www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Maj 2026 Nr 05 (265) 2026 ISSN 1643-8639

B2B
www.biznes2biznes.com

Chaos zamiast strategii

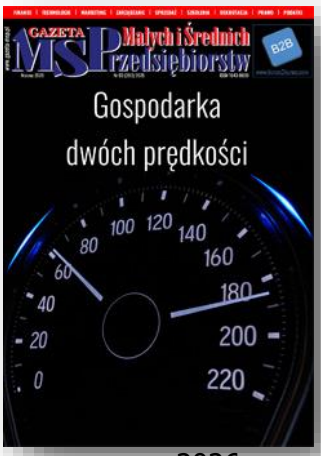
Są pomysły, nie ma decyzji



Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



kwiecień 2026



marzec 2026



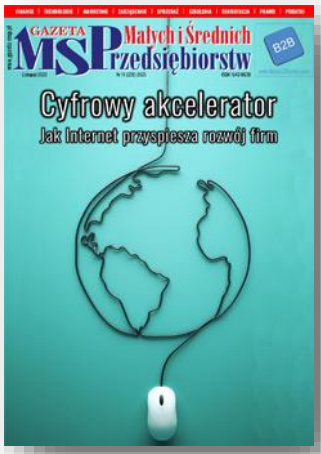
luty 2026



styczeń 2026



grudzień 2025



listopad 2025



październik 2025



wrzesień 2025



sierpień 2025



lipiec 2025



czerwiec 2025



maj 2025



kwiecień 2025



marzec 2025



luty 2025



styczeń 2025

eprasa.pl aafc42ee37

Ekologiczna fikcja i realny biznes

Od lat wmawia się nam, że jeśli świat tonie w śmieciach, to dlatego, że Kowalski źle segreguje odpady. To wygodna narracja – tyle że fałszywa. Świata nie zaśmieca przeciętny obywatel, lecz globalne korporacje, które masowo produkują miliardy jednorazowych opakowań, traktując Ziemię jak darmowe wysypisko śmieci.

Te same firmy z dumą obwieszają się certyfikatami ESG i hasłami o „zrównoważonym rozwoju", podczas gdy ich model biznesowy opiera się nieustannie na zalewaniu świata śmieciami. Dzięki agresywnym kampaniom reklamowym i wsparciu mediów skutecznie przerzucono jednak winę na konsumentów. Doszło do absurdu, w którym obywatel ma czuć się winny, bo wrzucił opakowanie do niewłaściwego pojemnika.

System kaucyjny działający w Polsce wpisuje się w tę logikę idealnie. Domy zwykłych ludzi zostały zamienione w darmowe magazyny i sortownie śmieci – przechowują butelki i puszki, poświęcają czas i przestrzeń, wykonują pracę logistyczną bez żadnego wynagrodzenia. Zyski trafiają gdzie indziej: do operatorów systemu, producentów i sieci handlowych, które przejmują wartościowy surowiec i korzystają z nieodebranych kaucji.

Największym paradoksem jest to, że system kaucyjny nie zmniejsza produkcji odpadów, lecz ją legitymizuje. Zamiast pytać, dlaczego produkujemy tak wiele jednorazowych opakowań, znów pytamy, czy Kowalski wystarczająco się postarał i znów skrupulatnie posegregował śmieci.

A to nie jest ekologia – to ekologiczny PR i przerzucanie odpowiedzialności. To perfekcyjnie zaprojektowany mechanizm przepływu kosztów w dół i transferu zysków w górę – okraszony zielonym sloganem i moralnym szantażem.

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



kwiecień 2026



marzec 2026



luty 2026



styczeń 2026


grudzień 2025



listopad 2025

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

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

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

eprasa.pl aafc42ee37

SPIS TREŚCI

MSP



Gospodarka w górę, firmy niekoniecznie 6

Ponad 850 tysięcy polskich firm w zawieszeniu 12

Nowości wydawnicze 18

FINANSE



Hakerzy i AI to największe zmartwienia firm 20

REKLAMA I MARKETING



Widoczność to za mało. Dlaczego PR decyduje o sukcesie MSP 24

ZARZĄDZANIE



Wiarygodność: waluta, której nie widać 30

Syndrom zdechłego konia w biznesie 34



Firmy nie toną dziś z braku pomysłów, ale w chaosie decyzji 40

Ochrona danych osobowych w MSP. 8 lat obowiązywania RODO 46

AKADEMIA MSP



Uważaj na pamiątki z wakacji, mogą Cię drogo kosztować 50

eprasa.pl aafc42ee37

Spis treści

AKADEMIA MSP



Analiza finansowa firmy –
dźwignia operacyjna i finansowa 54

PRAWO



Królestwo za skuteczne zdanie otwierające
rozmowę prospektingową 58
Firmy muszą przygotować się na nowy model sprzedaży 62

REKRUTACJA I PRACA



Co musisz zmienić,
żeby zatrzymać pracowników w firmie 66
Nowa ustawa o PIP wymusi zmianę
strategii zatrudnienia w firmach 70

PRAWO



e-Doręczenia w firmie: odpowiedzialność
za odbiór pisma z urzędu 74

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



Świadomość braku zapłaty podatku nie wystarcza 78
Błąd w KSeF może kosztować
więcej niż sama faktura 84

TRANSPORT I MOTORYZACJA



Renault Clio VI – wciąż wyznacza
standardy w segmencie B 88

eprasa.pl aafc42ee37



Gospodarka w górę, firmy niekoniecznie

Polska gospodarka przyspiesza, ale nie każda firma realnie na tym korzysta. Choć prognozy makroekonomiczne na 2026 rok wyglądają bardzo dobrze, wielu przedsiębiorców nadal nie widzi poprawy tam, gdzie ma ona największe znaczenie: w marży, gotówce i przewidywalności biznesu.

Adam Zagała

eprasa.pl aafc42ee37

Z najnowszego raportu European Economic Outlook przygotowanego przez EY wynika, że w 2026 r. PKB Polski wzrośnie o 4,1 proc., podczas gdy w strefie euro jedynie o 1,3 proc. Inflacja w Polsce ma wynieść około 2,5 proc. Na poziomie makro to obraz gospodarki rozwijającej się szybko i relatywnie stabilnie. Na poziomie pojedynczej firmy sytuacja bardzo często wygląda jednak zdecydowanie mniej optymistycznie.

PKB rośnie. Firmy – niekoniecznie

Wzrost gospodarczy nie oznacza automatycznie poprawy sytuacji przedsiębiorstw. PKB pokazuje tempo rozwoju całej gospodarki, ale nie odpowiada na pytanie, czy konkretna firma zwiększa rentowność, utrzymuje płynność i rozwija się w sposób bezpieczny.
Wielu przedsiębiorców zakłada, że skoro gospodarka rośnie, firma również powinna „odczuwać" poprawę. Tymczasem wzrost PKB nie mówi nic o kluczowej kwestii: czy biznes realnie zarabia na swojej skali. Z perspektywy zarządczej ważny jest nie sam wzrost przychodów, lecz to, ile zostaje w marży, jak wygląda cash flow i czy firma jest w stanie przewidzieć swoją sytuację za kwartał lub dwa.

Wzrost napędza gospodarkę

Według EY obecny wzrost polskiej gospodarki napędzają przede wszystkim konsumpcja prywatna, inwestycje wspierane środkami publicznymi i unijnymi oraz odbudowujący się eksport. Z perspektywy makroekonomicznej to zdrowy sygnał. Z perspektywy firmy taki model wzrostu nie zawsze przekłada się na poprawę wyniku finansowego.
W praktyce przedsiębiorstwa często widzą większe obroty, więcej zamówień i rosnącą skalę działania, ale nie obserwują proporcjonalnego wzrostu zysku. Powód jest prosty: wraz ze sprzedażą rosną również koszty – pracy, energii, operacji, logistyki, finansowania oraz organizacyjnej złożoności.

Gdzie najczęściej „ucieka" wzrost?

Z perspektywy finansowej i operacyjnej można wskazać trzy główne obszary, w których firmy tracą korzyści z dobrej koniunktury.
Pierwszym są koszty, które rosną szybciej niż efektywność. Drugim – struktura sprzedaży: firma zwiększa obroty, ale rozwija się na klientach, produktach



eprasa.pl aafc42ee37

lub kanałach o niskiej rentowności. Trzecim obszarem jest gotówka. Większa sprzedaż oznacza zwykle większe zapasy, wyższe należności i rosnące zapotrzebowanie na finansowanie działalności.

Na poziomie księgowym i operacyjnym często widać firmy, które dobrze prezentują się w obrocie, ale znacznie gorzej w szczegółach. Dopiero po rozbiciu danych okazuje się, że wynik „zjadają" koszty stałe, marża jest zbyt niska, a rosnące należności i zapasy blokują płynność. Sama sprzedaż nie poprawia sytuacji finansowej, jeśli nie stoi za nią kontrola procesów i danych.

Makroekonomia nie pokazuje, co dzieje się wewnątrz firmy

Dane makroekonomiczne mają charakter uśredniony. Nie pokazują różnic między branżami, modelami biznesowymi, polityką cenową, strukturą klientów czy poziomem kosztów stałych. Dlatego możliwa jest sytuacja, w której gospodarka rośnie szybko, a część firm doświadcza stagnacji. Niektóre przedsiębiorstwa faktycznie korzystają z dobrej koniunktury. Inne funkcjonują na granicy rentowności. Są też takie, które zwiększają skalę działalności, ale nie poprawiają wyniku.

Najbardziej zdradliwe jest to, że wzrost często daje fałszywe poczucie bezpieczeństwa. Firma widzi więcej sprzedaży, projektów i pracy, więc zakłada, że wszystko idzie w dobrym kierunku. Tymczasem controlling bywa bezlitosny: pokazuje spadającą marżę, rosnące obciążenie operacyjne i pogarszającą się płynność. Wzrost potrafi maskować problemy, zamiast je rozwiązywać.

Problemy wychodzą dopiero po głębszej analizie

W firmach usługowych częstym scenariuszem jest wzrost przychodów bez poprawy rentowności. Organizacja rośnie głównie na klientach wymagających, czasochłonnych i zbyt nisko wycenionych.

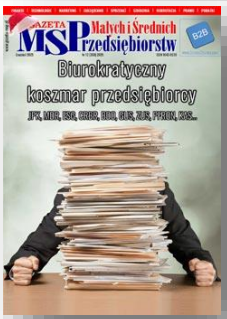
AUTOPROMOCJA



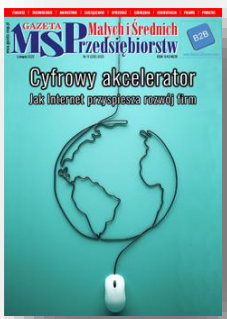








www.gazeta-msp.pl





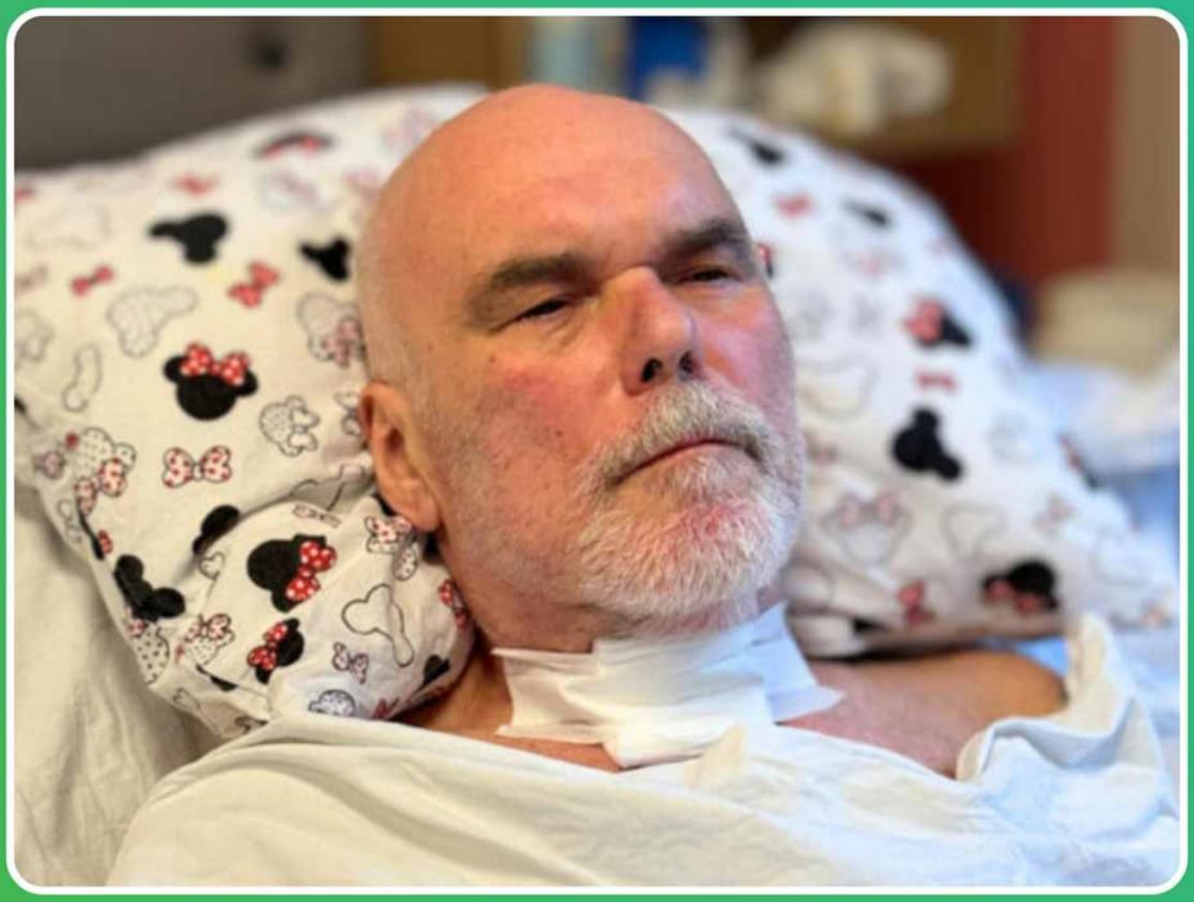






eprasa.pl aafc42ee37

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 aafc42ee37

W handlu i e commerce poprawa obrotu bywa „kupiona” rabatami, kosztami logistyki, zwrotami lub źle policzonym kosztem obsługi sprzedaży. Na pierwszy rzut oka wyniki wyglądają dobrze, ale po szczegółowej analizie okazuje się, że marża nie nadąża za skalą.

W firmach produkcyjnych problem często ujawnia się dopiero po zestawieniu danych księgowych, sprzedażowych i operacyjnych. Wtedy wychodzi na jaw, że część kontraktów jest niedoszacowana, terminy płatności nadmiernie obciążają płynność, a wzrost skali zwiększa ryzyko szybciej niż wynik.

Dobra koniunktura usypia czujność

Okres wzrostu gospodarczego bywa szczególnie zdradliwy. Gdy sprzedaż rośnie, firmy rzadziej analizują rentowność w detalach, mniej restrykcyjnie podchodzą do kosztów i odkładają decyzje optymalizacyjne. Problemy wychodzą zwykle dopiero przy pierwszym spowolnieniu lub napięciu płynnościowym.

Największym zagrożeniem nie jest pojedynczy błąd, lecz to, że przez długi czas może on pozostawać niewidoczny. Firma działa, sprzedaje i rozwija się, więc zakłada, że wszystko jest pod kontrolą. A potem przychodzi słabszy moment i okazuje się, że wcześniej nie zbudowano żadnego systemu wczesnego ostrzegania. Dlatego controlling nie jest dodatkiem do zarządzania, lecz jego fundamentem.

Co powinien zrobić przedsiębiorca?

Z perspektywy firmy kluczowe są dziś trzy rzeczy: wiedza o tym, gdzie naprawdę powstaje marża, aktywne zarządzanie cash flow oraz praca na danych, które pozwalają reagować odpowiednio wcześnie.

Pierwszym krokiem powinna być analiza rentowności klientów, produktów, usług i kanałów sprzedaży. Drugim – bieżące zarządzanie przepływami pieniężnymi, a nie opieranie się wyłącznie na wyniku księgowym. Trzecim – uporządkowanie danych i procesów w taki sposób, aby zarząd otrzymywał informacje na czas, a nie kilka tygodni po fakcie.

Dopiero wtedy firma może realnie skorzystać z dobrej koniunktury. Dzisiejsza przewaga konkurencyjna nie wynika już z samego faktu, że gospodarka rośnie. Coraz częściej decyduje o niej to, czy przedsiębiorstwo potrafi przełożyć wzrost rynku na własną marżę, gotówkę i bezpieczeństwo operacyjne. ■

Autor: CEO Value Finance

REKLAMA



eprasa.pl aafc42ee37

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



Ponad 850 tysięcy polskich firm w zawieszeniu

Coraz więcej firm w Polsce, zamiast definitywnie kończyć działalność gospodarczą, decyduje się na jej formalne zawieszenie. Dane pokazują wyraźny oraz systematyczny wzrost liczby takich podmiotów. Według stanu na koniec lutego 2026 r. w rejestrze REGON wpisanych było łącznie 5,453 mln podmiotów. Spośród nich działalność aż 850,7 tys. firm – czyli 15,6 proc. ogółu – pozostawała zawieszona. Dla porównania, na koniec grudnia 2024 r. liczba zawieszonych przedsiębiorstw wynosiła około 791 tys., co stanowiło 14,9 proc. wszystkich zarejestrowanych podmiotów.

Kamil Fac, Wojciech Miklaszewski

eprasa.pl aafc42ee37

Choć sama zmiana procentowa może wydawać się niewielka, w ujęciu bezwzględnym oznacza to dziesiątki tysięcy firm, które w ciągu kilkunastu miesięcy wstrzymały aktywność. Rosnąca skala zawieszeń jest wyraźnym sygnałem pogarszającej się kondycji części polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza mikro- i małych firm, które najdotkliwiej odczuwają spowolnienie gospodarcze, presję kosztową oraz problemy z płynnością finansową.

Zawieszenia jako „polska specjalność"

Na tle Europy Polska wyróżnia się specyficznym mechanizmem reagowania firm na trudną sytuację gospodarczą. W większości krajów Europy Zachodniej, w tym w Niemczech, nie funkcjonuje na porównywalną skalę instytucja formalnego zawieszania działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa, które tracą zdolność do dalszego funkcjonowania, częściej decydują się tam na likwidację działalności lub ogłoszenie upadłości. W efekcie problemy firm są szybciej i wyraźniej widoczne w statystykach bankructw.
W Polsce zamiast zamykać biznes, wiele firm przechodzi w stan swoistego „uśpienia". Problemy nie znikają – są jedynie odsuwane w czasie. Zawieszenie działalności nie zawsze oznacza jej definitywny koniec; każdego roku dziesiątki tysięcy przedsiębiorców wznawiają działalność. Jednocześnie liczba nowych zawieszeń pozostaje wyższa niż liczba powrotów na rynek, co prowadzi do narastania puli firm trwale wyłączonych z aktywnego obrotu gospodarczego.
Nadużywanie tej formy sprawia, że realna skala problemów przedsiębiorstw nie jest w pełni widoczna w statystykach likwidacji i upadłości. W pewnym sensie trudna sytuacja części firm zostaje „zamrożona" i rozłożona w czasie. Dla wielu przedsiębiorców zawieszenie działalności oznacza podjęcie pracy etatowej lub znaczące ograniczenie aktywności biznesowej – to strategia przeczekania trudniejszego okresu, a niekiedy próba uniknięcia kosztów i formalności związanych z zamknięciem firmy.

Rekordy upadłości w Niemczech

Aby lepiej zrozumieć skalę różnic w podejściu do kryzysów firmowych, warto spojrzeć na Niemcy. Brak



eprasa.pl aafc42ee37

masowego mechanizmu zawieszeń sprawia, że problemy przedsiębiorstw są tam widoczne znacznie szybciej. W pierwszym kwartale 2026 r. liczba upadłości firm w Niemczech osiągnęła najwyższy poziom od ponad dwudziestu lat. Według Instytutu Badań Ekonomicznych im. Leibniza w Halle, w tym okresie upadły 4.573 przedsiębiorstwa – więcej niż w czasie globalnego kryzysu finansowego w 2009 r.

Szczególnie niepokojące są dane marcowe: liczba upadłości była o 17 proc. wyższa niż w lutym (1.716 przypadków) oraz znacząco przewyższała poziomy obserwowane w pierwszych kwartałach lat przed pandemią COVID-19. To pokazuje, że obecne spowolnienie ma charakter strukturalny, a nie jedynie przejściowy.

Niemcy też dłużej czekają na przelew

Równolegle wyraźnie pogarsza się dyscyplina płatnicza w niemieckiej gospodarce. Obecnie już 81 proc. firm doświadcza opóźnień w płatnościach od kontrahentów, podczas gdy w 2021 r. było to 59 proc. (Raport Coface Germany Corporate Payment Survey). Jednocześnie aż 84 proc. przedsiębiorstw oferuje wydłużone terminy płatności – to najwyższy poziom od niemal dekady. Dane te potwierdzają narastające problemy z płynnością finansową, które rozlewają się po całym europejskim łańcuchu dostaw.

