www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

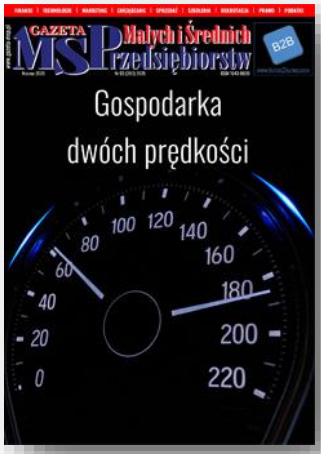
Kwiecień 2026 Nr 04 (264) 2026 ISSN 1643-8639

B2B
www.biznes2biznes.com

KSeF i era ciągłej kontroli



Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



marzec 2026



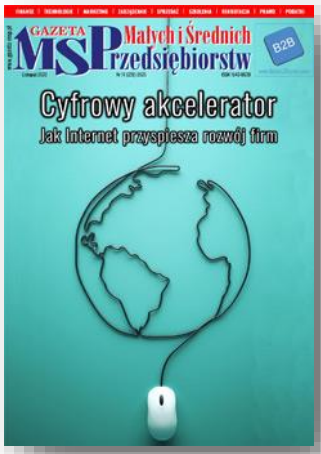
luty 2026



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



grudzień 2024

eprasa.pl cdb0727d3e

KSeF i era ciągłej kontroli

Polski system podatkowy w 2026 r. wkracza w epokę pełnej cyfryzacji, ale droga do niej wcale nie jest wolna od napięć. Rząd przekonuje, że Krajowy System e-Faktur oraz obowiązek prowadzenia ksiąg wyłącznie elektronicznie to milowy krok w stronę nowoczesnego państwa, które wreszcie będzie działało sprawnie, szybko i na podstawie twardych danych. Administracja podkreśla, że nowy model kontroli – mniej licznych, ale za to niemal stuprocentowo skutecznych – to dowód na lepsze wykorzystanie technologii i skuteczną walkę z oszustwami podatkowymi.

Jednak dla wielu przedsiębiorców ta „cyfrowa rewolucja" ma drugą stronę medalu. KSeF, choć w założeniu ma ułatwiać życie, daje fiskusowi nieporównywalnie szeroki wgląd w ich działalność – w czasie rzeczywistym, bez konieczności wszczynania kontroli. Dla firm oznacza to nie tylko rosnącą transparentność, lecz przede wszystkim ciągły nadzór i poczucie, że każdy błąd systemowy czy procesowy może wywołać lawinę problemów. Skoro organy skarbowe widzą niemal wszystko, to margines na pomyłkę – nawet niezawinioną – staje się minimalny.

Jeszcze większe obawy budzą czynności sprawdzające, które w ostatnich latach stały się ulubionym narzędziem urzędów. Rząd postrzega je jako szybki i niesformalizowany sposób weryfikacji rozliczeń. Przedsiębiorcy – jako instrument nacisku, często prowadzący do wymuszania korekt deklaracji bez przekazywania pełnych podstaw faktycznych. Brak jasnych ram czasowych i możliwość ponawiania takich czynności sprawiają, że ich granica z kontrolą zaciera się, tyle że bez gwarancji praw, które kontrola zapewnia.

Rząd mówi o modernizacji, przedsiębiorcy o rosnącym ryzyku odpowiedzialności – także osobistej. KSeF może usprawnić państwo, ale może też uczynić prowadzenie biznesu bardziej wymagającym niż kiedykolwiek. W tym sporze rację ma każdy po trochu. I dlatego właśnie debata o kierunku, w jakim zmierza polski system podatkowy, dopiero się zaczyna.

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



marzec 2026



luty 2026



styczeń 2026



grudzień 2025



listopad 2025



październik 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 cdb0727d3e

SPIS TREŚCI

MSP



KSeF i era ciągłej kontroli 6
Wpływ ataku USA i Izraela na Uran na polską gospodarkę 12
Nowości wydawnicze 20

FINANSE



Broker jako doradca strategiczny firmy, a nie tylko pośrednik 22

REKLAMA I MARKETING



Jak reklamować się za darmo? 10 sposobów dla małych firm 26

REKLAMA I MARKETING



Czy PR sprzedaje w sektorze MŚP? Od wizerunku do wyniku 32

ZARZĄDZANIE



Silosowanie – cichy wróg organizacji 36
Sukcesja majątku przedsiębiorcy – najczęstsze błędy w planowaniu spadkowym 40
Co się stało z zarządzaniem w firmach? Problem, którego wielu właścicieli nie rozumie 44



Co byś zrobił(a), gdybyś się nie bał(a)? Jedno pytanie, które zmienia mindset lidera 52
Regulamin pracy 56

eprasa.pl cdb0727d3e

SPIS TREŚCI

AKADEMIA MSP



Tranzyt pod lupą: czy spóźnione dostarczenie towaru oznacza usunięcie spod dozoru celnego? 60



Model IN w prognozowaniu bankructwa firmy 66

SPRZEDAŻ



Królestwo za skuteczne zdanie otwierające rozmowę prospektingową 72

REKRUTACJA I PRACA



Motywowanie pracowników 76

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



Fiskus przegrywa w sporze o rozliczanie firmowych kosztów 82



KSeF w małych firmach. To więcej niż tylko zmiana techniczna 88

eprasa.pl cdb0727d3e



KSeF i era ciągłej kontroli

Polskie przedsiębiorstwa wchodzą w nową fazę relacji z administracją skarbową. Ryzyko podatkowe – jeszcze niedawno kojarzone głównie z incydentalnymi kontrolami – dziś staje się ryzykiem permanentnym, wpisanym w codzienne funkcjonowanie firm. Kluczową rolę odgrywa tu postępująca cyfryzacja rozliczeń oraz coraz bardziej zaawansowane narzędzia analityczne po stronie organów podatkowych.

GRZEGORZ SZEWCZYK

Najnowszym katalizatorem tej zmiany jest Krajowy System e-Faktur (KSeF), od 1 lutego 2026 r. obowiązujący przedsiębiorców, których wartość sprzedaży (wraz z kwotą podatku) przekroczyła w 2024 r. 200 mln zł, a od 1 kwietnia 2026 r. obejmie zasadniczo pozostałe podmioty, z wyjątkiem wynikającym z art. 145m ustawy o VAT.

W połączeniu z obowiązującym od 1 stycznia 2026 r. wymogiem dotyczącym prowadzenia ksiąg rachunkowych za pomocą programów komputerowych i przekazywania ich do urzędów skarbowych, system ten daje fiskusowi bezprecedensowy dostęp do danych o działalności przedsiębiorców.

Fiskus szybciej wie więcej

Choć elektroniczne księgi rachunkowe co do zasady będą przekazywane organom podatkowym raz w roku, to bieżący dopływ danych zapewniany przez KSeF oznacza, że będą mogły one na bieżąco monitorować nie tylko kontrahentów przedsiębiorcy, ale również przedmiot, wartość, częstotliwość i strukturę transakcji gospodarczych. Dane te będą analizowane automatycznie, w sposób ciągły, bez konieczności wszczynania formalnej kontroli.

W praktyce zmienia to punkt ciężkości działań fiskusa. Kontrole nie będą już polegały na „losowym" sprawdzaniu rozliczeń, a coraz częściej staną się końcowym etapem procesu analitycznego, opartego na danych z JPK, KSeF, kas fiskalnych online oraz ksiąg rachunkowych. Będzie ich mniej, ale będą jeszcze skuteczniejsze.

Mniej kontroli, niemal stuprocentowa skuteczność

Statystyki Ministerstwa Finansów jednoznacznie potwierdzają ten trend. W pierwszej połowie 2025 r. wszczęto 4.271 kontroli podatkowych – o 16,4 proc. mniej niż rok wcześniej. Jednocześnie zakończono 3.979 kontroli, czyli aż o 25,6 proc. mniej niż w analogicznym okresie 2024 r. Jest to kontynuacja długofalowego spadku – w 2024 r. liczba kontroli podatkowych była niemal o połowę niższa niż w 2022 r.

Paradoksalnie, wraz ze spadkiem liczby kontroli gwałtownie rośnie ich skuteczność. W pierwszym półroczu 2025 r. aż 99,2 proc. zakończonych kontroli podatkowych wykazało nieprawidłowości. Dla porównania, w 2020 r. odsetek ten wynosił „jedynie" 85,8 proc. Co więcej, skuteczność ta jest wyższa niż cel wyznaczony przez Ministra Finansów w kierunkach działania KAS na lata 2025-2028, gdzie zakładano poziom 93,1 proc.



eprasa.pl cdb0727d3e

Jak podkreślają eksperci, w tym m.in. dr Renata Burchart z Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, jest to bezpośredni efekt lepszego dostępu administracji do danych o podatnikach oraz coraz trafniejszego typowania podmiotów do kontroli.

Czynności sprawdzające – cicha forma presji

Spadek liczby kontroli nie oznacza mniejszej aktywności fiskusa. Podatnicy widzą po prostu jedynie jej wycinek. Widoczny jest natomiast stale rosnący trend wykorzystywania przez organy podatkowe czynności sprawdzających, które są mniej sformalizowane, szybsze i wygodniejsze dla administracji. W 2024 r. przeprowadzono ich aż 2,4 mln, o ponad 110 tys. więcej niż rok wcześniej.

Procedura ta jest oczywiście diametralnie różna niż kontrola podatkowa. Ta ostatnia ma charakter merytoryczny, a czynności sprawdzające, mówiąc najogólniej, służą sprawdzeniu terminowości składania deklaracji, wpłacania podatków i weryfikacji formalnej poprawności wyżej wymienionych dokumentów. Czynności sprawdzające mają jednak pewną cechę, która bywa instrumentalnie wykorzystywana przez organy podatkowe. W przeciwieństwie do kontroli podatkowej – nie są ograniczone czasowo w sensie formalnym i mogą być prowadzone wielokrotnie w odniesieniu do różnych okresów rozliczeniowych, z zastrzeżeniem jednak, że podlegają ograniczeniom wynikającym z terminów przedawnienia zobowiązań oraz zasad ogólnych postępowania podatkowego, w tym zasad szybkości postępowania (art. 125 w związku z art. 280 Ord. Pod.).

Co więcej, w praktyce coraz częściej organy próbują wykorzystać czynności sprawdzające do wywierania presji na podatników, sugerując konieczność dokonania korekt deklaracji, choć jak wskazano powyżej co do zasady nie obejmują one weryfikacji merytorycznej rozliczeń, a takie próby wykraczają poza uprawnienia organów.

Zdarza się niestety, że niespełnienie żądań organów w ramach czynności sprawdzających – niezależnie od tego, czy mieszczą się one w ich formalnych



eprasa.pl cdb0727d3e

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 cdb0727d3e

ramach, czy je przekraczają – prowadzi do wszczynania postępowań podatkowych z pominięciem kontroli podatkowej, co pozbawia podatnika prawa do dokonania korekty deklaracji. W ramach czynności sprawdzających podatnik nie ma dostępu do szczegółowych dowodów ani informacji, na podstawie których organ formułuje swoje żądania; organy przekazują je w sposób ogólny, co uniemożliwia weryfikację ich zasadności.

Przykładowo, organ może wezwać podatnika do skorygowania deklaracji VAT, powołując się na fakt, że kontrahent rzekomo wystawił pustą fakturę, i wskazać wydaną wobec kontrahenta decyzję. Podatnik zna jedynie fakt wydania decyzji, nie ma jednak możliwości sprawdzenia dowodów ani kwestionowania ich treści, co stawia go w sytuacji ograniczonego prawa do obrony.

Gdzie fiskus szuka nieprawidłowości?

Jeśli już dochodzi do formalnej kontroli podatkowej lub celno-skarbowej, jej przedmiot nie jest przypadkowy. Najwięcej kontroli wciąż dotyczy podatku VAT, zwłaszcza nadużyć związanych z karuzelami podatkowymi. Jednocześnie wyraźnie rośnie zainteresowanie fiskusa podatkiem u źródła, szczególnie w odniesieniu do dużych podmiotów inwestujących w Polsce.

Organy podatkowe częściej korzystają również z międzynarodowej wymiany informacji, weryfikując, czy zagraniczni odbiorcy należności są rzeczywistymi beneficjentami oraz czy spełnione są warunki do zastosowania zwolnień lub obniżonych stawek podatku. Kontrole obejmują także ceny transferowe oraz – w coraz większym stopniu – transakcje analizowane pod kątem klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania (GAAR).

KSeF a odpowiedzialność za uchybienia

W tym kontekście KSeF znacząco podnosi stawkę. Błędy w fakturach ustrukturyzowanych, nieterminо-



eprasa.pl cdb0727d3e

we wystawienie dokumentów, rozbieżności pomiędzy danymi raportowanymi w KSeF, JPK i księgach rachunkowych czy problemy integracyjne systemów IT będą mogły stanowić podstawę do odpowiedzialności karnoskarbowej lub administracyjnej, nawet jeśli wynikną z niedoskonałości procesów lub systemów, a nie z działania w złej wierze.

Warto pamiętać, że zgodnie z zapowiedziami Ministerstwa Finansów w 2026 r. podatnicy przedsiębiorcy nie będą jeszcze karani za nieprzystąpienie do Krajowego Systemu e-Faktur, ani za błędy, które są związane z użytkowaniem tego systemu. Co prawda art. 106ni ustawy o VAT, który określa kary pieniężne za uchybienia podatników w tym zakresie został już wprowadzony do porządku prawnego, ale jego stosowanie rozpocznie się dopiero z początkiem 2027 r.

Jeśli chodzi o odpowiedzialność karnoskarbową, ryzyko to dotyczy wszystkich osób zaangażowanych w obszarze rachunkowości – od członków zarządu, przez dyrektorów finansowych i głównych księgowych, po pracowników działów podatkowych.

Podmiotowa odpowiedzialność wynikająca z art. 9 Kodeksu karnego skarbowego jest bardzo szeroka, obejmuje nie tylko osoby fizyczne będące bezpośrednio odpowiedzialne za naruszenie przepisów podatkowych, lecz także inne osoby zaangażowane w działalność przedsiębiorstwa, które swoim działaniem lub zaniechaniem przyczyniły się do popełnienia czynu zabronionego.

