie takie pytania pozwalają przejść od zarządzania sprzedażą do zarządzania wartością.

Ostatni kwartał jako moment strategicznej diagnozy

Nie oznacza to, że rozwiązaniem wszystkich problemów jest cięcie kosztów. Wręcz przeciwnie. Mechaniczne ograniczanie wydatków może czasem pogorszyć sytuację.

Dojrzała organizacja nie pyta wyłącznie: „Gdzie możemy wydać mniej?". Pyta raczej: „Gdzie wydajemy pieniądze, nie tworząc odpowiedniej wartości?".

I właśnie dlatego ostatni kwartał 2026 r. powinien być czymś więcej niż okresem domykania budżetu i realizowania planu sprzedaży. To jeden z najlepszych momentów, aby zatrzymać się i odpowiedzieć na pytanie, co należy zmienić przed wejściem w 2027 rok.

Warto zadać sobie kilka kluczowych pytań:

- Czy wiemy, gdzie naprawdę tracimy pieniądze?
- Czy znamy rentowność produktów i klientów?
- Czy wiemy, które procesy są największym źródłem strat?
- Czy decyzje podejmowane są wystarczająco szybko?
- Czy menedżerowie mają realną odpowiedzialność za wynik?
- Czy pracownicy wiedzą, jakie decyzje mogą podejmować samodzielnie?
- Czy problemy są rozwiązywane, czy tylko gaszone?
- Czy technologia odpowiada na konkretne potrzeby biznesowe?
- Czy kluczowa wiedza organizacyjna jest zabezpieczona?
- Czy następne pokolenie przygotowywane jest do zarządzania firmą, a nie wyłącznie do jej posiadania? ■

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

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl 9841da62f6

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



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 9841da6218



Pracownicy rezygnują przez brak relacji, nie brak benefitów



DAMIAN ABRAMOWICZ

Mimo zmieniającego się rynku pracy i wyzwań związanych z rozwojem sztucznej inteligencji wielu przedsiębiorców wciąż zastanawia się, jak zatrzymać wartościowych pracowników. To właśnie oni są kluczowi dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Benefity, gratyfikacje finansowe oraz pakiety socjalne są ważne, ale często nie wystarczają. Firmy inwestujące w stabilne zespoły wiedzą, że budowanie relacji jest jednym z najskuteczniejszych sposobów zatrzymywania pracowników. Ludzie muszą chcieć pracować właśnie w danej organizacji, a stworzenie takich warunków jest zadaniem kadry zarządzającej.

eprasa.pl 9841da62f6



W czasach, gdy rynek pracy zmienia się szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, a przedsiębiorcy muszą mierzyć się zarówno z postępującą automatyzacją, jak i rosnącymi oczekiwaniami pracowników, coraz wyraźniej widać, że o przewadze konkurencyjnej nie decydują wyłącznie technologie czy procesy. To ludzie pozostają najcenniejszym zasobem każdej organizacji. Tymczasem wielu pracodawców nadal koncentruje się przede wszystkim na wynagrodzeniach i benefitach, pomijając czynnik, który w praktyce ma ogromny wpływ na decyzję o pozostaniu w firmie lub odejściu z niej. Tym czynnikiem są relacje.

Świadome budowanie miejsc pracy i zespołów, w których pracownicy zostają na wiele lat, to dziś jedna z najważniejszych kompetencji menedżerskich. Skuteczne przywództwo, konsekwentne budowanie relacji oraz tworzenie środowiska, w którym pracownik czuje się ważny i wysłuchany, są niezbędne do zatrzymania wartościowych ludzi. Relacje, wzajemne zaufanie i poczucie bezpieczeństwa po obu stronach często okazują się znacznie ważniejsze niż benefity w rodzaju owocowych czwartków, które już dawno przestały być skutecznym narzędziem retencji pracowników.

Relacje są ważniejsze niż premie

Niezależnie od wielkości firmy i branży, w której funkcjonuje, fundamentem każdej organizacji są relacje międzyludzkie. W małych przedsiębiorstwach dbanie o nie jest zwykle łatwiejsze, ponieważ właściciel często ma bezpośredni kontakt z zespołem. Jednak również w dużych organizacjach pracownicy chcą czuć, że ich głos ma znaczenie, a przełożeni liczą się z ich zdaniem i traktują ich podmiotowo. To niezwykle ważne zadanie dla menedżerów i liderów.

Pracownik coraz częściej oczekuje nie tylko stabilnego zatrudnienia, ale również środowiska pracy opartego na szacunku, partnerstwie i otwartej komunikacji. Pragnie mieć poczucie, że jego opinia jest ważna, a wykonywana praca realnie wpływa na rozwój organizacji. Dlatego firmy, które budują kulturę dialogu i wzajemnego zaufania, zdecydowanie łatwiej utrzymują kluczowych specjalistów niż te, które opierają relacje wyłącznie na formalnych procedurach i hierarchii.

Można wręcz powiedzieć, że relacje stanowią dziś kapitał organizacyjny. Ich budowanie wymaga czasu, konsekwencji i autentycznego zainteresowania drugim człowiekiem, jednak efekty takich działań są dłu-



eprasa.pl 9841da62f6



gofalowe. Pracownicy związani emocjonalnie z miejscem pracy rzadziej rozglądają się za konkurencją i częściej identyfikują się z sukcesami firmy.
Pracownicy są bardziej lojalni wobec firm, gdy wiedzą, że mogą liczyć na wsparcie przełożonych w trudnych sytuacjach. Nie chodzi oczywiście o tolerowanie braku odpowiedzialności. Obie strony powinny wywiązywać się z ustalonych zobowiązań. Jeśli jednak pracownik w nagłej sytuacji życiowej może liczyć na zrozumienie, elastyczność czy pomoc zamiast groźby zwolnienia lub obniżenia wynagrodzenia, z pewnością pozostanie w takiej organizacji na dłużej. Z doświadczenia wiem, że ludzkie podejście może być fundamentem zatrzymania pracowników na wiele lat. Poczucie bezpieczeństwa, szczególnie dziś, gdy stoimy u progu zmian związanych z rozwojem AI, może okazać się ważniejsze niż wyższa pensja.

Lojalność buduje się każdego dnia

Lojalność nie jest zagwarantowana w momencie podpisania umowy o pracę. Powstaje każdego dnia, w codziennych relacjach i drobnych gestach pokazujących, że człowiek jest ważniejszy niż procedura.

Dlatego w ostatnich latach wiele osób zrezygnowało z pracy w dużych korporacjach, gdzie czuło się jak trybiki w maszynie, na rzecz mniejszych firm, w których mogły poczuć się częścią zespołu, a nie jedynie kolejnym wierszem w arkuszu kalkulacyjnym.
Co istotne, taka lojalność działa w obie strony. Jeśli pracownik czuje, że firma traktuje go uczciwie, znacznie częściej jest gotów zaangażować się dodatkowo wtedy, gdy sytuacja tego wymaga. W momentach zwiększonego obciążenia, realizacji ważnych projektów czy przejściowych trudności organizacyjnych to właśnie zaangażowani pracownicy stają się największym wsparciem dla przedsiębiorstwa. Tego rodzaju postawy nie da się jednak kupić samymi premiami. Buduje się je poprzez codzienne doświadczenia i wzajemny szacunek.

Wypłata to nie wszystko, a konflikty nie rozwiązują się same

Przekonanie części przedsiębiorców, że terminowa wypłata wynagrodzenia stanowi wystarczający komunikat dla pracownika, jest błędne. Ludzie



eprasa.pl 9841da62f6



potrzebują znacznie więcej. Ważne jest poczucie, że ich praca ma znaczenie, jest dostrzegana i doceniana. Taka postawa ze strony przełożonych stanowi kolejny istotny element budowania relacji.

Regularny feedback, uznanie dla dobrze wykonanej pracy czy zwykłe słowo „dziękuję" mogą mieć większy wpływ na motywację niż kolejny benefit wpisany do regulaminu.

Docenianie pracowników nie powinno odbywać się wyłącznie podczas corocznych ocen czy rozmów rozwojowych. Największą wartość mają codzienne sytuacje, w których przełożony dostrzega wysiłek, inicjatywę lub zaangażowanie członka zespołu. Regularna informacja zwrotna pomaga budować poczucie sprawczości i wzmacnia przekonanie, że wykonywana praca ma sens.

Docenianie pracowników zaczyna się od komunikacji

Warto pamiętać, że brak feedbacku często jest odbierany przez pracowników jako brak zainteresowania ich rozwojem. Nawet najlepszy specjalista potrzebuje wiedzieć, czy zmierza we właściwym kierunku i czy jego wkład jest zauważany przez organizację. Z tego powodu kultura regularnej komunikacji staje się jednym z najważniejszych narzędzi skutecznego zarządzania ludźmi.

Z drugiej strony konflikty są nieuniknionym elementem funkcjonowania każdej organizacji. Ważną częścią budowania relacji jest umiejętność ich szybkiego i skutecznego rozwiązywania.

Olbrzymim błędem popełnianym przez wiele firm jest zamiatanie konfliktów pod dywan. Prowadzi to do narastania napięć, ponieważ problem nie znika, lecz się kumuluje. Rola lidera nie polega wyłącznie na wymaganiu wyników, ale także na dbaniu o relacje wewnątrz zespołu. Powinien on dostrzegać pojawiające się nieporozumienia i wspierać ich rozwiązanie na możliwie najwcześniejszym etapie. Wpływa to pozytywnie na atmosferę w całej organizacji, za którą odpowiadają wszyscy pracownicy. Warto pamiętać, że członkowie zespołu nie tylko mają oczekiwania



eprasa.pl 9841da62f6



wobec firmy, ale również sami wnoszą do niej swoją wartość.

Nie bez znaczenia jest również sposób reagowania na trudne sytuacje. Konflikty pojawiają się nawet w najlepiej funkcjonujących zespołach, ponieważ wynikają z różnic charakterów, doświadczeń i sposobów pracy. Problemem nie jest więc sam konflikt, lecz brak reakcji na niego. Organizacje, które szybko identyfikują źródła napięć i otwarcie rozmawiają o problemach, budują kulturę zaufania i odpowiedzialności. Pracownicy widzą wtedy, że trudne tematy nie są ignorowane, a kierownictwo dba nie tylko o wyniki finansowe, ale także o jakość współpracy pomiędzy ludźmi.

Firma z wizją dla ambitnych pracowników

Pracownicy powinni czuć się doceniani i zauważani, ale równie ważne jest poczucie wpływu na kierunek rozwoju organizacji. Stagnacja, brak inwestycji, innowacji oraz nieumiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych sprawiają, że szczególnie najlepsi specjaliści zaczynają szukać nowych możliwości.

Liderzy powinni regularnie komunikować zespołowi cele, plany inwestycyjne, możliwości i wyzwania stojące przed firmą. Pracownicy chcą być częścią czegoś większego. Ambitnym ludziom nie chodzi wyłącznie o przetrwanie do kolejnej wypłaty. Dlatego udział w realizacji wizji organizacji ma dla nich ogromne znaczenie. Dzięki temu czują się traktowani z szacunkiem i wiedzą, że są ważni dla przedsiębiorstwa.

Przejrzysta komunikacja dotycząca przyszłości firmy pozwala pracownikom lepiej rozumieć własną rolę w organizacji. Ludzie chętniej angażują się w działania przedsiębiorstwa, jeśli wiedzą, dokąd ono zmierza i jakie miejsce zajmują w tym procesie. Brak informacji rodzi niepewność, a niepewność sprzyja poszukiwaniu alternatyw poza organizacją.