Silne powiązania gospodarcze Polski i Niemiec sprawiają, że sytuacja za Odrą ma bezpośredni wpływ na kondycję polskich firm, szczególnie w przemyśle, logistyce i sektorach eksportowych. W 2025 r. średni czas opóźnień w płatnościach w segmencie MŚP wynosił 13,7 dnia, przy czym w wielu branżach – m.in. w transporcie i logistyce (TSL) – sięgał średnio 21,4 dnia.

Statystyki te nie oddają jednak pełnej skali problemu: w praktyce wielu przewoźników czekało na zapłatę 30, 60, a nawet 90 dni. Łącznie czas oczekiwania na przelew wydłużył się w sześciu z piętnastu analizowanych grup branżowych.

Dodatkowo niemieccy kontrahenci coraz częściej skrupulatnie egzekwują zapisy umów dotyczące płatności w określone dni miesiąca. Wcześniej miały one często charakter formalny, dziś realnie wydłużają czas oczekiwania na pieniądze, przez co deklarowane 45 dni zamienia się w 60–70 dni. W praktyce

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl aafc42ee37

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 aafc42ee37

oznacza to przerzucenie kosztu finansowania działalności na polskich podwykonawców.

Nowe prawo UE może zmienić zasady gry

30 marca 2026 r. Rada Unii Europejskiej zatwierdziła nową dyrektywę harmonizującą wybrane obszary prawa upadłościowego w UE, wcześniej przyjętą 10 marca przez Parlament Europejski. Może to być pierwszy krok w kierunku ograniczenia „polskiego modelu zawieszania" działalności. Celem nowych regulacji jest zwiększenie bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, zaufania inwestorów oraz ujednolicenie zasad postępowań upadłościowych, które dotąd znacząco różniły się pomiędzy państwami członkowskimi.

Dyrektywa wzmacnia ochronę wierzycieli, poprawia możliwość śledzenia majątku dłużników oraz wprowadza mechanizmy wcześniejszego reagowania na ryzyko niewypłacalności. Ma także sprzyjać inwestycjom transgranicznym, zapewniając przedsiębiorcom bardziej przewidywalne i spójne otoczenie prawne w całej UE.

Choć nowe przepisy nie regulują bezpośrednio instytucji zawieszenia działalności – która pozostaje domeną prawa krajowego – mogą pośrednio ograniczyć jej nadużywanie przez firmy faktycznie niewypłacalne. Wprowadzają bowiem ściślejsze ramy czasowe oraz większą odpowiedzialność zarządów i właścicieli za wczesne rozpoznawanie i adresowanie problemów finansowych.

Zawieszone firmy – cichy balast dla gospodarki

Rosnąca liczba zawieszonych działalności gospodarczych ma istotne konsekwencje nie tylko dla samych przedsiębiorców, lecz także dla całej gospodarki. Firmy pozostające w stanie zawieszenia formalnie wciąż istnieją, lecz nie generują produkcji, nie tworzą miejsc pracy ani nie odprowadzają podatków. Z punktu widzenia statystyki gospodarczej zawyżają liczbę istniejących podmiotów, jednocześnie zaniżając realną ocenę aktywności ekonomicznej. Powstaje swoisty „szary margines" przedsiębiorczości – firmy formalnie obecne, lecz faktycznie nieaktywne.

Długotrwałe zawieszenie działalności ogranicza również dynamikę rynku. Przedsiębiorcy, którzy mogliby zdecydować się na nowe projekty lub restrukturyzację, często trwają w zawieszeniu, obawiając się ryzyka, kosztów powrotu albo niepewnego otoczenia regulacyjnego. To z kolei zmniejsza skłonność do inwestycji, innowacji oraz podejmowania działań prorozwojowych. W efekcie gospodarka działa poniżej swojego potencjału, a proces dostosowawczy do trudniejszych warunków koniunkturalnych ulega spowolnieniu.

Z perspektywy finansowej zawieszone firmy stanowią także wyzwanie dla sektora finansowego i instytucji współpracujących z biznesem. Część z nich pozostawia po sobie zobowiązania – wobec kontrahentów, firm leasingowych czy instytucji finansowych – które formalnie nie są jeszcze stratami, ale realnie mają niewielkie szanse na szybkie odzyskanie. To zwiększa ostrożność wobec całego sektora MŚP i prowadzi do zaostrzenia warunków finansowania, co uderza również w firmy zdrowe.

Między przeczekaniem a restrukturyzacją

Zawieszenie działalności bywa racjonalną strategią w krótkim okresie, zwłaszcza w sytuacji nagłego szo-

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



eprasa.pl aafc42ee37

ku gospodarczego. Problem pojawia się wtedy, gdy staje się ono substytutem restrukturyzacji lub decyzji o zakończeniu działalności. Brakuje bodźców, które skłaniałyby przedsiębiorców do wcześniejszej oceny realnych szans na powrót na rynek oraz do podejmowania działań naprawczych. W praktyce wiele firm pozostaje w zawieszeniu latami, bez planu wznowienia działalności i bez formalnego zakończenia bytu gospodarczego.

Nowe unijne regulacje mogą częściowo zmienić to podejście, wymuszając szybszą reakcję na pogarszającą się sytuację finansową. Jednak kluczowe będzie, w jaki sposób zostaną one wdrożone do polskiego porządku prawnego oraz czy zostaną powiązane z narzędziami wspierającymi restrukturyzację, a nie tylko z sankcjami. Bez realnego wsparcia – doradczego, finansowego i instytucjonalnego – część przedsiębiorców nadal będzie wybierać zawieszenie jako najprostszy sposób „zamrożenia" problemu.

Wyzwanie na kolejne lata

Skala zawieszonych firm pokazuje, że polska gospodarka stoi dziś przed strukturalnym wyzwaniem. Z jednej strony potrzebna jest większa transparentność i szybsze ujawnianie problemów przedsiębiorstw, z drugiej – stworzenie warunków do kontrolowanego wychodzenia z rynku lub skutecznej restrukturyzacji. Bez tego liczba zawieszonych działalności będzie nadal rosła, maskując rzeczywistą kondycję biznesu i opóźniając konieczne dostosowania.

Najbliższe lata pokażą, czy Polska zacznie stopniowo odchodzić od modelu masowego zawieszania działalności na rzecz bardziej aktywnego podejścia do kryzysów firmowych. W warunkach spowolnienia w Niemczech, napięć w łańcuchach dostaw i utrzymującej się presji kosztowej pytanie nie brzmi już, czy problemy przedsiębiorstw się ujawnią, lecz kiedy i w jakiej formie. Zawieszenie działalności coraz częściej przestaje być rozwiązaniem, a staje się jedynie odroczeniem nieuniknionych decyzji. ■

Kamil Fac – Wiceprezes Faktura.pl
Wojciech Miklaszewski – Finea

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukacja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl aafc42ee37



Nowości wydawnicze



Negocjacje w praktyce
Paweł Kowalewski
Wydawnictwo Onepress

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



Getting Things Done w zespole. Skuteczna współpraca bez stresu
David Allen, Edward Lamont
Wydawnictwo Onepress

Ta książka dotyczy pracy zespołowej: wyzwań, z którymi mierzą się zespoły, i sposobów działania pozwalających na podnoszenie efektywności przy jednoczesnym wspieraniu rozwoju poszczególnych osób. Znajdziesz tu proste do wdrożenia zasady produktywności zespołowej, które usprawniają komunikację, umożliwiają skuteczną realizację zadań i zmniejszają stres. Zasady te nabierają szczególnego znaczenia w popandemicznym świecie, gdy sama natura pracy zespołowej diametralnie się zmieniła. Potraktuj tę książkę jako najważniejsze uzupełnienie klasycznego kanonu GTD(R), a także praktyczną mapę drogową wiodącą do zbudowania kultury wysokiej wydajności – w każdej grupie i w każdej organizacji.



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

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

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



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

Rób mniej, osiągaj więcej.

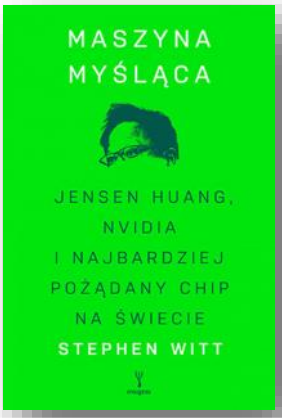
Bez względu na to, jakie masz cele, JEDEN nawyk pomoże ci je osiągnąć.

Timeboxing.

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

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

eprasa.pl aafc42ee37

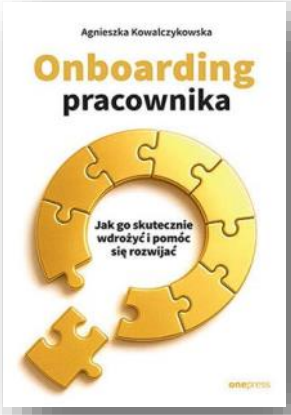


Maszyna myśląca. Jensen Huang, Nvidia i najbardziej pożądany chip na świecie

Stephen Witt

Wydawnictwo Insignis

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



Onboarding pracownika. Jak go skutecznie wdrożyć i pomóc się rozwijać

Agnieszka Kowalczykowska

Wydawnictwo Onepress

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

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

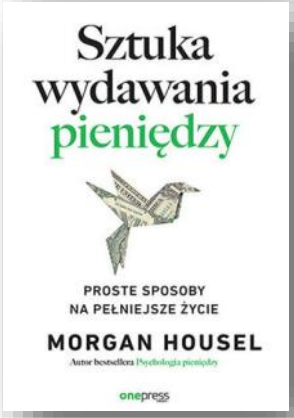


Nie wróżymy z fusów! Data driven business, czyli badania w biznesie i marketingu

Anna Karcz-Czajkowska

Wydawnictwo Onepress

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



Sztuka wydawania pieniędzy. Proste sposoby na pełniejsze życie

Morgan Housel

Wydawnictwo Onepress

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

eprasa.pl aafc42ee37



Hakerzy i AI – to największe zmartwienia firm



Szymon Bąk

Cyberincydenty i AI są na czele listy najważniejszych ryzyk, z którymi mierzą się firmy – wynika z ostatniego badania Allianz Risk Barometer. Polskie firmy nie są jednak przygotowane. 50 proc. nie ma planu ciągłości działania po ataku, 51 proc. opiera swoje bezpieczeństwo na antywirusach, a budżet większości firm na zabezpieczenia nie przekracza 50 tys. zł rocznie, wynika z raportu „Cyberbezpieczeństwo: Trendy 2026".



Wobec ograniczonych budżetów na znaczeniu zyskują cyberpolisy. Zapewniają one pokrycie kosztów zatrudnienia dodatkowych ekspertów, usunięcia skutków ataku, odzyskania danych i dostępu do urządzeń oraz akcji informacyjnych i wizerunkowych w razie wycieku danych.

Ataki hakerskie, wycieki danych czy awarie krytycznej infrastruktury IT już 5. rok z rzędu są głównym zmartwieniem firm, wynika z najnowszej edycji Allianz Risk Barometer. Co więcej, wskazała je rekordowa liczba uczestników badania (ekspertów od zarządzania ryzykiem) – 42 proc.

To, jak istotną rolę w utrzymaniu ciągłości działania firm zajmują dziś zagrożenia cyfrowe, podkreśla kolejne miejsce rankingu, na które wskoczyło AI (skok z 10. miejsca rok temu, a w 2024 r. było w ogóle poza pierwszą 10.). Jako jedno z głównych ryzyk wskazało je 32 proc. odpytanych ekspertów. Rodzi to podstawowe pytanie – czy firmy są przygotowane, żeby stawić czoła tym zagrożeniom?

Tak wysoka obecność sztucznej inteligencji w tegorocznym rankingu najważniejszych ryzyk nie dziwi. Z kilku powodów. Po pierwsze, większość firm korzysta obecnie ze sztucznej inteligencji w codziennej działalności, chociażby z ogólnodostępnych modeli, żeby ułatwić codzienne prace biurowe. Po drugie, żeby AI działało poprawnie i spełniało nasze oczekiwania, musimy zasilić je odpowiednią ilością danych, co może prowadzić do wycieku wrażliwych informacji. Po trzecie, coraz częściej hakerzy „angażują" AI do przeprowadzenia złośliwych działań, zwłaszcza tych masowych jak Denial-of-Service (DoS), które są jest jednym z głównych wektorów ataków.

Dlatego bardziej niż kiedykolwiek wcześniej cyberbezpieczeństwo jest dziś jednym z głównych filarów zarządzania ryzykiem operacyjnym w firmach i musi mieć odzwierciedlenie w ubezpieczeniu.

Czy polskie firmy są gotowe na ataki?

Raport „Cyberbezpieczeństwo: Trendy 2026" przeprowadzony przez Xopero wśród administratorów IT, specjalistów ds. bezpieczeństwa i prezesów firm z ponad 20 branż daje niestety jednoznaczną odpowiedź: nie. Połowa zbadanych organizacji nie posiada planu ciągłości działania na wypadek ataku, a 16 proc. w ogóle nie ma wprowadzonych żadnych procedur i planów reagowania na cyberincydenty.

Ponadto 51 proc. broni się przed atakami przede wszystkim za pomocą tradycyjnego oprogramowa-



eprasa.pl aafc42ee37

nia antywirusowego. W efekcie tylko 29 proc. organizacji ocenia swoją odporność na cyberzagrożenia jako wysoką lub bardzo wysoką.

Od lat wszyscy eksperci od cyberbezpieczeństwa powtarzają, że ryzyko ataku sprowadza się już nie do pytania „czy?", ale „kiedy?". Mimo to, jak widać wiele organizacji niestety nie jest przygotowanych na typowe incydenty bezpieczeństwa danych czy spersonalizowane ataki. Zdaję sobie sprawę, że wprowadzenie odpowiednich rozwiązań hardware czy SaaS jest kosztowne, a także nie każdą organizację stać na zatrudnienie na stałe odpowiednich specjalistów od bezpieczeństwa IT.

Jednak trzeba pamiętać, że koszty likwidacji szkód z ewentualnego ataku zawsze są wyższe od prewencji. W skrajnych przypadkach, jak kradzież danych klientów, skuteczny atak może zepsuć rynkową reputację i zaufanie klientów do firmy.

Jak działa cyberpolisa?

Wspomniane badanie „Cyberbezpieczeństwo: Trendy 2026" pokazuje też jakim budżetem na cyberbezpieczeństwo dysponuje większość firm, szczególnie z sektora MSP. Według raportu aż 77 proc. firm przeznacza na ten cel nie więcej niż 50 tys. zł (37 proc. nie przekracza nawet pułapu 10 tys.). Co więcej, 52 proc. nie zamierza zwiększyć budżetu w najbliższym czasie. Pozostaje więc zastanowić się jak zoptymalizować posiadane środki. Jednym z rozwiązań może być cyberpolisa.

Ubezpieczenie ma jedno zasadnicze zadanie: chronić firmę przed finansowymi konsekwencjami ataku, pomóc zlikwidować szkody i przywrócić ciągłość działania. Podstawowym elementem polisy jest pokrycie kosztów pracy informatyków śledczych i specjalistów bezpieczeństwa IT, odpowiedzialnych za przywrócenie sprawności systemów. Ich zadaniem jest zlokalizowanie źródła naruszenia, usunięcia złośliwego oprogramowania oraz odzyskanie dostępu do zainfekowanych urządzeń.

Ubezpieczenie często umożliwia wsparcie zewnętrznego eksperta, do koordynacji zarządzania incydentem, którego rola jest szczególnie istotna w pierwszych godzinach po wykryciu ataku, gdy każda decyzja ma bezpośrednie przełożenie na skalę strat.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl aafc42ee37



Często atak ma też wymiar wizerunkowy i może uruchomić lawinę skutków prawnych. Polisa obejmuje więc refundację kosztów obsługi PR, a także wymaganej przez RODO, akcji informacyjnej wobec poszkodowanych klientów. W zakresie ochrony mieszczą się również koszty obsługi prawnej, wsparcie w postępowaniach administracyjnych i sądowych, a w przypadku stwierdzenia naruszenia, odszkodowania dla poszkodowanych oraz kary administracyjne.

Trzeba jednak pamiętać, że towarzystwa ubezpieczeniowe mają konkretne wymagania wobec firm ubiegających się o cyberubezpieczenie. Przykładowo, standardem, który trzeba spełnić, jest wieloskładnikowe uwierzytelnianie dla wszystkich systemów firmowych, w szczególności tych dostępnych zdalnie. Ubezpieczyciele wymagają ponadto szyfrowania wrażliwych danych, rygorystycznej kontroli dostępu i tworzenia ich regularnych kopii zapasowych. Część towarzystw wymaga też cyklicznych szkoleń pracowników. Im słabsze zabezpieczenia techniczne i organizacyjne, tym mniejsza szansa na uzyskanie dobrej ochrony ubezpieczeniowej. ■

Autor: specjalista ds. ubezpieczeń ryzyk cybernetycznych, broker ubezpieczeniowy w EIB SA

AUTOPROMOCJA

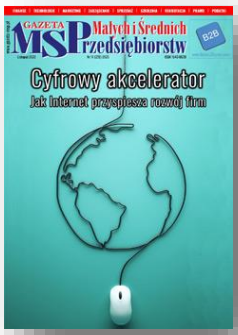






























eprasa.pl aafc42ee37



Widoczność to za mało. Dlaczego PR decyduje o sukcesie MŚP



Łukasz Roszkowski

W świecie, w którym konsumenci każdego dnia stykają się z tysiącami komunikatów reklamowych, sama obecność marki przestaje być realną przewagą konkurencyjną. Widoczność stała się standardem – warunkiem wejścia do gry, a nie jej wygrania. Dla sektora MŚP oznacza to konieczność zmiany myślenia o marketingu i public relations. Kluczowe pytanie nie brzmi już: „czy jesteśmy widoczni?", ale: „czy jesteśmy wiarygodni, rozpoznawalni i zapamiętywani?". W tym kontekście PR przestaje być postrzegany jako kosztowny dodatek, a zaczyna pełnić rolę strategicznego narzędzia budowania wartości firmy, jej reputacji oraz długofalowej przewagi rynkowej.



Zaufanie ważniejsze niż zasięg

Z danych Edelman Trust Barometer 2025 wynika, że aż 63 proc. konsumentów deklaruje większe zaufanie do firm, które pojawiają się w mediach w kontekście eksperckim lub informacyjnym, a nie wyłącznie reklamowym. Co więcej, komunikaty typu earned media – czyli publikacje redakcyjne, artykuły eksperckie, komentarze branżowe czy wypowiedzi liderów opinii – są postrzegane jako nawet trzykrotnie bardziej wiarygodne niż tradycyjna reklama.

Dla sektora MŚP, który często nie dysponuje dużymi budżetami mediowymi, jest to przewaga nie do przecenienia. PR pozwala konkurować jakością treści, kompetencjami i autentycznością, a nie skalą wydatków.

Potwierdzają to również dane Nielsen Global Trust in Advertising, według których jedynie 36 proc. odbiorców ufa reklamom display, podczas gdy ponad 60 proc. deklaruje zaufanie do treści redakcyjnych i rekomendacji ekspertów. Oznacza to jednoznacznie, że sama widoczność – nawet bardzo szeroka – nie przekłada się automatycznie ani na decyzje zakupowe, ani na lojalność klientów. Kluczowy staje się kontekst oraz sposób, w jaki marka funkcjonuje w świadomości odbiorców.

PR jako realne narzędzie biznesowe

Jeszcze kilka lat temu działania PR w MŚP często miały charakter doraźny: okazjonalna publikacja, pojedyncza informacja prasowa czy reakcja kryzysowa. Dziś coraz częściej mówimy o zarządzaniu reputacją w sposób systemowy i strategiczny. Obejmuje ono nie tylko obecność w mediach, ale także budowanie eksperckości, spójnej narracji marki, czytelnych wartości i długoterminowych relacji z interesariuszami.

Raport McKinsey & Company (2024) wskazuje, że firmy inwestujące w komunikację reputacyjną osiągają nawet o 20–30 proc. wyższe wskaźniki lojalności klientów niż te, które koncentrują się wyłącznie



eprasa.pl aafc42ee37



na promocji sprzedaży. To jednoznacznie pokazuje, że PR nie jest działaniem „na przyszłość” czy elementem kosmetycznym wizerunku, lecz realnym czynnikiem wpływającym na wyniki finansowe, odporność biznesu i jego stabilny rozwój.