Podatki jako ryzyko ciągłe

KSeF nie jest jedynie kolejnym obowiązkiem administracyjnym. To element systemu, który zmienia sposób działania fiskusa i przesuwa ryzyko podatkowe z obszaru incydentalnego do ciągłego i systemowego. W takim otoczeniu ubezpieczenie skarbowe przestaje być rozwiązaniem niszowym, a staje się racjonalną odpowiedzią na rzeczywistość, w której organy podatkowe wiedzą coraz szybciej wiedzą więcej, przez co stają się niesamowicie skuteczne. ■

Autor: Financial Lines Underwriting Manager,
Cross Country Financial Institutions Manager w Colonnnade

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 cdb0727d3e



Wpływ ataku USA i Izraela na Iran na polską gospodarkę

Eskalacja konfliktu pomiędzy USA i Izraelem a Iranem, która rozpoczęła się pod koniec lutego 2026 r., wywołała największy od dekad globalny szok energetyczny. Pierwsza fala ataków – w tym izraelskich uderzeń na strategiczne pole gazowe South Pars oraz szerokich nalotów USA na cele wojskowe i infrastrukturalne – doprowadziła do gwałtownego wzrostu napięć. Iran odpowiedział zmasowanymi atakami rakietowymi oraz dronami na infrastrukturę w regionie, m.in. w Kuwejcie i Katarze. W konsekwencji ceny ropy i gazu zaczęły rosnąć w tempie nienotowanym od lat 70., a żegluga przez Cieśninę Ormuz – kluczową dla światowych dostaw energii – została poważnie zakłócona.

Tomasz Rydzicki

Międzynarodowe instytucje – w tym WTO oraz IEA – oceniają sytuację jako największe globalne wyzwanie energetyczne i żywnościowe od co najmniej pół wieku. Zamknięcie lub ograniczenie przepustowości Ormuzu oznacza bowiem wstrzymanie dostaw obejmujących blisko 20 proc. światowego handlu ropą i LNG.

Choć Polska znajduje się daleko od centrum konfliktu, konsekwencje globalne oddziałują na nią w sposób nieuchronny, w szczególności poprzez ceny energii, koniunkturę w Europie oraz nastroje inwestorów. Poniżej przedstawiono pogłębioną analizę skutków konfliktu dla polskiej gospodarki oraz scenariusze rozwoju sytuacji.

Wzrost gospodarczy

Najsilniejszym kanałem wpływu konfliktu na wzrost gospodarczy Polski są globalne ceny energii. Po rozpoczęciu ataków Brent przekroczył 106 USD za baryłkę, rosnąc o ponad 40 proc. w zaledwie miesiąc, a ceny LNG zwiększyły się o około 60 proc. w związku z atakami Iranu na infrastrukturę Kataru oraz zakłóceniami żeglugi.

WTO wskazuje, że utrzymanie wysokich cen energii może obniżyć globalny wzrost o 0,3 punktu procentowego, a w Europie – nawet o ponad 1, co stanowiłoby największe spowolnienie od czasów pandemii.

Mechanizmy oddziaływania na Polskę

Wzrost kosztów przedsiębiorstw

Polski przemysł jest nadal relatywnie energochłonny. Sektory takie jak chemia, hutnictwo, produkcja materiałów budowlanych czy przemysł papierniczy są szczególnie narażone. Wzrost kosztów gazu i ropy bezpośrednio ogranicza ich rentowność, zmniejszając inwestycje i wymuszając oszczędności.

Pogorszenie koniunktury w UE

Europa – mocno uzależniona od importu energii – odczuwa skutki konfliktu bardziej niż inne regiony. Spowolnienie wzrostu gospodarki strefy euro osłabia popyt na polski eksport, zwłaszcza w branżach takich jak motoryzacja, elektronika, meble czy AGD.



Ryzyko stagflacji
IEA porównuje bieżący kryzys do szoków energetycznych lat 70. XX wieku, wskazując na podwójne zagrożenie: niskiego wzrostu i wysokiej inflacji. Dla Polski – silnie zintegrowanej z europejską gospodarką – oznacza to potencjalne ograniczenie tempa wzrostu w całej perspektywie roku 2026.

Inflacja

Skokowy wzrost cen energii wpływa na inflację poprzez wiele kanałów. Wyższe ceny paliw, energii elektrycznej i gazu podnoszą koszty transportu oraz produkcji w niemal wszystkich sektorach gospodarki. Dotyka to zarówno firm, jak i gospodarstw domowych.

Główne źródła presji inflacyjnej

Energia i paliwa
Ceny LNG oraz ropy wywindowane przez zakłócenia produkcji i transportu w regionie Zatoki sprawiają, że koszty energii dla gospodarstw domowych i firm rosną. Atak na infrastrukturę Kataru, który odpowiada za około 20 proc. globalnego rynku LNG, dodatkowo zaostrzył problem.

Inflacja importowa
Europa doświadcza szerokiej presji inflacyjnej, co potwierdzają analizy CFR – wyższe koszty energii przenoszą się na ceny finalne produktów. W Polsce mechanizm ten jest szczególnie silny ze względu na udział importowanych surowców.

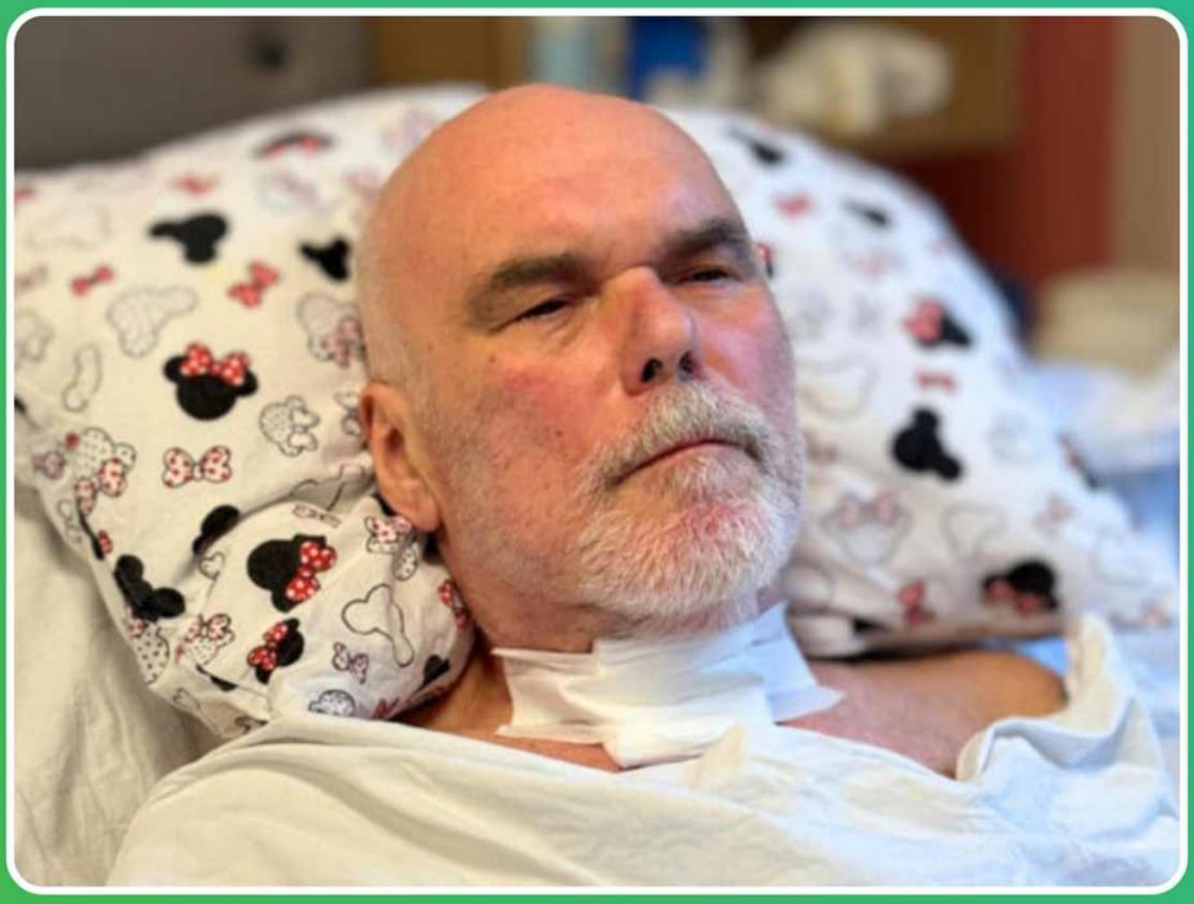
Polityka monetarna
W sytuacji rosnącej inflacji wiele państw rewiduje swoje plany dotyczące stóp procentowych. Według analiz ekonomicznych związanych z wojną, utrzymujące się zakłócenia podażowe mogą opóźniać obniżki stóp lub wymuszać ich podwyżki.
Dla Polski oznacza to wyższe koszty kredytów i mniejszą aktywność inwestycyjną.

Zatrudnienie

Napięcia geopolityczne i wzrost kosztów energii



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 cdb0727d3e

wpływają na rynek pracy głównie w sektorach podatnych na wahania cen energii oraz koniunktury.

Najbardziej zagrożone obszary

Sektory energochłonne
Firmy chemiczne, metalurgiczne i budowlane mogą ograniczać produkcję lub redukować zatrudnienie. Przy cenach LNG i ropy na rekordowych poziomach utrzymanie marż staje się trudne.

Transport lotniczy i drogowy
Ceny paliwa lotniczego gwałtownie wzrosły, co wpływa na rentowność przewoźników i stabilność połączeń. Wzrost kosztów paliw uderza również w firmy transportowe.

Eksporterzy
Firmy zależne od popytu europejskiego (motoryzacja, meble, przemysł maszynowy) mogą odczuwać spadki zamówień, co odbije się na zatrudnieniu.

Mimo tych zagrożeń, struktura polskiego rynku pracy – z niedoborami kadrowymi w wielu sektorach – może ograniczać wzrost bezrobocia.

Pozostałe konsekwencje

Finanse publiczne
Mniejsza dynamika wzrostu gospodarczego i drożejąca energia zwiększają koszty wsparcia dla gospodarstw domowych i firm. Jednocześnie dochody budżetu mogą spadać wskutek niższego CIT i VAT.

Rynek walutowy
Niepewność geopolityczna sprzyja odpływowi kapitału z rynków wschodzących, co może znacząco osłabić złotego.

Bezpieczeństwo energetyczne
Zakłócenia dostaw LNG z Kataru oraz ataki na tankowce w regionie zwiększają ryzyko przerw w dostawach lub skokowych podwyżek cen.



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

Nastroje inwestorów
Wzrost globalnej awersji do ryzyka może ograniczać inwestycje zagraniczne w Polsce lub zwiększać ich koszt.

Analiza scenariuszowa

Scenariusz optymistyczny: szybka deeskalacja
Konflikt ulega wygaszeniu, a USA i Iran podejmują działania dyplomatyczne. Przepustowość Ormuzu zostaje przywrócona. Ceny ropy i LNG spadają, stabilizując rynek energii. Pewne sygnały takich prób pojawiały się, gdy USA sugerowały chęć rozmów.

Efekt dla Polski:
- wyhamowanie inflacji,
- poprawa koniunktury eksportowej,
- stabilizacja rynku pracy,
- umocnienie złotego.

Scenariusz bazowy: długotrwała niestabilność
Konflikt trwa, lecz nie dochodzi do całkowitego zamknięcia Ormuzu. Ceny energii pozostają wysokie. WTO szacuje, że taki stan obniży globalny wzrost o 0,3 pp., a europejski o ponad 1 pp.

Efekt dla Polski:
- spowolnienie PKB,
- utrzymująca się wysoka inflacja,
- ograniczone inwestycje,
- umiarkowany wzrost bezrobocia.

Scenariusz pesymistyczny: eskalacja i blokada Ormuzu
Iran realizuje groźby zamknięcia cieśniny lub dokonuje kolejnych ataków na infrastrukturę. IEA określa taki scenariusz jako największe globalne zagrożenie energetyczne w historii.

Efekt dla Polski:
- silna recesja,
- gwałtowny wzrost inflacji,
- znaczące osłabienie złotego,
- wzrost bezrobocia w sektorach energochłonnych,
- rosnący deficyt publiczny.

Podsumowanie

Atak USA i Izraela na Iran stał się punktem zapalnym, który radykalnie zmienił sytuację na światowych rynkach energii i wywołał szerokie konsekwencje gospodarcze. Polska – mimo dywersyfikacji dostaw – jest silnie narażona na efekty globalne: wysokie ceny surowców, spadek popytu w Europie, rosnącą inflację i niepewność inwestycyjną.
Skutki będą zależeć od dalszego przebiegu wydarzeń. W scenariuszu optymistycznym turbulencje będą krótkotrwałe. W scenariuszu pesymistycznym – mogą doprowadzić do najpoważniejszego kryzysu energetycznego od lat 70. i poważnych perturbacji gospodarczych w Polsce. ■

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



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 cdb0727d5e

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.

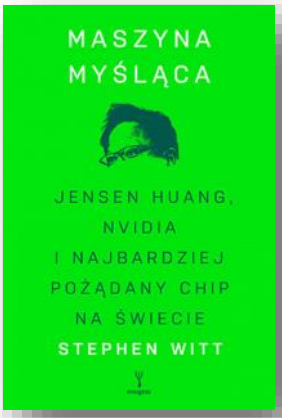
Bez względu na to, jakie masz cele, JEDEN nawyk pomoże ci je osiągnąć.

Timeboxing.

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

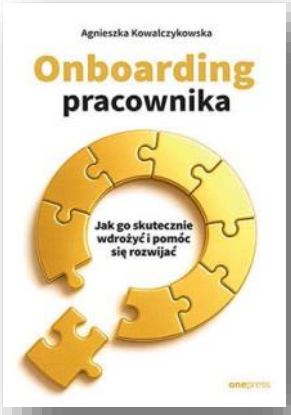
Poznaj zasady tej kluczowej metody zarządzania czasem, wykorzystaj ją do budowania dobrych przyzwyczajeń i zacznij żyć tak, jak chcesz – każdego dnia.

eprasa.pl cdb0727d3e



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.



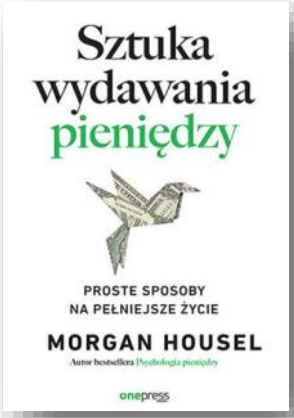
Onboarding pracownika. Jak go skutecznie wdrożyć i pomóc się rozwijać
Agnieszka Kowalczykowska
Wydawnictwo Onepress

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 cdb0727d3e



Broker jako doradca strategiczny firmy, a nie tylko pośrednik



MARIUSZ ŻURAWSKI

Rynek ubezpieczeń korporacyjnych przeszedł znaczącą transformację, ewoluując w kierunku zaawansowanego doradztwa biznesowego. Współczesna rola brokera koncentruje się na precyzyjnej identyfikacji zagrożeń mogących wpływać na stabilność i funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

eprasa.pl cdb0727d3e



Profesjonalny broker nie ogranicza się wyłącznie do prowadzenia negocjacji z zakładami ubezpieczeń. Coraz częściej pełni funkcję doradcy wspierającego klienta w doborze i integracji narzędzi służących skutecznemu zarządzaniu ryzykiem. Efektywność tego procesu zależy przede wszystkim od umiejętności identyfikacji zdarzeń, które mogą zakłócić ciągłość biznesową organizacji.