Dlaczego pracownicy naprawdę odchodzą

Coraz więcej obserwacji rynku pokazuje również, że decyzja o odejściu z pracy bardzo rzadko wynika wyłącznie z poziomu wynagrodzenia. Znacznie częściej przyczyną jest poczucie braku szacunku, niedostateczna komunikacja, nierozwiązane konflikty czy przekonanie, że pracownik jest dla organizacji jedynie zasobem, a nie człowiekiem. Dlatego firmy, które chcą skutecznie konkurować o najlepszych specjalistów, powinny inwestować nie tylko w rozwój technologiczny, ale również w rozwój kultury organizacyjnej.

Jeśli przedsiębiorstwa będą potrafiły tworzyć środowiska pracy, w których ludzie czują się częścią zespołu, a dbałość o relacje stanowi fundament codziennego funkcjonowania, nie będą musiały zmagać się z permanentną rotacją pracowników. To sami pracownicy będą chcieli budować przyszłość firmy przez wiele kolejnych lat.

W długiej perspektywie to nie liczba benefitów decyduje o lojalności pracowników. O wiele większe znaczenie mają relacje, zaufanie, poczucie bezpieczeństwa oraz świadomość, że każdy członek zespołu jest ważną częścią wspólnego sukcesu. Tak właśnie buduje się organizacje, które nie tylko zatrudniają ludzi, ale przede wszystkim potrafią ich zatrzymać. ■

Autor: mówca motywacyjny, mentor biznesowy, szkoleniowiec i przedsiębiorca. Zawodowo wspiera firmy oraz doradza w zakresie rozwoju biznesu. Współtworzy projekty Kuna System i Happy Business.

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



eprasa.pl 9841da62f6

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 9841da62f6



Nadchodzi największa reforma preferencyjnego pochodzenia towarów



DR IZABELLA TYMIŃSKA

Komisja Europejska przyjęła rozporządzenie wykonawcze, które gruntownie zmienia przepisy dotyczące preferencyjnego pochodzenia towarów zawarte w rozporządzeniu wykonawczym do Unijnego Kodeksu Celnego. Choć wiele nowych regulacji zacznie być stosowanych dopiero w latach 2027-2028, już dziś wiadomo, że przedsiębiorców czeka największa od wielu lat przebudowa zasad dokumentowania pochodzenia towarów.

eprasa.pl 9841da62f6



Nowelizacja nie ogranicza się do zmiany kilku formularzy. Jej celem jest stworzenie jednolitego, elektronicznego systemu potwierdzania preferencyjnego pochodzenia towarów we wszystkich umowach handlowych Unii Europejskiej. Oznacza to konieczność dostosowania procedur, systemów ERP, dokumentacji oraz zasad współpracy pomiędzy producentami, dostawcami, eksporterami i importerami.

Rozporządzenie porządkuje cały system preferencyjnego pochodzenia

Dotychczas przepisy dotyczące preferencyjnego pochodzenia były rozproszone. Poszczególne rozwiązania funkcjonowały równolegle dla systemu REX, GSP, deklaracji dostawców czy różnych umów o wolnym handlu. W praktyce przedsiębiorcy często musieli korzystać z kilku odmiennych zestawów regulacji, mimo że dotyczyły one tego samego zagadnienia, czyli potwierdzania pochodzenia towarów.
Nowelizacja porządkuje tę strukturę. Wprowadzono nowe definicje, m.in. dokumentu pochodzenia, statusu pochodzenia, dostawcy, nabywcy oraz umowy preferencyjnej. Przepisy podzielono również na odrębne części dotyczące poszczególnych obszarów. Dzięki temu łatwiejsze stanie się odnalezienie właściwych regulacji oraz ich jednolite stosowanie niezależnie od danej umowy preferencyjnej.
Nie jest to wyłącznie zmiana redakcyjna. Ujednolicenie pojęć ma ograniczyć różnice interpretacyjne i przygotować przepisy do pełnej cyfryzacji.

Deklaracje dostawcy przechodzą całkowitą przebudowę

Największa rewolucja dotyczy deklaracji dostawcy. Obecnie przedsiębiorcy wykorzystują cztery odrębne formularze: inne dla produktów pochodzących, inne dla niepochodzących, a dodatkowo osobne wersje deklaracji jednorazowych i długoterminowych.
Rozporządzenie 2026/1183 całkowicie odchodzi od tej koncepcji. Dotychczasowe załączniki 22-16, 22-17 oraz 22-18 zostaną uchylone, natomiast załącznik 22-15 otrzyma zupełnie nową strukturę opartą na mode-



eprasa.pl 9841da62f6



lu danych. Zamiast wyboru odpowiedniego formularza przedsiębiorca będzie przekazywał zestaw wymaganych informacji zapisanych w odpowiednich polach danych (Data Elements).
Dla wielu przedsiębiorstw oznacza to konieczność przebudowy wewnętrznych formularzy, instrukcji dla dostawców oraz procesów funkcjonujących w działach zakupów i logistyki.

Model Data Elements przygotowuje przedsiębiorców do pełnej cyfryzacji

Zajmujący się odprawami celnymi dobrze znają już pojęcie Data Elements z systemów AIS i AES. Ten sam kierunek Komisja Europejska zdecydowała się zastosować też w obszarze preferencyjnego pochodzenia.
Odejście od gotowych formularzy na rzecz zestawów danych oznacza, że dokumentacja będzie mogła być automatycznie generowana, przesyłana i analizowana przez systemy informatyczne. W praktyce oznacza to znacznie większą rolę systemów ERP oraz konieczność dostosowania ich do nowych wymagań.
Firmy, które nadal opierają dokumentowanie pochodzenia wyłącznie na papierowych deklaracjach lub dokumentach przygotowywanych ręcznie, powinny już dziś rozpocząć analizę swoich procesów.

System e-PoC rozpoczyna erę elektronicznych dowodów pochodzenia

Jednym z głównych założeń reformy jest stworzenie systemu Electronic Proof of Origin (e-PoC). System ten ma umożliwić elektroniczne wystawianie, przekazywanie oraz weryfikację dowodów pochodzenia pomiędzy przedsiębiorcami i administracjami celnymi.
Docelowo obejmie również elektroniczną obsługę świadectw EUR.1 oraz innych dokumentów potwierdzających preferencyjne pochodzenie towarów. Korzyści będą znaczące: ograniczenie dokumentacji papierowej, szybsza wymiana informacji pomiędzy administracjami celnymi oraz łatwiejsza kontrola autentyczności dokumentów.
Jednocześnie przedsiębiorcy będą musieli przygotować się na funkcjonowanie w środowisku niemal całkowicie elektronicznym.

System REX staje się podstawowym narzędziem samocertyfikacji

Nowelizacja wzmacnia również znaczenie systemu Registered Exporter (REX). Dotychczas system ten

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6



kojarzony był przede wszystkim z Generalnym Systemem Preferencji (GSP) oraz wybranymi umowami handlowymi.
Nowe przepisy zmierzają do jego ujednolicenia i szerszego wykorzystania w kolejnych umowach preferencyjnych zawieranych przez Unię Europejską. Oznacza to dalsze odchodzenie od tradycyjnych papierowych świadectw pochodzenia na rzecz samocertyfikacji dokonywanej przez przedsiębiorców.
W praktyce odpowiedzialność za prawidłowe ustalenie pochodzenia będzie coraz częściej spoczywać bezpośrednio na eksporterach.

Centra logistyczne i dystrybutorzy otrzymują nowe narzędzia

Po raz pierwszy w sposób kompleksowy uregulowano status ponownego nadawcy (re-consignor). Nowe przepisy określają zasady sporządzania zastępczych dokumentów pochodzenia podczas podziału przesyłek lub dalszej odsprzedaży towarów.
Rozwiązanie to będzie miało szczególne znaczenie dla centrów dystrybucyjnych obsługujących sprzedaż na wiele państw członkowskich oraz przedsiębiorstw prowadzących magazyny logistyczne. Dotychczas regulacje były rozproszone i często powodowały liczne wątpliwości interpretacyjne. Nowelizacja znacząco upraszcza te procesy.

Organy celne otrzymują skuteczniejsze narzędzia kontroli

Zmianie ulegają również zasady współpracy administracji celnych. Dotychczas weryfikacja deklaracji dostawców opierała się przede wszystkim na formularzu INF4. Nowelizacja przewiduje znacznie szerszą elektroniczną współpracę pomiędzy organami celnymi oraz wymianę informacji w ramach nowych systemów informatycznych.
Dla przedsiębiorców oznacza to konieczność jeszcze staranniejszego dokumentowania procesu ustalania pochodzenia. Organy będą dysponowały większymi możliwościami sprawdzenia informacji przekazywanych przez eksporterów i dostawców.



eprasa.pl 9841da62f6



Okres przejściowy Konwencji PEM wymaga większej staranności

Szczególnie istotną zmianą jest obowiązek dokładniejszego wskazywania podstawy prawnej zastosowanych reguł pochodzenia. Ma to bezpośredni związek z równoległym funkcjonowaniem dwóch zestawów reguł wynikających z Konwencji PEM: dotychczasowych oraz zmodernizowanych.
Przedsiębiorcy będą musieli jednoznacznie określać, według których reguł ustalono preferencyjne pochodzenie konkretnego produktu. W praktyce wymaga to znacznie lepszej współpracy pomiędzy działami zakupów, produkcji i eksportu oraz dokładniejszej analizy dokumentacji dostawców.

Przedsiębiorcy powinni rozpocząć przygotowania już teraz

Choć większość nowych regulacji zacznie obowiązywać dopiero pod koniec 2027 r. oraz od czerwca 2028 r., czas potrzebny na dostosowanie przedsiębiorstwa może okazać się znacznie dłuższy.
Zmiany będą wymagały nie tylko aktualizacji formularzy, lecz także przebudowy procedur wewnętrznych, dostosowania systemów ERP, przygotowania nowych instrukcji dla dostawców oraz przeszkolenia pracowników odpowiedzialnych za ustalanie pochodzenia towarów.

Szczególną uwagę powinny zwrócić przedsiębiorstwa korzystające z preferencji taryfowych w wielu umowach handlowych, prowadzące centra logistyczne lub dokonujące dalszej odsprzedaży towarów.