Brak komunikacji to realne ryzyko

Dla wielu przedsiębiorców PR wciąż bywa postrzegany jako obszar „miękki” i trudny do zmierzenia. W praktyce jednak brak świadomej komunikacji oznacza oddanie narracji rynkowej konkurencji lub przypadkowi. Firma, która nie definiuje własnego wizerunku, pozwala, by był on budowany przez pojedyncze opinie klientów, komentarze w mediach społecznościowych czy incydentalne doświadczenia zakupowe.
W gospodarce opartej na informacji i reputacji nieobecność w mediach oraz brak eksperckiego głosu mogą być równie kosztowne jak źle zaplanowana kampania reklamowa. Widoczność pozbawiona wiarygodności nie buduje przewagi, a jej brak coraz częściej staje się barierą dalszego rozwoju firmy.

Nowy proces zakupowy klientów

Zmienia się również sposób podejmowania decyzji zakupowych. Jak pokazuje raport Google & Kantar „Decoding Decisions 2024”, proces zakupowy stał się nieliniowy, dłuższy i znacznie bardziej złożony. Klienci nie tylko porównują ceny i oferty, lecz także aktywnie sprawdzają wiarygodność firm: analizują artykuły branżowe, publikacje medialne, profile ekspertów, wypowiedzi zarządu oraz obecność marki w kontekście merytorycznym.
W tym procesie PR pełni funkcję swoistego „mostu zaufania”, który skraca dystans między marką a klientem. To właśnie dzięki obecności w wiarygodnych źródłach firma może zostać uznana za stabilnego, kompetentnego i godnego wyboru partnera.

Synergia marketingu i PR

PR nie zastępuje marketingu – ale znacząco go

REKLAMA



eprasa.pl aafc42ee37

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik kiosk.pl gazety.pl

publio nexto.pl ebookpoint.pl

naukowa.pl KSIĘGARNIA INTERNETOWA GANDALF.com.pl IBUK

onepress PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA eprasa.pl



eprasa.pl aafc42ee37



wzmacnia. Marketing buduje zasięg, zainteresowanie i ruch, natomiast PR nadaje tym działaniom sens, kontekst i wiarygodność. Dopiero integracja obu obszarów pozwala osiągnąć trwały efekt biznesowy.

Badania HubSpot (2025) pokazują, że firmy łączące działania marketingowe z PR osiągają średnio o 30 proc. wyższy współczynnik konwersji niż organizacje prowadzące te obszary w izolacji. Współczesna komunikacja wymaga spójności – niespójne przekazy obniżają zaufanie, nawet jeśli są szeroko widoczne.

PR w MŚP – skuteczność zamiast budżetu

Wbrew obiegowym opiniom skuteczny PR w sektorze MŚP nie musi oznaczać dużych wydatków. O jego sile decyduje jakość przekazu, autentyczność, konsekwencja i realna wartość merytoryczna. Ekspercki komentarz w odpowiednim medium, dobrze przygotowany artykuł branżowy czy regularna obecność w dyskusjach rynkowych często przynoszą lepszy efekt niż kosztowna, krótkotrwała kampania reklamowa.

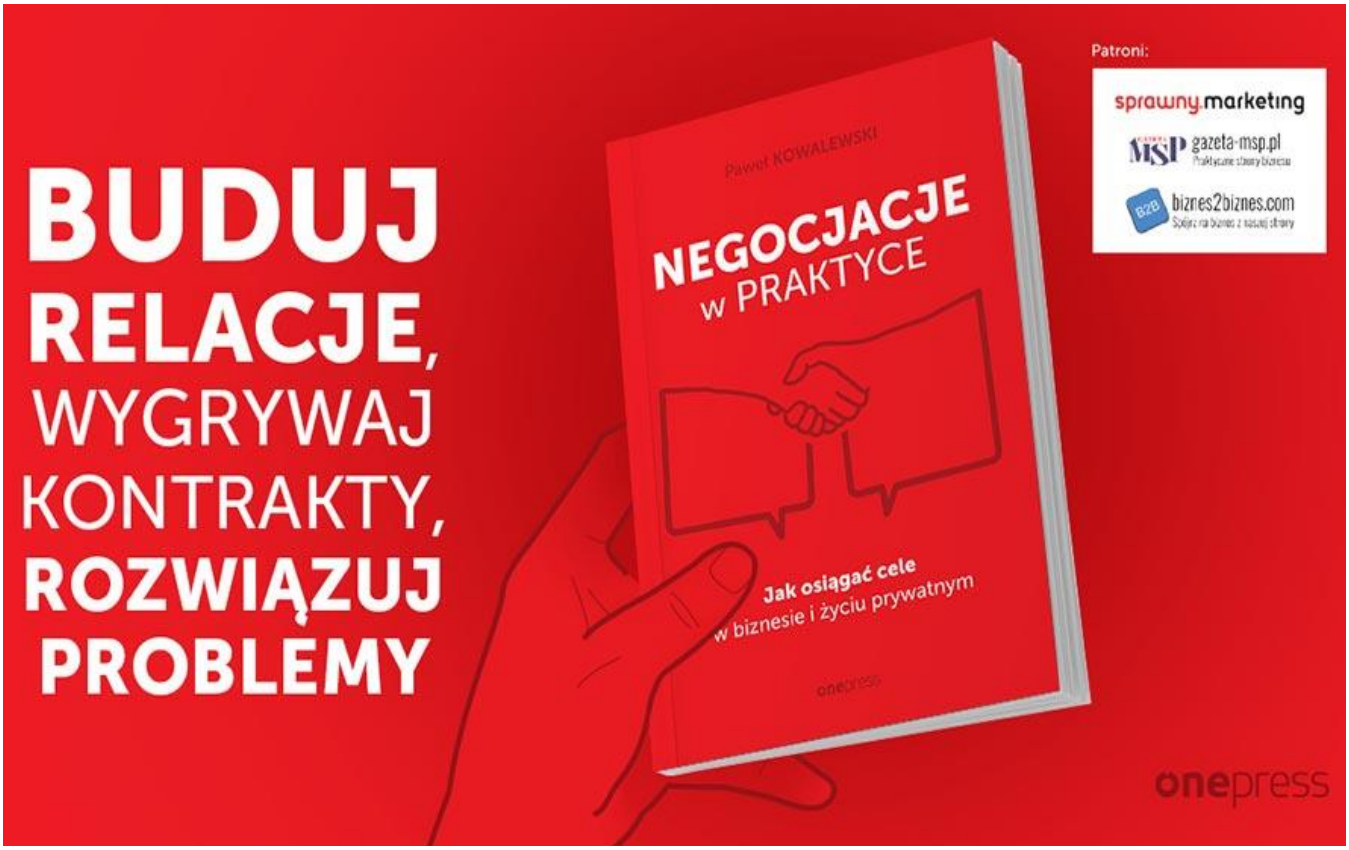
To właśnie w sektorze MŚP – opartym na relacjach, zaufaniu i rekomendacjach – wygrywają firmy, które potrafią komunikować się w sposób spójny, wiarygodny i długofalowy.

Widoczność to nie wszystko

W warunkach rosnącej konkurencji o uwagę klienta PR przestaje być luksusem. Staje się koniecznością – narzędziem budowania zaufania, wyróżniania się na rynku i realnego wsparcia sprzedaży. Widoczność jest jedynie punktem wyjścia. O sukcesie decyduje to, co za nią stoi: reputacja, konsekwencja komunikacji oraz umiejętność prowadzenia dialogu z rynkiem. ■

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

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl aafc42ee37








Jesteśmy maleńką, lokalną organizacją, która często mierzy się z dużymi problemami finansowymi. Giniemy w morzu znanych i potężnych fundacji, więc nasze zasięgi są niewielkie. Każdego roku pod naszą opiekę trafia kilkadziesiąt zwierząt, a opieka nad nimi generuje duże koszty. Środki uzyskane z przekazania 1,5% podatku to dla nas ogromne wsparcie. Będziemy ogromnie wdzięczni za pomoc.

Stowarzyszenie Psijazna Dłoń

KRS: 0000507234

CEL: 36928

Lokalne Stowarzyszenie na Rzecz Bezdomnych Zwierząt Psijazna Dłoń








eprasa.pl aafc42ee37



Wiarygodność: waluta, której nie widać



PAWEŁ KOWALEWSKI

Dwie firmy – obie rozsądne, obie potrzebujące siebie nawzajem – utknęły w negocjacjach w martwym punkcie. Warunki były w zasadzie uzgodnione. Excel się zgadzał. Prawnicy dopinali detale. Harmonogram wyglądał realistycznie, ryzyka były opisane, a alternatywy policzone. A jednak rozmowy nagle stanęły. Powód? Jedno zdanie wypowiedziane po drugiej stronie stołu, niemal bez emocji: „Nie wierzę, że dotrzymają terminów”.

eprasa.pl aafc42ee37



W tym momencie wszystkie liczby przestały mieć znaczenie. Bo negocjacje – choć często udajemy, że to gra parametrów – w rzeczywistości są grą zaufania. Wiarygodność to niewidzialna waluta, bez której nie kupisz żadnego porozumienia.

Historia o kontrakcie, który się nie wydarzył

Kilka lat temu wspierałem rozmowy między dużym dystrybutorem a producentem z Azji. Oferta była atrakcyjna, marże zdrowe, potencjał akceptowalny. Problem pojawił się, gdy klient przypomniał sobie, że rok wcześniej ten sam producent w ostatniej chwili zmienił warunki dostawy.

– „To była inna sytuacja" – tłumaczyła druga strona.

– „Może. Ale to była ta sama firma" – padła odpowiedź.

Negocjacje zakończyły się szybciej, niż się zaczęły. Nie dlatego, że oferta była zła. Dlatego, że słowa straciły swoją wartość.

Gdy słowa przestają znaczyć

Wiarygodność jest jedną z najbardziej niedocenianych kwestii w rozmowach negocjacyjnych. Często jest niezauważana i lekceważona. Do momentu, w którym zaczyna mieć kluczowe znaczenie.

Na treningach negocjacyjnych słyszę wielokrotnie biznes to biznes. Ludzie mają „pamięć rybki akwariowej". Jak będzie im się opłacało, wrócą do biznesu. Dwa lata temu taką sentencję słyszałem od prezesa dużej korporacji, kiedy postanowił nadwyrężyć zaufanie swoich odbiorców, kiedy w ramach akcji „czyszczenia portfela" niepodziewanie wypowiadał im kontrakty. Teraz rynek się odwrócił, a on prosi o negocjacyjną pomoc, bo... jakoś nie chcą wrócić do współpracy.

„Przecież im się opłaca", dziwi się. Co ciekawe wygląda na to, że to zdziwienie jest naprawdę szczere. Tak, się składa, że kiedyś szkoliłem również niektórych z jego kontrahentów. Pomimo, że wiedziałem co usłyszę, zadzwoniłem więc do „opornych na super dampingową ofertę".

Usłyszałem dokładnie to czego się spodziewałem" „Paweł, ten facet, dwa lata temu postawił nas w naprawdę trudnej sytuacji. Nie wierzę mu. Teraz wolę zapłacić więcej innemu dostawcy, nie chcę się bać



eprasa.pl aafc42ee37



się, że po raz kolejny wywinie podobny numer". Brak wiarygodności działa jak niewidzialny hamulec. Możesz mówić wszystko – o synergii, partnerstwie, wspólnej wizji – ale jeśli druga strona nie wierzy, każde zdanie brzmi jak marketingowy slogan.
Widziałem to wielokrotnie:

- CEO, który obiecywał „ostatnią cenę", a tydzień później ją zmieniał – stracił nie tylko deal, ale i reputację na rynku,
- dyrektor sprzedaży, który „zapominał" o wcześniejszych ustaleniach – po trzech spotkaniach przestał być zapraszany do rozmów,
- firma, która deklarowała transparentność, a ukrywała koszty – została wykluczona z przetargu mimo najlepszej oferty.

W każdym z tych przypadków problem nie leżał w liczbach. Leżał w tym, że druga strona przestała wierzyć, że cokolwiek jest trwałe.

Wiarygodność jako przewaga konkurencyjna

No właśnie, z drugiej strony, widziałem negocjatorów, którzy wygrywali nie dlatego, że mieli najlepszą ofertę, ale dlatego, że byli przewidywalni.
Jeden z moich klientów miał zasadę: „Jeśli coś obiecuję, to nawet jeśli mnie to zaboli – dowiozę". Kilka razy rzeczywiście go „zabolało". Ale w dłuższej perspektywie stał się partnerem pierwszego wyboru. Bo z nim nie trzeba było negocjować dwa razy tego samego.
To jest realna przewaga. W świecie, gdzie większość gra krótkoterminowo, konsekwencja i uczciwość stają się czymś rzadkim – a przez to bezcennym.

Przeciwwaga z innej sceny: gdy wiarygodność eroduje

Dla kontrastu warto spojrzeć na przestrzeń publiczną, gdzie wiarygodność bywa równie istotna, choć często lekceważona. Donald Trump jest przykładem postaci, której komunikacja wielokrotnie budziła kontrowersje ze względu na zmienność stanowisk i wypowiedzi uznawane przez krytyków za niespójne lub nieprawdziwe. Media i analizy fact-checkingowe wielokrotnie wskazywały na:

- sprzeczne deklaracje w sprawach gospodarczych czy politycznych,
- zapowiedzi projektów lub działań, które nie zostały zrealizowane w zapowiadanej formie,
- zmiany narracji w zależności od kontekstu politycznego.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl aafc42ee37



Niezależnie od ocen politycznych, mechanizm jest ten sam co w biznesie: gdy odbiorcy przestają wierzyć w stabilność komunikatów, spada gotowość do współpracy. Partnerzy – czy to polityczni, czy biznesowi – zaczynają kalkulować ryzyko: „Czy to, co słyszę dziś, będzie aktualne jutro?". Ktoś, kto ufa w słowa Donalda Trumpa niech podniesie rękę...

Co z tego wynika dla managera?

Negocjacje nie zaczynają się przy stole. Zaczynają się znacznie wcześniej – w historii twoich decyzji.
Każde niedotrzymane zobowiązanie, każda „mała zmiana", każda półprawda buduje obraz, który wraca w najmniej odpowiednim momencie.
Dlatego doświadczeni negocjatorzy wiedzą jedno: najpierw budujesz wiarygodność, potem negocjujesz warunki.
Bo gdy druga strona ci ufa:

- negocjacje są szybsze,
- konflikty łatwiejsze do rozwiązania,
- a porozumienia trwalsze.

Gdy nie ufa – możesz mieć najlepszą ofertę na rynku i... nic z tego nie wynika.

I to jest sedno negocjacji, o którym rzadko mówi się w podręcznikach: ludzie nie kupują najlepszych warunków. Kupują pewność, że ktoś dotrzyma słowa.
Aktywo wiarygodności to jedno z najważniejszych elementów tak zwanego „negocjacyjnego wartościowania". Ostatnie zdanie, a dokładniej cytat, pozostawię bez komentarza, jako swoistego rodzaju memento tego artykułu.
Mniej więcej rok temu na pytanie do managera firmy, z którą współpracowałem, które brzmiało: „Dlaczego wybrał Pan dużo droższą ofertę, pomimo, że inne warunki były mniej więcej podobne?" Odpowiedź brzmiała: „Bo mam zaufanie do tego kontrahenta. Wie Pan, przecież jako pracownik najemny, wydaję nie swoje pieniądze, a kupuję mój prywatny spokój i pewność współpracy. Tak przy okazji... bardzie wiarygodny, pewny kontrahent jest lepszy, a w konsekwencji tańszy dla firmy w której pracuję".
Zostawiam Państwa z tym przesłaniem. ■

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

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl aafc42ee37



Syndrom zdechłego konia w biznesie



Piotr Tytoń

W zarządzaniu istnieje metafora, która w wyjątkowo trafny sposób opisuje jeden z najbardziej kosztownych mechanizmów organizacyjnych: syndrom zdechłego konia. Jej sens jest brutalnie prosty – jeśli jedziesz na martwym koniu, najlepszą decyzją jest zsiąść. W praktyce biznesowej firmy bardzo rzadko się na to decydują. Zamiast zakończyć nieskuteczny projekt, wycofać się z nietrafionej relacji lub zamknąć niedziałającą inicjatywę, inwestują coraz więcej pieniędzy, czasu i energii, próbując udowodnić, że wcześniejsza decyzja była słuszna i możliwa do obrony.

eprasa.pl aafc42ee37



Zjawisko to nie wynika z braku kompetencji menedżerów ani ze złej woli zarządów. Wręcz przeciwnie – bardzo często dotyczy dobrze zarządzanych, ambitnych organizacji, które, odnosząc sukcesy w przeszłości, zaczynają wierzyć, że wysiłek, determinacja i dodatkowe zaangażowanie zawsze są w stanie skompensować błędny kierunek strategiczny. Problem polega na tym, że w realiach biznesowych czas i pieniądze nie zastąpią trafności decyzji.

Syndrom zdechłego konia szczególnie mocno dotyka firm, które funkcjonują pomiędzy elastycznością start-upów a sformalizowaną strukturą dużych korporacji. Mają one już rozbudowane procesy, większe zespoły oraz istotne inwestycje kapitałowe, ale jednocześnie dysponują ograniczonym marginesem błędu i relatywnie wąskimi zasobami finansowymi. Każdy projekt utrzymywany zbyt długo zaczyna realnie ograniczać rozwój całej organizacji, pochłaniając nie tylko środki finansowe, lecz także czas, uwagę i energię kadry zarządzającej.

Operacyjne „zdechłe konie” – projekty, systemy i procesy

W codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw zjawisko to występuje znacznie częściej, niż menedżerowie skłonni są przyznać. Klasycznym przykładem jest wdrożenie systemu IT. Firma decyduje się na nowy ERP lub CRM, który ma zwiększyć efektywność, ujednolicić dane i uporządkować procesy. Projekt planowany pierwotnie na kilka miesięcy przeciąga się na lata. Koszty systematycznie rosną, pracownicy zaczynają obchodzić system, korzystając z arkuszy Excel i rozwiązań zastępczych, a realne usprawnienia operacyjne nigdy się nie materializują. Mimo to organizacja kontynuuje inwestycję, ponieważ „wydaliśmy już za dużo, żeby się wycofać”.

W praktyce firma przestaje zarządzać projektem – to projekt zaczyna dyktować tempo, priorytety i decyzje zarządcze. Ten sam mechanizm widoczny jest w wie-



eprasa.pl aafc42ee37



lu innych inicjatywach operacyjnych: restrukturyzacjach procesów, wewnętrznych transformacjach, programach optymalizacyjnych czy projektach reorganizacyjnych, które formalnie trwają, lecz faktycznie nie generują żadnej mierzalnej wartości biznesowej. Organizacja trwa przy nich, ponieważ zakończenie przedsięwzięcia oznaczałoby konieczność przyznania się do błędu.

Produkty legendy i nierentowni klienci jako koszt przywiązania do przeszłości

Podobny schemat obserwować można w portfelach produktowych. W wielu przedsiębiorstwach funkcjonują produkty, które kiedyś były fundamentem sukcesu, lecz obecnie generują minimalną sprzedaż oraz nieproporcjonalnie wysokie koszty operacyjne. Produkcja utrzymuje linie technologiczne, marketing próbuje reaktywować zainteresowanie klientów, a dział sprzedaży koncentruje się na nowych rozwiązaniach, mając świadomość, że stare produkty utraciły rynkowe znaczenie. Firma nie rezygnuje z nich, ponieważ są częścią jej historii i tożsamości.

W rezultacie kapitał, uwaga menedżerów oraz energia zespołów pozostają zamrożone w przeszłości, blokując rozwój innowacyjnych projektów, które mogłyby realnie zwiększyć przychody, marżę i konkurencyjność. Jeszcze częściej „zdechłym koniem" okazuje się relacja z klientem. Firma zdobywa dużego, prestiżowego kontrahenta, który z czasem zaczyna wymuszać coraz niższe ceny, niestandardowe procesy i dodatkowe zasoby. Projekt staje się nierentowny, lecz zarząd nie chce go zakończyć, obawiając się utraty wizerunku lub nominalnych przychodów. Najlepsi pracownicy obsługują klienta, który nie przynosi zysku, podczas gdy rentowni klienci otrzymują coraz mniej uwagi. Firma rośnie przychodowo, lecz traci finansowo – zjawisko wyjątkowo częste w organizacjach znajdujących się w fazie intensywnego skalowania.

Ekspansja zagraniczna i iluzja „jeszcze trochę cierpliwości"

Syndrom zdechłego konia ujawnia się także przy ekspansjach zagranicznych, gdy organizacja wchodzi na

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl aafc42ee37

Narzędzia rozwoju Twojej firmy



biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony



gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu



msportal.pl
Informacje, porady, edukcja



Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook



B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl aafc42ee37



nowy rynek, zakładając szybkie skalowanie sprzedaży. Po dwóch lub trzech latach wyniki pozostają dalekie od założeń, rotacja pracowników jest wysoka, a koszty operacyjne konsekwentnie przewyższają przychody.