Współcześnie ubezpieczenia stanowią narzędzie wspierające nie tylko ochronę finansową, lecz także utrzymanie ciągłości operacyjnej przedsiębiorstwa. Obejmują one m.in. ryzyka związane z dostępnością kluczowych narzędzi do prowadzenia działalności – takich jak systemy informatyczne czy infrastruktura IT – w tym zagrożenia cybernetyczne. Coraz większą rolę odgrywa również zabezpieczenie reputacji przedsiębiorstwa oraz wartości marki, które nierzadko należą do jego najcenniejszych aktywów.

Zło konieczne?

Zgubne jest postrzeganie ubezpieczeń jako „zła koniecznego" lub swoistego dodatkowego podatku od prowadzenia biznesu. Takie podejście pomija pojęcie kosztu zaniechania. Błąd w ocenie ryzyka lub brak odpowiedniego zapisu w umowie może generować straty wielokrotnie wyższe niż oszczędności wynikające z niskiej składki lub całkowitego braku ochrony.

Broker pełni funkcję architekta bezpieczeństwa, który projektuje ochronę dopasowaną do specyficznych wymagań konkretnej firmy. Zamiast oferować gotowe, standardowe produkty, tworzy „autorskie" programy ochrony, wykorzystujące różne rodzaje ubezpieczeń i uwzględniające unikalne procesy danej organizacji – produkcyjne, logistyczne, a także działania prewencyjne.

To czyni z brokera doradcę strategicznego, rozpoczynającego pracę od szczegółowego audytu ryzyk, a nie od przeglądania ofert cenowych. Analizuje on procesy oraz codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wskazując najsłabsze ogniwa, a także potencjalne konsekwencje wypadków, szkód czy przestojów. Często okazuje się, że największe zagroże-



eprasa.pl cdb0727d3e

nia kryją się tam, gdzie nikt ich nie dostrzega. Profesjonalista potrafi zidentyfikować te luki i zaproponować rozwiązania realnie zabezpieczające ciągłość biznesu.

Nowe elementy walki o bezpieczeństwo

Współczesny świat stawia przed biznesem wyzwania, których wcześniejsze pokolenia przedsiębiorców nie znały. Zagrożenia cyfrowe przestały być domeną filmów science fiction i stały się codzienną bolączką dyrektorów IT. Hakerzy potrafią sparaliżować zakład produkcyjny w kilka minut, generując straty liczone w milionach. W takim otoczeniu broker musi posiadać wiedzę wykraczającą poza klasyczną asekurację. Ochrona cyber wymaga spełnienia surowych norm bezpieczeństwa, a doradca strategiczny pomaga firmie je wdrożyć.
Podobnie wygląda sytuacja w obszarze ESG oraz odpowiedzialności cywilnej członków władz spółek. Zmieniające się regulacje prawne oraz rosnąca świadomość i roszczeniowość społeczeństwa sprawiają, że zakres ochrony musi być nieustannie aktualizowany. Broker śledzi te zmiany na bieżąco i wskazuje nowe obszary ryzyka. Nie czeka na zapytanie klienta – sam inicjuje aktualizację programu ochrony.

Chwila prawdy podczas likwidacji szkody

Prawdziwa wartość doradcy ujawnia się nie podczas podpisywania umowy, lecz w momencie wystąpienia szkody. To wtedy broker staje się najważniejszym sojusznikiem firmy. Proces likwidacji bywa skomplikowany, a interpretacja zapisów polisy często prowadzi do sporów między ubezpieczonym a ubezpieczycielem. Zadaniem brokera jest przeprowadzenie klienta przez ten proces tak, aby odszkodowanie zostało wypłacone możliwie szybko i w należnej wysokości.
Nawet jedna niefortunnie sformułowana informacja w zgłoszeniu szkody może stać się pretekstem



eprasa.pl cdb0727d3e



do odmowy wypłaty. Doradca, znając te pułapki, chroni interesy klienta i pomaga unikać takich sytuacji. To wsparcie daje zarządowi komfort działania i pozwala skoncentrować się na kwestiach operacyjnych, zamiast prowadzić spory o środki „z odszkodowania".

Partnerstwo budowane na doświadczeniu i analizie danych

Relacja z brokerem nie powinna sprowadzać się do jednego spotkania w roku przy okazji odnowienia polis. To proces ciągły, oparty na wymianie wiedzy oraz wzajemnym zaufaniu. Edukacja stanowi integralną część nowoczesnego pośrednictwa. Organizowane przez brokerów warsztaty, webinary czy spotkania branżowe budują kulturę zarządzania ryzykiem wewnątrz organizacji. Im lepiej pracownicy rozumieją zasady ochrony, tym bezpieczniej funkcjonuje cała firma.

Doradca strategiczny patrzy na biznes szeroko. Analizuje umowy z kontrahentami pod kątem wymogów ubezpieczeniowych czy modyfikacji zakresu odpowiedzialności stron, a także doradza w zakresie działań prewencyjnych. Dzięki temu ubezpieczenie przestaje być kosztem, a staje się inwestycją w stabilność. Współpraca z profesjonalistą to dostęp do know-how, którego samodzielne wypracowanie byłoby czasochłonne i kosztowne.

Nowe narzędzia

Warto pamiętać, że rozwój technologiczny dał ekspertom narzędzia, o których dekadę temu nikt nie marzył. Algorytmy i analiza dużych zbiorów danych pozwalają dziś na wyjątkowo precyzyjne modelowanie scenariuszy.

Jednak technologia sama w sobie jest jedynie narzędziem – to dopiero w rękach doświadczonego brokera dane stają się realną strategią. Maszyna potrafi obliczyć prawdopodobieństwo awarii, lecz nie dostrzega niuansów.

Praktyka pokazuje, że model hybrydowy sprawdza się najlepiej. Technologia gwarantuje szybkość i eliminuje błędy w żmudnych obliczeniach, natomiast człowiek wnosi doświadczenie i kreatywność. Broker analizuje raporty finansowe, dane o szkodowości i trendy rynkowe, łącząc je w spójny obraz. Dzięki temu przedsiębiorstwo nie płaci za ochronę ryzyk, które go nie dotyczą, lecz koncentruje środki tam, gdzie zagrożenia są realne.

Podsumowując rolę nowoczesnego brokera, należy spojrzeć na niego jako na zewnętrzny dział zarządzania ryzykiem. To partner ponoszący odpowiedzialność za obszar decydujący o przetrwaniu organizacji w sytuacjach kryzysowych.

Wybór doradcy strategicznego stanowi jedną z kluczowych decyzji biznesowych, ponieważ ostatecznie liczy się nie cena polisy, lecz skuteczność jej działania w godzinie próby. ■

Autor: radca prawny, Manager ds. Obsługi Klientów Strategicznych w EIB SA

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



eprasa.pl cdb0727d3e



Jak reklamować się za darmo? 10 sposobów dla małych firm

Współczesny rynek stawia przed małymi firmami ogromne wymagania. Konkurencja jest duża, koszty rosną, a klienci mają coraz większy wybór. Nic więc dziwnego, że wielu przedsiębiorców zastanawia się, jak mogą promować swoją działalność nie wydając pieniędzy, a jedynie wykorzystując czas, wiedzę oraz dostępne narzędzia. Na szczęście dzisiejszy świat daje małym firmom ogromne możliwości działania praktycznie bezkosztowo – wystarczy trochę konsekwencji i pomysłowości.

Tomasz Rydzicki

eprasa.pl cdb0727d3e



Media społecznościowe jako fundament darmowej reklamy

Dla wielu małych firm media społecznościowe stają się głównym miejscem kontaktu z klientami. To przestrzeń, w której za darmo można publikować treści, budować społeczność i wprowadzać odbiorców w świat swojej marki.

Platformy takie jak Facebook, Instagram, TikTok czy LinkedIn pozwalają każdemu przedsiębiorcy na dotarcie do lokalnych odbiorców bez wydawania ani złotówki. Najważniejsze jest regularne dzielenie się wartościowymi treściami, które pokazują, czym firma się zajmuje, jak wygląda jej codzienna praca i dlaczego warto jej zaufać. Wideo, relacje czy krótkie poradniki mogą przyciągać uwagę i budować naturalne zainteresowanie.

Najważniejsze:

- regularność i systematyczność,
- wartościowe i angażujące treści,
- relacje, wideo, posty edukacyjne,
- aktywność w lokalnych grupach tematycznych.

Content marketing – budowanie zaufania poprzez wiedzę

Jednym z najskuteczniejszych sposobów reklamy bezkosztowej jest dzielenie się wiedzą. To metoda, która wymaga czasu, ale może przynieść ogromne efekty. Tworzenie artykułów, poradników, check-list czy materiałów edukacyjnych sprawia, że firma zaczyna być odbierana jako ekspert.

Tego rodzaju treści działają na wielu poziomach: pomagają klientowi rozwiązać problem, przyciągają uwagę w mediach społecznościowych, a także poprawiają widoczność w wynikach wyszukiwania Google. Nawet jeśli firma nie ma własnego bloga, może publikować teksty na LinkedIn, Facebooku czy w grupach branżowych.

Najważniejsze:

- dzielenie się wiedzą, poradami i doświadczeniem,
- tworzenie treści, które pomagają klientom,
- publikacja na blogu lub w mediach społecznościowych,
- treści „na lata”, które długo zachowują wartość.



eprasa.pl cdb0727d3e



Wizytówka Google – bezpłatna reklama dostępna dla każdego

Dla firm lokalnych wizytówka Google to absolutny fundament widoczności online. Dzięki niej przedsiębiorstwo pojawia się w Mapach Google oraz w lokalnych wynikach wyszukiwania, co sprawia, że może docierać do osób z najbliższego otoczenia.
Wypełnienie wizytówki nie kosztuje nic, a daje ogromne możliwości: dodawanie zdjęć, publikowanie postów, odpowiadanie na opinie czy monitorowanie statystyk. Kluczowe jest jednak dbanie o aktualność danych i zachęcanie klientów do oceniania usług.
Najważniejsze:
- pełny, dokładnie uzupełniony profil,
- aktualne dane, zdjęcia i posty,
- aktywne zbieranie opinii,
- szybkie odpowiadanie na recenzje.

Networking i relacje – siła kontaktów w lokalnym biznesie

Wielu przedsiębiorców zapomina o tym, że najlepsza reklama często odbywa się poza Internetem. To rozmowy, spotkania, relacje i polecenia napędzają biznes w sposób, którego nie zastąpi żadna reklama.
Networking to nie tylko oficjalne wydarzenia – to także rozmowy z innymi właścicielami firm, udział w lokalnych inicjatywach czy angażowanie się w życie społeczności. Współprace między firmami mogą powstać spontanicznie i często prowadzą do obopólnych korzyści.
Najważniejsze:
- aktywne budowanie relacji,
- współprace lokalne (cross promocje),
- udział w wydarzeniach i inicjatywach,
- wzajemne polecanie usług.

Portale ogłoszeniowe i katalogi firm

W Internecie istnieje wiele miejsc, gdzie mała firma może zaprezentować się całkowicie za darmo. Od lokalnych katalogów, przez branżowe wizytowniki, po portale ogłoszeniowe – każde z nich może przynieść nowych klientów, zwłaszcza na początku działalności.
Ważne jest, aby opis firmy był spójny i czytelny, a dane kontaktowe łatwe do znalezienia. W wielu katalogach można również dodać zdjęcia, godziny pracy lub ofertę.
Najważniejsze:
- korzystanie z darmowych katalogów i ogłoszeń,
- dbałość o spójny opis,
- aktualność informacji,
- wykorzystanie portali lokalnych i branżowych.

Marketing szeptany – naturalne polecenia od klientów

Nic nie działa tak dobrze, jak opinia zadowolonego klienta. Marketing szeptany jest całkowicie darmo-



eprasa.pl cdb0727d3e



wy, ale wymaga jednego – jakości obsługi. Klienci chętnie polecają firmy, które traktują ich profesjonalnie, a pozytywne rekomendacje mogą szybko rozprzestrzeniać się w środowisku lokalnym i online.
Można też stosować proste mechanizmy zachęcające, takie jak program „poleć znajomemu", który w zamian za polecenie oferuje drobną korzyść.

Najważniejsze:

- najwyższa jakość obsługi,
- zachęcanie do poleceń,
- naturalne rozmowy o marce,
- pozytywne opinie klientów.

Współpraca z mikroinfluencerami

Mikroinfluencerzy mają często niewielkie, ale bardzo zaangażowane społeczności. Współpraca z nimi może być całkowicie bezkosztowa – wielu zgadza się na barter, czyli wymianę produktu lub usługi za publikację.
Ich przekaz bywa autentyczny, a odbiorcy traktują ich opinię jako wiarygodną. To doskonała forma reklamy dla firm lokalnych, rękodzielniczych, usługowych czy gastronomicznych.

Najważniejsze:

- niewielkie profile, ale duże zaangażowanie,
- współprace barterowe,
- naturalny i autentyczny przekaz,
- docieranie do konkretnych odbiorców.

E-mail marketing – darmowy sposób na utrzymanie kontaktu

Nawet mała firma może prowadzić newsletter lub mailing, korzystając z darmowych wersji narzędzi do e-mail marketingu. Kluczowe jest zbieranie adresów zgodnie z prawem (np. zapis przez formularz) oraz wysyłanie treści, które naprawdę mają wartość.
Może to być wiedza, krótkie porady, informacje o nowościach czy zaproszenia do wydarzeń. Dzięki newsletterowi marka pozostaje w świadomości klienta, nawet jeśli nie ma częstego kontaktu bezpośredniego.

Najważniejsze:

- darmowe narzędzia do newslettera,
- wartościowe treści edukacyjne,

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl cdb0727d3e



- systematyczność wysyłek,
- budowanie bazy zgodnie z RODO.

Minimalistyczna strona internetowa

Profesjonalna strona internetowa nie musi kosztować dużych pieniędzy. Nawet prosta, darmowa strona na platformie typu „drag and drop" może podnieść wiarygodność firmy i pomóc w pozycjonowaniu.
Taka strona może zawierać jedynie podstawowe informacje: opis działalności, zdjęcia, dane kontaktowe i odnośniki do mediów społecznościowych. Wystarczy, że jest przejrzysta i zaktualizowana – to już robi ogromną różnicę.
Najważniejsze:

- prosta, przejrzysta strona,
- podstawowe informacje o firmie,
- darmowe kreatory stron,
- ułatwienie kontaktu z klientem.