Podsumowanie

Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2026/1183 rozpoczyna nowy etap funkcjonowania systemu preferencyjnego pochodzenia towarów w Unii Europejskiej. Reforma wykracza daleko poza zmianę formularzy. Obejmuje cyfryzację całego procesu, ujednolicenie zasad stosowanych w umowach preferencyjnych oraz zwiększenie odpowiedzialności przedsiębiorców za prawidłowe ustalanie pochodzenia.
Można oczekiwać, że w ciągu najbliższych kilku lat preferencyjne pochodzenie będzie w coraz większym stopniu opierało się na elektronicznej wymianie danych, automatycznej weryfikacji informacji oraz samocertyfikacji przedsiębiorców.
Firmy, które odpowiednio wcześnie dostosują swoje procedury, zyskają nie tylko zgodność z nowymi przepisami, lecz także większą sprawność w korzystaniu z preferencji taryfowych oraz mniejsze ryzyko zakwestionowania pochodzenia przez organy celne. ■

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

REKLAMA

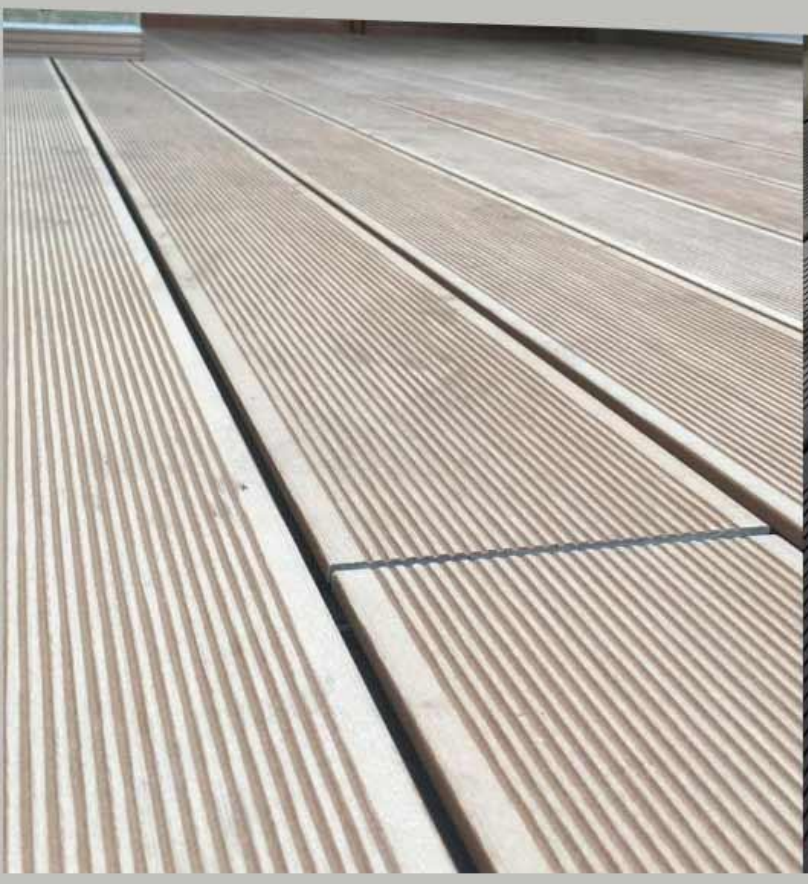


eprasa.pl 9841da62f6

TARASY KOMPOZYTOWE



Projekt, materiały i realizacja





Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl 9841da62f6



Sankcje UE 2026: organ bada nie tylko towar, ale także przedsiębiorcę



ANNA KWIECIŃSKA

Od momentu wprowadzenia sankcji gospodarczych wobec Rosji wielu przedsiębiorców skupiało się przede wszystkim na sprawdzeniu, czy sprzedawany lub importowany towar nie znajduje się na liście produktów objętych zakazami. Dziś takie podejście nie jest już wystarczające. Organy celne oraz inne właściwe instytucje państw członkowskich oczekują od przedsiębiorców aktywnego zarządzania ryzykiem sankcyjnym. W praktyce oznacza to, że podczas kontroli oceniane są nie tylko sam towar i dokumenty handlowe, ale także procedury wewnętrzne przedsiębiorcy, sposób weryfikacji kontrahentów oraz działania podejmowane w celu zapobiegania obchodzeniu sankcji.



Rozporządzenie Rady (UE) nr 833/2014 nie zawiera definicji należytej staranności, jednak zarówno z jego przepisów, jak i z wytycznych Komisji Europejskiej wynika, że przedsiębiorca powinien podejmować racjonalne, proporcjonalne i odpowiednio udokumentowane działania zmierzające do wyeliminowania ryzyka naruszenia sankcji.

Nie wystarcza już samo oświadczenie kontrahenta, że towar nie zostanie sprzedany do Rosji. Przedsiębiorca powinien być w stanie wykazać, że rzeczywiście ocenił ryzyko transakcji, zna swojego kontrahenta, rozumie okoliczności dostawy i potrafi uzasadnić, dlaczego uznał ją za zgodną z przepisami sankcyjnymi. Istotnym elementem tej oceny jest również odpowiednie uregulowanie zakazu reeksportu w dokumentacji kontraktowej.

Art. 12 i 12g rozporządzenia 833/2014 oraz klauzula zakazu reeksportu

Jednym z podstawowych obowiązków przedsiębiorców pozostaje przestrzeganie zakazu świadomego i umyślnego uczestniczenia w działaniach mających na celu obejście sankcji, wynikającego z art. 12 rozporządzenia 833/2014. Przepis ten ma bardzo szerokie zastosowanie i obejmuje sytuacje, w których przedsiębiorca, nawet pośrednio, umożliwia ominięcie unijnych ograniczeń.

Istotnym uzupełnieniem tego mechanizmu jest art. 12g rozporządzenia, wprowadzający obowiązek zamieszczania w określonych umowach z odbiorcami z państw trzecich tzw. klauzuli zakazu reeksportu. Dotyczy ona wybranych, szczególnie wrażliwych kategorii towarów eksportowanych poza Unię Europejską i ma zapobiegać ich dalszemu reeksportowi do Rosji lub wykorzystaniu na jej terytorium.

Klauzula zakazująca reeksportu do Rosji nie może być traktowana jako zwykła formalność. Komisja Europejska wskazuje, że umowa powinna przewidywać odpowiednie środki na wypadek naruszenia tego obowiązku, takie jak możliwość rozwiązania umowy, naliczenia kar umownych czy dochodzenia odszkodowania. Eksporter powinien również reagować na



eprasa.pl 9841da62f6

informacje o naruszeniu klauzuli oraz, w przypadkach przewidzianych przepisami, powiadomić właściwy organ krajowy.

Sama obecność klauzuli nie zwalnia jednak przedsiębiorcy z obowiązku dalszego monitorowania kontrahenta. Jeżeli okoliczności transakcji wskazują na wysokie ryzyko obejścia sankcji, organ kontrolny może uznać, że przedsiębiorca nie dochował należytej staranności, nawet jeśli stosowna klauzula została zawarta i podpisana.

Ryzyko reeksportu przez państwa trzecie i dokumentowanie compliance

Największym wyzwaniem dla eksporterów pozostaje obecnie ryzyko przekierowania towarów do Rosji przez państwa trzecie. Szczególną uwagę organów zwracają transakcje realizowane do krajów, przez które od początku wojny znacząco wzrósł tranzyt towarów mogących następnie trafić na rynek rosyjski.

Do najczęściej wskazywanych sygnałów ostrzegawczych należą m.in.:

- nietypowa struktura transakcji,
- brak doświadczenia kontrahenta w obrocie danym towarem,
- odmowa udzielenia informacji o użytkowniku końcowym,
- niestandardowe warunki płatności,
- nagły wzrost zamówień nieuzasadniony skalą działalności odbiorcy,
- niejasny lub trudny do zweryfikowania łańcuch dostaw.

W takich przypadkach przedsiębiorca powinien przeprowadzić pogłębioną analizę ryzyka przed realizacją dostawy.

Coraz częściej podczas kontroli przedsiębiorcy pytani są nie tylko o dokumenty dotyczące konkretnej transakcji, lecz także o funkcjonujący w firmie system compliance. Dobrą praktyką jest prowadzenie dokumentacji potwierdzającej:

- weryfikację kontrahenta oraz jego beneficjentów rzeczywistych,
- sprawdzenie list sankcyjnych,
- ocenę kraju przeznaczenia i potencjalnego ryzyka reeksportu,
- analizę użytkownika końcowego i przeznaczenia towaru,

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6



- uzyskanie wymaganych oświadczeń od kontrahenta,
- stosowanie odpowiednich klauzul umownych,
- okresową aktualizację oceny ryzyka,
- dokumentowanie wszystkich podjętych działań i decyzji.

W przypadku kontroli to właśnie taka dokumentacja bardzo często stanowi kluczowy dowód dochowania należytej staranności.

Polskie przepisy dodatkowo zaostrzają obowiązki eksporterów

Niezależnie od obowiązków wynikających z rozporządzenia Rady (UE) nr 833/2014, przedsiębiorcy prowadzący eksport towarów objętych sankcjami muszą uwzględniać również wymagania wynikające z polskiej ustawy sankcyjnej. Przepisy te przyznają organom Krajowej Administracji Skarbowej dodatkowe uprawnienia kontrolne oraz nakładają na eksporterów obowiązki dokumentacyjne wykraczające poza samo stosowanie prawa unijnego.

Szczególnie istotny jest obowiązek przedłożenia dokumentu potwierdzającego dokonanie odprawy celnej w państwie przeznaczenia w terminie 45 dni od dnia wyprowadzenia towarów poza obszar celny Unii Europejskiej.

Jeżeli z przyczyn związanych z transportem, formalnościami celnymi lub organizacją łańcucha dostaw dochowanie tego terminu nie jest możliwe, eksporter może wystąpić do właściwego naczelnika urzędu celno-skarbowego z uzasadnionym wnioskiem o jego przedłużenie.

Przepisy te pokazują, że obecnie od przedsiębiorców oczekuje się nie tylko zawarcia odpowiednich klauzul umownych czy przeprowadzenia analizy ryzyka, lecz również gromadzenia dowodów potwierdzających rzeczywisty przebieg transakcji aż do miejsca przeznaczenia towaru. Dokumentowanie całego procesu eksportowego staje się jednym z podstawowych elementów systemu compliance sankcyjnego.

Podsumowanie

Praktyka ostatnich lat pokazuje, że skuteczne przestrzeganie sankcji nie polega już wyłącznie na sprawdzeniu kodu CN czy zweryfikowaniu, czy dany produkt znajduje się w wykazie towarów objętych zakazem. Organy coraz częściej oceniają, czy przedsiębiorca posiada skuteczny system zarządzania ryzykiem sankcyjnym oraz czy potrafi wykazać, że aktywnie i świadomie przeciwdziałał obchodzeniu przepisów.

Compliance sankcyjne staje się dziś nie tylko obowiązkiem prawnym, ale także istotnym narzędziem ograniczającym ryzyko odpowiedzialności przedsiębiorcy podczas kontroli prowadzonych przez organy celne i inne właściwe instytucje. W realiach 2026 roku oceniany jest już nie tylko sam towar, lecz również poziom świadomości i staranności przedsiębiorcy. ■

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

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



eprasa.pl 9841da62f6



Nie pompuj lejka sprzedaży przed Q4. Najpierw sprawdź, co do niego wpada



TADEUSZ WORONOWICZ

Czwarty kwartał w sektorze MŚP to klasyczny moment prawdy. Do końca roku zostało zaledwie kilka tygodni, realizacja rocznego planu wisi na włosku, a presja na wynik rośnie z każdym dniem. Reakcja zarządów? Zwykle taka sama. Dokręcamy śrubę. Więcej maili, więcej telefonów, kolejne kampanie. Tyle tylko napompować lejek sprzedażowy i dostarczyć handlowcom więcej pracy. Tyle że to rzadko działa. Zamiast gasić pożar, firmy często dolewają do niego benzyny.

eprasa.pl 9841da6216

Wyobraź sobie samochód, który jedzie zbyt wolno. Co robi kierowca? Mocniej wciska gaz. Silnik pracuje coraz ciężej i głośniej. Rośnie zużycie paliwa, ale samochód niemal nie przyspiesza. Powód jest prosty: kierowca zapomniał zwolnić hamulec ręczny.

W sprzedaży często wygląda to podobnie.

Handlowcy zwiększają aktywność prospectingową. Więcej dzwonią, więcej mailują, a ich kalendarze zaczynają wypełniać się spotkaniami sprzedażowymi. Sukces? Niekoniecznie.