Zamiast dokonać chłodnej, bezemocjonalnej oceny, firma zwiększa budżety marketingowe, wymienia lokalnych menedżerów i przesuwa w czasie moment, w którym projekt powinien zacząć przynosić rezultaty. Problem nie polega na braku cierpliwości, lecz na strukturalnym niedopasowaniu strategicznym, którego nikt nie chce nazwać wprost. Środki finansowe oraz wysiłek organizacyjny, które mogłyby wspierać projekty realnie zwiększające wartość firmy, są w efekcie marnotrawione na podtrzymywanie błędnych decyzji.

Psychologia decyzji, koszty ukryte i dojrzałość menedżerska

Dlaczego racjonalni i doświadczeni menedżerowie kontynuują działania pozbawione ekonomicznego uzasadnienia? Odpowiedź tkwi w psychologii podejmowania decyzji. Kluczowym mechanizmem jest efekt utopionych kosztów – im więcej już zainwestowano, tym trudniej zaakceptować konieczność wycofania się. Decyzje zaczynają służyć obronie przeszłości zamiast budowaniu przyszłości. Pojawia się eskalacja zaangażowania, a kolejne inwestycje mają „uratować" wcześniejsze wybory.

W organizacjach działa także czynnik polityczny – projekty mają swoich sponsorów, liderów i autorów. Zamknięcie inicjatywy bywa postrzegane jako osobista porażka, a nie racjonalna korekta kursu. W konsekwencji firma zaczyna tworzyć optymistyczne narracje i raporty zamiast rzetelnych wyników, co prowadzi do iluzji kontroli oraz pogarszania efektywności biznesowej.

Najbardziej dotkliwy koszt syndromu zdechłego konia nie zawsze jest widoczny w rachunku wyników. Są nim koszty alternatywne: utracone okazje rynkowe, niewdrożone innowacje, odłożone inicjatywy strategiczne, przeciążeni liderzy oraz odchodzący pracownicy. Dojrzałość menedżerska polega nie na unikaniu błędów, lecz na skracaniu czasu ich trwania.

Konsekwencje strategiczne i organizacyjne

Syndrom zdechłego konia nie jest wyłącznie problemem operacyjnym ani finansowym. Jego długofalowe skutki mają charakter strategiczny i kulturowy. Organizacje, które systematycznie trwają przy błędnych decyzjach, stopniowo tracą zdolność realistycznej oceny rzeczywistości rynkowej. Powstaje rozdźwięk pomiędzy deklarowaną strategią a faktycznymi działaniami, co prowadzi do erozji wiarygodności zarządczej.

Z perspektywy zespołów operacyjnych utrzymywanie takich projektów rodzi cynizm oraz spadek zaufania do decyzji kierownictwa. Pracownicy uczą się, że dane i argumenty merytoryczne nie mają realnego znaczenia, a organizacja traci zdolność uczenia się. Błędy przestają być źródłem wiedzy i stają się tematem tabu.

W zmiennym środowisku rynkowym przewagę buduje się dzięki szybkości adaptacji. Firmy obciążone portfelem nieefektywnych projektów reagują wolniej, ponieważ ich zasoby są już zaangażowane. Każda nowa inicjatywa musi konkurować o uwagę

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



eprasa.pl aafc42ee37



z przedsięwzięciami, które nie mają przyszłości, ale nadal pochłaniają energię organizacji.

Dlatego organizacje dojrzałe zarządczo projektują procesy w taki sposób, aby zakończenie inicjatywy było tak samo naturalne jak jej rozpoczęcie. Dopiero w takim środowisku możliwe jest realne przeciwdziałanie syndromowi zdechłego konia i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Najsilniejsze firmy nie unikają błędów. Minimalizują czas ich trwania i przekształcają doświadczenie w naukę. W świecie permanentnej zmiany przewagę budują te organizacje, które potrafią w odpowiednim momencie powiedzieć: To już nie prowadzi nas do celu. Czas zsiąść z konia.

Umiejętność obserwacji, podejmowania trudnych decyzji i wycofywania się z nieefektywnych projektów powinna stać się fundamentem przywództwa i kultury organizacyjnej firm, które chcą osiągać trwałe sukcesy w konkurencyjnym środowisku biznesowym. ■

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

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl aafc42ee37



Firmy nie toną dziś w braku pomysłów, ale w chaosie decyzji



Michał Kanarkiewicz

Polskie firmy funkcjonują dziś w rzeczywistości, w której niemal wszystko wydaje się pilne. Zespoły pracują pod presją terminów, menedżerowie próbują jednocześnie dowozić wyniki, utrzymywać motywację ludzi, reagować na napięcia wewnątrz organizacji i odpowiadać na zmiany rynkowe. Z zewnątrz może to wyglądać jak sprawność operacyjna. W praktyce jednak wiele organizacji zaczyna działać w trybie doraźnym: odpowiada na bieżące problemy, zamiast wyprzedzać je decyzjami podejmowanymi z większym namysłem.

eprasa.pl aatc42e837



To coraz częstsza pułapka współczesnych firm. Wiele z nich nie ma dziś problemu z aktywnością, zaangażowaniem czy liczbą inicjatyw. Problemem staje się raczej to, że codzienne działanie zaczyna wypierać myślenie o kierunku. Gdy kalendarze są przeładowane, a uwaga rozbita między kolejne spotkania, zadania i sytuacje kryzysowe, coraz trudniej o refleksję, analizę szerszego kontekstu czy rozważenie kilku możliwych scenariuszy.

W efekcie organizacje funkcjonują szybko, ale nie zawsze świadomie.

Z polskich danych wynika, że to napięcie jest realne także po stronie osób zarządzających.

W badaniu „Potrzeby liderów 2024" zrealizowanym przez IRCenter, 44 proc. liderów przyznało, że czuje się osamotnionych w swoich wyzwaniach i problemach. 48 proc. wskazało na potrzebę bardziej przejrzystej komunikacji w organizacji, a 41 proc. na większą swobodę działania i zaufanie[1]. Wśród codziennych trudności menedżerowie wskazywali m.in. brak zaangażowania pracowników, konieczność ciągłego motywowania zespołu i konflikty w grupie. To pokazuje, że problem wielu firm nie sprowadza się już wyłącznie do sprzedaży, kosztów czy konkurencji. Coraz częściej dotyczy samego sposobu działania organizacji i jakości podejmowanych decyzji.

W wielu firmach nie brakuje dziś energii ani ambicji. Brakuje za to przestrzeni na spokojną analizę sytuacji, na rozmowę o wariantach i na decyzje, które nie są wyłącznie odpowiedzią na strategię gaszenia pożarów. A właśnie to odróżnia organizacje reaktywne od naprawdę strategicznych.

Kiedy wszystko jest pilne, najłatwiej stracić z pola widzenia kierunek

Jednym z największych problemów współczesnych organizacji jest to, że presja krótkiego terminu zaczyna dominować nad dłuższą perspektywą. W firmach rośnie liczba tematów wymagających natychmiastowej reakcji, a wraz z nią rośnie ryzyko, że decyzje będą podejmowane coraz bliżej bieżącego problemu i coraz dalej od szerszego celu. To nie musi oznaczać



eprasa.pl aafc42ee37



chaosu w potocznym sensie. Często chodzi raczej o chaos decyzyjny: sytuację, w której firma pracuje intensywnie, ale brakuje jej czasu, by zadać sobie kilka podstawowych pytań o sens, warianty i konsekwencje podejmowanych działań.

To zjawisko dobrze widać także w badaniach dotyczących osób odpowiedzialnych za decyzje w biznesie. Badanie Fleetcor, zwraca uwagę, że 57 proc. przedsiębiorców i osób decyzyjnych odczuwa stres, presję albo nawet wypalenie zawodowe związane z odpowiedzialnością za kluczowe decyzje.

Badanie wskazuje też, że 49 proc. respondentów regularnie odczuwa presję czasu podczas podejmowania decyzji o wyborze usług, a 78 proc. uważa, że błędny wybór może mieć poważne konsekwencje dla firmy albo ich własnej kariery[2]. To ważny sygnał, bo pokazuje, że przeciążenie decyzyjne nie jest już marginesem, tylko coraz bardziej typowym elementem rzeczywistości menedżerskiej.

W praktyce oznacza to, że liderzy coraz częściej zarządzają nie tylko ludźmi, procesami i wynikami, ale także własnym napięciem i stresem. Muszą podejmować decyzje szybko i efektywnie, jednocześnie wiedząc, że koszt błędu może być wysoki. To sprzyja ostrożności i koncentracji na tym, co najbliższe. Mniej miejsca zostaje wtedy na planowanie kilku ruchów naprzód, analizę alternatywnych scenariuszy i chłodną ocenę relacji między ryzykiem a korzyścią.

Dzisiaj wiele organizacji działa tak, jakby najważniejsze było tylko to, żeby nadążyć. Tymczasem przewagę budują nie ci, którzy reagują najszybciej, ale ci, którzy potrafią zadać sobie kilka prostych pytań



eprasa.pl aafc42ee37



przed ruchem: po co to robimy, co naprawdę dzieje się w tej sytuacji, jakie mamy warianty i co będzie konsekwencją tej decyzji nie tylko za miesiąc czy kwartał, ale też za rok, dwa, czy pięć, czyli w długoterminowej perspektywie.

Firmy potrzebują dziś nie kolejnych haseł, ale lepszych nawyków myślenia

W debacie o zarządzaniu bardzo często mówi się dziś o odporności, efektywności, czy transformacji. Problem polega na tym, że wiele tych pojęć pozostaje na poziomie haseł, jeśli nie idą za nimi konkretne nawyki. A to właśnie one decydują o tym, czy organizacja potrafi zachować kierunek pod presją.

Dlatego coraz częściej wraca dziś temat strategicznego myślenia rozumianego nie jako dokument pt. „strategia" przygotowywany raz na kilka lat, ale jako codzienna praktyka liderów i zespołów. Chodzi o coś znacznie bardziej podstawowego: o umiejętność zatrzymania się na moment, uporządkowania informacji, odczytania sytuacji, rozważenia kilku wariantów i dopiero potem świadomego wyboru kierunku działania. To nie jest luksus zarezerwowany dla zarządów, ale też potrzebny menadżerom na różnych szczeblach dużych firm i korporacji.

W wielu organizacjach brakuje dziś właśnie tej podstawowej higieny myślenia. Zbyt wiele decyzji zapada pod wpływem pośpiechu. Zamiast pytać o kilka możliwości działania, firmy częściej szukają jednego szybkiego rozwiązania. Zamiast wracać do celu, skupiają się na natychmiastowym domknięciu problemu. Zamiast uczyć się na wcześniejszych wyborach, przechodzą od jednego tematu do kolejnego.

To, czego dziś najbardziej potrzebują firmy, można sprowadzić do sześciu bardzo prostych kompetencji. Po pierwsze: planu gry, czyli jasnego określenia celu przed działaniem. Po drugie: analizy pozycji, czyli rzetelnego rozpoznania sytuacji. Po trzecie: myślenia scenariuszowego, a więc przygotowania planu B i C.

Do tego dochodzi balans ryzyka i nagrody, działanie z intencją zamiast impulsem oraz czas na myślenie, którego w organizacjach dramatycznie brakuje. Ja

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukacja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl aafc42ee37



porządkuję te elementy w Modelu GAMBIT, ale one w gruncie rzeczy opisują fundament dojrzałego podejmowania decyzji.

Ten sposób patrzenia jest ważny właśnie dlatego, że nie sprowadza strategiczności do wielkich deklaracji. Pokazuje raczej, że dojrzałe działanie firmy zaczyna się od jakości pytań zadawanych przed decyzją. Co próbujemy osiągnąć? Co naprawdę dzieje się w tej sytuacji? Jakie mamy warianty? Co ryzykujemy? Co może się wydarzyć dalej? Czy działamy zgodnie z celem, czy tylko reagujemy na presję chwili? W wielu organizacjach już samo przywrócenie takich pytań do codziennej praktyki mogłoby poprawić jakość współpracy, komunikacji i tempa podejmowania decyzji.

Strategiczne myślenie staje się dziś warunkiem utrzymania skuteczności

Z perspektywy biznesu coraz wyraźniej widać, że prawdziwym wyzwaniem nie jest wyłącznie liczba zmian w otoczeniu, ale zdolność firmy do zachowania sensu działania wśród tych zmian.

Nie chodzi przy tym o spowolnienie organizacji czy o wstrzymanie działania. Chodzi raczej o odzyskanie zdolności do rozróżniania tego, co jest trywialne i często zbędne, od tego co naprawdę ma znaczenie. Firmy, które potrafią stworzyć przestrzeń na analizę i rozmowę, zyskują dziś przewagę. Lepiej komunikują cele, ograniczają przypadkowość działań i dają ludziom większe poczucie sensu.

W szachach każdy ruch ma konsekwencje. W biznesie jest dokładnie tak samo, tylko skutki bywają rozłożone w czasie i często dotyczą nie jednej bierki, ale całych zespołów, budżetów i relacji. Dlatego firmy nie potrzebują dziś wyłącznie szybszych reakcji. Potrzebują lepszych strategicznych i wzmocnienia nawyku strategicznego myślenia. ■

Autor: ekspert strategicznego myślenia, szachista, przedsiębiorca i autor książek. Specjalizuje się w wykorzystaniu zasad szachowego myślenia w biznesie, ucząc liderów, jak podejmować decyzje z większą precyzją, spokojem i wyprzedzeniem

1. https://www.pluxee.pl/blog/self-care-lidera-praktyczne-narzedzia-do-wdrozenia-juz-dzis/
2. https://fleetcor.eu/pl-pl/raport-w-pulapce-ofert

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl aafc42ee37

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

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



DZIAŁY NOWE WYDANIE ARCHIWUM PRENUMERATA REKLAMA PATRONATY REJESTRACJA LOGOWANIE



Prawo

Nowa ustawa deweloperska - co warto wiedzieć

Lipiec 29, 2022 Klaudyna Jarzec-Kotlarz



Pracodawca ubezpieczy od największych obaw

Lipiec 22, 2022



TOP narzędzia dla każdego marketingowca

Lipiec 20, 2022



Czy da się uniknąć podatku od zysku z handlu kryptowalutami?

Lipiec 19, 2022



Przepisy dotyczące sankcji VAT w postaci dodatkowego zobowiązania

Lipiec 18, 2022

Artykuł sponsorowany



Bezpłatne archiwum Gazety MSP

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



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

MSP



Firmy popierają sankcje, ale coraz bardziej egzekwują płatności

Lipiec 06, 2022 Sławomir Grzelczak

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



Po pierwsze: karać. Zaostrzenie kar dla przedsiębiorców

Lipiec 05, 2022



Czy wojna wpływa na rozliczenia? Firmy usługowe coraz bardziej zadłużone

Czerwiec 17, 2022



Portugalia: tu rozliczysz zyski z kryptowalut nie płacąc podatku

Czerwiec 03, 2022



Czechy e-handlem stoją. To szansa dla polskich firm

Czerwiec 02, 2022

Nowe oferty B2B



Akredytywa na zakup towarów!Kwota dowolna,szybkie

Lipiec 30, 2022



Szukamy inwestorow flipy mieszkan

Lipiec 30, 2022



Poszukiwany inwestor domki letniskowe nad jeziorem

Lipiec 30, 2022



Poszukiwany inwestor pasywny Bartoszyce

Lipiec 30, 2022



Szukam inwestora zakup pakietowy mieszkań

Lipiec 30, 2022

Dodaj własną ofertę

Finanse



Nowoczesne technologie



eprasa.pl aafc42ce37



Ochrona danych osobowych w MSP. 8 lat obowiązywania RODO



R. PR. PAWEŁ BRONISŁAW LUDWICZAK

Mija 8 lat od momentu rozpoczęcia obowiązywania RODO (Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych oraz w sprawie swobodnego przepływu takich danych, a także uchylenia dyrektywy 95/46/WE). Na marginesie warto przypomnieć, że prawo ochrony danych osobowych obowiązuje w Polsce od 30 kwietnia 1998 roku, a więc już od 28 lat.

eprasa.pl aatc42ee37



Gdyby przedrukować artykuł „Ochrona danych osobowych w MSP po 5 latach obowiązywania RODO", opublikowany w wydaniu nr 6(230)2023 Gazety MSP, nadal byłby on aktualny. Niemniej jednak, w ramach projektu Nowy Standard Biznesu (#NSB), z okazji ósmej rocznicy RODO chciałbym przekazać Biznesowi gotowe listy kontrolne do samodzielnego sprawdzenia.

Lista nr 1 – co muszę zrobić lub posiadać przy wdrażaniu systemu ochrony danych osobowych?

1. Każde wdrożenie systemu ochrony danych osobowych (podobnie jak systemów compliance, systemów cyberbezpieczeństwa, systemów antykorupcyjnych itd.) należy rozpocząć od audytu oraz analizy ryzyk.

Prawidłowo przeprowadzony audyt, jego profesjonalna analiza oraz rzetelna analiza ryzyk pozwalają uniknąć błędów i opracować plan wdrożenia uwzględniający charakter organizacji, możliwe zagrożenia oraz jej realne możliwości.

Audyt powinien dać odpowiedzi m.in. na następujące pytania:

⇒ Jakie dane osobowe są przetwarzane w organizacji?
⇒ Jakie procesy przetwarzania danych osobowych występują w organizacji?
⇒ W jakim celu organizacja przetwarza dane osobowe?
⇒ Na jakiej podstawie prawnej są one przetwarzane?
⇒ Kto oraz gdzie (fizycznie i systemowo) przetwarza dane osobowe?
⇒ Czy dane osobowe są udostępniane podmiotom zewnętrznym?
⇒ Jakie ryzyka są związane z przetwarzaniem danych osobowych?
⇒ W jaki sposób organizacja zabezpiecza dane osobowe?
⇒ Jak adekwatnie zapobiegać zidentyfikowanym ryzykom?

2. Opracowanie planu wdrożenia systemu ochrony danych osobowych.

Przygotowanie takiego planu pozwala uniknąć do-



eprasa.pl aafc42ee37



datkowych kosztów wynikających z opóźnień, dublowania prac czy wykonywania zbędnych działań.

3. Implementacja systemu ochrony danych osobowych na poziomie całej organizacji.

Niestety wiele organizacji pomija ten etap, co prowadzi jedynie do pozornego wdrożenia systemu. Co do zasady każdy przedsiębiorca powinien posiadać:

- politykę ochrony danych osobowych (np. politykę bezpieczeństwa oraz instrukcje zarządzania systemami informatycznymi, zawierające opis środków technicznych i organizacyjnych),
- analizę ryzyk – wraz z jej regularną aktualizacją,
- Rejestr Czynności Przetwarzania Danych Osobowych oraz – w przypadku podmiotów przetwarzających – Rejestr Wszystkich Kategorii Czynności Przetwarzania,
- klauzule informacyjne dotyczące przetwarzania danych osobowych,
- klauzule zgody na przetwarzanie danych osobowych – jeżeli przetwarzanie odbywa się na podstawie zgody,
- wzory upoważnień do przetwarzania danych osobowych,
- wzory umów powierzenia przetwarzania danych osobowych,
- rejestr upoważnień do przetwarzania danych osobowych,
- procedurę postępowania w przypadku naruszenia ochrony danych osobowych oraz rejestr naruszeń.

Dodatkowo – w zależności od potrzeb i okoliczności – także inne dokumenty, np. procedurę realizacji praw osób, których dane dotyczą (sprostowanie, usunięcie danych itd.).

Lista nr 2 – co zrobić, jeśli wdrożyłem system ochrony danych osobowych kilka lat temu?

Każdy przedsiębiorca powinien pamiętać, że:

- system ochrony danych osobowych musi stanowić integralną część kultury organizacyjnej,
- tone from the top – przykład idzie z góry; to kierownictwo powinno dawać przykład oraz zapewnić inspektorowi ochrony danych (IOD) odpowiednią pozycję i zasoby,



eprasa.pl aafc42ee37



- za ochronę danych osobowych odpowiada każdy – na każdym szczeblu organizacji,
- za wdrożenie i utrzymanie skutecznego systemu ochrony danych osobowych odpowiada Administrator, czyli najwyższe kierownictwo,
- kluczową rolę w systemie ochrony danych osobowych odgrywa komunikacja,
- wdrożenie RODO to nie tylko zadanie prawnika, informatyka czy specjalisty ds. ryzyka – to przede wszystkim codzienna praca osób przetwarzających dane osobowe,
- dobry IOD lub ekspert ds. ochrony danych osobowych, wspierany przez kierownictwo, to ogromny atut; zły – to problem, a dobry bez wsparcia „góry" ma niewielkie możliwości działania,
- system ochrony danych osobowych powinien funkcjonować w cyklu Deminga – proces doskonalenia nigdy się nie kończy, ponieważ zmienia się zarówno organizacja, jak i jej otoczenie.

Pytania kontrolne, które powinien zadać sobie każdy podmiot

1. Kiedy przeprowadzono ostatni audyt systemu ochrony danych osobowych?
2. Jeżeli minęły 2 lata lub więcej – należy powtórzyć.
3. Czy wszyscy pracownicy zostali przeszkoleni? Kiedy odbyło się ostatnie szkolenie? Jeżeli minęły 2 lata lub więcej – konieczne jest ponowne szkolenie.
4. Kiedy ostatnio aktualizowano dokumentację RODO?
   Jeżeli minęły 2 lata lub więcej – należy zweryfikować jej aktualność.
5. Czy pracownicy posiadają aktualne upoważnienia do przetwarzania danych osobowych?