Obecność w społeczności lokalnej

Małe firmy mają ogromny potencjał działania w najbliższym otoczeniu. Wystarczy uczestniczyć w lokalnych wydarzeniach, współpracować z organizacjami, szkołami czy klubami sportowymi. To buduje rozpoznawalność oraz zaufanie.
Lokalni klienci chętnie wspierają biznesy, które są aktywne i widoczne „wśród swoich". Wystarczy nawet drobny wkład – prowadzenie lokalnych warsztatów, udział w festynach czy wspólne akcje z innymi przedsiębiorcami.
Najważniejsze:

- udział w lokalnych inicjatywach,
- współpraca ze szkołami i stowarzyszeniami,
- budowanie widoczności w realnym świecie,
- angażowanie społeczności.

Podsumowanie

Reklama bez budżetu jest jak inwestycja w relacje, treści i własną konsekwencję. Mała firma może skutecznie promować się za darmo, wykorzystując media społecznościowe, content marketing, wizytówkę Google, networking i działania lokalne. Kluczem jest systematyczność, autentyczność i umiejętność budowania wartości – bo to właśnie ona przyciąga klientów w sposób naturalny. ■

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl cdb0727d3e

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · e-kiosk.pl · e-gazety.pl

publio · nexto.pl · ebookpoint.pl

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

onepress · PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA · eprasa.pl



eprasa.pl cdb0727d3e





Czy PR sprzedaje w sektorze MŚP? Od wizerunku do wyniku



ŁUKASZ ROSZKOWSKI

W świecie małych i średnich przedsiębiorstw każda złotówka musi pracować znacznie ciężej niż w korporacjach. Budżety marketingowe są ograniczone, decyzje zakupowe często zapadają szybko, a konkurencja z roku na rok staje się coraz bardziej profesjonalna – zarówno operacyjnie, jak i komunikacyjnie. W takim otoczeniu wielu przedsiębiorców zadaje sobie fundamentalne pytanie: czy działania Public Relations faktycznie wspierają sprzedaż, czy są jedynie „dodatkiem", który dobrze wygląda, ale nie wpływa na wynik? Odpowiedź brzmi: dobrze zaplanowany PR nie tylko wspiera sprzedaż, lecz w wielu przypadkach wręcz ją umożliwia.

eprasa.pl cdb0727d3e



Choć PR nie jest narzędziem stricte sprzedażowym i nie prowadzi bezpośrednio do kliknięcia „kup teraz", jego siła leży w budowaniu fundamentów decyzji zakupowych. Dla klientów – zarówno indywidualnych, jak i biznesowych – wiarygodność marki, jej widoczność oraz spójny przekaz odgrywają kluczową rolę.

W sektorze MŚP właściciel lub prezes bardzo często jest twarzą firmy, a jego reputacja staje się częścią produktu. Klienci zwracają uwagę nie tylko na parametry oferty, lecz także na to, jak firma mówi o swojej pracy, jakie wartości reprezentuje i jakie ma opinie w przestrzeni publicznej. Z badań wynika, że ponad 70 proc. klientów przed podjęciem decyzji zakupowej sprawdza przedsiębiorstwo w Internecie – szukając opinii, artykułów, wypowiedzi eksperckich czy obecności medialnej. Firma, która w przestrzeni informacyjnej nie istnieje lub komunikuje się niespójnie, traci część potencjalnych klientów już na etapie wstępnego researchu.

PR pomaga zapełnić tę lukę, zapewniając widoczność tam, gdzie klient szuka potwierdzenia słuszności swojej decyzji. To obecność w mediach, komentarze eksperckie, publikacje branżowe i materiały, które świadczą o kompetencjach przedsiębiorstwa. W dobie cyfryzacji to właśnie te elementy stają się odpowiednikiem rekomendacji – a rekomendacje są jednym z najważniejszych czynników zakupowych.

Jak PR wspiera sprzedaż w praktyce

Dla małych i średnich przedsiębiorstw PR stanowi narzędzie pozwalające budować markę ekspercką bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów, jak w przypadku kampanii reklamowych. Artykuły, komentarze eksperckie czy case studies nie tylko wzmacniają wizerunek, ale i znacząco zwiększają postrzeganą wartość firmy. Klient, który widzi przedsiębiorcę jako eksperta, jest bardziej skłonny wybrać właśnie jego ofertę, nawet jeśli ta jest droższa. Kupuje bowiem nie tylko produkt, lecz także bezpieczeństwo wyboru.

W praktyce działania PR skracają proces decyzyjny. Jeżeli potencjalny klient trafia na firmę, którą już zna z publikacji czy mediów, poziom zaufania jest wyższy jeszcze przed pierwszą rozmową. Zwiększa to konwersję zapytań ofertowych, a także ułatwia pracę działowi sprzedaży, który nie musi zaczynać od budowania wiarygodności od zera.



eprasa.pl cdb0727d3e



Bardzo ważna jest też synergia PR z innymi kanałami marketingowymi. Publikacje eksperckie wspierają SEO, zwiększając widoczność w wyszukiwarkach. Artykuły w mediach można wykorzystać jako dowód społeczny w ofertach sprzedażowych, podczas rozmów z klientami czy w prezentacjach. Obecność medialna znacząco podnosi skuteczność działań prospectingowych – zarówno cold mailingu, jak i cold callingu – ponieważ buduje naturalny autorytet i redukuje dystans.

Dla MŚP, gdzie efektywność każdego kanału ma ogromne znaczenie, takie wzajemne wzmacnianie się narzędzi komunikacyjnych jest jednym z najważniejszych aspektów prowadzenia działań PR.

PR jako przewaga konkurencyjna i narzędzie relacyjne

W wielu branżach produkty i usługi są do siebie bardzo podobne pod względem jakości, parametrów czy ceny. Różnica pojawia się dopiero w obszarze wartości dodanej – w tym, jak firma się komunikuje, jakie emocje budzi u klientów i jak postrzegana jest jej wiarygodność. PR pozwala pokazać procesy, ludzi i wartości, dzięki czemu marka staje się bardziej „ludzka" i bliższa odbiorcy. To często decyduje o wyborze dostawcy.

Wizerunek wpływa nie tylko na relacje z klientami,

AUTOPROMOCJA



eprasa.pl cdb0727d3e



lecz także z całym otoczeniem biznesowym. Partnerzy, inwestorzy, instytucje finansowe czy potencjalni pracownicy również podejmują decyzje na podstawie reputacji i obecności medialnej. Silny wizerunek może ułatwić negocjacje, przyciągnąć bardziej kompetentnych kandydatów i zwiększyć zaufanie banków czy funduszy do przedsiębiorstwa.

Dla MŚP, w którym relacje są jednym z najważniejszych elementów rozwoju, PR pełni więc podwójną funkcję: wspiera sprzedaż oraz buduje kapitał, który otwiera drzwi do nowych możliwości biznesowych.

Skuteczny PR to konsekwencja i strategia, nie pojedyncze działania

Warto podkreślić, że PR nie działa z dnia na dzień. Budowanie rozpoznawalności, reputacji i pozycji eksperta to proces wymagający konsekwencji. Jednym z najczęstszych błędów w sektorze MŚP jest traktowanie PR jako działania jednorazowego – publikacja pojedynczego artykułu czy wysłanie jednej informacji prasowej nie przyniesie długotrwałych rezultatów.

Efekty pojawiają się wtedy, gdy komunikacja jest regularna, spójna i zgodna ze strategią biznesową. PR musi odpowiadać na realne potrzeby klientów, odnosić się do aktualnych trendów rynkowych oraz wzmacniać to, co firma ma najcenniejszego – swoją ekspertyzę, historię i wartości. W takim modelu PR przestaje być „ładnym dodatkiem", a staje się narzędziem rozwoju.

W sektorze MŚP PR nie jest luksusem zarezerwowanym dla dużych korporacji. Jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi budowania wartości firmy, jeśli prowadzi się go świadomie i konsekwentnie. Nie generuje natychmiastowych transakcji, ale tworzy warunki, dzięki którym sprzedaż staje się łatwiejsza, szybsza i bardziej przewidywalna. A w dzisiejszym środowisku biznesowym przewidywalność to jedna z najcenniejszych walut. ■

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

REKLAMA



eprasa.pl cdb0727d3e



Silosowanie – cichy wróg organizacji



PAWEŁ KOWALEWSKI

Silosy to niewidzialne mury, które rosną w najlepsze, kiedy nikt nie patrzy – i które potrafią być solidniejsze niż jakiekolwiek ściany z betonu. Pracuję w biznesie ponad dwie dekady i widziałem już wiele organizacji, które wpadały w poważne problemy, ponieważ poszczególne działy zaczęły się od siebie stopniowo separować, budując własne mikroświaty, własne priorytety i własną interpretację tego, „co jest ważne". W praktyce wygląda to tak, jakby w ramach jednej firmy zaczynały działać małe firmy, czasem wręcz rywalizujące między sobą.

eprasa.pl cdb0727d3e

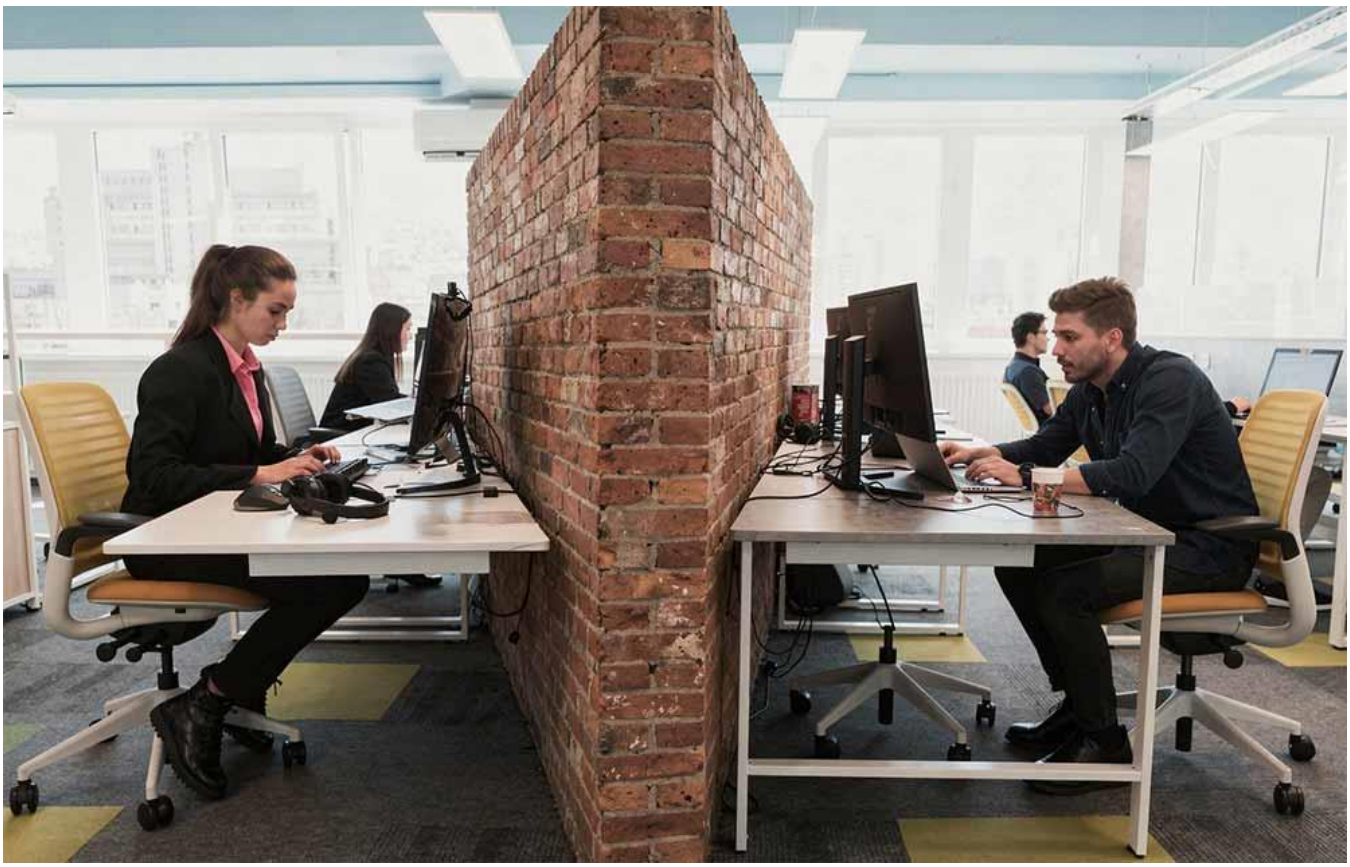


Jako konsultant biznesowy, rozmawiałem z setkami menedżerów, którzy – często z zakłopotaniem – przyznawali, że silosowanie jest jak korozja: postępuje po cichu, niewidocznie z zewnątrz, ale skutecznie niszczy całą konstrukcję organizacji.
Co jeszcze bardziej niepokojące: większość firm orientuje się, że ma problem, dopiero wtedy, gdy negatywne efekty stają się widoczne w wyniku finansowym albo w jakości pracy zespołów.

Jak powstaje silos – proces, który zaczyna się niewinnie

Silos zaczyna się niewinnie. Marketing chce robić swoje, sprzedaż swoje, logistyka swoje, a operacje robią, co mogą, aby utrzymać resztę w ryzach. Każdy z tych obszarów ma swoje zadania, swoje presje i swoje KPI. Na pierwszy rzut oka wygląda to nawet jak zdrowy podział odpowiedzialności. Problem w tym, że w wielu firmach granice odpowiedzialności stopniowo przekształcają się w granice komunikacyjne, a te z kolei – w granice mentalne.

Powtórzmy to, bo jest kluczowe: silosy nie wynikają ze złych intencji pracowników. Pracownicy chcą dobrze wykonywać swoją pracę. To system – sposób wyznaczania celów, struktura nagród, niejasna komunikacja – powoduje, że zaczynają się skupiać na tym, co przynosi korzyści ich działowi, a nie organizacji jako całości.
Mechanizm jest powtarzalny. Organizacja ustala cele zorientowane na wyniki działowe. Menedżerowie są rozliczani z KPI, które dotyczą tylko ich obszaru. Pracownicy działają zgodnie z zasadą racjonalności – maksymalizują to, za co są oceniani, nagradzani i rozliczani. A że te cele coraz częściej nie są zbieżne z celami całej firmy, to logiczne jest, że po pewnym czasie zespoły zaczynają „grać przeciwko sobie".
Aby zrozumieć, jak mocno system wpływa na zachowania, warto znać jedną zasadę: przeciętny pracownik w ok. 80 proc. koncentruje się na realizacji celów indywidualnych, a tylko w 20 proc. kieruje się globalnymi celami firmy. To naturalne – człowiek robi to, za co jest nagradzany.
Z tego napięcia rodzą się konflikty, czasem otwarte,



eprasa.pl cdb0727d3e



a czasem subtelne. Wtedy zaczyna się gra „oni vs. my”. Sprzedaż oskarża marketing, marketing patrzy z frustracją na sprzedaż, logistyka narzeka na oba te działy, a finanse robią wszystko, żeby zatrzymać budżet, nie mając pełnego kontekstu biznesowego.