W lejkach sprzedaży wszystko zaczyna wyglądać coraz lepiej, ale przychód nadal nie rośnie. Zamiast tego zwiększa się koszt pozyskania klienta (CAC), wydłuża się cykl sprzedaży, a w CRM przybywa szans oznaczonych komentarzami typu: „wstępnie zainteresowany", „wrócić za miesiąc", „budżet w przyszłym kwartale", „muszę porozmawiać z zarządem" czy klasycznym: „proszę wysłać ofertę mailem". Potem zapada cisza. Dlaczego?

Bo zespół wciska gaz przy zaciągniętym hamulcu. Tym hamulcem jest rozmyta, nijaka propozycja wartości (UVP), która przyciąga przypadkowe firmy.

Problem nie zawsze leży w liczbie leadów

Szefowie sprzedaży mają naturalną skłonność do mierzenia tego, co łatwo policzyć w Excelu. Ile było telefonów? Ile wysłanych ofert? Ile nowych rekordów pojawiło się w CRM?

Jednak rzadko kto zadaje fundamentalne pytanie dotyczące prospectingu B2B: ile z tych kontaktów rzeczywiście ma sens?

Dziesięć rozmów z firmami, które mają realny problem, budżet, pilność i powód do zmiany, jest więcej warte niż sto spotkań z firmami, które uznały temat jedynie za „interesujący".

Dlatego przed Q4 warto zmienić pytanie z „Jak zdobyć więcej leadów?" na „Jak zdobyć leady, które faktycznie kupią?".

Ta pozornie niewielka zmiana całkowicie zmienia perspektywę. Firma przestaje skupiać się wyłącznie na aktywności handlowców, a zaczyna analizować jakość całego systemu prospectingowego.

Aby poprawić jakość tego systemu, warto zacząć od audytu UVP. Jeśli potencjalny klient nie widzi wystarczającego powodu, by rozpocząć rozmowę z handlowcem, nawet najlepszy zespół sprzedażowy niewiele zdziała.

Dlaczego Twoje UVP nie sprzedaje?

Dobre UVP nie jest sloganem na stronę internetową. Nie jest też zdaniem przygotowanym przez marketing wyłącznie po to, by dobrze wyglądało na slajdzie.



eprasa.pl 9841da62f6

To odpowiedź na bardzo praktyczne pytanie: Dlaczego właściwy klient miałby poświęcić nam swój czas, zgodzić się na rozmowę sprzedażową i ostatecznie zapłacić właśnie za nasze rozwiązanie?
I właśnie tutaj pojawia się problem.
Bardzo często to, co firma uważa za swoją unikatową wartość, nie jest tym, za co klient rzeczywiście chce płacić.
Firma mówi o jakości, klient myśli o ryzyku.
Firma mówi o technologii, klient chce skrócić proces trwający pięć dni do pięciu godzin.
Firma mówi o kompleksowości, a klient chciałby po prostu przestać tracić pieniądze w jednym konkretnym miejscu.
To nie są drobne różnice.
W prospectingu klient nie daje handlowcowi dziesięciu minut na tłumaczenie, czym zajmuje się firma i jaką wartość dostarcza. Decyzja o tym, czy w ogóle warto rozpocząć rozmowę, zapada znacznie wcześniej, często w ciągu pierwszych sekund.

Cztery pytania, które klient zadaje sobie w głowie

Zanim handlowiec przejdzie do prezentacji oferty, potencjalny klient bardzo szybko próbuje odpowiedzieć sobie na cztery pytania:

1. Czy ten produkt lub usługa jest dla mnie?
2. Jaki konkretny problem rozwiązuje?
3. Jaką realną zmianę osiągnę dzięki niemu w swoim biznesie?
4. Dlaczego mam kupić od Was, zamiast wybrać konkurenta, rozwiązać problem samodzielnie albo odłożyć decyzję na później?

Ostatnie pytanie jest kluczowe. Największym konkurentem handlowca nie jest bowiem inna firma, lecz decyzja klienta: „Nic nie zmieniam".

Najpierw wygraj ze status quo

W prospectingu klient nie zaczyna od porównywania ofert, parametrów czy cen. Najpierw podejmuje znacznie prostszą decyzję: „Czy ten problem jest na tyle ważny, żeby coś z nim zrobić?"
Dopiero później pojawia się pytanie: kto powinien to zrobić?
Dlatego dobre UVP musi odpowiadać nie tylko na pytanie: „Dlaczego my?"
ale również: „Dlaczego teraz?"
Jeśli odpowiedzi na te pytania są słabe, handlowiec próbuje nadrabiać większą aktywnością. Problem

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6

polega na tym, że większa aktywność nie naprawi słabej propozycji wartości. Sprawi jedynie, że niewłaściwy komunikat szybciej dotrze do większej liczby klientów.

Dlaczego dobre UVP nie powinno działać jak magnes?

Wiele firm oczekuje, że UVP będzie działać jak magnes i zainteresuje możliwie szeroki rynek.
To błąd.
Dobre UVP powinno być również filtrem. Powinno sprawiać, że niewłaściwy klient pomyśli: „To nie dla mnie", a właściwy: „Tego właśnie szukam".
Porównajmy dwie wersje UVP.
Pierwsza: „Pomagamy firmom zwiększać efektywność dzięki nowoczesnym technologiom".
Brzmi dobrze. Jest bezpieczna. Nikogo nie uraża. Problem w tym, że podobne zdanie może wypowiedzieć tysiące firm.
Druga: „Pomagamy warsztatom rzemieślniczym skrócić czas przygotowania wyceny z dwóch dni do dwóch godzin, bez konieczności wymiany obecnego systemu księgowego".
Taka propozycja wartości natychmiast eliminuje część rynku. I bardzo dobrze.
Dla właściciela firmy, którego ten problem nie dotyczy, będzie ona bez znaczenia. Natomiast dla przedsiębiorcy, który każdego tygodnia traci klientów, ponieważ konkurencja szybciej wysyła oferty, staje się konkretnym powodem do rozmowy.
Właśnie o to chodzi.
Nie o to, by zainteresować wszystkich, lecz o to, by zainteresować właściwe firmy.

Podsumowanie

Pozwól, że powtórzę: Nie pompuj lejka sprzedaży na siłę. Popraw jego skład.
Zanim zwiększysz skalę prospectingu, zweryfikuj swoje UVP.
Jeżeli chcesz sprawdzić, czy Twoja propozycja wartości rzeczywiście przyciąga właściwych klientów i daje handlowcom dobry powód do rozpoczęcia rozmowy prospectingowej, przeprowadź jej krótki audyt.
Opisałem, jak zrobić to samodzielnie, w artykule opublikowanym w sierpniowym wydaniu Gazety MŚP. ■

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

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:
redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl 9841da62f6



Praca tymczasowa pod większą kontrolą

Wynagrodzenia pracowników tymczasowych, umowy cywilnoprawne oraz treść ogłoszeń rekrutacyjnych to obszary, którym firmy korzystające z pracy tymczasowej powinny przyglądać się szczególnie uważnie. Zmieniające się podejście organów kontrolnych i coraz aktywniejsze egzekwowanie przepisów sprawiają, że praktyki funkcjonujące na rynku od lat mogą dziś wymagać dodatkowej weryfikacji.

MAGDA DĄBROWSKA

eprasa.pl 9841da62f6



W 2025 r. liczba pracowników tymczasowych w Polsce przekroczyła 700 tys., a 71 proc. firm deklarowało korzystanie z tej formy współpracy. Skala zjawiska jest widoczna również globalnie. Jak wynika z raportu Industry Impact Report 2026 przygotowanego przez World Employment Confederation (WEC), prywatne agencje zatrudnienia na całym świecie zatrudniły w 2024 r. 61 mln osób, czyli niemal milion więcej niż rok wcześniej.

Popularność pracy tymczasowej wynika przede wszystkim z potrzeby elastyczności po obu stronach rynku pracy. Dla przedsiębiorców oznacza możliwość szybkiego reagowania na sezonowe wzrosty zapotrzebowania na pracowników, sprawniejszego zarządzania zatrudnieniem oraz ograniczenia kosztów rekrutacji. Dla pracowników jest często sposobem na szybkie uzyskanie dochodu, zdobycie doświadczenia zawodowego, powrót na rynek pracy lub znalezienie zatrudnienia odpowiadającego ich aktualnym potrzebom.

Elastyczność nie oznacza jednak dowolności. Praca tymczasowa jest szczegółowo regulowana przepisami, których muszą przestrzegać zarówno agencje zatrudnienia, jak i pracodawcy użytkownicy, czyli firmy, na rzecz których wykonywana jest praca. Znaczenie mają nie tylko kwestie organizacyjne, lecz także zasady wynagradzania, rodzaj umowy oraz sposób prowadzenia rekrutacji.

Zmieniające się otoczenie prawne i coraz bardziej aktywne działania organów kontrolnych mogą mieć wymierne konsekwencje zarówno dla przedsiębiorców, jak i pracowników. Od prawidłowego stosowania przepisów zależą między innymi poziom wynagrodzenia, dostęp do ofert zatrudnienia oraz możliwość szybkiego podjęcia pracy.

Wynagrodzenie pracownika tymczasowego nie jest dowolnie ustalaną stawką

Wciąż można spotkać się z przekonaniem, że zatrudnienie za pośrednictwem agencji oznacza automatycznie niższe wynagrodzenie. W przypadku pracowników tymczasowych zatrudnionych na podstawie umowy o pracę przepisy przewidują jednak określone gwarancje. Osoba wykonująca taką samą lub porów-



eprasa.pl 9841da62f6



nywalną pracę powinna otrzymywać wynagrodzenie na poziomie nie niższym niż pracownicy zatrudnieni bezpośrednio przez pracodawcę użytkownika.

Jednym z najczęstszych mitów dotyczących pracy tymczasowej jest przekonanie, że agencja może samodzielnie ustalać niższe wynagrodzenia za tę samą pracę. W praktyce wysokość wynagrodzenia wynika z zasad obowiązujących u pracodawcy użytkownika, a rolą agencji jest zapewnienie zgodności procesu zatrudnienia z obowiązującymi przepisami.

Pracodawca użytkownik przekazuje agencji informacje dotyczące poziomu wynagrodzenia przewidzianego dla danego stanowiska. Przy ustalaniu konkretnej stawki mogą być brane pod uwagę takie czynniki jak doświadczenie zawodowe czy zakres obowiązków. Nie oznacza to jednak możliwości ustalenia wynagrodzenia poniżej poziomu przewidzianego dla porównywalnych stanowisk.