Najszybciej można to sprawdzić, analizując upoważnienie ostatnio zatrudnionego pracownika oraz pracownika, któremu ostatnio zmieniono zakres obowiązków.

Jeśli masz pytania – zapraszam do kontaktu. ■

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

REKLAMA



eprasa.pl aafc42ee37



Uważaj na pamiątki z wakacji – mogą Cię drogo kosztować!



DR IZABELLA TYMIŃSKA

Zakup pamiątek podczas wakacyjnych podróży to dla wielu osób jedna z największych przyjemności. To właśnie drobne upominki, lokalne wyroby czy egzotyczne przedmioty pozwalają na długo zachować miłe wspomnienia z odwiedzanych miejsc. Warto jednak pamiętać, że nie każda pamiątka jest bezpieczna i legalna do przywiezienia do kraju. Nieświadome złamanie przepisów może skutkować wysokimi grzywnami, konfiskatą zakupionych przedmiotów, a w skrajnych przypadkach – także problemami prawnymi. Zanim więc wrzucisz kolejną „okazję" do walizki, upewnij się, że wakacyjne wspomnienia nie zamienią się w kosztowny i stresujący problem.

eprasa.pl aafc42ee37



Zakazane pamiątki pod lupą służb celnych

Podczas zagranicznych wyjazdów często kuszą nas lokalne wyroby rzemieślnicze, unikalne przedmioty kultury materialnej czy naturalne produkty, których nie znajdziemy w kraju. Niestety, część z nich objęta jest ścisłymi zakazami lub ograniczeniami w przywozie. Służby celne stoją na straży przepisów dotyczących ochrony środowiska, dziedzictwa kulturowego, praw własności intelektualnej, a także bezpieczeństwa zdrowotnego i publicznego. W praktyce oznacza to, że mają one prawo skontrolować zarówno podróżnego, jak i rzeczy przez niego przewożone.

Do najczęściej zakazanych lub silnie ograniczonych pamiątek należą przede wszystkim produkty objęte Konwencją CITES, czyli międzynarodowym porozumieniem chroniącym zagrożone gatunki roślin i zwierząt. W szczególności są to:

- **produkty pochodzenia zwierzęcego i roślinnego** – m.in. skóry, futra, muszle, koralowce, suszone kwiaty, przyprawy czy naturalne wyroby z roślin i zwierząt. Wiele z nich podlega ochronie gatunkowej lub wymaga specjalnych certyfikatów i zezwoleń,
- **wyroby z kości słoniowej, skorupy żółwia, koralowców i innych chronionych gatunków** – ich przywóz jest najczęściej całkowicie zakazany lub dozwolony wyłącznie po spełnieniu rygorystycznych warunków formalnych,
- **przedmioty o wartości historycznej lub archeologicznej** – zabytki, antyki, stare monety czy elementy stanowisk archeologicznych, których wywóz i przywóz objęty jest szczególną ochroną i wymaga odpowiedniej dokumentacji,
- **broń, amunicja, materiały wybuchowe oraz ich imitacje** – również niektóre repliki, zabawki czy „pamiątkowe” noże mogą zostać uznane za niebezpieczne i zakazane bez stosownych zezwoleń,



eprasa.pl aafc42ee37

- **produkty objęte ograniczeniami sanitarnymi lub fitosanitarnymi** – np. świeże produkty spożywcze, mięso, nabiał, rośliny, nasiona czy ziemia, które mogą stanowić zagrożenie epidemiologiczne lub środowiskowe.

Nieznajomość przepisów w tym zakresie nie chroni przed odpowiedzialnością. W konsekwencji może dojść do zatrzymania towaru, nałożenia wysokich kar finansowych, a nawet wszczęcia postępowania karnego. Dlatego przed zakupem warto sprawdzić, czy dany przedmiot można legalnie przewieźć do kraju oraz czy nie wymaga on dodatkowych zezwoleń lub certyfikatów. Jeżeli nie mamy możliwości dokonania takiej weryfikacji, dla własnego bezpieczeństwa lepiej zrezygnować z zakupu.

Konsekwencje naruszeń – kary i konfiskata

Nielegalny przywóz zakazanych lub niewłaściwie zadeklarowanych pamiątek może wiązać się z bardzo poważnymi konsekwencjami. Służby celne mają prawo zatrzymać przesyłkę, a w przypadku istotnych naruszeń – dokonać konfiskaty towaru. Osoby przewożące takie przedmioty mogą zostać ukarane grzywną, a w niektórych sytuacjach również pociągnięte do odpowiedzialności karnej.

Wysokość kar bywa dotkliwa i może sięgać nawet kilku tysięcy euro, szczególnie wtedy, gdy pamiątki pochodzą z gatunków chronionych, dotyczą zabytków lub naruszają międzynarodowe ograniczenia handlowe. Dodatkowym problemem są opóźnienia w podróży, stres związany z kontrolą oraz koszty wynikające z postępowań wyjaśniających.

Jak bezpiecznie przywozić pamiątki – praktyczne wskazówki

Aby uniknąć nieprzyjemnych niespodzianek na granicy, warto kierować się kilkoma podstawowymi zasadami.

Po pierwsze, jeszcze przed wyjazdem lub zakupem

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 aafc42ee37



pamiątek sprawdź obowiązujące przepisy celne i importowe, zwłaszcza w odniesieniu do produktów naturalnych, zwierzęcych, roślinnych oraz antyków.
Po drugie, zawsze zachowuj paragony, faktury oraz dokumenty potwierdzające pochodzenie towaru – mogą one znacząco ułatwić kontakt z urzędnikami celnymi.
Po trzecie, unikaj zakupów na „czarnych rynkach" i u sprzedawców, którzy nie potrafią udzielić jasnych informacji o legalności oferowanych produktów.
Wreszcie, w razie wątpliwości skontaktuj się ze służbami celnymi lub wyspecjalizowanymi podmiotami zajmującymi się importem i eksportem towarów.

Podsumowanie

Kupowanie pamiątek z wakacji to przyjemny i popularny sposób na utrwalanie wspomnień z podróży. Należy jednak pamiętać, że nie wszystkie upominki można bezpiecznie i legalnie przywieźć do kraju. Przedmioty objęte ochroną prawną, produkty pochodzące z zagrożonych gatunków czy towary wymagające specjalnych zezwoleń mogą prowadzić do dotkliwych konsekwencji – od konfiskaty i kar finansowych po odpowiedzialność karną.
Świadome zakupy, znajomość przepisów i ostrożność pozwolą uniknąć niepotrzebnego stresu oraz kosztów, a jednocześnie cieszyć się wakacyjnymi pamiątkami bez obaw o problemy na granicy. Jeśli chcesz, mogę dodatkowo skrócić tekst, nadać mu bardziej urzędowy lub marketingowy charakter albo dostosować go do publikacji na stronie internetowej lub w mediach społecznościowych. ■

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

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl aafc42ee37



Analiza finansowa firmy – dźwignia operacyjna i finansowa

Analizowanie wyników finansowych przedsiębiorstwa to, w gruncie rzeczy, systematyczna obserwacja oraz porównywanie dwóch podstawowych elementów kształtujących ostateczny wynik finansowy firmy, czyli przychodów oraz kosztów. Są to kluczowe wielkości decydujące o kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do analizy dźwigni operacyjnej i finansowej jest określenie tzw. progu rentowności, nazywanego również progiem przełamania.

TOMASZ RYDZICKI

eprasa.pl aatc42ee37



Próg rentowności

Próg rentowności – określany skrótem BEP (ang. break even point) – jest wskaźnikiem szczególnie przydatnym w warunkach zmiennej koniunktury gospodarczej i rosnącej niepewności rynkowej. Pozwala on określić minimalny poziom sprzedaży, przy którym przychody przedsiębiorstwa w pełni pokrywają koszty poniesione na działalność produkcyjną lub usługową.

Pierwszym krokiem do wyznaczenia progu rentowności jest rozdzielenie kosztów funkcjonowania firmy na koszty zmienne oraz koszty stałe. Do kosztów stałych zaliczamy w szczególności:

- koszty administracyjne,
- koszty ogólnego zarządu,
- wynagrodzenia wynikające z umów o pracę,
- koszty ubezpieczeń społecznych pracowników,
- koszty utrzymania nieruchomości,
- amortyzację środków trwałych,
- koszty licencji, patentów oraz znaków towarowych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo.

Koszty zmienne stanowią natomiast te wydatki firmy, które zmieniają się w sposób proporcjonalny do wielkości produkcji lub poziomu sprzedaży. Do najważniejszych kosztów zmiennych należy zaliczyć przede wszystkim wydatki na zakup materiałów i surowców niezbędnych do produkcji, a także koszty zużycia energii i mediów.

W codziennej praktyce zarządzania przedsiębiorstwem stosunkowo łatwo można wyodrębnić oba rodzaje kosztów, poddać je szczegółowej analizie oraz odnieść do wartości realizowanej sprzedaży. Tym bardziej zasadne jest określenie progu rentowności własnej firmy, zwłaszcza przy założeniu kilku możliwych wariantów kształtowania się produkcji i sprzedaży w najbliższym okresie.

Samo obliczenie progu rentowności stanowi jednak dopiero pierwszy etap analizy. Na tym etapie wiemy jedynie, jaki poziom sprzedaży pozwala na pokrycie poniesionych kosztów. Naturalnym i bardzo wartościowym rozwinięciem tej analizy jest określenie poziomów dźwigni operacyjnej, finansowej oraz dźwigni połączonej. Dopiero ustalenie tych wskaźników umożliwia pełniejszą ocenę wpływu poszczególnych elementów na ostateczny wynik finansowy przedsiębiorstwa, a tym samym na jego efektywność.



eprasa.pl aafc42ee37



Dźwignia operacyjna

Efekt dźwigni operacyjnej opiera się na charakterystycznej zależności polegającej na tym, że wraz ze wzrostem wartości sprzedaży firmy jej zysk operacyjny rośnie w sposób ponadproporcjonalny. Ta nieproporcjonalność wynika bezpośrednio z udziału kosztów stałych w strukturze kosztów przedsiębiorstwa.
Wraz ze wzrostem poziomu produkcji koszty stałe pozostają na niezmienionym poziomie, natomiast ich wartość rozkłada się na coraz większą liczbę wytwarzanych jednostek produktu. W konsekwencji zmniejsza się jednostkowy koszt wytworzenia, co prowadzi do wzrostu zysku przedsiębiorstwa. Zjawisko to określane jest mianem dźwigni operacyjnej.
W celu określenia, jak zmienia się zysk operacyjny w zależności od zmian poziomu sprzedaży, stosuje się następujący wzór:

DOL = %DEBIT / %DS

gdzie:

- **DOL** – stopień dźwigni operacyjnej (degree of operating leverage),
- **%DEBIT** – procentowy wzrost zysku operacyjnego (zysku przed spłatą odsetek i opodatkowaniem),
- **%DS** – procentowy wzrost przychodów netto ze sprzedaży.

Przykład (dane z tabeli)
Spółka ABC osiągnęła w 2023 r. przychody ze sprzedaży na poziomie 175 tys. zł, co oznacza wzrost sprzedaży o 16,7 proc. w porównaniu z rokiem poprzednim. W tym samym okresie zysk operacyjny przedsiębiorstwa wzrósł o 19,4 proc. Stopień dźwigni operacyjnej wynosi zatem:

DOL = 19,4 / 16,7 = 1,16

Oznacza to, że – na podstawie danych historycznych – wzrost sprzedaży spółki ABC o 10 proc. powinien przełożyć się na wzrost jej zysku operacyjnego o 11,6 proc. Należy jednak pamiętać, że mechanizm dźwigni operacyjnej ma charakter dwustronny.
W przypadku spadku wartości przychodów ze sprzedaży zysk operacyjny przedsiębiorstwa również obniża się w sposób ponadproporcjonalny. Korzystając z zaprezentowanego przykładu, można stwierdzić, że spadek sprzedaży o 10 proc. spowoduje zmniejszenie zysku operacyjnego aż o 11,6 proc.

Dźwignia finansowa

Kolejnym etapem analizy rentowności jest określenie poziomu dźwigni finansowej. Wskaźnik ten obrazuje zależność pomiędzy zmianą wartości zysku operacyjnego a zmianą zysku netto przedsiębiorstwa.
Stopień dźwigni finansowej oblicza się według wzoru:

DFL = %DNP / %DEBIT

gdzie:

- **DFL** – stopień dźwigni finansowej (degree of financial leverage),
- **%DNP** – procentowy wzrost zysku netto,
- **%DEBIT** – procentowy wzrost zysku operacyjnego.

Przykład (dane z tabeli)
W przypadku przedsiębiorstwa ABC stopień dźwigni finansowej wynosi:

DFL = 22,4 / 19,4 = 1,15

Oznacza to, że działanie dźwigni finansowej w spółce ABC jest nieco słabsze niż efekt dźwigni operacyjnej. Wzrost zysku operacyjnego o 10 proc. powoduje wzrost zysku netto o 11,5 proc. Analogicznie spadek zysku operacyjnego prowadzi do bardziej niż proporcjonalnego spadku zysku netto przedsiębiorstwa.

Dane finansowe (zł)	2022 r.	2023 r.	Zmiana
Przychody netto ze sprzedaży	150.000	175.000	16,7%
Zysk operacyjny	15.500	18.500	19,4%
Zysk netto	9.800	12.000	22,4%

eprasa.pl aafc42ee37

Dźwignia całkowita

Dźwignia połączona stanowi końcowy element analizy zależności pomiędzy poziomem sprzedaży, zyskiem operacyjnym oraz zyskiem netto przedsiębiorstwa. Jest ona iloczynem dźwigni operacyjnej i finansowej, a jej wartość oblicza się zgodnie ze wzorem:

DTL = DOL × DFL

gdzie:

- **DTL** – stopień dźwigni połączonej (degree of total leverage),
- **DOL** – stopień dźwigni operacyjnej,
- **DFL** – stopień dźwigni finansowej.

Stopień dźwigni połączonej pokazuje, w jakim stopniu zmieni się wartość zysku netto przedsiębiorstwa przy założonej zmianie poziomu sprzedaży, uwzględniając jednocześnie strukturę kosztów operacyjnych oraz finansowych.

Na podstawie zaprezentowanych danych finansowych dźwignia połączona wynosi:

DTL = 1,16 × 1,15 = 1,334

Oznacza to, że wzrost przychodów spółki o 10 proc. spowoduje wzrost zysku netto o 13,34 proc. Analogicznie, spadek przychodów o 10 proc. doprowadzi do obniżenia zysku netto o 13,34 proc.

Przedstawiona analiza stanowi bardzo użyteczne narzędzie kontroli kosztów w przedsiębiorstwie oraz skuteczny sposób identyfikowania potencjalnych możliwości zwiększania sprzedaży. Umożliwia ona również wstępne określenie wrażliwości wyników finansowych firmy na zmiany popytu na oferowane produkty lub świadczone usługi. ■

AUTOPROMOCJA

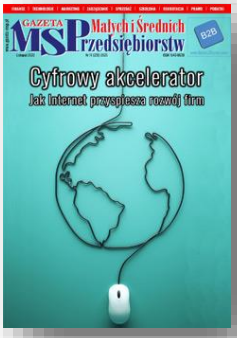






























eprasa.pl aafc42ee37



Królestwo za skuteczne zdanie otwierające rozmowę prospektingową



TADEUSZ WORONOWICZ

Zapewne nie raz zetknąłeś się z następującą sytuacją. Potencjalny klient odbiera telefon z nieznanego numeru. W słuchawce słyszy entuzjastyczny głos handlowca, który od pierwszej sekundy z dużą energią zaczyna prezentować swoją ofertę. Klient wysłuchuje pierwszego zdania, potem drugiego, a gdy handlowiec robi krótką pauzę, aby wziąć oddech lub zebrać myśli, rozmówca szybko i automatycznie mówi: „Dziękuję, nie jestem zainteresowany” po czym bez wahania się rozłącza.

eprasa.pl aafc42ee37



Ten scenariusz powtarza się codziennie w setkach, a nawet tysiącach firm. Mechanizmy psychologiczne i neurologiczne, które powodują, że klient kończy rozmowę po 10-15 sekundach, opisałem szczegółowo w pierwszej części artykułu, opublikowanej w kwietniowym wydaniu Gazety MŚP.
W tej części pokażę, w jaki sposób otworzyć rozmowę prospektingową (cold call) tak, aby potencjalny klient nie tylko nie zakończył połączenia, ale rzeczywiście został na linii i zaczął aktywnie słuchać tego, co handlowiec ma do powiedzenia.

Co naprawdę liczy się w cold callingu?

Cold calling to nie sprzedaż. To coś znacznie ważniejszego – i jednocześnie znacznie trudniejszego. W ciągu zaledwie kilku pierwszych sekund rozmowy handlowiec musi przełamać naturalną nieufność potencjalnego klienta i sprawić, by w jego głowie pojawiła się myśl: „Ten człowiek może mieć coś wartościowego. Być może warto poświęcić mu chwilę uwagi."
Jak to osiągnąć?
Na początku każdej niespodziewanej rozmowy telefonicznej klient – zupełnie podświadomie – zadaje sobie trzy pytania:

⇒ Kto do mnie dzwoni i czy brzmi wiarygodnie?
⇒ Dlaczego dzwoni właśnie do mnie, a nie do kogoś innego?
⇒ Czy opłaca mi się poświęcić czas na kontynuowanie tej rozmowy?

W teorii brzmi to prosto. W praktyce jest znacznie trudniejsze, ponieważ znaczenie ma nie tylko treść komunikatu, lecz również jego kolejność, moment wypowiedzi oraz sposób, w jaki jest przekazywany. To właśnie ten niuans oddziela nieskutecznych dzwoniących od doświadczonych profesjonalistów sprzedaży.
Cały proces skutecznego otwarcia można sprowadzić do czterech logicznych kroków. Trzy pierwsze odpowiadają na podświadome pytania klienta. Czwarty krok jest kluczowy – to moment przejścia, swego rodzaju transformacji, w którym handlowiec przechodzi z monologu sprzedażowego do angażującego, partnerskiego dialogu.

Cztery kroki skutecznego otwarcia w cold callu

Krok 1: Przedstawienie siebie i organizacji
Pierwszy komunikat powinien być jasny, pewny i krótki. Należy jednoznacznie powiedzieć, kim się jest oraz jaką firmę się reprezentuje. Transparent-



eprasa.pl aafc42ee37

ność od samego początku obniża barierę nieufności i pozycjonuje rozmówcę jako profesjonalistę o jasno określonych intencjach. Pominięcie tego kroku lub jego niepewne, nieczytelne wykonanie natychmiast uruchamia w mózgu klienta mechanizm alarmowy.

Krok 2: Relewantność biznesowa
Drugie zdanie rozmowy powinno natychmiast rozbroić naturalne „nie mam czasu". Wystarczy jeden konkretny fakt dotyczący firmy klienta, jego sytuacji biznesowej lub branży, w której działa. To wystarczający sygnał, aby tzw. System 1 (opisany w pierwszej części artykułu) przestał klasyfikować rozmowę jako nieistotne zagrożenie. W głowie klienta pojawia się wtedy myśl: „Ten człowiek wie, do kogo dzwoni."

Krok 3: Prezentacja realnych korzyści
Współcześni decydenci są w dużej mierze odporni na opisy funkcjonalności, cech czy przewag technologicznych produktów. Oni kupują rezultaty. Chcą usłyszeć bardzo jasną odpowiedź na pytanie:
„Co konkretnego z tego będę miał?"
Dlatego należy mówić o efektach, wynikach i wymiernych korzyściach. Jakie problemy zostaną rozwiązane? Jakie straty ograniczone? Jakie procesy usprawnione? Im bardziej konkretne i mierzalne argumenty, tym lepiej.

Krok 4: Inicjacja dialogu
Ostatnim krokiem jest zadanie pytania i oddanie głosu klientowi. W tym momencie monolog handlowca zmienia się w rozmowę. Gdy klient zaczyna mówić, jego mózg przestaje aktywnie szukać pretekstu do zakończenia połączenia. Następuje przejście z neurologicznego trybu obronnego do trybu eksploracji i ciekawości.
Opanowanie tych czterech kroków sprawia, że cold call przestaje być przypadkową grą losową, a zaczyna funkcjonować jako powtarzalny i mierzalnie skuteczny system generowania szans sprzedażowych.

Od teorii do praktyki – przykładowe skrypty

Przejdźmy teraz do konkretów. Przyjrzyjmy się firmie XYZ, która specjalizuje się w automatyzacji procesów biznesowych w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Wykorzystując agentów AI, firma dostarcza szybkie, bezpieczne i skalowalne rozwiązania w obszarze tworzenia niestandardowego oprogramowania.
W zespole sprzedażowym pracuje dwóch handlowców: Paweł i Gaweł.