W efekcie decyzje zapadają wolniej, projekty stają w miejscu, a klienci zaczynają zauważać chaos. Menedżerowie – zamiast kreować kierunek rozwoju – spędzają czas na mediatorstwie, gaszeniu konfliktów i „prostowaniu” komunikacji, która wcześniej nie powinna była się skrzywić.

Przykład z życia. Duża firma handlowa, świetny produkt, dobrze naoliwiona operacja. A jednak wyniki siadły. Dlaczego? Ponieważ logistyka od miesięcy nie rozmawiała ze sprzedażą. Najpierw drobne nieporozumienia, potem niechęć, aż w końcu – formalne, chłodne wymiany maili, w których każde zdanie było potencjalną iskrą konfliktu. Sprzedaż skarżyła się na braki, magazyn obwiniał sprzedaż o brak prognoz. Klienci… odchodzili do konkurencji, która po prostu potrafiła się dogadać.

To nie problem kompetencji. To problem systemu.

Jak zatrzymać silosowanie?

Sześć kluczowych kroków

Pierwsza rada: wspólne cele, a nie równoległe

Jeśli marketing jest rozliczany z ilości leadów, a sprzedaż z podpisanych umów – konflikt jest pewny. To nie kwestia charakteru ludzi, tylko matematyki. Międzydziałowe KPI są trudne w projektowaniu, ale są konieczne. Odwlekanie ich to jak odwlekanie remontu przeciekającego dachu – i tak wróci, tylko że z większym kosztem.

Druga: regularne spotkania między działami, ale sensowne

Nie chodzi o odczytywanie slajdów. Chodzi o rozmowę: czego potrzebujecie? co wam blokuje pracę? co możecie dać innym? Im bardziej konkretne spotkanie, tym bardziej realna współpraca. Najlepsza zasada? Nie raportujemy – planujemy.

Trzecia: rotacja wewnętrzna

Nie ma lepszego lekarstwa na uprzedzenia niż doświadczenie. Gdy pracownik marketingu zobaczy

OGŁOSZENIE

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

empik kiosk.pl gazety.pl publio nexto.pl

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



eprasa.pl cdb0727d3e



na własne oczy, jak działa sprzedaż, przestanie oczekiwać rzeczy nierealnych. I odwrotnie. Łańcuch empatii tworzy współpracę.

Czwarta: transparentna komunikacja

Jeśli zmieniają się priorytety – powiedzmy to głośno. Jeśli proces się sypie – nie zamiatajmy pod dywan. Brak informacji rodzi domysły, a te rodzą konflikty.

Piąta: liderzy muszą dawać przykład

Silosowanie zaczyna się na dole, ale powody mają źródło wyżej. Jeśli menedżerowie działów nie współpracują, to ich zespoły będą kopiowały ich zachowania.

Szósta, najważniejsza: koniec z fragmentaryzacją KPI

Jeżeli KPI działowe nie wspierają KPI organizacyjnych, to w praktyce organizacja przestaje być organizacją, a zaczyna być federacją działów. To prosta droga do destrukcji spójności.

Silosy to objaw, nie choroba

Wychodzenie z silosów to proces. Trzeba mapować punkty tarcia, identyfikować wąskie gardła, analizować jakościowo komunikację między działami. Ważna jest przejrzystość priorytetów – ludzie muszą wiedzieć, co jest najważniejsze i dlaczego.

I, co bardzo ważne: integracje i wyjazdy motywacyjne – choć przyjemne – nie rozwiążą problemu silosów. Mogą być dodatkiem, ale nie lekiem. Jeśli system premiuje rywalizację, a nie współpracę, żadna wspólna kolacja tego nie naprawi.

Silosy to objaw systemu, nie wina ludzi. Jeśli chcemy je ograniczyć, musimy zmienić zasady gry. KPI, procesy, ramy odpowiedzialności i system nagradzania muszą promować cele całej organizacji, a nie tylko „moja piaskownica".

Bo to menedżerowie tworzą środowisko, w którym zespoły albo współpracują, albo się dzielą – nawet jeśli nigdy nie wypowiedzą tego na głos. ■

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

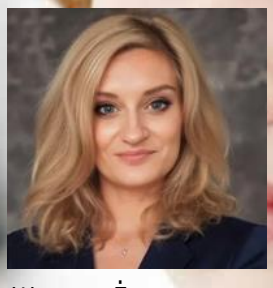
REKLAMA



eprasa.pl cdb0727d3e



Sukcesja majątku przedsiębiorcy – najczęstsze błędy w planowaniu spadkowym



WIOLETTA ŻELAZOWSKA

Planowanie sukcesji majątku przedsiębiorcy jest jednym z najistotniejszych elementów odpowiedzialnego zarządzania firmą, a jednocześnie jednym z najczęściej odkładanych zagadnień, mimo że dotyczy kwestii kluczowych dla przyszłości zarówno rodziny, jak i przedsiębiorstwa. Wielu właścicieli firm skupia się przede wszystkim na rozwoju biznesu, inwestycjach, ekspansji rynkowej czy bieżącej optymalizacji podatkowej, natomiast tematyka dotycząca przekazania majątku następnym pokoleniom lub właściwego zabezpieczenia kontynuacji działalności jest bardzo często pomijana lub odkładana na nieokreśloną przyszłość.

eprasa.pl cdb0727d3e



Brak przygotowania w tym obszarze może jednak prowadzić do istotnych, a niekiedy wręcz dramatycznych konsekwencji – zarówno dla członków rodziny przedsiębiorcy, jak i dla funkcjonowania jego firmy. W praktyce brak planu sukcesyjnego wywołuje konflikty spadkowe, spory dotyczące podziału majątku oraz paraliż decyzyjny w przedsiębiorstwie, wynikający z braku jasnych zasad na wypadek nagłej, nieprzewidzianej sytuacji życiowej. Taki paraliż może prowadzić do zachwiania stabilności firmy, utraty kontrahentów, ograniczenia możliwości wykonywania umów, a w skrajnych przypadkach nawet do poważnych problemów finansowych czy upadłości.

Dlaczego planowanie sukcesji jest tak istotne?

Sukcesja majątku przedsiębiorcy to proces, który obejmuje nie tylko przekazywanie aktywów finansowych, nieruchomości, sprzętu czy praw własności, lecz również przeniesienie kontroli nad przedsiębiorstwem, udziałami w spółkach oraz uprawnień wynikających z zawartych umów handlowych czy kontraktów długoterminowych. Jest to zatem obszar wymagający kompleksowego podejścia i przemyślenia szeregu powiązań majątkowych i korporacyjnych.

W przypadku śmierci właściciela firmy, który nie przygotował wcześniej żadnego planu sukcesyjnego, zastosowanie znajdują ogólne zasady dziedziczenia wynikające z przepisów prawa spadkowego. Oznacza to domyślny podział majątku według ustawowej kolejności, która w praktyce nie musi (i często nie odpowiada) faktycznym potrzebom przedsiębiorstwa ani rzeczywistym intencjom zmarłego. Powoduje to, że współwłaścicielami firmy mogą stać się osoby o zupełnie różnych doświadczeniach, przygotowaniu biznesowym, a nawet sprzecznych interesach, co znacznie utrudnia podejmowanie bieżących decyzji.

Najczęstszy błąd – brak testamentu

Jednym z najczęściej występujących błędów jest brak sporządzenia testamentu. W konsekwencji majątek przedsiębiorcy, w tym udziały w firmie lub samo przedsiębiorstwo, podlegają dziedziczeniu ustawowemu zgodnie z przepisami Kodeksu cywilnego. Takie rozwiązanie może być niekorzystne,



eprasa.pl cdb0727d3e



ponieważ prowadzi do niezamierzonego rozdrobnienia majątku oraz współwłasności w rękach osób, które nie są przygotowane do kontynuowania działalności lub nie mają ku temu predyspozycji.
Może to rodzić poważne trudności organizacyjne – od problemów z reprezentacją firmy, przez ograniczoną możliwość podejmowania decyzji, aż po konieczność uzyskiwania jednomyślności współwłaścicieli w sprawach wymagających szybkich działań. Brak testamentu pozbawia także przedsiębiorcę możliwości jednoznacznego wskazania osoby, która powinna przejąć zarządzanie firmą, oraz stworzenia katalogu zasad dotyczących dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Niewłaściwie przygotowany testament

Kolejnym istotnym błędem jest sporządzenie testamentu w sposób nieprecyzyjny, niepełny lub nieuwzględniający struktury majątku przedsiębiorcy oraz mechanizmów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Dobrze przygotowany testament powinien klarownie określać:

- osoby dziedziczące konkretne składniki majątku,
- sposób objęcia kontroli nad przedsiębiorstwem,
- zasady podziału udziałów w spółkach,
- tryb realizacji rozliczeń pomiędzy spadkobiercami.

Dla przedsiębiorców niezwykle pomocne są zapisy windykacyjne, umożliwiające przekazanie wybranych składników majątku określonej osobie w sposób natychmiastowy – z chwilą otwarcia spadku. Pozwala to uniknąć rozdrobnienia własności i realnie chroni firmę przed destabilizacją.

Brak strategii sukcesyjnej dla firmy

Częstym błędem jest traktowanie sukcesji wyłącznie jako kwestii rodzinnej, co stanowi poważne uproszczenie. W rzeczywistości sukcesja powinna być elementem długoterminowej strategii biznesowej przedsiębiorstwa i obejmować m.in.:

- wskazanie osób mogących przejąć zarządzanie firmą,
- ocenę kompetencji potencjalnych następców oraz ich przygotowanie,
- analizę struktury własnościowej pod kątem płyn-



eprasa.pl cdb0727d3e



nego przekazania kontroli nad przedsiębiorstwem,
- przygotowanie procedur sukcesyjnych, np. planów awaryjnych, pełnomocnictw, regulaminów wewnętrznych.

Brak takich ustaleń prowadzi do sytuacji, w której firma po śmierci właściciela traci stabilność, zdolność do działania i możliwość podejmowania decyzji, co negatywnie wpływa na jej płynność oraz reputację wśród kontrahentów i pracowników.

Pomijanie aspektów podatkowych

Planowanie sukcesji wymaga również analizy skutków podatkowych, ponieważ nieprzemyślane decyzje mogą prowadzić do znacznych obciążeń finansowych. W niektórych przypadkach konieczność zapłaty podatku od spadków lub darowizn może stanowić poważne obciążenie dla rodziny lub firmy.

Dlatego w procesie sukcesji warto rozważyć m.in.:
- darowizny przekazywane za życia przedsiębiorcy,
- założenie fundacji rodzinnej jako narzędzia długoterminowego zarządzania majątkiem,
- przekształcenia struktury własnościowej spółek,
- odpowiednie planowanie podziału udziałów pomiędzy spadkobierców.

Prawidłowo zaplanowana struktura sukcesyjna pozwala znacząco ograniczyć ryzyko podatkowe i zapewnia przewidywalność finansową następców.

Brak powiązania sukcesji z zabezpieczeniem finansowym

Coraz większego znaczenia nabiera również powiązanie planowania sukcesji z zabezpieczeniem finansowym przedsiębiorstwa i rodziny właściciela. Polisy ubezpieczeniowe mogą pełnić rolę istotnego narzędzia, umożliwiającego np. wykup udziałów od pozostałych spadkobierców, uregulowanie zobowiązań przedsiębiorstwa czy utrzymanie płynności w okresie przejściowym.

Integracja planu sukcesji z instrumentami finansowymi stabilizuje sytuację firmy oraz minimalizuje możliwość powstawania konfliktów zarówno rodzinnych, jak i biznesowych.

Podsumowanie

Planowanie sukcesji majątku przedsiębiorcy nie powinno być odkładane na później. Jest to proces wymagający analizy aspektów prawnych, podatkowych oraz biznesowych, a także uwzględnienia indywidualnej specyfiki prowadzonej działalności. Profesjonalnie przygotowana strategia sukcesyjna zapewnia ochronę interesów rodziny właściciela, gwarantuje ciągłość funkcjonowania firmy, stabilizuje relacje z kontrahentami i pracownikami oraz pozwala budować długofalowe fundamenty dalszego rozwoju.

Coraz większa liczba przedsiębiorców korzysta z kompleksowego doradztwa prawnego w tym obszarze, obejmującego m.in. przygotowanie testamentów, analizę struktury majątku, wdrożenie rozwiązań korporacyjnych oraz opracowanie planów długoterminowego przekazania przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom. ■

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 cdb0727d3e



Co się stało z zarządzaniem ludźmi w firmach? Problem, którego wielu właścicieli nie rozumie



Piotr Tytoń

W rozmowach prowadzonych z właścicielami oraz członkami zarządów przedsiębiorstw w ostatnim czasie jeden konkretny temat powraca zdecydowanie częściej niż kwestie inflacji, rosnących kosztów energii czy narastającej presji konkurencyjnej. Jest nim zarządzanie ludźmi. Nie chodzi tu jednak o klasycznie rozumiany dział HR, lecz o bardzo praktyczny, operacyjny wymiar codziennego funkcjonowania: coraz trudniej jest zbudować stabilny i lojalny zespół, coraz trudniej utrzymać autentyczne zaangażowanie pracowników, a jednocześnie coraz więcej cennej energii menedżerowie muszą poświęcać na rozwiązywanie narastających napięć wewnątrz organizacji.



Rozdźwięk między oczekiwaniami a rzeczywistością rynkową

Właściciele firm mówią dziś o tym wprost: rotacja kadr nieustannie rośnie, procesy rekrutacyjne trwają znacznie dłużej niż dawniej, a młodzi pracownicy wchodzący na rynek mają zupełnie inne oczekiwania niż te, które dominowały jeszcze kilka lat temu. Z kolei sami pracownicy często artykułują coś zgoła odwrotnego: podkreślają, że w codziennych obowiązkach brakuje im głębszego sensu pracy, jasnej i transparentnej komunikacji oraz realnych możliwości rozwoju zawodowego. Te dwa odrębne światy coraz częściej i wyraźniej zaczynają się ze sobą rozmijać.