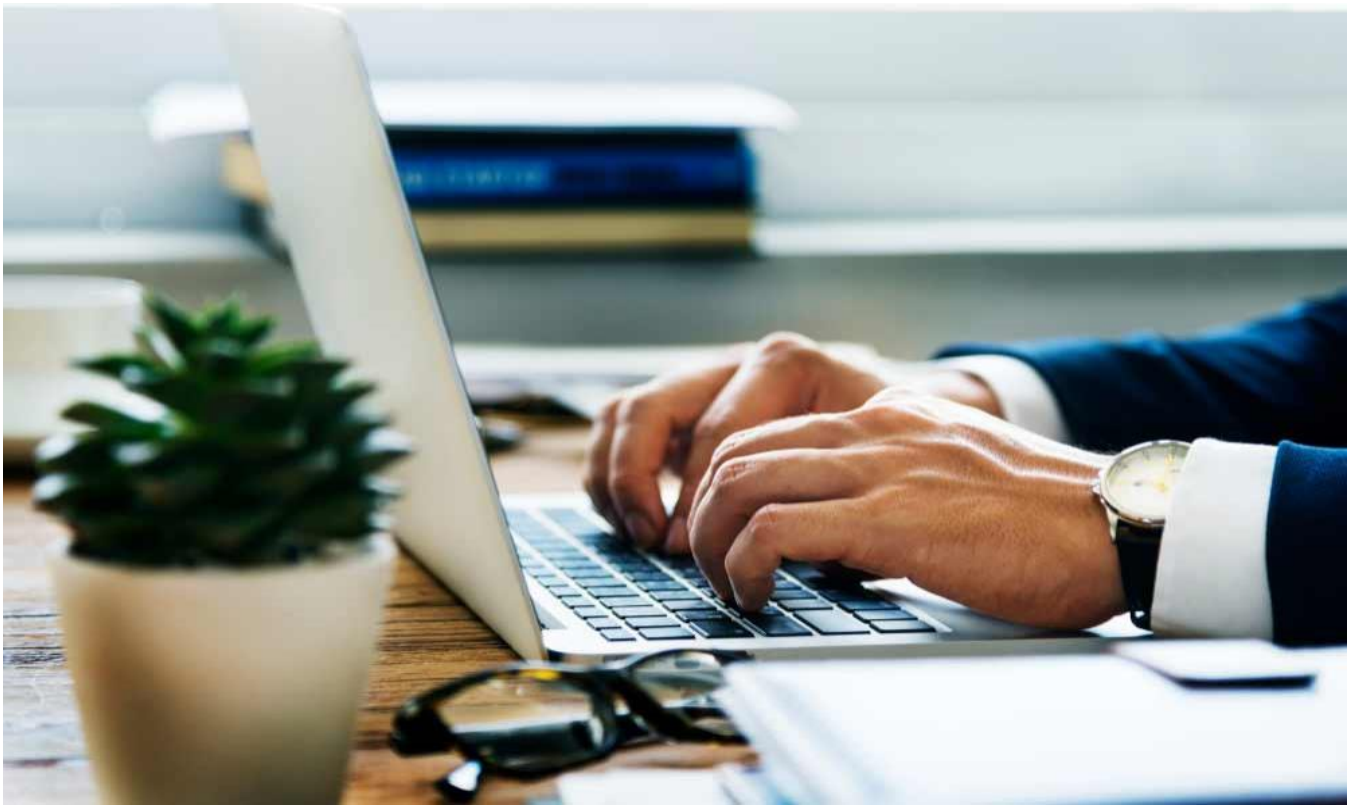
Dla pracownika stanowi to istotną ochronę. Sam fakt wykonywania pracy za pośrednictwem agencji nie powinien skutkować niższym wynagrodzeniem za taką samą lub porównywalną pracę. W przypadku naruszenia tych zasad pracownik może dochodzić swoich roszczeń przed sądem, przy czym roszczenia dotyczące wynagrodzenia co do zasady przedawniają się po upływie trzech lat od dnia ich wymagalności.

Umowa zlecenia może dawać większą elastyczność, ale nie zawsze rozwiązuje problem

Inaczej wygląda sytuacja osób kierowanych do pracy na podstawie umów cywilnoprawnych. Przepisy ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych dotyczące obowiązku informowania o poziomie wynagrodzenia nie znajdują tu bezpośredniego zastosowania, dlatego zakres ustaleń pomiędzy agencją a klientem jest szerszy.

Nie oznacza to jednak pełnej dowolności. Jeżeli sposób wykonywania pracy odpowiada cechom stosunku pracy, organy kontrolne mogą zakwestionować zastosowanie umowy cywilnoprawnej. W takich sytuacjach znaczenia nabierają również przepisy dotyczące równego traktowania oraz wynagradzania.

W ostatnich latach coraz większe znaczenie ma nie nazwa zawartej umowy, lecz rzeczywisty sposób wykonywania pracy. Kluczowe pozostają takie elementy jak wykonywanie pracy pod kierownictwem,



eprasa.pl 9841da62f6



obowiązek osobistego świadczenia pracy czy wykonywanie jej w miejscu i czasie wyznaczonym przez zlecającego. Jeśli występują one łącznie, organy mogą uznać, że strony powinny być związane stosunkiem pracy.
Z perspektywy osoby wykonującej pracę istotne jest więc nie tylko to, co zostało zapisane w umowie, lecz także rzeczywiste warunki współpracy. To od nich zależy zakres przysługujących praw i ochrony.

Równe traktowanie zaczyna się jeszcze przed pierwszym dniem pracy

Ryzyko naruszenia przepisów może pojawić się już na etapie rekrutacji. Państwowa Inspekcja Pracy coraz większą uwagę poświęca treści ogłoszeń o pracę oraz kryteriom stosowanym podczas poszukiwania kandydatów. Preferencje dotyczące płci lub inne kryteria niezwiązane z charakterem pracy mogą zostać uznane za naruszające zasadę równego traktowania.
Dla kandydatów oznacza to, że ograniczenie dostępu do zatrudnienia może nastąpić jeszcze przed możliwością zaprezentowania własnych kompetencji. Z punktu widzenia pracodawców i agencji zatrudnienia rośnie natomiast znaczenie regularnej weryfikacji treści publikowanych ogłoszeń oraz stosowanych procedur rekrutacyjnych.
Znaczenie ma nie tylko sama treść oferty, ale również sposób formułowania wymagań. Kryteria powinny pozostawać w bezpośrednim związku z charakterem pracy i kompetencjami niezbędnymi do wykonywania obowiązków.
W ostatnich latach coraz częściej pojawiają się przypadki kwestionowania przez organy kontrolne ofert zawierających kryteria odnoszące się do płci lub innych cech chronionych prawem. Konsekwencje takich naruszeń mogą obejmować nie tylko sankcje finansowe, lecz także dalsze postępowania administracyjne wpływające na działalność podmiotów funkcjonujących na rynku pracy.

Rosnąca skala rynku oznacza większą uwagę organów kontrolnych

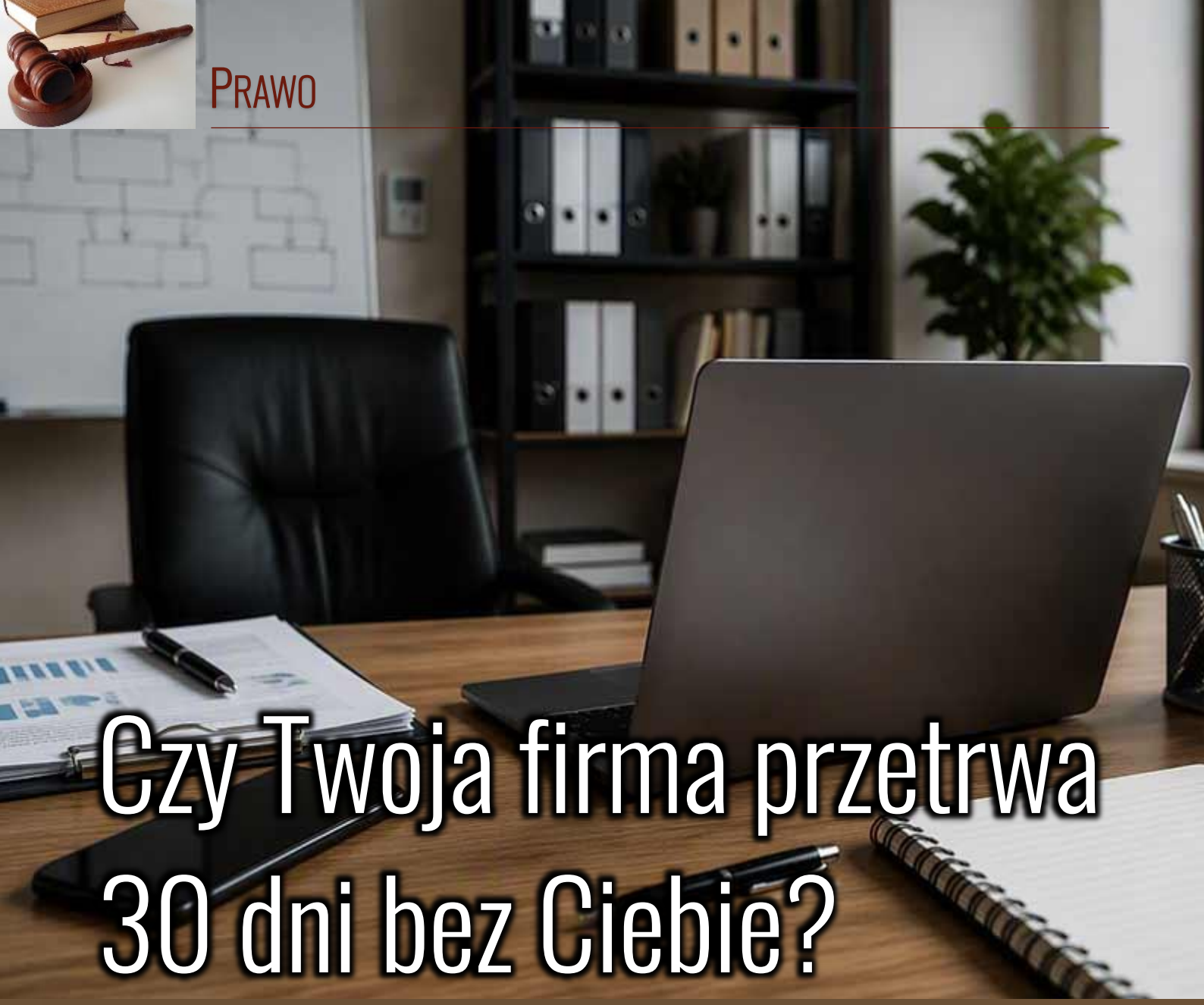
Rosnąca popularność pracy tymczasowej sprawia, że staje się ona jednym z istotnych elementów współczesnego rynku pracy. Jednocześnie wzrost skali tego modelu zatrudnienia przyciąga coraz większą uwagę organów odpowiedzialnych za nadzór nad przestrzeganiem prawa pracy i zasad równego traktowania.
Dla przedsiębiorców oznacza to konieczność regularnej weryfikacji stosowanych praktyk, dla agencji zatrudnienia utrzymywanie wysokich standardów zgodności, a dla pracowników większą świadomość przysługujących im praw. Niezależnie od tego, czy chodzi o poziom wynagrodzenia, rodzaj zawartej umowy czy sposób prowadzenia rekrutacji, kluczowe staje się prawidłowe stosowanie obowiązujących regulacji.
Praca tymczasowa pozostaje rozwiązaniem odpowiadającym na potrzeby współczesnego rynku pracy. Jej dalszy rozwój będzie jednak zależał nie tylko od elastyczności, jaką oferuje, lecz także od przejrzystości zasad oraz zaufania wszystkich uczestników procesu zatrudnienia. Im większa świadomość obowiązków i odpowiedzialności po stronie firm, agencji oraz samych pracowników, tym mniejsze ryzyko sporów i większe bezpieczeństwo całego rynku. ■

Autorka: Magda Dąbrowska, prezeska Grupy Progres

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



eprasa.pl 9841da62f6



Czy Twoja firma przetrwa 30 dni bez Ciebie?