Przykład 1 – Email Intelligence w branży logistycznej
Paweł sprzedaje agenta AI typu Email Intelligence, który automatyzuje obsługę skrzynek mailowych: rozpoznaje intencje nadawców, priorytetyzuje wiadomości, wyciąga dane, generuje odpowiedzi oraz aktualizuje CRM i zadania operacyjne.
Paweł dzwoni do CFO firmy logistycznej, która właśnie opublikowała raport finansowy.
Dzień dobry, Panie [Imię], Paweł z firmy XYZ.
Dzwonię, ponieważ zapoznałem się z Państwa najnowszym raportem finansowym. Wzrost wolumenów przewozów robi duże wrażenie. I właśnie o tym chciałem porozmawiać. Przy takim tempie skali skrzynki mailowe przestają być tylko narzędziem komunikacji – stają się ukrytym kosztem operacyjnym.
W firmach, z którymi współpracuję, spedytorzy i koordynatorzy tracą od 10 do 15 godzin tygodniowo na ręczne sortowanie wiadomości i obsługę powtarzalnych wątków. To realna i mierzalna strata czasu oraz pieniędzy.
Nasz system Email Intelligence eliminuje ten problem. Klienci odzyskują kilkanaście godzin tygodniowo na jedną osobę – bez konieczności zmiany istniejących procesów. To przekłada się na bardzo konkretne oszczędności.

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



eprasa.pl aafc42ee37



Jak obecnie podchodzą Państwo do ograniczania strat wynikających z obsługi skrzynek mailowych?

Przykład 2 – Oprogramowanie dla firm produkcyjnych

Gaweł sprzedaje zaawansowane oprogramowanie dla firm produkcyjnych, obejmujące m.in. planowanie i harmonogramowanie produkcji, minimalizację przestojów, balansowanie linii, monitorowanie realizacji zleceń oraz optymalizację zapasów.

Dzwoni do dyrektora operacyjnego firmy, która właśnie uruchamia nową linię produkcyjną.

Dzień dobry, Panie [Imię], Gaweł z firmy XYZ.

Przeczytałem, że kończycie Państwo uruchamianie nowej linii produkcyjnej. To zawsze bardzo intensywny moment, szczególnie z perspektywy operacyjnej.

Regularnie rozmawiam z dyrektorami operacyjnymi, którzy znajdują się dokładnie na tym etapie. I niemal zawsze pojawia się ten sam temat: spójność planowania produkcji oraz kontrola przepływu surowców i wyrobów gotowych.

Firmom, z którymi pracujemy, pomagamy ustawić te obszary już na początku. Dzięki temu czas wejścia nowej linii na pełną wydajność skraca się średnio o co najmniej 15 proc.

Jak Państwo obecnie podchodzą do tego tematu? Wszystko jest już poukładane, czy jesteście jeszcze w fazie przygotowań?

Zakończenie

Opanowanie czterech kroków skutecznego otwarcia rozmowy prospektingowej to realna transformacja cold callingu – z przypadkowej aktywności w powtarzalny i przewidywalny system generowania wartościowych szans sprzedaży. Przykłady Pawła i Gawła pokazują wyraźnie, że niezależnie od branży, wielkości firmy czy złożoności produktu, kluczowe pozostaje strategiczne podejście: jasne przedstawienie się, szybkie udowodnienie relewantności, koncentracja na mierzalnych korzyściach oraz inicjowanie autentycznego dialogu.

Cold calling nie polega na sprzedawaniu.

Cold calling polega na wygraniu prawa do kolejnej rozmowy. ■

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



eprasa.pl aafc42ee37



Firmy muszą przygotować się na nowy model sprzedaży



Matouš Michněvič

Sztuczna inteligencja przestaje być jedynie narzędziem wspierającym marketing czy obsługę klienta, a coraz częściej staje się realnym punktem startowym procesu zakupowego. Z badania „Adyen Index: Retail Report 2025” wynika, że już 37 proc. Polaków korzysta z ChatGPT i innych asystentów AI, aby usprawniać zakupy, a kolejne 49 proc. deklaruje gotowość do takiego wsparcia w przyszłości. Oznacza to, że dla zdecydowanej większości konsumentów AI stanie się naturalnym elementem podejmowania decyzji zakupowych.

Dla firm jest to wyraźny sygnał, że zmienia się nie tylko wykorzystywana technologia, ale sama architektura ścieżki zakupowej. Dotychczasowe modele, oparte na sekwencji: reklama – sklep – checkout, ustępują miejsca bardziej złożonym, rozproszonym procesom, w których kluczową rolę odgrywają algorytmy i interfejsy konwersacyjne.

AI jako nowy punkt wejścia do zakupów

Coraz częściej to nie sklep internetowy ani wyszukiwarka, lecz rozmowa z AI staje się momentem, w którym rodzi się intencja zakupowa. Ponad połowa polskich konsumentów (52 proc.) wykorzystuje dziś sztuczną inteligencję do odkrywania nowych marek, szukania inspiracji oraz poruszania się w nadmiarze ofert dostępnych online.
Platformy konwersacyjne oparte na AI pełnią rolę nowego kanału discovery. Konsument trafia do sprzedawcy z bardziej sprecyzowaną potrzebą, większą wiedzą o ofercie i wyższą gotowością zakupową. Część analizy porównawczej oraz selekcji opcji przejmuje algorytm, skracając czas decyzji i redukując tzw. zmęczenie wyborem.

Co firmy powinny zrobić już dziś

Mimo rosnącej roli AI na etapie inspiracji i wyboru, wiele firm wciąż traktuje ją jako technologiczny „dodatek" do działań marketingowych. Tymczasem jedynie 28 proc. przedsiębiorców planuje inwestycje w AI w ciągu najbliższych 12 miesięcy z myślą o wsparciu sprzedaży i marketingu. Wejście w erę agentic commerce wymaga jednak znacznie głębszej transformacji niż pojedyncze wdrożenia narzędzi.
Eksperci wskazują kilka kluczowych obszarów, w których firmy powinny działać już teraz:

Projektowanie sprzedaży dla wielu punktów styku

Aż 40 proc. Polaków oczekuje możliwości zakupów w wielu kanałach jednocześnie. Rozwój AI dodatkowo



zwiększa liczbę punktów kontaktu z marką – od sklepów i aplikacji, przez media społecznościowe, po interfejsy konwersacyjne. W praktyce oznacza to konieczność projektowania sprzedaży w sposób spójny niezależnie od kanału.
Kluczowa staje się jakość i konsekwencja tzw. „źródła prawdy" o produkcie: ceny, dostępności, wariantów, warunków dostawy i zwrotów. To właśnie na tych danych agent AI buduje rekomendacje i podejmuje decyzje w imieniu klienta. Każda niespójność zwiększa ryzyko utraty transakcji.

Spójny backend dla sprzedaży inicjowanej przez AI

Największym wyzwaniem dla firm staje się dziś fragmentacja systemów i danych. Z raportu Adyen wynika, że 39 proc. polskich przedsiębiorstw działa już w modelu unified commerce, integrując dane online i offline. To wciąż za mało w kontekście zakupów inicjowanych przez AI, które mogą odbywać się poza tradycyjnymi punktami sprzedaży.
W agentic commerce nie chodzi o integrację z jednym narzędziem AI, lecz o zdolność działania w wielu ekosystemach jednocześnie. Firmy muszą unikać uzależnienia się od zamkniętych platform, ponieważ grozi to utratą bezpośredniej relacji z klientem. Solidne fundamenty technologiczne – elastyczne integracje, audytowalność, tokenizacja oraz zarządzanie ryzykiem – stają się niezbędne, by ten model mógł bezpiecznie skalować się w przyszłości.

Redukcja tarć w płatnościach i wzmacnianie bezpieczeństwa

Blisko 40 proc. Polaków rezygnuje z zakupów, jeśli proces finalizacji trwa zbyt długo. Tymczasem w modelu agentic commerce decyzje mogą zapadać niemal natychmiast, pod warunkiem że płatność będzie równie szybka i intuicyjna. Oznacza to rosnącą rolę embedded payments, automatycznej autoryzacji oraz spójnego checkoutu, niezależnie od kanału.
Jednocześnie 23 proc. konsumentów deklaruje, że wykorzystanie AI zwiększa ich obawy dotyczące oszustw. Dlatego kluczowe stają się systemy oparte na analizie danych w czasie rzeczywistym, które jednocześnie redukują tarcia, zwiększają skuteczność transakcji i wzmacniają bezpieczeństwo.

Szansa dla marek i nowy kanał sprzedaży

Agentic commerce nie eliminuje roli człowieka, lecz zmienia sposób podejmowania decyzji – z aktywnego wyszukiwania na akceptowanie rekomendacji, a coraz częściej gotowych koszyków tworzonych przez AI.
Dla marek to zarówno szansa, jak i ryzyko. Szansa – bo agent może szybciej i częściej „przyprowadzać" klienta. Ryzyko – bo bez właściwych fundamentów oferta zostanie sprowadzona do prostego porównania ceny i parametrów, a relacja z klientem przeniesie się do interfejsu pośrednika.
Dlatego kluczowym wyzwaniem staje się projektowanie doświadczeń zakupowych, które łączą automatyzację z transparentnością, zaufaniem i poczuciem kontroli po stronie konsumenta. Tylko wtedy agentic commerce może wzmacniać lojalność i rozpoznawalność marki, zamiast stopniowo ją marginalizować. ■

Autor: Country Manager CEE w Adyen

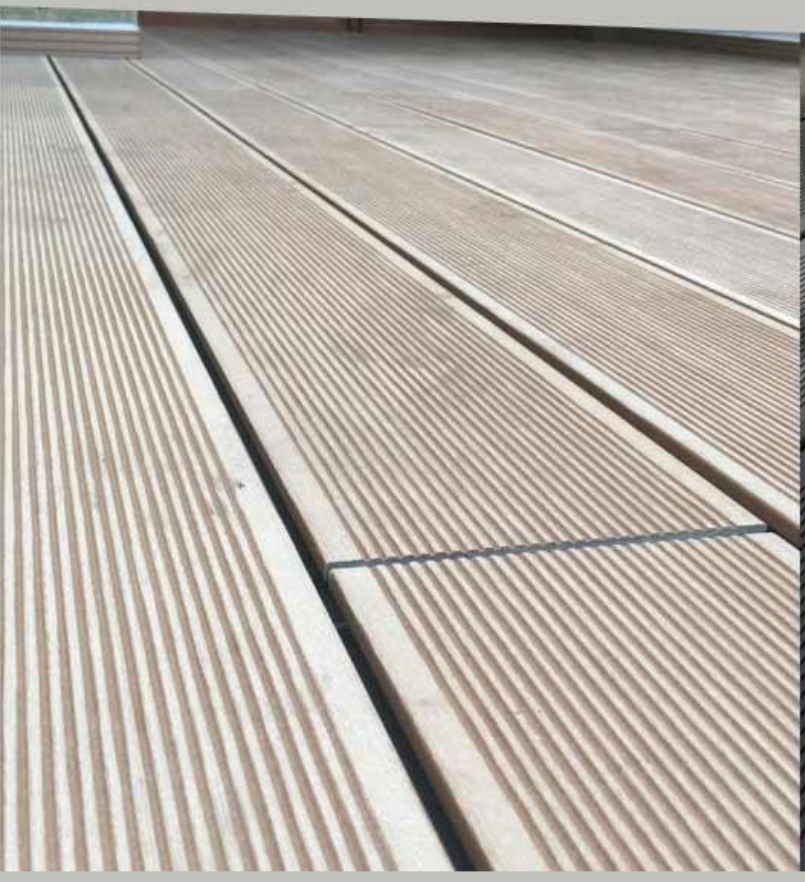
Bezpłatna prenumerata Gazety MSP
wprost na Twoją skrzynkę e-mail. Zamów



TARASY KOMPOZYTOWE



Projekt, materiały i realizacja





Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl aafc42ee37



Co musisz zmienić, żeby zatrzymać pracowników w firmie?

Zaczyna się niewinnie: na spotkaniach coraz częściej panuje cisza, a pracownicy nie wykazują inicjatywy przy projektach. Potem powoli znika entuzjazm, a zamiast niego pojawiają się zmęczenie i zniechęcenie. Z czasem zespół się kurczy, a osoby, które zostają, muszą pracować coraz ciężej, by dostarczać wyniki. Ten scenariusz zna z autopsji wielu polskich managerów. W obliczu spadku zaangażowania i napływających wypowiedzeń zastanawiają się, co zrobić, by zatrzymać pracowników w firmie. Okazuje się, że sposób, który działał przez lata, czyli podwyżka, dziś już nie przynosi oczekiwanych rezultatów.

PRZEMYSŁAW LELEWSKI

eprasa.pl aafc42ee37



Raporty płacowe Randstad z 2026 r. pokazują, że choć w Polsce pensja nadal pozostaje na pierwszym miejscu wśród czynników wpływających na decyzje zawodowe (dla blisko 70 proc. zatrudnionych osób z pokolenia X i Millenialsów płaca i benefity są najważniejszymi elementami oferty pracodawcy), to przewaga tego czynnika nie jest już tak znacząca jak kiedyś.
Coraz ważniejsze stają się natomiast kwestie pozapłacowe, takie jak elastyczność pracy czy dobra atmosfera w zespole. Uwagę na to zwracają przede wszystkim młodsi pracownicy[1]. Nie chodzi o to, że pieniądze nie są już ważne – we współczesnym biznesie one po prostu przestały wystarczać.

Dlaczego pracownicy odchodzą?

To pytanie zadaje sobie niemal każdy manager, gdy na jego biurku lądują kolejne wypowiedzenia. Pierwsza odpowiedź, która pojawia się w takich momentach, jest oczywista: to z powodu niewystarczającej pensji. W rzeczywistości problem ten jest o wiele bardziej złożony.
Z badania przeprowadzonego w 2024 r. przez SHRM wynika, że najczęstszym powodem odejść z pracy jest toksyczne lub negatywne środowisko pracy. Czynnik ten wskazało aż 32,4 proc. respondentów. Na drugim miejscu znalazło się słabe przywództwo (30,3 proc.), na trzecim zaś niezadowolenie z bezpośredniego przełożonego (27,7 proc.). Zbyt niskie wynagrodzenie uplasowało się dopiero na szóstym miejscu (20,5 proc.) i zostało wyprzedzone m.in. przez brak równowagi między życiem prywatnym i zawodowym (20,8 proc.)[2].
Wielu współczesnych managerów wierzy, że w sytuacji, gdy pracownik chce odejść z firmy, sprawę załatwi podwyżka. Niestety, nawet jeśli dana osoba przystanie na tę propozycję i zostanie w organizacji, to jest to rozwiązanie krótkofalowe.
Wyższa pensja, choć wesprze budżet pracownika, nie sprawi, że będzie on bardziej zaangażowany. Nie zbuduje lojalności tam, gdzie nigdy jej nie było, nie naprawi chaosu w firmie i na pewno nie sprawi, że zespół zacznie szanować lidera. Podwyżka jedynie „kupi" managerowi czas.

Różnice w rotacji pracowników

Choć rotacja pracowników jest zdecydowanie bardziej widoczna w dużych miastach, gdzie ludzie mają więcej alternatyw, to problem ten pojawia się również



eprasa.pl aafc42ee37



w mniejszych ośrodkach. W tych pierwszych pracownicy po prostu zmieniają miejsce zatrudnienia, w drugich – częściej widać wycofanie, spadek zaangażowania i przechodzenie na pracę zdalną, a po pewnym czasie odpływ do większych ośrodków.

Pokazuje to, że dziś firmy konkurują ze sobą nie tylko wysokością wynagrodzenia, ale przede wszystkim jakością zarządzania i codziennego doświadczenia pracy. Współczesnych pracowników w danej organizacji zatrzymuje m.in. dobry szef, poczucie sensu wykonywanych obowiązków i atmosfera sprzyjająca rozwojowi, nie zaś tylko benefity.

Co naprawdę buduje zaangażowanie pracowników?

By zatrzymać pracowników w organizacji, należy zrozumieć ich motywację do pracy i bliżej przyjrzeć się czynnikom, które są dla nich naprawdę ważne. Z badania przeprowadzonego przez GFKM wynika, że na zaangażowanie pracowników największy wpływ mają:

- realne możliwości rozwoju i awansu (23 proc.),
- wzmacnianie jakości przywództwa (19 proc.),
- budowanie poczucia sensu pracy (16 proc.),
- porządkowanie i komunikowanie jasnych celów (14 proc.)[3].

To obowiązki, które stoją po stronie lidera – od niego zależy, czy zarządzany przez niego zespół będzie wspólnie dążył do obranych celów, czy jedynie mechanicznie wypełniał obowiązki.

Jak zmienić pracę organizacji i zatrzymać pracowników?

Wielu liderom wydaje się, że wystarczy jedna zmiana – podwyżka, nowy benefit czy program rozwojowy – by poprawić zaangażowanie zespołu. Jednak w praktyce takie działania przynoszą tylko krótkotrwały efekt. Problem z brakiem zaangażowania pracowników i ich odchodzeniem z organizacji ma charakter systemowy, dlatego wymaga zmiany sposobu zarządzania, a nie pojedynczych decyzji.

Współczesne firmy często działają jak piramidy, na szczycie których stoi wszechwiedzący i wszechmocny szef, lub silosy, gdzie każdy dział pracuje osobno, zamiast współpracować z innymi obszarami. To właśnie takie struktury sprawiają, że pracownicy nie czują się częścią organizacji, nie mają poczucia sprawczości, a co za tym idzie – szybko tracą motywację i przestają się angażować. Stąd zaś prosta droga do niezadowolenia i zmiany pracy.

Proces przekształcenia organizacji w taką, która odpowiadałaby na potrzeby dzisiejszych pracowników może wydawać się czasochłonny. Oczywiście, zmiana nie dzieje się z dnia na dzień, ale zaczyna się od konkretnych kroków – większego zaufania do pracowników, ograniczenia kontroli, delegowania zadań i budowania takiego środowiska, w którym ludzie mają wpływ na swoją pracę. Pamiętajmy, by działać systemowo, nie doraźnie. ■

Autor: mentor zarządów, strateg biznesowy
oraz Co-Founder i Partner Zarządzający Together Consulting

1. https://www.randstad.pl/strefa-pracodawcy/wynagrodzenia/jak-wraz-z-wiekiem-zmienia-sie-nasze-podejscie-do-pensji-mamy-dane/
2. https://www.shrm.org/executive-network/insights/future-of-talent-retention-report-why-employees-leave?
3. Rok przywództwa 2026. Skuteczne zarządzanie w czasach sprzeczności, 2026, s. 31.

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



eprasa.pl aafc42ee37

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · kiosk.pl · gazety.pl

publio · nexto.pl · ebookpoint.pl

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

onepress · PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA · eprasa.pl



eprasa.pl aafc42ee37



Nowa ustawa o PIP wymusi zmianę strategii zatrudnienia w firmach

Nowa ustawa o Państwowej Inspekcji Pracy, która wejdzie w życie 8 lipca 2026 r., znacząco zwiększa ryzyko stosowania umów cywilnoprawnych. Firmy będą musiały zmienić strategie zatrudnienia i postawić na rozwiązania bezpieczne prawnie. Eksperci wskazują, że jedną z głównych alternatyw dla umów zlecenia staje się praca tymczasowa.

EWELINA GLIŃSKA-KOŁODZIEJ

eprasa.pl aafc42ee37



Nowelizacja ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy (ustawa o PIP 2026), opublikowana 7 kwietnia 2026 r., to jedna z najważniejszych reform rynku pracy w Polsce w ostatnich latach. Nowe przepisy wejdą w życie 8 lipca 2026 r. i znacząco rozszerzą kompetencje kontrolne PIP wobec pracodawców.

Zmiany obejmują w szczególności kontrolę umów zlecenia, współpracy B2B oraz innych form zatrudnienia cywilnoprawnego. Reforma ma na celu ograniczenie nadużyć i zastępowania umów o pracę mniej stabilnymi formami współpracy. W praktyce oznacza to fundamentalną zmianę podejścia do zatrudniania pracowników.

Patrzymy na ustawę PIP, jak na nowelizację przepisów. W praktyce jednak, zmiany, które wymusza ustawa wykraczają daleko poza przepisy pracy i wiążą się z koniecznością redefinicji strategii zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Dotyczy to firm, które w poszukiwaniu elastyczności zatrudniania, wybierały umowy zlecenie, jako najłatwiejsze i najtańsze rozwiązanie. To się zmieni.

Już nie taniej, a bezpieczniej

W warunkach rosnącej liczby regulacji, niepewności gospodarczej i presji kontrolnej, głównym kryterium, którym będą kierować się firmy powinno być bezpieczeństwo. Bezpieczeństwo dla firmy, pracownika, a także przy wyborze partnera, jakim jest agencja zatrudnienia.