Z mojej perspektywy – osoby, która na co dzień współpracuje z firmami od strony operacyjnej oraz zarządczej – nie jest to bynajmniej problem jednostkowy czy odizolowany. To raczej wypadkowa kilku procesów, które zbiegły się w tym samym czasie: gwałtownej zmiany pokoleniowej na rynku pracy, chronicznego niedoboru wykwalifikowanych pracowników, rosnącej presji na wyniki finansowe oraz fundamentalnej redefinicji oczekiwań wobec samej pracy. W wielu organizacjach oznacza to nieuchronną konieczność całkowitego przeprojektowania dotychczasowego sposobu zarządzania zespołem.

Wielopokoleniowość jako źródło nowych wyzwań komunikacyjnych

Pierwszą rzeczą, którą można bardzo wyraźnie zaobserwować w nowoczesnych organizacjach, jest rosnące napięcie wynikające bezpośrednio z wielopokoleniowości zespołów. W ramach jednej firmy pracują dzisiaj osoby, które zaczynały swoje kariery zawodowe trzydzieści lat temu, oraz młodzi ludzie, którzy dopiero stawiają swoje pierwsze kroki na rynku pracy. Każda z tych grup posiada diametralnie inne doświadczenia zawodowe, odmienne wzorce



eprasa.pl cdb0727d3e



wykonywania pracy oraz całkowicie inne rozumienie pojęcia profesjonalizmu.

Starsze pokolenia budowały swoje kariery w oparciu o model stabilności. Praca była dla nich czymś, co gwarantuje bezpieczeństwo materialne, a lojalność wobec pracodawcy stanowiła naturalną, niepodważalną wartość. Dla wielu młodszych pracowników praca jest natomiast traktowana raczej jako kolejny projekt niż długoterminowe, wiążące zobowiązanie na lata. Liczy się dla nich przede wszystkim tempo osobistego rozwoju, poczucie sensu wykonywanych zadań oraz realna możliwość zachowania zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance).

To zderzenie odmiennych perspektyw prowadzi do napięć, które w codziennej praktyce bardzo często manifestują się jako proste problemy komunikacyjne. W rzeczywistości mamy jednak do czynienia z głębokim konfliktem założeń. Jedna strona oczekuje bezwzględnej lojalności i cierpliwości w żmudnym budowaniu ścieżki kariery, natomiast druga – błyskawicznego rozwoju, uznania oraz znacznie większej autonomii w działaniu.

Demograficzny przełom i zmiana układu sił na linii pracownik-pracodawca

Drugim kluczowym elementem tej układanki jest demografia. W całej Europie przedsiębiorcy mierzą się obecnie z coraz wyraźniejszym i dotkliwym niedoborem rąk do pracy. W wielu branżach zasadniczy problem nie polega już na tym, czy dana firma chce zatrudnić młodych ludzi, lecz na tym, czy w ogóle jest w stanie ich znaleźć na rynku. W praktyce oznacza to fundamentalną i nieodwracalną zmianę relacji między pracownikiem a pracodawcą.

Jeszcze dekadę temu firmy mogły swobodnie wybierać spośród wielu wykwalifikowanych kandydatów. Dziś coraz częściej to kandydaci dokonują selekcji firm, w których chcieliby pracować. Szczególnie mocno odczuwają to przedsiębiorstwa średniej wielkości, które nie zawsze mogą konkurować z największymi, globalnymi organizacjami pod względem poziomu wynagrodzeń czy powszechnej rozpoznawalności marki. W tej specyficznej sytuacji przewagę konkurencyjną zaczynają budować zupełnie inne



eprasa.pl cdb0727d3e

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 cdb0727d3e



czynniki: unikalny styl zarządzania, kultura pracy oraz autentyczne, a nie tylko deklaratywne możliwości rozwoju.

Trzecia istotna zmiana, która wyraźnie wpływa na sposób funkcjonowania organizacji, dotyczy podejścia młodszych pracowników do świadczenia pracy. W wielu firmach jest ono błędnie interpretowane jako brak zaangażowania lub niższa etyka pracy. Z mojego doświadczenia wynika jednak, że w większości przypadków mamy do czynienia raczej z zupełnie innym zestawem oczekiwań niż z faktycznym brakiem motywacji do działania.

Pułapka mikrozarządzania i potrzeba autentycznej transparentności

Młodsi pracownicy znacznie szybciej i bardziej stanowczo reagują na brak sensu wykonywanej pracy, brak konstruktywnej informacji zwrotnej czy nadmierną, duszącą kontrolę. Jeżeli nie dostrzegają pola do rozwoju lub realnego wpływu na to, co robią, po prostu decydują się na zmianę miejsca zatrudnienia. Rotacja, która jeszcze kilka lat temu była postrzegana jako wyjątek, w wielu branżach powoli zaczyna stawać się nowym standardem.

Właściciele firm często pytają w tym momencie o skuteczne narzędzia motywacyjne: premie, benefity czy nowoczesne systemy kafeteryjne.

Problem polega jednak na tym, że w wielu przypadkach próbujemy rozwiązać strukturalny problem za pomocą systemów zewnętrznych, podczas gdy jego prawdziwe źródło tkwi głęboko w samym sposobie zarządzania. Jednym z najczęstszych mankamentów, które widzę w organizacjach, jest brak jasności. Ludzie często nie wiedzą, dlaczego wykonują określone zadania, jaki jest szerszy kontekst biznesowy ich pracy i jakie strategiczne decyzje stoją za obranym kierunkiem działania firmy. W wielu zespołach zadania są realizowane poprawnie pod kątem operacyjnym, ale pracownicy nie widzą w nich żadnego większego sensu.

Transparentność zarządzania okazuje się dziś jednym z absolutnie najważniejszych czynników budu-



eprasa.pl cdb0727d3e



jących trwałe zaangażowanie. Kiedy pracownicy w pełni rozumieją kontekst biznesowy swoich działań, znacznie częściej zaczynają traktować swoją pracę jako osobistą odpowiedzialność za wynik końcowy, a nie jedynie jako beznamiętne wykonywanie poleceń przełożonego.

Nowoczesny feedback i redefinicja ścieżek kariery

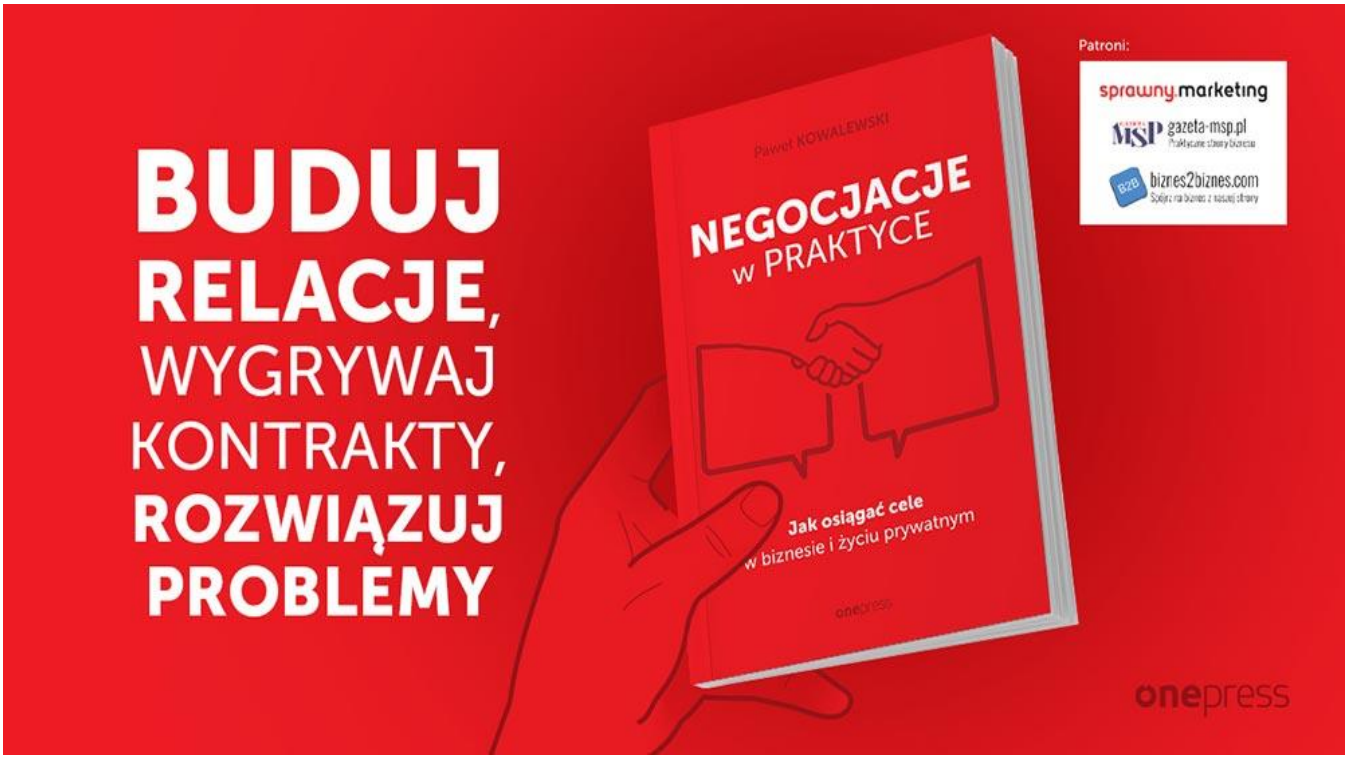
Kolejnym kluczowym obszarem jest sposób udzielania informacji zwrotnej. W wielu firmach feedback pojawia się głównie w sytuacjach kryzysowych, czyli wtedy, gdy coś idzie niezgodnie z planem. Tymczasem chroniczny brak regularnej informacji zwrotnej jest jednym z najszybszych sposobów na drastyczny spadek zaangażowania. Ludzie naturalnie chcą wiedzieć, czy zmierzają w dobrym kierunku, w jakich obszarach powinni się doskonalić i jakie mają realne perspektywy wzrostu wewnątrz struktury organizacji.

Prosty system regularnych, krótkich i merytorycznych rozmów menedżera z pracownikiem potrafi radykalnie zmienić dynamikę całego zespołu. Nie chodzi tutaj o sztywne, formalne oceny roczne czy wypełnianie skomplikowanych formularzy, lecz o autentyczną rozmowę o postępach, napotykanych trudnościach oraz kierunku dalszej pracy.

Trzecim elementem, który bardzo często decyduje o poziomie motywacji w organizacji, jest autonomia pracy. Jednym z największych paradoksów współczesnego zarządzania jest fakt, że im większa pojawia się presja na wynik, tym częściej menedżerowie zaczynają kontrolować każdy, nawet najdrobniejszy szczegół pracy zespołu. W krótkim okresie takie działanie daje złudne poczucie bezpieczeństwa, ale w dłuższej perspektywie nieuchronnie prowadzi do zaniku odpowiedzialności i braku inicjatywy u pracowników.

Ludzie zaczynają wtedy jedynie bezrefleksyjnie wykonywać polecenia zamiast twórczo rozwiązywać problemy. Organizacje, które najlepiej radzą sobie z budowaniem zaangażowania, bardzo świadomie przesuwają odpowiedzialność za rezultat na poszczególne zespoły. Rolą menedżera staje się wtedy nie drobiazgowa kontrola każdego kroku, lecz usuwanie przeszkód, sprawna koordynacja pracy oraz ciągłe rozwijanie kompetencji podwładnych.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl cdb0727d3e



Budowanie ścieżek kariery

Warto również zwrócić uwagę na sposób budowania ścieżek kariery. W wielu organizacjach nadal funkcjonuje przestarzały model, w którym rozwój oznacza przede wszystkim awans pionowy na wyższe stanowisko. Tymczasem coraz szersza grupa pracowników oczekuje przede wszystkim rozwoju swoich kompetencji merytorycznych. Firmy, które potrafią stworzyć środowisko sprzyjające intensywnemu uczeniu się – poprzez projekty międzydziałowe, rotację ról czy programy mentoringowe – znacznie skuteczniej zatrzymują talenty niż te jednostki, które oferują wyłącznie tradycyjne, hierarchiczne awanse.
Pojawia się też zjawisko, które coraz częściej niepokoi zarządy: coraz mniej młodych pracowników aspiruje do obejmowania stanowisk menedżerskich. Zarządzanie zespołem kojarzy im się z przytłaczającą odpowiedzialnością i ogromnym stresem przy stosunkowo niewielkiej różnicy w wynagrodzeniu względem ekspertów. Dla firm, które tradycyjnie rozwijają liderów wewnętrznie, może to w niedalekiej przyszłości oznaczać poważny problem z sukcesją. Dlatego właśnie coraz więcej organizacji zaczyna świadomie inwestować w rozwój kompetencji przywódczych na wszystkich szczeblach – to właśnie menedżerowie średniego szczebla w największym stopniu kształtują codzienne doświadczenie pracy w firmie.
Z perspektywy właściciela przedsiębiorstwa najważniejsza zmiana ma jednak charakter fundamentalny. Przez dziesięciolecia dominował paradygmat, w którym to pracownik musiał bezwarunkowo dostosować się do organizacji. Dziś sytuacja uległa odwróceniu: to organizacja musi świadomie projektować takie środowisko pracy, w którym wartościowi ludzie będą chcieli pozostać, angażować się i rozwijać. Nie oznacza to bynajmniej obniżania standardów ani rezygnacji z dyscypliny operacyjnej. Oznacza natomiast znacznie większą uważność na to, w jaki sposób budujemy kulturę pracy, jak komunikujemy strategiczne decyzje i jak realnie podchodzimy do rozwoju kapitału ludzkiego. ■

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

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:
redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl cdb0727d3e








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 cdb0727d3e





Co byś zrobił(a), gdybyś się nie bał(a)? Jedno pytanie, które zmienia mindset lidera



Aga Olszewska

Na zewnątrz wszystko wygląda profesjonalnie. Decyzje podejmowane są bez mrugnięcia okiem, a następnie komunikowane zespołowi spokojnym, opanowanym tonem. Prezentacje, dopracowane w najmniejszym szczególe, przedstawiane są rzeczowo – z idealnie zachowaną równowagą pomiędzy śmiałą wizją a konkretnym, długoterminowym planem wdrożenia. Comiesięczne wyniki finansowe się zgadzają, słupki pną się w górę.



A jednak... pod tą warstwą pewności siebie wielu liderów toczy wyczerpującą, wewnętrzną walkę. Boją się wypowiedzieć na głos słowa „nie wiem" lub „mam poważne wątpliwości". Bywa, że nie podważają decyzji przełożonego, nawet jeśli widzą w nich fundamentalne błędy.