Jak przygotować przedsiębiorstwo na nagłą nieobecność właściciela



Wioletta Żelazowska

Właściciel małej firmy często jest jednocześnie jej głównym sprzedawcą, osobą zatwierdzającą płatności, administratorem systemów i jedynym człowiekiem znającym wszystkie ustalenia z kontrahentami. Dopóki pozostaje dostępny, taki model może sprawiać wrażenie efektywnego. Prawdziwy test zaczyna się wtedy, gdy przedsiębiorca przez kilka tygodni nie może pracować ani podejmować decyzji.

eprasa.pl 9841da62f6



W wielu małych przedsiębiorstwach niemal każda istotna sprawa ostatecznie trafia do właściciela. To on zna hasła do bankowości, zatwierdza przelewy, podpisuje umowy, rozstrzyga reklamacje, kontaktuje się z kluczowymi klientami i pamięta, które zobowiązanie trzeba wykonać w pierwszej kolejności.

Taka koncentracja odpowiedzialności może być wygodna. Właściciel ma pełną kontrolę nad biznesem i nie musi tworzyć rozbudowanego systemu wewnętrznego. Jednocześnie jednak firma zaczyna działać wyłącznie pod warunkiem jego stałej obecności.

Wystarczy nagła choroba, hospitalizacja, wypadek albo konieczność sprawowania opieki nad bliską osobą, aby okazało się, że pracownicy potrafią wykonywać swoje codzienne zadania, ale nikt nie może podejmować decyzji wykraczających poza ustalony schemat.

Problemem nie jest sama nieobecność przedsiębiorcy. Problemem jest brak przygotowania organizacji na tę nieobecność.

Wyobraźmy sobie niewielką firmę, której właściciel niespodziewanie trafia na dwa tygodnie do szpitala. Księgowość przygotowała listę płac, lecz nikt poza przedsiębiorcą nie może zatwierdzić przelewu. Pracownicy wykonali swoją pracę, pieniądze są na rachunku, a mimo to firma nie jest w stanie terminowo wypłacić wynagrodzeń. Przyczyną nie jest brak środków, lecz brak właściwie przygotowanego zastępstwa.

Nie każda zależność jest od razu widoczna

Najłatwiej zauważyć zależność od właściciela w zakresie podpisywania umów albo wykonywania przelewów. Znacznie trudniej dostrzec ją w obszarze informacji.

To właściciel może wiedzieć:

- dlaczego jednemu klientowi przyznano inne warunki płatności,
- które zamówienie należy zrealizować wcześniej,
- kto jest osobą decyzyjną po stronie kontrahenta,
- jakie ustalenia zostały poczynione ustnie,
- gdzie znajduje się oryginał ważnej umowy,
- kiedy kończy się leasing, najem albo ubezpieczenie,
- komu należy zgłosić awarię urządzenia,
- które zobowiązanie można przesunąć, a którego terminu nie wolno przekroczyć.



eprasa.pl 9841da62f6



Jeżeli informacje te nie zostały nigdzie zapisane, firma jest uzależniona nie tylko od formalnych uprawnień właściciela, ale również od jego pamięci.

Dostęp nie oznacza prawa do działania

Częstym błędem jest założenie, że pracownik, który zna hasło albo ma dostęp do dokumentów, automatycznie może zastąpić właściciela.
Samo posiadanie danych logowania nie daje jeszcze prawnego umocowania do składania oświadczeń w imieniu przedsiębiorcy. Podobnie dostęp do rachunku, skrzynki pocztowej czy systemu księgowego nie rozstrzyga, czy dana osoba może podpisać umowę, zaciągnąć zobowiązanie, udzielić odpowiedzi organowi albo reprezentować firmę.
Zakres potrzebnego umocowania zależy od formy prawnej przedsiębiorstwa i rodzaju czynności. W spółce należy dodatkowo uwzględnić zasady reprezentacji wynikające z ustawy, umowy spółki i danych ujawnionych w rejestrze.
Przedsiębiorca wpisany do CEIDG może ustanowić pełnomocnika albo prokurenta. Nie są to jednak rozwiązania tożsame. Zakres pełnomocnictwa zależy od treści udzielonego umocowania, natomiast zakres prokury wynika przede wszystkim z przepisów prawa. Prokura nie obejmuje automatycznie wszystkich możliwych czynności, w szczególności zbycia przedsiębiorstwa ani zbycia lub obciążenia nieruchomości. Do takich czynności potrzebne jest odrębne pełnomocnictwo do konkretnej czynności.
Przygotowanie zastępstwa nie powinno polegać na przekazaniu osobistych danych logowania właściciela. W miarę możliwości należy utworzyć odrębne konta użytkowników, określić poziomy dostępu oraz ustanowić wymagane przez bank, operatora systemu albo urząd upoważnienia. Chodzi o świadome połączenie dostępu, kompetencji, prawnego umocowania i odpowiedzialności.
Dobór właściwego rozwiązania powinien każdorazowo uwzględniać formę prawną przedsiębiorstwa, obowiązujące w nim zasady reprezentacji oraz procedury banku, urzędu i operatorów wykorzystywanych systemów.



eprasa.pl 9841da62f6



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 9841da62f6



Zastępca musi znać swoją role

Samo wskazanie zastępcy także może okazać się rozwiązaniem pozornym. Właściciel mówi pracownikowi: „Gdyby coś się stało, zajmiesz się firmą”, ale nie określa, co dokładnie oznacza „zajęcie się firmą”. Czy zastępca może:

- zatwierdzać płatności,
- podpisywać zamówienia,
- negocjować terminy,
- zatrudnić osobę potrzebną do realizacji projektu,
- zawrzeć ugodę z klientem,
- wypowiedzieć nierentowną umowę,
- udzielić odpowiedzi urzędowi,
- zdecydować o wstrzymaniu realizacji zlecenia?

Bez ustalenia zakresu działania zastępca może być zbyt ostrożny i blokować decyzje albo przeciwnie, podejmować czynności, do których nie został przygotowany lub umocowany.

Dlatego przekazanie odpowiedzialności powinno obejmować nie tylko dokument, ale także rozmowę, instrukcję działania i wcześniejsze sprawdzenie, czy wybrana osoba potrafi wykonać powierzone zadania.

Pierwsze 24 godziny są najważniejsze

Plan nieobecności właściciela nie musi od razu regulować wszystkich możliwych kryzysów. Powinien jednak odpowiadać na pytanie, co firma zrobi w pierwszej dobie.

Należy ustalić:

1. Kto otrzymuje informację o niedostępności właściciela?
2. Kto przejmuje koordynację bieżących spraw?
3. Kto jest wskazaną osobą kontaktową w sytuacji nagłej?
4. Kto monitoruje korespondencję papierową oraz elektroniczną, w tym skrzynkę e-Doręczeń, e-Urząd Skarbowy i pozostałe systemy używane przez przedsiębiorstwo?
5. Kto kontroluje rachunki, płatności i należności?
6. Kto informuje pracowników?
7. Kto kontaktuje się z kluczowymi klientami?

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl 9841da62f6



8. Gdzie znajdują się instrukcje, dokumenty oraz informacje o przyznanych dostępach?

Jeszcze przed wystąpieniem kryzysu warto również odpowiedzieć na cztery pytania:

1. Czy bank uznaje ustanowione umocowanie i udostępni zastępcy odpowiednie funkcje?
2. Czy księgowość wie, z kim kontaktować się podczas nieobecności właściciela?
3. Kto może zatwierdzić listę płac, podatki i składki?
4. Kto posiada odpowiedni dostęp do e-Doręczeń i systemów urzędowych?

W pierwszych godzinach najważniejsze jest niedopuszczenie do utraty terminów, wstrzymania płatności i powstania chaosu informacyjnego.

Trzydzieści dni bez właściciela

Kolejny poziom przygotowania dotyczy sytuacji, w której nieobecność przedłuża się do kilku tygodni. W takim okresie trzeba już nie tylko odbierać korespondencję i wykonywać bieżące przelewy, lecz także zawierać lub przedłużać umowy, podejmować decyzje kadrowe, rozwiązywać spory z klientami, zatwierdzać większe wydatki, reagować na zmiany rynkowe, zapewniać ciągłość dostaw oraz zastępować właściciela w relacjach z bankiem, księgowością i doradcami.

Dlatego warto podzielić decyzje na trzy kategorie:

- czynności bieżące wykonywane samodzielnie przez zastępcę,
- decyzje wymagające konsultacji z inną wskazaną osobą,
- czynności zastrzeżone, które powinny zostać odłożone do czasu powrotu właściciela, o ile nie wystąpi bezpośrednie zagrożenie dla przedsiębiorstwa.

Takie rozwiązanie zmniejsza zarówno ryzyko paraliżu, jak i ryzyko podejmowania pochopnych decyzji.

Nieobecność a śmierć właściciela to dwie różne sytuacje

Plan czasowej nieobecności nie zastępuje planu sukcesyjnego.



eprasa.pl 9841da62f6



Pełnomocnictwo pozwalające działać podczas choroby przedsiębiorcy nie zawsze rozwiąże problem po jego śmierci. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej narzędziem zapewniającym czasową kontynuację działalności może być zarząd sukcesyjny.

Przedsiębiorca może ustanowić zarządcę sukcesyjnego za życia albo zastrzec, że po jego śmierci wskazany prokurent stanie się zarządcą sukcesyjnym. W obu przypadkach potrzebna jest zgoda osoby powoływanej do tej funkcji.

Zarządca działa we własnym imieniu, ale na rzecz właścicieli przedsiębiorstwa w spadku. Nie staje się przez to właścicielem firmy. Prowadzi przedsiębiorstwo w spadku, lecz nie zastępuje spadkobierców w podjęciu ostatecznej decyzji o własności i przyszłości firmy.

Zarząd sukcesyjny ma charakter tymczasowy. Powinien dać następcom czas na podjęcie decyzji dotyczącej dalszego losu przedsiębiorstwa, a nie zastępować docelową strategię przekazania majątku i kontroli.

Test 30 dni

Przedsiębiorca może sprawdzić przygotowanie firmy, odpowiadając na kilka pytań:

1. Czy firma może wypłacić wynagrodzenia i realizować najważniejsze płatności bez mojego osobistego działania?
2. Czy ktoś może zgodnie z prawem podpisać konieczne dokumenty?
3. Czy istnieje zastępstwo w odbiorze korespondencji papierowej i elektronicznej, w tym e-Doręczeń?
4. Czy pracownicy wiedzą, komu zgłaszać decyzje wymagające akceptacji?
5. Czy lista kluczowych umów i terminów jest aktualna?
6. Czy informacje o klientach znajdują się w systemie, czy wyłącznie w moim telefonie?
7. Czy wskazana osoba wie, co zrobić w pierwszych 24 godzinach?
8. Czy plan obejmuje zarówno moją czasową nieobecność, jak i śmierć?

Jeżeli większość odpowiedzi brzmi „nie” albo „musiałbym to jeszcze sprawdzić”, firma pozostaje silnie uzależniona od właściciela.

Firma powinna opierać się na systemie, nie na stałej dostępności jednej osoby

Przygotowanie przedsiębiorstwa na nieobecność właściciela nie oznacza utraty kontroli. Przeciwnie, pozwala kontrolować sposób, w jaki organizacja zareaguje, gdy przedsiębiorca chwilowo nie będzie mógł nią kierować.

Nie każda mała firma potrzebuje rozbudowanego planu ciągłości działania. Każda powinna jednak wiedzieć, kto przejmuje najważniejsze obowiązki, jakie ma uprawnienia i gdzie znajduje informacje potrzebne do podjęcia decyzji.