Do tej pory firmy pytały, gdzie jest taniej. Po zmianach w ustawie o PIP kluczowe będzie pytanie, gdzie jest bezpiecznie. Bezpieczeństwo prawne i finansowe, stabilność biznesowa stają się dziś najważniejszym kryterium wyboru modelu zatrudnienia i partnerów biznesowych.

W świetle zwiększonych kontroli PIP, współpraca z nierzetelnymi agencjami może stać się realnym kosztem dla firmy.

Problemem, jaki od lat trapi rynek agencji zatrudnienia jest zbyt niski próg wejścia na rynek. Dzisiaj każdy podmiot, także spoza Polski, może założyć agencję



eprasa.pl aafc42ee37



zatrudnienia praktycznie od ręki, bez udokumentowanej płynności finansowej czy certyfikatu. Jeśli kontrola wykaże nieopłacone składki, zaległości w wynagrodzeniach, to nie uderzy to w agencję założoną „na chwilę", która za moment może zniknąć z rynku. Uderzy w wizerunek pracodawcy, który z nią współpracuje. Dlatego firmy powinny zadbać o swoje bezpieczeństwo także pod tym kątem.

Praca tymczasowa alternatywą dla umowy zlecenia

Najczęściej wskazywaną bezpieczną alternatywą dla umów zlecenia jest praca tymczasowa. Według raportu Polskiego Forum HR „Rynek usług HR 2025" z 2026 r., odsetek umów o pracę tymczasową wśród agencji zrzeszonych w PFHR wyniósł 82 proc., a w całej Polsce – 38 proc. I w kierunku, jaki obrały agencje zrzeszone w Polskim Forum HR powinien iść cały rynek agencji zatrudnienia. Praca tymczasowa jest dobrze uregulowana prawnie i korzystna zarówno dla pracowników, jak i pracodawców.

Pracownicy tymczasowi mają prawo do urlopów i warunki pracy takie, jak inni pracownicy na analogicznych stanowiskach w firmie, a ich wynagrodzenia są w pełni oskładkowane. Pracodawcom praca tymczasowa zapewnia elastyczność zatrudnienia i możliwość dostosowania do zmieniających się potrzeb biznesowych. Dodatkowo, model ten pozwala pracodawcom przenieść na agencję odpowiedzialność za rozliczenia, dokumentację oraz prawidłowość zatrudnienia. Alternatywą pozostaje zatrudnienie na etat, które jednak wiąże się z wyższymi kosztami oraz mniejszą elastycznością operacyjną.

Praca tymczasowa to dziś jedno z nielicznych rozwiązań, które łączy elastyczność z pełnym bezpieczeństwem prawnym. Dodatkowo odciąża pracodawcę operacyjnie, co w warunkach rosnącej złożoności regulacyjnej ma ogromne znaczenie. Dla wielu firm będzie to naturalny kierunek po zmianach w ustawie o PIP.

Ryzyko orzeczenia wstecznego

Jedną z kluczowych zmian, jest możliwość ustalenia stosunku pracy przez inspektora pracy w drodze decyzji administracyjnej. Oznacza to, że PIP może

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl aafc42ee37



zakwestionować umowę zlecenia lub B2B i uznać ją za umowę o pracę. Nowa procedura kontrolna przewiduje najpierw polecenie usunięcia naruszeń, a następnie – w przypadku jego niewykonania – wydanie decyzji administracyjnej.

Przewidziano też rozwiązanie przejściowe pozwalające pracodawcom na dobrowolne uregulowanie umów w ciągu 12 miesięcy od wejścia w życie przepisów. To czas, który może uchronić firmy nawet przed bankructwem. Dlaczego? Choć decyzja inspektora działa co do zasady na przyszłość, ryzyko skutków wstecznych pojawia się w przypadku wyroku sądu pracy. W takiej sytuacji pracodawca może zostać zobowiązany do ponownego naliczenia składek ZUS, przeliczenia wynagrodzeń, wypłaty urlopów i ekwiwalentów.

Dla firm zatrudniających setki osób na umowach zlecenia może to oznaczać bardzo poważne konsekwencje finansowe. 12-miesięczny okres przejściowy daje pracodawcom czas na dostosowanie swoich modeli zatrudnienia bez ponoszenia konsekwencji za wcześniejsze nieprawidłowości. To kluczowy moment na audyt, wdrożenie zmian i uporządkowanie dokumentacji. Dlatego firmy nie powinny czekać na wejście w życie nowych przepisów, a już teraz zająć się tym tematem.

Za szybkim przeprowadzeniem audytu modeli zatrudnienia przemawia fakt, że nowe przepisy wprowadzają także ochronę pracowników objętych kontrolą PIP. Wydanie decyzji o ustaleniu stosunku pracy nie może być podstawą wypowiedzenia, nie może prowadzić do niekorzystnego traktowania pracownika. W praktyce oznacza to ograniczoną możliwość reagowania przez pracodawcę w trakcie postępowania.

Nowelizacja wprowadza również kontrole zdalne PIP. Inspektorzy będą mogli analizować dokumentację elektronicznie, bez konieczności wizyty w firmie. Dla pracodawców oznacza to konieczność stałego utrzymywania zgodności dokumentacyjno-prawnej, mniej czasu na przygotowanie się do kontroli i większe prawdopodobieństwo częstszych kontroli. Digitalizacja dokumentacji pracowniczej (e-teczki) stanie się standardem, a nie przewagą.

Integracja PIP-ZUS-KAS

Jednym z istotnych elementów reformy jest integracja danych pomiędzy PIP, ZUS i Krajową Administracją Skarbową. Kontrola rynku pracy będzie coraz bardziej oparta na analizie danych. Organy państwowe będą identyfikować firmy o podwyższonym ryzyku naruszeń na podstawie danych podatkowych, składek ZUS, faktur (KSeF), modeli współpracy z pracownikami.

Kontroli nie unikną też umowy B2B, zwłaszcza jeśli pracownik zatrudniony przez wiele lat w firmie na umowę o pracę przejdzie na umowę B2B i będzie świadczył dokładnie te same usługi cały czas tylko dla tego jednego pracodawcy. Modele B2B, w których pracownik działa pod nadzorem, w określonym czasie i miejscu, będą coraz częściej kwestionowane. Dzięki integracji danych takie przypadki są dziś znacznie łatwiejsze do wykrycia.

Ustawa o PIP przewiduje również podwyższenie kar finansowych – nawet do 90 tys. zł. Jednak dla wielu firm większym problemem niż same kary mogą okazać się koszty związane z decyzją o zmianie podstawy zatrudnienia i konieczność zawarcia umów o pracę. Przy modelu opartym o umowy zlecenia przedsiębiorstwa nie tworzyły rezerw w swoich budżetach na urlopy, koszty wypowiedzeń czy świadczeń pracowniczych. Zmiana modelu zatrudnienia pociągnie za sobą realne zmiany w budżetach firmy. ■

Autorka: CEO agencji zatrudnienia Trenkwalder
i Członek Zarządu Polskiego Forum HR

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



eprasa.pl aafc42ee37





e-Doręczenia w firmie: odpowiedzialność za odbiór pisma z urzędu



Wioletta Żelazowska

Od 1 stycznia 2026 r. e-Doręczenia stały się podstawowym sposobem elektronicznej komunikacji między podmiotami publicznymi a niepublicznymi, a ePUAP funkcjonuje już tylko w przypadkach przewidzianych przepisami szczególnymi. Dla przedsiębiorcy oznacza to jedno: nie wystarczy mieć skrzynkę – trzeba realnie ustalić, kto w organizacji odpowiada za odbiór, kwalifikację i dalszy bieg pisma z urzędu.



Obowiązek już działa. Samo założenie skrzynki nie zamyka jednak sprawy

o Przedsiębiorcy często patrzą na e-Doręczenia wyłącznie przez pryzmat obowiązku formalnego. Tymczasem terminy wdrożenia są jedynie punktem wyjścia. Firmy rejestrowane w CEIDG lub KRS od 1 stycznia 2025 r. zakładają skrzynkę przy rejestracji.

Firmy wpisane do CEIDG przed 1 stycznia 2025 r. muszą mieć adres do e-Doręczeń od 1 października 2026 r. (wyjątek: jeśli po 30 czerwca 2025 r. przedsiębiorca z CEIDG zaktualizuje dane swojej firmy, będzie musiał posiadać adres do e-Doręczeń już w momencie składania wniosku o aktualizację), a firmy wpisane do KRS przed 1 stycznia 2025 r. – od 1 kwietnia 2025 r. Natomiast przedstawiciele zawodów zaufania publicznego mają obowiązek posługiwania się e-Doręczeniami od 1 stycznia 2025 r.

Z perspektywy praktyki gospodarczej ważniejsze od samego terminu jest jednak pytanie, czy przedsiębiorca zorganizował realny proces odbioru korespondencji. Skrzynka może istnieć, a firma nadal może działać tak, jakby korespondencja urzędowa „przychodziła sama do właściwej osoby". W rzeczywistości, bez jasnej odpowiedzialności i zasad obiegu informacji, ryzyko tylko zmienia formę – z papierowej na cyfrową.

Od 2026 roku zmieniła się logika komunikacji z administracją

Dnia 31 grudnia 2025 r. zakończył się okres przejściowy. Od 1 stycznia 2026 r. e-Doręczenia stały się podstawowym sposobem komunikacji elektronicznej między podmiotami publicznymi a niepublicznymi, a dodatkowo przestała obowiązywać fikcja doręczenia korespondencji wysyłanej z ePUAP do podmiotów niepublicznych. E-usługi udostępniane przez Ministra Cyfryzacji zostały połączone z e-Doręczeniami, chyba że przepisy szczególne przewidują inaczej, wskazując, że wymagany lub możliwy jest ePUAP.

To nie jest zmiana techniczna, lecz jednocześnie



eprasa.pl aafc42ee37



organizacyjna i prawna. Przedsiębiorca nie może już traktować elektronicznej korespondencji z urzędem jako pobocznego kanału kontaktu. Jest to dziś kanał komunikacji podstawowej, a więc taki, który powinien być objęty tym samym poziomem staranności co płatności, obieg faktur czy podpisywanie umów.

Kto odpowiada? Formalnie firma, praktycznie człowiek, który został wpisany w procedurze

Najczęstszy błąd właścicieli firm polega na utożsamianiu dostępu z odpowiedzialnością. To, że dostęp do skrzynki ma pracownik administracyjny, księgowość albo biuro zewnętrzne, nie oznacza jeszcze, że firma ma wdrożony bezpieczny i spełniający wymogi model obsługi korespondencji.

W praktyce odpowiedzialność trzeba rozumieć na dwóch poziomach. Na poziomie formalnym odpowiada przedsiębiorca albo organ zarządzający podmiotem. Na poziomie operacyjnym odpowiada osoba lub zespół, któremu przydzielono konkretne role: odbiór wiadomości, wstępną kwalifikację, przekazanie do właściwej osoby oraz pilnowanie terminów. Bez tego delegowanie obsługi skrzynki jest jedynie czynnością pozorną.

Właśnie dlatego pytanie z tytułu artykułu ma dość prostą odpowiedź: za odbiór pisma z urzędu odpowiada firma, ale skuteczność tej odpowiedzialności zależy od tego, czy ktoś został do niej realnie wyznaczony i osadzony w działającej procedurze.

CEIDG i KRS: podobny obowiązek, inna skala ryzyka

Ministerstwo Rozwoju i Technologii wskazuje, że przedsiębiorca wpisany do CEIDG może sam zarządzać skrzynką albo wyznaczyć administratora. Przedsiębiorcy wpisani do KRS muszą natomiast wyznaczyć administratora skrzynki. To drobna różnica tylko na pierwszy rzut oka. W praktyce pokazuje ona, że ustawodawca zakłada większą potrzebę formalizacji tam, gdzie struktura podmiotu jest bardziej złożona.

W spółkach i organizacjach wpisanych do KRS ryzyko



eprasa.pl aafc42ee37



dotyczy nie tylko samego odbioru, lecz także przekazania informacji między administracją, zarządem, księgowością i pełnomocnikami. W JDG problem wygląda odwrotnie: całość zwykle spoczywa na właścicielu, więc brak zastępstwa albo nadmierne przywiązanie procesu do jednej osoby staje się głównym słabym punktem.

Największe błędy nie są skomplikowane

W codziennym funkcjonowaniu firmy problemy z e-Doręczeniami rzadko wynikają z niezrozumienia ustawy. Znacznie częściej są skutkiem banalnych zaniedbań. Skrzynka jest, ale nikt nie zagląda do niej regularnie. Dostęp ma jedna osoba, która akurat jest nieobecna. Wiadomość zostaje odebrana, ale nie zostaje uznana za pilną albo trafia do właściciela, który odkłada ją „na później".
Z punktu widzenia prawa właśnie takie drobne zaniedbania mogą okazać się najdroższe. Nieodebrane lub nieobsłużone w czasie pismo może oznaczać utratę terminu, spóźnioną reakcję na wezwanie albo konieczność odwracania skutków, których można było uniknąć poprzez prostą organizację wewnętrzną.

Minimalna procedura, bez której wdrożenie jest tylko pozorne

Dobra procedura e-Doręczeń nie musi być rozbudowana. Powinna jednak odpowiadać przynajmniej na kilka podstawowych pytań. Kto ma dostęp podstawowy? Kto jest zastępcą? Jak często sprawdzana jest skrzynka? Kto kwalifikuje pisma jako pilne? Kto odpowiada za przekazanie ich do dalszego działania? Jak dokumentuje się fakt, że pismo zostało obsłużone? To właśnie ten poziom decyduje, czy firma rzeczywiście wdrożyła e-Doręczenia, czy jedynie uruchomiła narzędzie. Wdrożenie bez procesu jest dziś jedną z najbardziej kosztownych iluzji compliance w sektorze MŚP.

e-Doręczenia jako test dojrzałości organizacyjnej

Temat e-Doręczeń bardzo szybko pokazuje, czy firma działa procesowo, czy intuicyjnie. Jeżeli przedsiębiorca nie potrafi wskazać, kto odpowiada za odbiór korespondencji urzędowej i co dzieje się z nią w pierwszych godzinach od jej wpływu, to problem nie ogranicza się do jednej skrzynki. Najczęściej oznacza on głębszy brak: brak jasno określonych ról w organizacji, brak procedur zastępstw oraz zbyt silne uzależnienie działalności od właściciela.
Dlatego e-Doręczenia warto potraktować nie jako kolejny obowiązek administracyjny, lecz jako próbę generalną odpowiedzialności organizacyjnej firmy. Dziś bezpieczny przedsiębiorca to nie tylko ten, który zna przepisy, ale ten, który potrafi właściwie przełożyć je na codzienny obieg decyzji i informacji. ■

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 aafc42ee37

Świadomość braku zapłaty podatku nie wystarcza



ROBERT NOGACKI

4 września 2025 roku Rzecznik Generalna TSUE Juliane Kokott przedstawiła opinię w sprawie C 121/24, która może w istotny sposób wpłynąć na praktykę stosowania odpowiedzialności solidarnej w podatku VAT w całej Unii Europejskiej. Sprawa dotyczy bułgarskiej spółki Vaniz, która w 2017 r. nabywała pojazdy i usługi od Stars International. Wszystkie faktury zostały opłacone, a VAT został prawidłowo odliczony. Dostawca złożył deklaracje VAT, lecz nie wpłacił należnego podatku. Po upadłości Stars International w 2019 roku i wykreśleniu spółki z rejestru rok później, bułgarskie organy podatkowe w 2022 roku obciążyły Vaniz solidarną odpowiedzialnością za niezapłacony podatek, mimo że dłużnik główny już nie istniał.

eprasa.pl aafc42ee37



Sąd administracyjny w Wielkim Tyrnowie zwrócił się do TSUE z pytaniem, czy taka praktyka jest zgodna z prawem unijnym. Opinia Rzecznik Generalnej wyznacza nowe standardy, które mogą mieć istotne znaczenie także dla stosowania polskich przepisów dotyczących odpowiedzialności solidarnej.
Sednem opinii Juliane Kokott jest fundamentalne rozróżnienie między brakiem zapłaty prawidłowo zadeklarowanego podatku a oszustwem podatkowym. Rozróżnienie to nie ma wyłącznie charakteru teoretycznego, lecz niesie daleko idące konsekwencje praktyczne dla konstrukcji odpowiedzialności solidarnej w systemie VAT.

Wyrok Wielkiej Izby TSUE

Rzecznik przywołuje wyrok Wielkiej Izby TSUE w sprawie Scialdone (C 574/15), w którym Trybunał jednoznacznie stwierdził, że brak zapłaty VAT zadeklarowanego w prawidłowej deklaracji nie ma takiej samej wagi jak oszustwo podatkowe. W sytuacji, gdy podatnik wywiązał się z obowiązków deklaracyjnych, organ podatkowy już w tym momencie dysponuje informacjami niezbędnymi do określenia kwoty podatku i stwierdzenia jego ewentualnej nieuiszczenia. Tym samym może podjąć działania egzekucyjne wobec właściwego dłużnika. Jest to zasadniczo odmienna sytuacja niż ta, w której podatnik celowo ukrywa zobowiązania lub manipuluje deklaracjami, uniemożliwiając organom skuteczne działanie.
Z tego rozróżnienia Rzecznik wyprowadza kluczowy wniosek: sama wiedza lub możliwość przewidzenia, że kontrahent nie zapłaci prawidłowo zadeklarowanego podatku, nie może automatycznie prowadzić do odpowiedzialności solidarnej. Zgodnie z utrwalonym orzecznictwem TSUE, odpowiedzialność taka wymaga wykazania, że nabywca wiedział lub powinien był wiedzieć, iż poprzez daną transakcję uczestniczy w oszustwie podatkowym bądź sam dopuścił się nadużycia. W sprawie Vaniz organy podatkowe oparły swoje rozstrzygnięcie wyłącznie na fakcie, że dostawca ostatecznie nie zapłacił VAT.



eprasa.pl aafc42ee37

Wymóg rzeczywistej podstawy odpowiedzialności

Opinia szczegółowo analizuje warunki, jakie muszą zostać spełnione, aby odpowiedzialność solidarna na podstawie art. 205 dyrektywy VAT była zgodna z prawem unijnym. Kluczowe znaczenie ma tu zasada proporcjonalności – jedna z fundamentalnych zasad porządku prawnego Unii. Choć art. 205 dyrektywy VAT dopuszcza wprowadzenie odpowiedzialności solidarnej, państwa członkowskie, korzystając z tej kompetencji, muszą respektować ogólne zasady prawa UE.

Rzecznik wyraźnie podkreśla, że nieograniczona odpowiedzialność za zobowiązania podatkowe osób trzecich jest niedopuszczalna. Artykuł 205 wymaga istnienia szczególnej, realnej podstawy odpowiedzialności. W przeciwnym razie możliwe byłoby obciążenie dowolnej osoby trzeciej cudzym zobowiązaniem podatkowym, mimo braku jakiegokolwiek związku faktycznego lub prawnego. Taka ingerencja w prawa jednostki nie może być uzasadniona wyłącznie interesem fiskalnym państwa i wykraczałaby poza to, co jest konieczne.

Odpowiedzialność solidarna

Zgodnie z orzecznictwem TSUE, środki wprowadzające odpowiedzialność solidarną niezależną od winy są nieproporcjonalne. Skorzystanie przez państwa członkowskie z uprawnienia do wyznaczenia dodatkowego dłużnika podatkowego musi być uzasadnione istnieniem relacji faktycznej lub prawnej między stronami transakcji. Jest to nic innego jak wymóg istnienia wystarczającej podstawy odpowiedzialności.

Sam fakt, że kontrahent nie wykorzystał otrzymanej zapłaty do uregulowania VAT, nie stanowi takiej podstawy. Jest to ryzyko immanentnie wpisane w system podatków pośrednich i świadomie akceptowane przez unijnego ustawodawcę. Podmiot dokonujący płatności zasadniczo nie ma wpływu na dalsze działania drugiej strony transakcji. Jak wskazuje Rzecznik, bezwarunkowe obciążenie tej



eprasa.pl aafc42ee37



osoby skutkami działań osób trzecich byłoby oczywiście nieproporcjonalne.

Współudział w oszustwie lub własne nadużycie

Zdaniem Rzecznik Generalnej uzasadnioną podstawą odpowiedzialności solidarnej może być współudział w oszustwie VAT lub własne nadużycie po stronie nabywcy. Odmienna sytuacja mogłaby wystąpić wtedy, gdy nabywca celowo wykorzystuje niewypłacalność kontrahenta, aby uzyskać nieuzasadnioną korzyść podatkową, np. przy istnieniu powiązań kapitałowych lub osobowych umożliwiających kontrolę działań dostawcy.
Sama zapłata wynagrodzenia należnego na podstawie prawa cywilnego nie stanowi jednak nadużycia i nie może co do zasady uzasadniać odpowiedzialności za zobowiązania podatkowe osób trzecich. Nawet jeśli nabywca wie lub powinien wiedzieć, że kontrahent zadeklaruje VAT, lecz nie zapłaci go w terminie, wykonanie zobowiązania umownego nie jest działaniem nagannym.
Prawo unijne wymaga, aby osoba pociągana do odpowiedzialności solidarnej wiedziała lub powinna była wiedzieć, że uczestniczy w oszustwie lub uchylaniu się od opodatkowania, bądź sama dopuściła się nadużycia. Sam „współudział w opóźnieniu zapłaty" nie może być zrównany z udziałem w oszustwie VAT, zwłaszcza że organy podatkowe dysponują pełną informacją umożliwiającą skuteczne dochodzenie należności od właściwego dłużnika.