Od miesięcy nie kończą współpracy, która dawno przestała przynosić efekty, lub nie potrafią przyznać się do pomyłki przed własnym zespołem, drżąc o swój autorytet. Dzieje się tak dlatego, że towarzyszy im strach – emocja, która w świecie nowoczesnego przywództwa wciąż stanowi swego rodzaju tabu.

Odwaga to nie brawura

We współczesnym biznesie wciąż pokutuje szkodliwe przekonanie, że lider musi być postacią pomnikową: niewzruszoną, zawsze pewną swego i całkowicie odporną na wahania. W rzeczywistości jednak o prawdziwej odwadze menedżera stojącego na czele organizacji nie decyduje brak lęku, lecz to, co potrafi z tym lękiem zrobić. Aby w pełni odblokować swój potencjał i przejść na wyższy poziom przywództwa, należy regularnie zadawać sobie jedno kluczowe pytanie: „Co byś zrobił(a), gdybyś się nie bał(a)?".

Jak wskazuje raport GFKM „Rok przywództwa 2026", pracownicy niezwykle wysoko cenią odwagę u swoich przełożonych – została ona uznana za jeden z ośmiu fundamentalnych filarów nowoczesnego liderstwa. Statystyki dają jednak do myślenia: choć 43 proc. badanych dostrzega odważne postawy u swoich liderów, to aż 29 proc. wciąż wskazuje na ich dotkliwy brak.

W środowisku korporacyjnym odwaga bywa mylona z impulsywnością lub niepotrzebnym ryzykanctwem. Tymczasem dojrzałe, odważne przywództwo objawia się w konkretnych postawach:

- wyrażeniu odmiennej opinii, nawet gdy jest się jedyną osobą w pokoju, która myśli inaczej,
- przyznaniu się do błędu bez szukania kozłów ofiarnych i zrzucania winy na okoliczności,
- podjęciu trudnej decyzji personalnej i wzięciu za nią pełnej odpowiedzialności,
- przekazaniu szczerego, konstruktywnego fee-



eprasa.pl cdb0727d3e



dbacku zamiast wybierania „bezpiecznego" milczenia.

Odważny lider to także ten, który potrafi asertywnie wyznaczyć granice współpracownikom, klientom oraz przełożonym, a także ma odwagę zakwestionować skostniałe status quo pytaniem: „Dlaczego właściwie robimy to w ten sposób?".

Ukryte koszty braku odwagi

Odwaga w biznesie to nie spektakularne, heroiczne gesty, ale drobne mikrodecyzje podejmowane każdego dnia. To one, cegiełka po cegiełce, budują autentyczne zaufanie lidera do samego siebie oraz dają mu realne poczucie sprawczości. To działanie pomimo odczuwanego dyskomfortu.

Wielu liderów wciąż jednak wybiera komfort zamiast odwagi. Odkładają trudne rozmowy „na wieczne nigdy", łagodzą komunikaty do granic czytelności i unikają tematów generujących napięcie. W krótkiej perspektywie taka strategia wydaje się skuteczna – zapewnia chwilowy spokój psychiczny. W dłuższej jednak drastycznie osłabia wiarygodność lidera i niszczy zaufanie zespołu.

Jakie są realne koszty unikania odwagi?

Wielu liderów wciąż wybiera komfort zamiast odwagi. Odkładają trudne rozmowy na później, łagodzą komunikaty, unikają tematów, które mogą wywołać napięcie, milczą, zamiast się sprzeciwić. W krótszej perspektywie taka postawa ma ich chronić i zapewnić im spokój oraz komfort psychiczny. W dłuższej jednak osłabia wiarygodność i negatywnie wpływa na zaufanie zespołu. W rezultacie nierozwiązane konflikty eskalują, a niejasne oczekiwania prowadzą do nieporozumień.

Pierwszym poważnym kosztem braku odwagi jest wewnętrzny konflikt. Każda sytuacja, w której lider nie działa w zgodzie ze sobą, podważa jego poczucie sensu i prowadzi do narastającej frustracji. Udawanie, że wszystko jest w porządku, gdy w rzeczywistości czujemy coś innego, to prosta droga do wypalenia.

Kolejny negatywny skutek to spadek zaufania w zespole. Pracownicy szybko wyczuwają niespójność. Gdy lider nie ma odwagi, by bronić swoich decyzji, jasno komunikować oczekiwania lub przyznać się do błędu, w organizacji pojawia się niepewność. Wówczas zespół również koncentruje się bardziej

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl cdb0727d3e

na unikaniu ryzyka niż na dostarczaniu wartości i efektywności.
Trzeci koszt to zgoda na przeciętność. Strach przed oceną czy odrzuceniem sprawia, że liderzy rzadziej podejmują śmiałe decyzje, nie zatrudniają osób mądrzejszych od siebie i unikają eksperymentowania. Organizacja zaczyna funkcjonować w trybie przetrwania, przestaje się rozwijać i zmierza ku stagnacji. Choć brak odwagi w przywództwie często jest niewidoczny dla innych, to zawsze ma swoją cenę.

Pułapka odwagi selektywnej

Częstym zjawiskiem jest tzw. odwaga selektywna. Lider potrafi być niezwykle stanowczy wobec podwładnych, ale nagle milknie w gabinecie zarządu. Albo przeciwnie – prezentuje wizjonerskie idee przed inwestorami, lecz unika konfrontacji z trudnym zachowaniem pracownika w cztery oczy.
Prawdziwa odwaga musi być spójna. Nie może zależeć od szczebla w hierarchii czy zajmowanego stanowiska. Jeśli lider jest autentyczny tylko w wybranych, wygodnych dla siebie relacjach, ta niespójność prędzej czy później wyjdzie na jaw. Odwaga zaczyna się od uczciwości wobec siebie i odpowiedzi na pytanie: „W jakich momentach przestaję być sobą?”.

Pytanie, które zmienia perspektywę

Rozwijanie odwagi nie wymaga rewolucji przeprowadzonej w jeden dzień. To proces, który warto zacząć od szczerej analizy trzech pytań:

1. Jakiej rozmowy unikam od dłuższego czasu – i co tak naprawdę za tym stoi?
2. Jakiej decyzji nie podejmuję od tygodni – i czego się w związku z nią obawiam?
3. Co zrobił(a)bym dzisiaj, gdybym się nie bał(a)?

To ostatnie pytanie ma magiczną moc, ponieważ błyskawicznie przenosi uwagę z ograniczeń na możliwości. Przesuwa focus ze strachu na szansę rozwoju, a z obawy przed oceną – na odpowiedzialność za własne przywództwo.
Odwaga jest jak mięsień – wymaga regularnego treningu, by nie zaniknąć. Czasem początkiem wielkiej zmiany będzie jedna, krótka, ale szczera rozmowa. Innym razem – twardo postawiona granica lub pokorne przyznanie: „Nie znam odpowiedzi na to pytanie, ale wspólnie znajdziemy rozwiązanie”. W świecie pełnym niepewności dojrzałych liderów nie wyróżnia brak strachu, lecz gotowość, by działać dokładnie tam, gdzie on się pojawia. ■

Autorka: mentorka liderów i właścicielka LeadAsU

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl cdb0727d3e



Regulamin pracy



R. PR. PAWEŁ BRONISŁAW LUDWICZAK

Ostatnio poruszałem temat regulaminu organizacyjnego. Dziś chciałbym poświęcić kilka słów regulaminowi pracy. W mojej opinii właśnie ten dokument – zaraz po regulaminie organizacyjnym – najpełniej odzwierciedla Kulturę organizacyjną firmy oraz sposób jej funkcjonowania na co dzień.

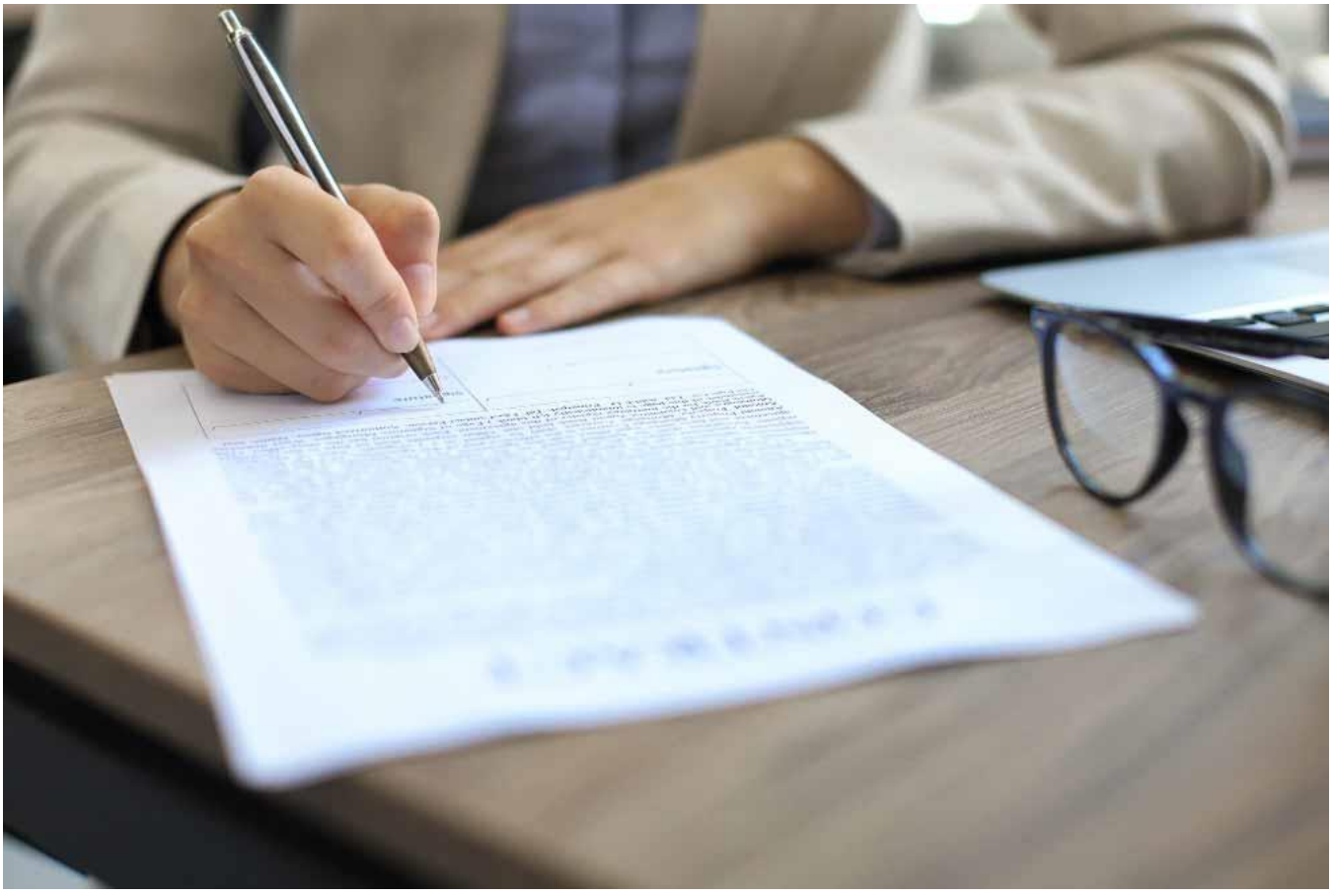
eprasa.pl cdb0727d3e



Regulamin pracy to wewnętrzny akt pracodawcy, który określa organizację i porządek w procesie świadczenia pracy, a także związane z tym prawa i obowiązki zarówno pracodawcy, jak i pracowników.
Jego wprowadzenie jest obowiązkowe u pracodawców zatrudniających co najmniej 50 pracowników, o ile kwestie organizacji i porządku pracy nie zostały uregulowane w układzie zbiorowym pracy.
Pracodawca zatrudniający mniej niż 50 pracowników może wprowadzić regulamin pracy fakultatywnie, o ile te zagadnienia nie są objęte układem zbiorowym pracy.
Natomiast pracodawca zatrudniający co najmniej 20 i mniej niż 50 pracowników musi wprowadzić regulamin pracy, jeżeli zakładowa organizacja związkowa zgłosi taki wniosek – pod warunkiem, że sprawy te nie zostały wcześniej uregulowane w układzie zbiorowym.
Jeżeli regulamin pracy nie został ustalony, pracodawca jest zobowiązany przekazać pracownikowi – w informacji o warunkach zatrudnienia – m.in. wskazanie pory nocnej, terminu, miejsca, czasu i częstotliwości wypłaty wynagrodzenia, a także przyjętych sposobów potwierdzania obecności i usprawiedliwiania nieobecności.
Osobiście rekomenduję, aby przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 20 pracowników opracowały własny regulamin pracy, ponieważ ułatwia on organizację i eliminuje wiele niejasności.

Co obejmuje regulamin pracy

- organizację pracy, zasady przebywania na terenie zakładu pracy w czasie pracy i po jej zakończeniu, wyposażenie pracowników w niezbędne narzędzia, materiały, odzież i obuwie robocze oraz środki ochrony indywidualnej i higieny osobistej,
- systemy i rozkłady czasu pracy, przyjęte okresy rozliczeniowe oraz określenie pory nocnej,
- termin, miejsce, czas i częstotliwość wypłaty wynagrodzenia,
- wykazy prac wzbronionych pracownikom młodocianym oraz kobietom,



eprasa.pl cdb0727d3e



- rodzaje prac i wykaz stanowisk pracy dozwolonych młodocianym odbywającym przygotowanie zawodowe,
- wykaz lekkich prac dozwolonych młodocianym zatrudnionym w innym celu niż przygotowanie zawodowe,
- obowiązki dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej, w tym sposób informowania o ryzyku zawodowym związanym z wykonywaną pracą,
- przyjęte zasady potwierdzania przybycia i obecności w pracy oraz usprawiedliwiania nieobecności.

Co może zawierać regulamin pracy

- zasady korzystania z narzędzi i infrastruktury (np. sprzętu komputerowego, telefonów, Internetu czy sieci firmowej), jako element porządku i organizacji pracy,
- cele, zakres i sposób stosowania monitoringu wizyjnego, monitoringu poczty elektronicznej oraz innych form monitoringu – jeżeli są stosowane, obowiązek zamieszczenia tych postanowień dotyczy pracodawców zobowiązanych do posiadania regulaminu pracy,
- zasady kontroli trzeźwości lub obecności środków działających podobnie do alkoholu, pracodawca dokumentuje poinformowanie pracownika, co znajduje odzwierciedlenie w aktach osobowych (część B),
- zasady pracy zdalnej – jeżeli nie zawarto porozumienia z organizacjami związkowymi, regulamin może regulować m.in. grupy objęte pracą zdalną, sposób rozliczania kosztów, zasady kontroli wykonywania pracy i BHP oraz ochronę informacji,
- procedury BHP i postępowanie w sytuacjach awaryjnych, wraz z uszczegółowieniem obowiązków w zakresie ochrony przeciwpożarowej i informowania o ryzyku,
- dodatkowe zasady usprawiedliwiania nieobecności oraz potwierdzania obecności (np. systemy elektroniczne, listy obecności, karty wejść/wyjść),
- politykę neutralności w kontaktach z klientami (np. dotyczącą symboli światopoglądowych), o ile



eprasa.pl cdb0727d3e



jest uzasadniona celem pracodawcy i pozostaje zgodna z zasadą równego traktowania.