Dojrzałość organizacyjna nie zaczyna się w chwili, gdy firma zatrudnia kilkaset osób. Zaczyna się wtedy, gdy przedsiębiorstwo potrafi działać również bez codziennej obecności człowieka, który je stworzył. ■

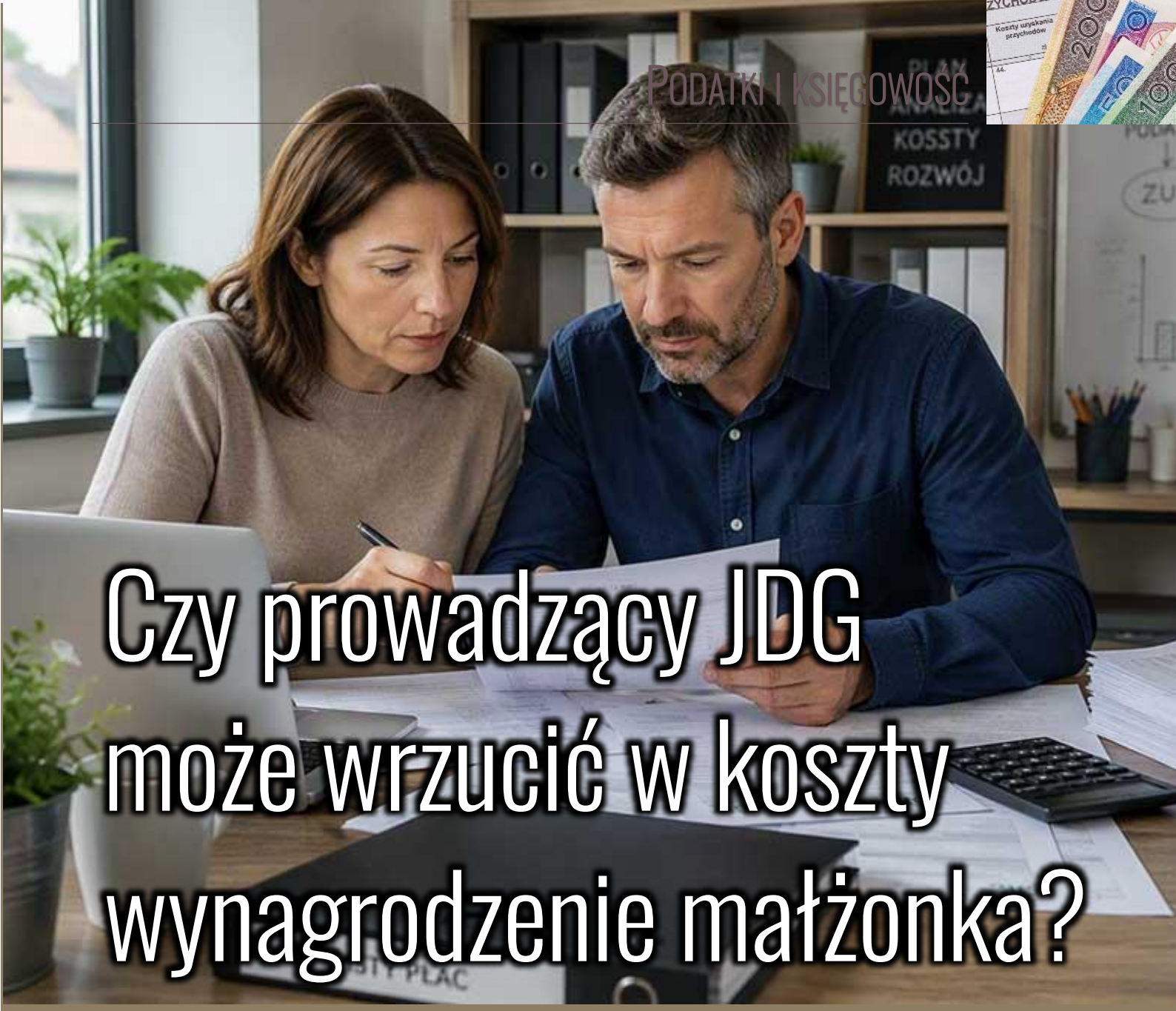
Autorka: prawniczka, prowadzi edukację prawną przedsiębiorców, specjalistka w zakresie sukcesji oraz w obszarze organizacji i zarządzania NGO

wzelazowska@strategiasukcesji.pl

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



eprasa.pl 9841da62f6



Czy prowadzący JDG może wrzucić w koszty wynagrodzenie małżonka?



Robert Nogacki

Przedsiębiorca zatrudnił żonę na umowę o pracę i zapytał fiskusa, czy jej pensja może być kosztem jego firmy. Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej w interpretacji odpowiedział twierdząco i trudno, żeby odpowiedział inaczej, skoro przepis mówi to wprost od siedmiu lat. Ciekawsze od samej odpowiedzi jest to, dlaczego przedsiębiorcy wciąż zadają organom pytanie, na które ustawa odpowiada czarno na białym, a także jedno zdanie zastrzeżenia, którym organ wyłączył spod oceny najdroższy element całej układanki. Bo o tym, czy zatrudnienie małżonka się opłaca, nie rozstrzyga ustawa o PIT. Rozstrzyga ZUS.

eprasa.pl 9841da62f6



Stan faktyczny sprawy jest modelowy dla setek tysięcy firm rodzinnych. Podatnik prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą opodatkowaną liniowo. Od 20 lutego 2026 r. zatrudnia żonę na umowę o pracę. Małżonkowie prowadzą wspólne gospodarstwo domowe, więc żona została zgłoszona do ZUS jako osoba współpracująca. Praca jest rzeczywista, wynagrodzenie naliczane na podstawie list płac i faktycznie wypłacane przelewem.

Pytanie było proste: czy ta pensja stanowi koszt uzyskania przychodów?

Dyrektor KIS uznał stanowisko podatnika za prawidłowe w całości. Wynagrodzenie wypłacane żonie z tytułu umowy o pracę stanowi koszt uzyskania przychodów działalności na podstawie art. 22 ust. 1 w związku z art. 23 ust. 1 pkt 10 i pkt 55 ustawy o PIT.

Organ potwierdził również rzecz niezwykle istotną praktycznie: status osoby współpracującej dla celów ZUS nie wpływa na kwalifikację podatkową wynagrodzenia. Ubezpieczeniowa etykieta nie zmienia faktu, że na gruncie PIT mamy przychód ze stosunku pracy (art. 12 ust. 1 ustawy o PIT) i odpowiadający mu koszt po stronie zatrudniającego przedsiębiorcy.

Skąd to pytanie, skoro przepis jest jasny?

Odpowiedź tkwi w pamięci instytucjonalnej polskich przedsiębiorców. Przez ponad ćwierć wieku, od początku obowiązywania ustawy o PIT do końca 2018 r., pensja małżonka była podatkowo „powietrzem". Art. 23 ust. 1 pkt 10 wyłączał z kosztów „wartość własnej pracy podatnika, jego małżonka i małoletnich dzieci" bez żadnego wyjątku, a orzecznictwo interpretowało ten przepis bardzo szeroko.

Nie miała znaczenia forma zatrudnienia. Umowa o pracę, zlecenie, dzieło czy praca wykonywana bez umowy były traktowane identycznie. Bez znaczenia pozostawał także ustrój majątkowy małżonków. Rozdzielność majątkowa niczego nie zmieniała.

Naczelny Sąd Administracyjny wskazał już w wyroku z 5 listopada 1999 r. (I SA/Gd 997/97), że skoro praca małżonka służy uzyskiwaniu przychodów z działalności gospodarczej, jej wartość nie stanowi kosztu podatkowego niezależnie od formy, w jakiej jest wykonywana.

W praktyce oznaczało to paradoks. Firma wypłacała



eprasa.pl 9841da62f6



żonie realne wynagrodzenie, odprowadzała zaliczki podatkowe i składki, a fiskus opodatkowywał dochód tak, jakby wydatek nigdy nie został poniesiony. Ta sama praca wykonana przez osobę niespokrewnioną byłaby natomiast kosztem w całości.

Przedsiębiorcy reagowali na tę sytuację w najbardziej racjonalny sposób: zakładali odrębne działalności gospodarcze dla małżonków i wzajemnie wystawiali sobie faktury, ponieważ usługa świadczona przez niezależnego przedsiębiorcę nie była uznawana za „pracę własną małżonka".

Sytuację zmienił dopiero tzw. pakiet MŚP, czyli ustawa z 9 listopada 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu wprowadzenia uproszczeń dla przedsiębiorców w prawie podatkowym i gospodarczym (Dz.U. poz. 2244).

Od 1 stycznia 2019 r. art. 23 ust. 1 pkt 10 ustawy o PIT przewiduje, że kosztem podatkowym może być wynagrodzenie małżonka i małoletnich dzieci należne m.in. z tytułu:

- umowy o pracę,
- umowy zlecenia,
- umowy o dzieło,
- kontraktu menedżerskiego,
- działalności wykonywanej osobiście,
- praktyk absolwenckich.

Poza kosztami pozostała wyłącznie wartość pracy samego przedsiębiorcy oraz nieodpłatna praca małżonka wykonywana bez formalnej podstawy i bez wynagrodzenia. Warto przy tym pamiętać, że wynagrodzenia pełnoletnich dzieci nigdy nie były objęte tym ograniczeniem.

Interpretacja z czerwca 2026 r. nie wnosi więc nic nowego do wykładni przepisów. Jej wartość polega przede wszystkim na potwierdzeniu utrwalonej od siedmiu lat linii interpretacyjnej.

Trzy warunki, które łatwo przegapić

1. Praca musi być rzeczywista

Nowelizacja z 2019 r. usunęła dyskryminację wynagrodzeń małżonków, ale nie zniosła podstawowej zasady z art. 22 ust. 1 ustawy o PIT.

Wydatek musi pozostawać w związku z osiąganiem przychodów, a ciężar udowodnienia tego związku spoczywa na podatniku.



eprasa.pl 9841da62f6



Wynagrodzenie za stanowisko, którego obowiązków nikt nie potrafi opisać, lub w wysokości wyraźnie odbiegającej od rynkowych realiów może stać się przyczyną sporu z organami podatkowymi. W skrajnych przypadkach fiskus może zakwestionować autentyczność zatrudnienia.

2. Pensja musi zostać faktycznie wypłacona

Wynagrodzenie ze stosunku pracy jest kosztem miesiąca, za który jest należne, tylko wtedy, gdy zostanie wypłacone terminowo (art. 22 ust. 6ba ustawy o PIT). Niewypłacone lub niepostawione do dyspozycji pracownika wynagrodzenie nie stanowi kosztu podatkowego (art. 23 ust. 1 pkt 55 ustawy o PIT).

Dlatego tak ważne są listy płac i rzeczywiste przelewy na rachunek pracownika.

3. Dokumentacja musi być kompletna

Małżeństwo nie zwalnia z żadnych obowiązków pracodawcy.

Potrzebne są:

- umowa o pracę,
- zakres obowiązków,
- dokumentacja pracownicza,
- ewidencja czasu pracy,
- prawidłowe rozliczanie zaliczek i innych obowiązków płatnika.

W razie kontroli właśnie ta dokumentacja odróżnia faktyczne zatrudnienie od rodzinnej pomocy.