Akcesoryjność i istnienie dłużnika głównego

Opinia rozwija również koncepcję akcesoryjności odpowiedzialności solidarnej. Zobowiązanie osoby trzeciej na podstawie art. 205 dyrektywy VAT ma charakter zależny od istnienia zobowiązania podatkowego dłużnika głównego. Jeżeli zobowiązanie podatkowe wygasa wskutek likwidacji podatnika bez następcy prawnego, wygasa również odpowiedzialność solidarna.
Pojęcie odpowiedzialności „solidarnej" zakłada bowiem istnienie co najmniej dwóch podmiotów

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukacja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl aafc42ee37



zobowiązanych do zapłaty podatku w tym samym czasie. Jeżeli dłużnik główny przestaje istnieć przed ustaleniem odpowiedzialności osoby trzeciej, niemożliwe staje się choćby dochodzenie regresu, co dodatkowo przemawia przeciwko przypisywaniu odpowiedzialności w takich okolicznościach.

Znaczenie dla praktyki w państwach członkowskich

Jeżeli TSUE podzieli stanowisko Rzecznik Generalnej, praktyka stosowania przepisów o odpowiedzialności solidarnej w państwach członkowskich będzie musiała ulec istotnej zmianie. Niedopuszczalne stanie się automatyczne przypisywanie odpowiedzialności wyłącznie na podstawie obiektywnych przesłanek, takich jak niska cena czy znane organom problemy finansowe dostawcy. Konieczne będzie wykazanie rzeczywistego udziału nabywcy w oszustwie lub co najmniej istnienia konkretnych okoliczności pozwalających mu takie oszustwo rozpoznać.

Rozstrzygnięcie będzie miało także istotne znaczenie dla Polski. Art. 105a ustawy o VAT przewiduje odpowiedzialność solidarną nabywcy, jeżeli wiedział lub miał uzasadnione podstawy, by przypuszczać, że podatek nie zostanie zapłacony. W praktyce przepis ten bywa interpretowany bardzo szeroko, często na podstawie samej ceny odbiegającej od rynkowej lub ogólnej wiedzy o kondycji finansowej dostawcy. Opinia Rzecznik Kokott jednoznacznie wskazuje, że taki automatyzm jest nie do pogodzenia z prawem unijnym i wymaga znacznie wyższego standardu dowodowego.

Ostateczny wyrok TSUE w sprawie Vaniz wyznaczy granicę pomiędzy skuteczną walką z oszustwami VAT a ochroną uczciwych podatników i będzie miał znaczenie wykraczające daleko poza realia jednej sprawy bułgarskiej. ■

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

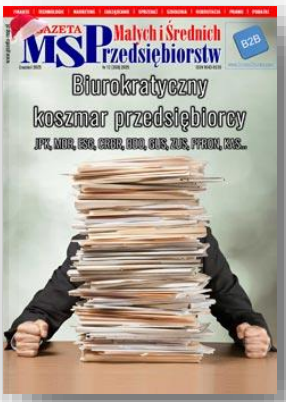
REKLAMA

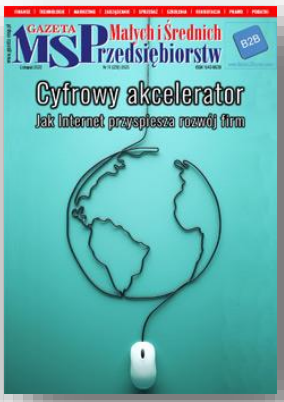


eprasa.pl aafc42ee37







































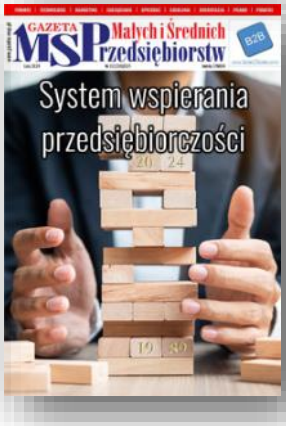












eprasa.pl aafc42ee37





Błąd w KSeF może kosztować więcej niż sama faktura

Pierwszy etap wdrożenia KSeF jest już za nami, a kolejny rozpocznie się w kwietniu. Dla wielu firm oznacza to pierwsze realne zetknięcie z nowym modelem fakturowania. Początki mogą być trudne nawet dla podmiotów, które wcześniej spróbowały się do tego przygotować. Błędy wynikają często z niewiedzy lub starych przyzwyczajeń. Choć w tym roku jeszcze nie grożą za nie kary administracyjne, konsekwencje pomyłek i tak mogą być dotkliwe. W praktyce problemem okazuje się nie tylko sama obsługa systemu, ale organizacja obiegu dokumentów sprzedaży. Największym ryzykiem w KSeF nie jest bowiem nowa technologia, lecz brak procedur oraz niejasny podział odpowiedzialności za wystawianie i odbieranie faktur.

DIANA PERZYNA

eprasa.pl aafc42ee37



Nowe obowiązki i ryzyka w systemie KSeF

Wystawianie i odbiór faktur w KSeF z założenia nie powinny przysparzać przedsiębiorcom dodatkowych trudności. Reforma wprowadza jednak wiele zmian, m.in. określa nowe zasady korekty faktur, wprowadza tryby awaryjne czy też zmienia moment uznania faktury za wystawioną. Ponadto firmy będą musiały zarządzać uprawnieniami użytkowników w systemie, a z obiegu zniknie część dokumentów funkcjonujących do tej pory, np. duplikaty faktur. To wszystko ma na celu uporządkowanie procesu fakturowania. W praktyce dla wielu przedsiębiorców cyfryzacja oznacza konieczność przebudowy dotychczasowych procedur.

Część firm już teraz gubi się w zasadach funkcjonowania centralnego systemu. To groźne dla przedsiębiorców, ponieważ obowiązki wynikające z KSeF dotyczą faktur w obrocie B2B, a konsekwencje pomyłki mogą dotknąć obu stron transakcji.

Największe ryzyka związane z KSeF dotyczą przede wszystkim błędów w procesie wystawiania i poprawiania faktur, nieprawidłowego zarządzania uprawnieniami w systemie oraz braku jasno określonych procedur odpowiedzialności za fakturowanie w firmie. W wielu organizacjach wciąż nie jest jasno określone, kto odpowiada za wystawienie faktury, kto zatwierdza dokumenty kosztowe oraz kto reaguje w przypadku błędów wykrytych już po wysłaniu dokumentu do systemu.

Dlaczego firmy potykają się o KseF

Pierwsze doświadczenia firm pracujących już w KSeF pokazują, że największe problemy pojawiają się nie na poziomie technologicznym, lecz operacyjnym. Do najczęstszych błędów należą m.in. wysyłanie faktur z nieprawidłowymi danymi kontrahenta, brak kontroli nad uprawnieniami użytkowników w systemie czy opóźnienia w reagowaniu na konieczność wystawienia korekty. Takie pomyłki mogą szybko przełożyć się na problemy w rozliczeniach podatkowych lub negatywnie wpływać na relacje z kontrahentami z powodu opóźnionych płatności.



eprasa.pl aafc42ee37

W praktyce oznacza to, że błąd w fakturze nie zawsze kończy się jedynie korektą dokumentu. Może powodować zatory płatnicze wynikające z konieczności dodatkowych wyjaśnień między stronami transakcji, a w skrajnych przypadkach także spory dotyczące momentu ujęcia faktury w księgach lub rozliczeniach VAT.

Doświadczenia rynku pokazują również, że wiele firm koncentruje się jedynie na integracji systemów informatycznych z KSeF, pomijając jednocześnie uporządkowanie samego procesu pracy z fakturami. To właśnie na tym etapie najczęściej ujawniają się luki organizacyjne, które w tradycyjnym obiegu dokumentów były mniej widoczne.

Część przedsiębiorców skupia się przede wszystkim na integracji swoich systemów księgowych z KSeF. To oczywiście bardzo ważny element przygotowań, który my również rekomendujemy naszym klientom. W praktyce jednak samo wdrożenie technologii nie rozwiązuje wszystkich problemów. KSeF bardzo szybko ujawnia słabości firmowych procedur.

Jeśli w organizacji nie ma jasno określonego podziału odpowiedzialności, to brak reakcji czy opóźnione działanie mogą doprowadzić do paraliżu organizacyjnego. W KSeF nie ma miejsca na domysły czy odkładanie decyzji na później. Dokumenty trafiają do obiegu w czasie rzeczywistym i wymagają od firm bieżącej kontroli oraz szybkiej reakcji.

W praktyce oznacza to konieczność przeanalizowania całego obiegu dokumentów, od momentu wystawienia faktury po jej księgowanie i rozliczenie.

Nowy sposób pracy z fakturami

Przygotowanie firm do nowych obowiązków związanych z KSeF wymaga dużej elastyczności organizacyjnej. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw, w których faktury do tej pory przechodziły przez kilka działów, np. sprzedaż, administrację, dział zakupów czy księgowość. W nowym modelu możliwe jest przypisanie odpowiednich uprawnień konkretnym pracownikom. Dzięki temu zakres odpowiedzialności i kompetencji staje się jasny, a „droga" faktury przez struktury firmy bardziej przewidywalna.

Z kolei mniejsze podmioty, w których obowiązki nie są tak rozproszone, mogą skorzystać na bliższej współpracy z księgową lub biurem rachunkowym. Niezbędne jest jednak jasne określenie zakresu



eprasa.pl aafc42ee37

takiego wsparcia oraz podziału odpowiedzialności za obsługę faktur.

Współpraca z biurem rachunkowym może znacząco ułatwić firmom funkcjonowanie w KSeF, ale nie powinna oznaczać całkowitego przeniesienia odpowiedzialności za faktury poza organizację. W idealnym modelu to przedsiębiorca wciąż kontroluje proces wystawiania i akceptacji dokumentów, natomiast księgowość wspiera firmę w prawidłowym rozliczaniu faktur w systemie. Najlepszym rozwiązaniem jest jasne ustalenie, kto odpowiada za poszczególne etapy pracy z fakturą.

Firmy – niezależnie od wielkości – muszą więc wypracować taką formułę obsługi dokumentów, która zapewni ciągłość fakturowania i pozwoli uniknąć ryzyka błędów, opóźnień w rozliczeniach oraz niepotrzebnych sporów z kontrahentami.

Test dla firmowych procesów

W tym roku błędy w KSeF nie będą jeszcze sankcjonowane administracyjnymi karami pieniężnymi, co daje firmom czas na dostosowanie wewnętrznych procedur do nowych zasad. Ryzyka dla firm istnieją jednak już dziś. Nieodebranie faktury w terminie może oznaczać naliczenie odsetek, opóźnione przekazanie dokumentu do księgowości i późniejsze rozliczenie podatków, a niewysłanie faktury na czas – opóźnienie płatności. Firmy, które uporządkują procesy i odpowiedzialności, nie tylko ograniczą te ryzyka, ale też lepiej przygotują się na pełne wdrożenie KSeF. ■

Autorka: Biuro rachunkowe Pracownia Podatkowa

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 aafc42ee37



Renault Clio VI – wciąż wyznacza standardy w segmencie B



MAGDALENA TRUSIŃSKA

Renault od lat ma nosa do miejskich samochodów, a Clio jest tego najlepszym przykładem. Szósta generacja nie wprowadza rewolucji na siłę, ale konsekwentnie stawia na dopracowanie detali, które w codziennym użytkowaniu mają największe znaczenie. Czy to wystarczy, aby utrzymać pozycję jednego z liderów segmentu?

eprasa.pl aafc42ee37

Na pierwszy rzut oka widać, że projektanci postawili raczej na ewolucję niż zerwanie z przeszłością. Sylwetka pozostała kompaktowa, światła są smuklejsze, a detale – takie jak grill czy przetłoczenia – wyglądają nowocześnie i dodają całości sportowego charakteru. Auto przyciąga wzrok proporcjami i spójnością stylistyczną. Jest po prostu bardzo ładne.

Wnętrze: ergonomia na pierwszym miejscu

We wnętrzu pojawiło się kilka ciekawych i przemyślanych rozwiązań, zarówno pod względem funkcjonalnym, jak i stylistycznym. Materiały są dobrze dobrane i solidnie spasowane, a ergonomia wysuwa się na pierwszy plan. Nie ma tu przesady ani designerskich udziwnień – dominuje harmonia stylu i funkcjonalności, co przekłada się na komfort użytkowania.

Parametry techniczne – rozsądny kompromis

Pod maską Clio VI nie znajdziemy futurystycznych rozwiązań, ale trudno uznać to za wadę. Renault postawiło na sprawdzone i dopracowane jednostki napędowe, oferując trzy warianty silnikowe:

- full hybrid E-Tech 160 KM – samoładująca się hybryda niewymagająca ładowania z gniazdka,
- benzynowy TCe 115 KM – klasyczny trzycylindrowy silnik spalinowy,
- LPG Eco-G 120 KM – wersja benzyna/LPG, która wkrótce ma trafić do oferty.

Najciekawszym wyborem pozostaje hybryda – nie tyle ze względu na osiągi (choć są one w pełni wystarczające zarówno w mieście, jak i w trasie), ile za kulturę pracy i niskie zużycie paliwa. W warunkach miejskich spalanie bez większego wysiłku potrafi spaść do poziomu 4–5 l/100 km, co przy obecnych cenach paliwa ma realne znaczenie.

Zawieszenie stanowi typowy, dobrze dobrany kompromis – zapewnia komfort, ale bez uczucia „pływania". Auto dobrze radzi sobie z nierównościami, choć przy szybszym pokonywaniu zakrętów jasno komunikuje, że nie aspiruje do miana hot hatcha.

Prowadzenie – tu Clio błyszczy

Za kierownicą Clio szybko pokazuje, dlaczego od lat sprzedaje się tak dobrze. Samochód jest lekki w prowadzeniu, przewidywalny i po prostu przyjemny.



eprasa.pl aafc42ee37

Miasto to jego naturalne środowisko. Ma niewielki promień skrętu, dobrą widoczność i bardzo płynną pracę napędu hybrydowego. W trasie doceniamy stabilność przy wyższych prędkościach, choć wyciszenie mogłoby być odrobinę lepsze.
Układ kierowniczy nie ma sportowych aspiracji, ale oferuje wystarczającą precyzję, by manewry były pewne i bezpieczne. To samochód, który nie męczy kierowcy i dużo wybacza.

Wyposażenie i technologie

Renault nie próbuje konkurować liczbą ekranów – stawia na funkcjonalność. System multimedialny działa szybko, integracja ze smartfonem przebiega bezproblemowo, a interfejs jest czytelny i intuicyjny. Na plus wypada również jakość nagłośnienia.
W wersjach benzynowych pojemność bagażnika wynosi 391 litrów w standardowym układzie siedzeń oraz 1 069 litrów po ich złożeniu. W hybrydowym wariancie E-Tech przestrzeń bagażowa jest nieco mniejsza – około 311 litrów, co jak na miejską hybrydę nadal stanowi bardzo przyzwoity wynik.
Na pokładzie nie zabrakło również systemów bezpieczeństwa, takich jak inteligentny tempomat, system awaryjnego hamowania czy widok 360° z czterech kamer. To rozwiązania, które w tej klasie stają się już rynkowym standardem.

Ceny

Czasy tanich samochodów bezpowrotnie minęły. Clio VI nie należy do najtańszych modeli na rynku, ale jakość i nowoczesna technologia mają swoją cenę. Bazowe wersje benzynowe kosztują od około 80 do 109 tys. zł, natomiast za hybrydę trzeba zapłacić od 107 do 124 tys. zł. W zamian otrzymujemy bardzo dopracowany samochód z bogatym wyposażeniem i oszczędnym, nowoczesnym napędem.

Czy warto?

Clio VI nie udaje auta uniwersalnego dla wszystkich. To propozycja dla kierowców szukających świetnego samochodu miejskiego, który bez problemu poradzi sobie również w trasie, nawet z trzema osobami na pokładzie.
Auto prowadzi się znakomicie – „czyta się" je już po pierwszym kilometrze jazdy. Jest wyjątkowo oszczędne, a hybrydowy napęd zapewnia sprawne i dynamiczne przyspieszenia. Renault Clio VI to bardzo rozsądny wybór, który z dużym prawdopodobieństwem spełni oczekiwania także bardziej wymagających kierowców. ■



eprasa.pl aafc42ee37

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · kiosk.pl · gazety.pl

publio · nexto.pl · ebookpoint.pl

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

onepress · PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA · eprasa.pl



eprasa.pl aafc42ee37



OFERTY B2B

DOMENA MSPORTAL.PL SZUKA INWESTORA LUB WSPÓLNIKA



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

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

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

SPRZEDAM FIRMĘ SZKOLENIOWĄ – 2500 KURSANTÓW



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

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

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

NIERUCHOMOŚCI WŁOCIN, WŁOCIN KOLONIA – GM. BŁASZKI



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

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

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

DZIAŁKA, PLAC ORAZ BUDYNKI – LESZCZYNEK, GM. KUTNO



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

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

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

SPRZEDAŻ WIERZYTELNOŚCI – 67.867,05 ZŁ



Syndyk masy upadłości zaprasza do składania ofert.

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

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

eprasa.pl aafc42ee37



SPRZEDAM SPÓŁKĘ Z O.O. Z DŁUGIEM



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

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

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

OTWORZENIE ODDZIAŁU ZAGRANICZNEJ FIRMY W POLSCE



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

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

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

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



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

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

UMIEJĄCEMU SPRZEDAĆ MATERACE



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

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

REKLAMA FIRM W INTERNECIE – W GOOGLE I NA WWW



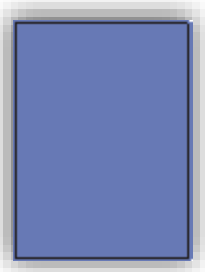
Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy. bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

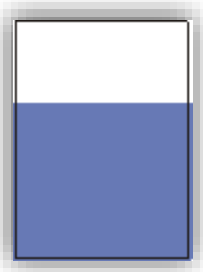
eprasa.pl aafc42ee37

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

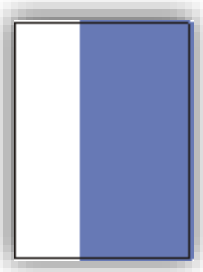
Strony redakcyjne



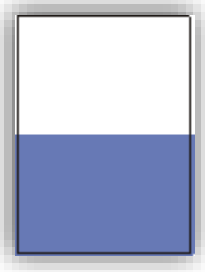
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



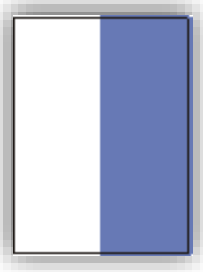
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



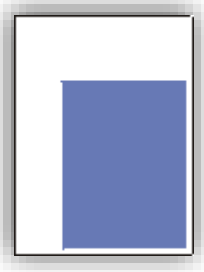
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



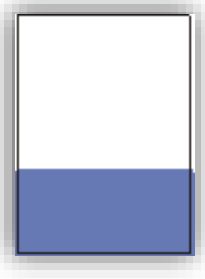
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



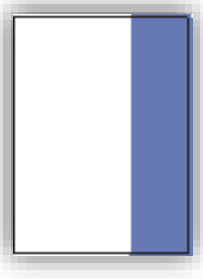
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



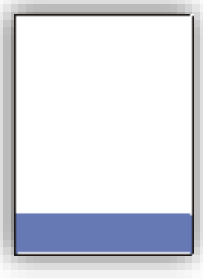
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



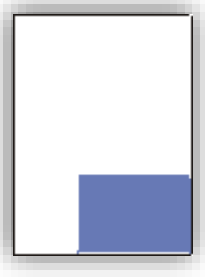
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



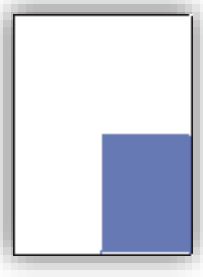
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



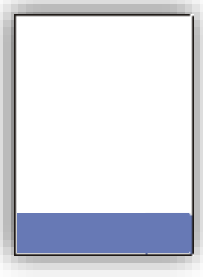
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



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**

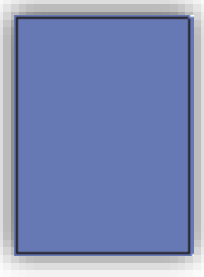
Okładki



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 aafc42ee37



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 aafc42ee37

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl aafc42ee37