Zdanie, które łatwo przeoczyć

W końcowej części interpretacji Dyrektor KIS zastrzegł, że nie oceniał prawidłowości zgłoszenia małżonki do ZUS jako osoby współpracującej. Formalnie jest to oczywiste. Organ podatkowy nie interpretuje przepisów o ubezpieczeniach społecznych. Praktycznie jednak oznacza to pozostawienie poza oceną elementu, który w wielu przypadkach ma największe znaczenie ekonomiczne.

Zgodnie z art. 8 ust. 2 i 11 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych małżonek przedsiębiorcy, który:

- pozostaje z nim we wspólnym gospodarstwie domowym,
- współpracuje przy prowadzeniu działalności,

jest dla celów ZUS traktowany jako osoba współpracująca, a nie zwykły pracownik.

REKLAMA



eprasa.pl 9841da62f6



Konsekwencja jest bardzo istotna. Składki nie są obliczane od wynagrodzenia pracownika, lecz ryczałtowo, według zasad właściwych dla przedsiębiorcy opłacającego pełny ZUS.
W 2026 r. oznacza to obciążenie przekraczające 2,5 tys. zł miesięcznie, czyli ponad 30 tys. zł rocznie, niezależnie od tego, czy wynagrodzenie małżonka wynosi 3 tys. zł, czy 15 tys. zł.
Mechanizm ten działa w obie strony. Przy niższych wynagrodzeniach osoba współpracująca może być droższa niż zwykły pracownik. Przy wyższych wynagrodzeniach może okazać się tańsza, ponieważ składki nie rosną wraz z wysokością pensji.
Co ważne, obowiązek składkowy wynika nie z samej umowy, lecz z faktu rzeczywistej i stałej współpracy przy prowadzeniu działalności.

Ile to jest w złotych?

Przyjmijmy przedsiębiorcę opodatkowanego podatkiem liniowym i małżonkę otrzymującą wynagrodzenie 8.000 zł brutto miesięcznie (96.000 zł rocznie), bez innych dochodów.
Szacunkowy efekt roczny

- ⇒ Pensja małżonki w kosztach przedsiębiorcy: 96.000 zł,
- ⇒ Oszczędność PIT liniowego 19 proc.: 18.240 zł,
- ⇒ Oszczędność składki zdrowotnej 4,9 proc.: 4.704 zł,
- ⇒ PIT małżonki według skali: 7.560 zł,
- ⇒ Saldo czysto podatkowe: +15.400 zł,
- ⇒ Składki ZUS osoby współpracującej 30.600 zł.

Rachunek podatkowy jest dodatni. Przeniesienie części dochodu z przedsiębiorcy opodatkowanego liniowo na małżonka rozliczanego według skali pozwala wykorzystać kwotę wolną od podatku oraz niższą stawkę PIT.
Kluczowe znaczenie ma jednak porównanie ze scenariuszem bazowym.
Jeżeli małżonek już wcześniej stale współpracował przy prowadzeniu firmy, składki ZUS były należne niezależnie od zawarcia umowy o pracę. W takim przypadku formalne zatrudnienie przynosi dodatkową korzyść podatkową.
Jeżeli natomiast dotychczasowa pomoc miała charakter okazjonalny, sformalizowanie współpracy może wygenerować nowe obciążenie składkowe, które przewyższy korzyść podatkową.
Dlatego odpowiedź na pytanie, czy zatrudnienie małżonka się opłaca, brzmi: często tak, ale nie zawsze.
Interpretacja Dyrektora KIS potwierdza stan prawny obowiązujący od 2019 r.: wynagrodzenie małżonka za rzeczywiście wykonywaną pracę, terminowo wypłacane i odpowiednio udokumentowane, może stanowić koszt uzyskania przychodów przedsiębiorcy.
Najważniejsza lekcja płynąca z tej sprawy znajduje się jednak poza ustawą o PIT. Organ podatkowy wypowiedział się wyłącznie na temat kosztów podatkowych. Nie oceniał zasad zgłoszenia do ZUS, wysokości składek ani ekonomicznej opłacalności całego rozwiązania.
To właśnie przepisy ubezpieczeniowe, a nie podatkowe, najczęściej przesądzają o tym, czy zatrudnienie małżonka będzie dla firmy korzystne.
Stan prawny na 22 lipca 2026 r. Przywołane kwoty składek dotyczą 2026 r. Przykład ma charakter poglądowy i nie uwzględnia indywidualnej sytuacji podatników, w szczególności innych źródeł dochodów, prawa do świadczeń z ubezpieczenia społecznego ani limitów związanych z odliczaniem składki zdrowotnej. ■

Autor: radca prawny, partner zarządzający Kancelarii Prawnej Skarbiec, specjalizującej się w doradztwie podatkowym oraz ochronie praw przedsiębiorców

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



eprasa.pl 9841da62f6



Duży SUV, miękka hybryda i francuski komfort



MAGDALENA TRUSIŃSKA

Są samochody, które od pierwszych kilometrów próbują udowodnić swój sportowy charakter. Są też także auta stworzone według zupełnie innej filozofii. Nie zachęcają do bicia rekordów na krętych drogach ani nie próbują wywoływać adrenaliny przy każdym mocniejszym wciśnięciu pedału przyspieszenia. Zamiast tego zdają się mówić: „Usiądź wygodnie, mamy czas". Citroën C5 Aircross zdecydowanie należy do tej drugiej grupy. To SUV zaprojektowany przede wszystkim z myślą o komforcie podróżowania, który stawia na spokój, wygodę i przyjemność pokonywania kolejnych kilometrów bez zmęczenia.

eprasa.pl 9841da62f6

Nowy C5 Aircross drugiej generacji z układem miękkiej hybrydy o mocy 145 KM to samochód stawiający przede wszystkim na relaks i komfort podróżowania. Nie krzyczy i nie epatuje agresywną stylistyką, ale zdecydowanie wyróżnia się na drodze.

Sylwetka modelu jest dojrzała i nowoczesna. Auto urosło o 15 cm, jest także szersze od poprzednika, a jego charakterystycznym elementem są tylne światła Light Wings. W bogato wyposażonej wersji MAX znajdziemy reflektory Matrix LED, większe felgi oraz subtelne złote akcenty stylistyczne.

Wnętrze przypomina elegancki salon. Duży, 13-calowy pionowy ekran płynnie łączy się z bocznym panelem, a miękkie materiały wykończeniowe i nastrojowe oświetlenie ambientowe tworzą przytulną atmosferę. Bagażnik oferuje 651 litrów pojemności według deklaracji producenta (565 litrów według normy VDA), a po złożeniu tylnej kanapy przestrzeń ładunkowa wzrasta do 1668 litrów. Na tylnej kanapie nie brakuje miejsca ani na nogi, ani nad głową. Regulowane oparcia oraz niski tunel środkowy dodatkowo zwiększają komfort podróżowania rodzin.

Największym atutem Citroëna są fotele Advanced Comfort. Szeroki zakres regulacji, a w wersji MAX także elektryczne sterowanie, podgrzewanie i wentylacja, sprawiają, że nawet wielogodzinna podróż nie powoduje zmęczenia. Wysoka pozycja za kierownicą zapewnia bardzo dobrą widoczność. Zawieszenie z hydraulicznymi ogranicznikami skutecznie filtruje nierówności, dzięki czemu C5 Aircross należy do najbardziej komfortowych SUV-ów w swojej klasie.

W trasie 145-konny napęd okazuje się w zupełności wystarczający do spokojnej jazdy i bezpiecznego wyprzedzania. Przyspieszenie od 0 do 100 km/h zajmuje niewiele ponad 10 sekund, a prędkość maksymalna wynosi 201 km/h. Przy pełnym obciążeniu i dynamiczniejszej jeździe trzycylindrowy silnik staje się bardziej słyszalny, jednak nawet podczas podróży autostradą komfort akustyczny pozostaje na wysokim poziomie.

Katalogowe zużycie paliwa na poziomie około 5,5 l/100 km jest realne do osiągnięcia podczas spokojnej eksploatacji. Nawet w ruchu miejskim średnie spalanie nie powinno przekroczyć 6,5-7 l/100 km. Przy zbiorniku paliwa o pojemności 55 litrów zasięg bez większego problemu przekracza 700 kilometrów.

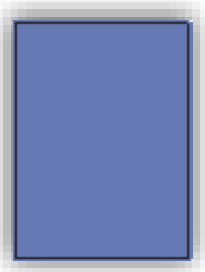
Citroën C5 Aircross MAX Hybrid 145 KM to propozycja dla kierowców, którzy szukają wygody, spokoju za kierownicą i rozsądnych kosztów eksploatacji. Nie zachwyca sportowymi osiągami, ale odwdzięcza się przewidywalnym prowadzeniem i wysokim komfortem jazdy. Największe atuty modelu to znakomite fotele, komfortowe zawieszenie, przestronne wnętrze oraz niskie zużycie paliwa. Dla osób stawiających praktyczność i wygodę ponad sportowe emocje C5 Aircross jest jedną z najciekawszych propozycji w swoim segmencie. ■



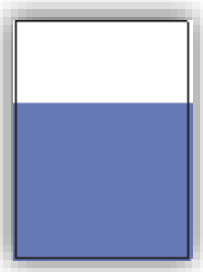
eprasa.pl 9841da62f6

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

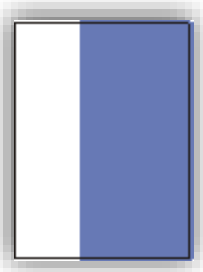
Strony redakcyjne



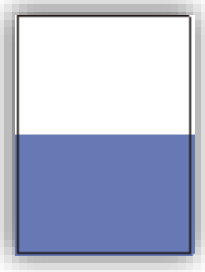
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



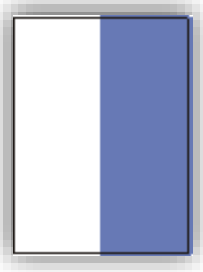
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



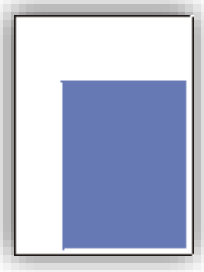
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



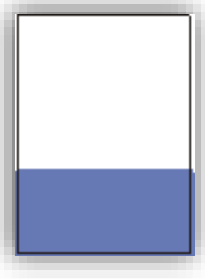
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



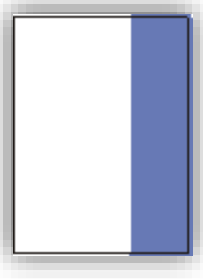
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



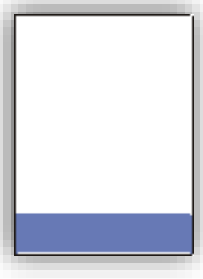
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



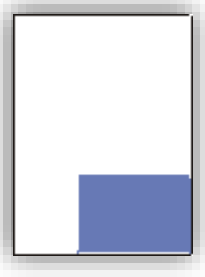
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



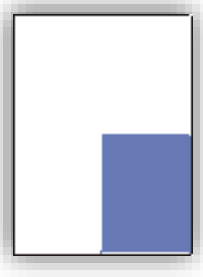
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



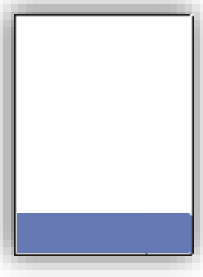
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



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**

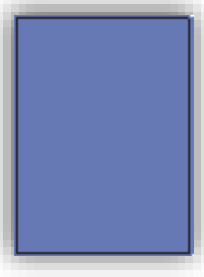
Okładki



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 9841da62f6



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 9841da62f6

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl 9841da62f6