Jakie są zalety posiadania regulaminu pracy?

Wśród licznych korzyści wynikających z posiadania regulaminu pracy, wskazałbym przede wszystkim:

- wsparcie porządku i przewidywalności organizacyjnej – dzięki jasnym zasadom dotyczącym organizacji i porządku pracy, potwierdzania obecności, zasad przebywania na terenie zakładu pracy, systemów i rozkładów czasu pracy, okresów rozliczeniowych, pory nocnej czy terminów wypłaty wynagrodzenia,
- wzmacnianie bezpieczeństwa na terenie firmy – poprzez precyzyjne zasady BHP i PPOŻ, sposób informowania o ryzyku zawodowym oraz wsparcie dla szkoleń i procedur powypadkowych, co realnie minimalizuje ryzyko wypadków i chorób zawodowych,
- jasność obowiązków i praw stron stosunku pracy – jednoznaczne określenie ról, zasad nadzoru i kar porządkowych zmniejsza liczbę sporów interpretacyjnych i zwiększa przejrzystość organizacji,
- wpływ na efektywność i jakość pracy – uporządkowanie procesów, zasad organizacyjnych i czasu pracy poprawia płynność codziennego funkcjonowania,
- budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej – regulacje dotyczące współżycia społecznego, przeciwdziałania dyskryminacji i spójnych standardów zachowań wzmacniają relacje i zaufanie w zespole,
- łatwiejsza adaptacja nowych pracowników – przejrzysty regulamin przyspiesza wdrożenie nowych osób oraz uporządkowuje przekazywanie informacji o warunkach zatrudnienia.

Kto ustala regulamin pracy?

Regulamin pracy ustala pracodawca. Jeżeli w zakładzie działa zakładowa organizacja związkowa, regulamin wymaga uzgodnienia z tą organizacją.

Gdy w firmie działa więcej niż jedna organizacja związkowa, muszą one przedstawić wspólnie uzgodnione stanowisko w terminie 30 dni od przekazania im projektu. W przypadku braku wspólnego stanowiska pracodawca podejmuje decyzję po rozpatrzeniu odrębnych stanowisk każdej z organizacji.

Jeżeli nie uda się uzgodnić treści regulaminu w terminie wyznaczonym przez strony, a także w przypadku braku organizacji związkowej – regulamin ustala pracodawca.

Regulamin wchodzi w życie po upływie 2 tygodni od dnia podania go do wiadomości pracowników w sposób przyjęty u pracodawcy. Pracodawca ma obowiązek zapoznać każdego pracownika z regulaminem przed dopuszczeniem go do pracy, potwierdzenie zapoznania przechowuje się w aktach osobowych (część B).

Ważne: regulamin – jako wewnątrzzakładowe źródło prawa pracy – nie może zawierać postanowień mniej korzystnych niż wynikające z przepisów o wyższej randze. Postanowienia mniej korzystne są bezskuteczne i nie obowiązują.

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

Jeśli masz pytania – zapraszam do kontaktu. ■

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

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



eprasa.pl cdb0727d3e



Tranzyt pod lupą: czy spóźnione dostarczenie towaru oznacza usunięcie spod dozoru celnego?



DR IZABELLA TYMIŃSKA

W praktyce transportowej opóźnienia w dostarczeniu towaru do urzędu przeznaczenia w procedurze tranzytu zdarzają się często: korki, awarie, zmiany w planie dostaw, kolejki na granicy czy błędy w dokumentach potrafią skutecznie zaburzyć harmonogram. Pojawia się więc pytanie, które powraca niczym bumerang: czy samo spóźnienie automatycznie oznacza, że doszło do „usunięcia towaru spod dozoru celnego", a więc do naruszenia prowadzącego do powstania długu celnego oraz odpowiedzialności po stronie przewoźnika lub podmiotu, który odpowiada za realizację tranzytu? Odpowiedź nie jest tak prosta, jak mogłyby sugerować uproszczone interpretacje – i ma kluczowe znaczenie dla zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.



Tranzyt to nie tylko przewóz – to procedura pod dozorem

Procedura tranzytu (zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego) jest szczególnym instrumentem prawa celnego, który umożliwia przemieszczanie towarów pod dozorem organów celnych pomiędzy poszczególnymi urzędami, bez konieczności natychmiastowego rozliczenia należności celno podatkowych w miejscu rozpoczęcia przewozu.

W tranzycie towar formalnie pozostaje „pod kontrolą" systemu celnego: jego droga ma określoną trasę, termin dostarczenia, warunki zabezpieczenia oraz gwarancji, a samo zakończenie procedury wymaga przedstawienia towaru w urzędzie przeznaczenia oraz rozliczenia w systemie (np. NCTS).

To szczególnie ważne, ponieważ w praktyce często myli się dwa różne zdarzenia:

- naruszenie obowiązków proceduralnych (takich jak opóźnienie),
- sytuację, która realnie przerywa dozór celny (np. brak towaru lub brak możliwości przeprowadzenia kontroli).

Opóźnienie dostarczenia a naruszenie obowiązków w tranzycie

Termin przedstawienia towaru w urzędzie przeznaczenia to element formalny i obligatoryjny w tranzycie. Gdy towar dociera po upływie przewidzianego czasu, mówimy o naruszeniu obowiązków proceduralnych – jednak takie naruszenie samo w sobie nie oznacza jeszcze, że doszło do najpoważniejszego naruszenia, czyli „usunięcia spod dozoru celnego".

W praktyce celnej opóźnienie może skutkować m.in.:

- wszczęciem postępowania wyjaśniającego,
- żądaniem dowodów potwierdzających ciągłość przewozu,
- ryzykiem dla gwarancji złożonej do tranzytu,
- oceną staranności oraz wiarygodności przewoźnika albo podmiotu odpowiedzialnego.

Jednak opóźnienie może zostać uznane za usprawie-



eprasa.pl cdb0727d3e

dliwione i neutralne pod względem celnym, jeśli towar nadal pozostawał możliwy do identyfikacji, był dostępny do kontroli i finalnie został zgodnie z procedurą przedstawiony.

Czym jest „usunięcie spod dozoru celnego" w realiach tranzytu

„Usunięcie spod dozoru celnego" to pojęcie odnoszące się do sytuacji, w której organ celny faktycznie traci możliwość sprawowania kontroli nad towarem. Dzieje się tak w szczególności, gdy:

- towar znika z łańcucha tranzytowego i nie można go przedstawić,
- dochodzi do podmiany towaru lub jego części,
- naruszono plomby lub zabezpieczenia w sposób uniemożliwiający weryfikację,
- brak jest ciągłości danych oraz dowodów dotyczących przemieszczania.

Kluczowa zasada pozostaje niezmienna: usunięcie spod dozoru dotyczy realnej utraty kontroli nad „towarem", a nie uchybienia samego „terminu". Innymi słowy, opóźnienie nie musi automatycznie oznaczać przerwania dozoru.

Kiedy spóźnienie może przerodzić się w realne ryzyko długu celnego

Sytuacja staje się poważna dopiero wtedy, gdy opóźnienie wiąże się z okolicznościami podważającymi możliwość przeprowadzenia kontroli. Przykładowo:

- przewóz nie dociera do urzędu przeznaczenia, a status w systemie NCTS pozostaje „niezamknięty",
- przewoźnik nie potrafi wskazać aktualnej lokalizacji towaru,
- brakuje danych GPS, CMR albo dokumentów magazynowych,
- dochodzi do rozładunku w miejscu nieuprawnionym,
- następuje rozplombowanie bez udziału organów celnych lub bez oficjalnego uzasadnienia.



eprasa.pl cdb0727d3e



W takich przypadkach organ może ocenić, że mamy do czynienia z naruszeniem poważniejszym niż samo przekroczenie terminu, co może skutkować powstaniem długu celnego, a w zależności od rodzaju towaru również konsekwencjami podatkowymi (VAT lub akcyza).

Znaczenie dowodów: opóźnienie trzeba „obronić dokumentami"

Najczęstszym błędem firm jest brak zgromadzonych i uporządkowanych dowodów potwierdzających, że:

- towar istniał i faktycznie pozostawał pod kontrolą przewoźnika,
- nie doszło do podmiany ani utraty,
- opóźnienie miało obiektywną i uzasadnioną przyczynę,
- organ celny wciąż mógł przeprowadzić kontrolę.

W praktyce kluczowe znaczenie mają:

- CMR z adnotacjami opisującymi zdarzenia,
- dane GPS lub systemów telematycznych,
- potwierdzenia wjazdu i wyjazdu z terminali,
- dokumenty magazynowe z postoju,
- korespondencja z klientem lub agencją celną,
- protokoły szkód lub awarii,
- notatki służbowe kierowcy bądź dyspozytora.

W tranzycie liczy się nie tylko sam fakt, że „transport przyjechał później", lecz przede wszystkim możliwość wykazania ciągłości dozoru.

Ryzyko po stronie przewoźnika i podmiotu odpowiedzialnego za tranzyt

W sporach dotyczących tranzytu nierzadko problemem jest rozmycie odpowiedzialności: klient twierdzi, że zawinił przewoźnik, przewoźnik wskazuje na zleceniodawcę, a operator logistyczny odwołuje się do roli pośrednika. Tymczasem kluczowe znaczenie ma ustalenie, kto:

- jest głównym zobowiązanym w procedurze,



eprasa.pl cdb0727d3e



- odpowiada za przedstawienie towaru organom celnym,
- realnie sprawuje pieczę nad przesyłką.

Opóźnienie może być traktowane jako problem operacyjny, ale jego skutki finansowe często obciążają podmiot odpowiedzialny za procedurę, gwarancję oraz rozliczenie tranzytu.

Co powinien zrobić profesjonalny operator przy ryzyku opóźnienia

Minimalizacja ryzyka w tranzycie nie polega na tym, aby „za wszelką cenę zdążyć", lecz na tym, aby umieć właściwie zarządzać sytuacjami wyjątkowymi i posiadać na nie procedurę.

W praktyce warto wdrożyć trzy kluczowe mechanizmy:

- monitorowanie terminów tranzytu wraz z alertami przed ich upływem,
- checklistę dowodową na wypadek opóźnienia,
- standard operacyjny obejmujący: kontakt z agencją celną, dokumentowanie zdarzeń, zabezpieczenie towaru oraz plan działań zmierzający do zamknięcia NCTS.

Największe straty powstają zazwyczaj nie dlatego, że ciężarówka stała 10 godzin w kolejce, lecz dlatego, że po 10 dniach nikt nie potrafi udowodnić, gdzie znajdował się towar i z jakiego powodu wystąpiła zwłoka.

Opóźnienie to nie automatycznie „usunięcie spod dozoru"

Spóźnione dostarczenie towaru w tranzycie nie jest z definicji równoznaczne z jego usunięciem spod dozoru celnego. Może stanowić uchybienie formalne, wymagające wyjaśnienia oraz udokumentowania, ale nie musi prowadzić do powstania długu celnego, jeśli:

- towar został finalnie przedstawiony,
- zachowano identyfikowalność i ciągłość przewozu,
- organ celny miał realną możliwość przeprowadzenia kontroli.

Z perspektywy firm TSL kluczowe jest jedno: tranzyt należy traktować jak proces compliance, a nie wyłącznie usługę przewozu. Dzięki temu nawet opóźnienie nie staje się problemem krytycznym – lecz jedynie zdarzeniem, które należy właściwie obsłużyć w ramach procedury. ■

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

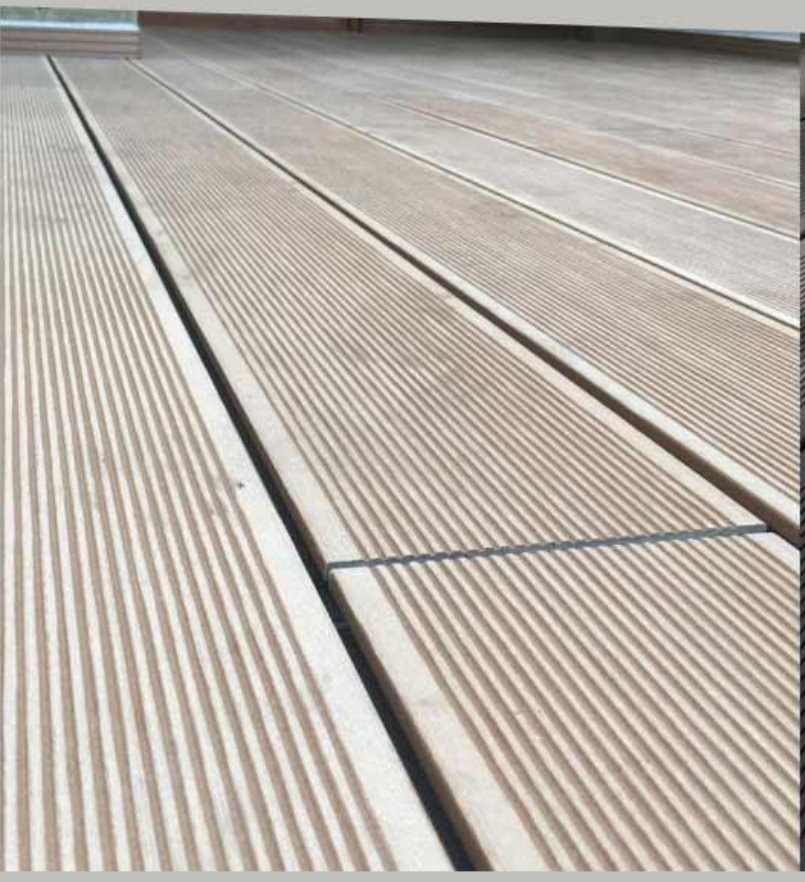


eprasa.pl cdb0727d3e

TARASY KOMPOZYTOWE



Projekt, materiały i realizacja





Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl cdb0727d3e



Model IN w prognozowaniu bankructwa firmy

Ocena ryzyka upadłości przedsiębiorstw stanowi jeden z kluczowych obszarów analizy finansowej. W odpowiedzi na rosnące potrzeby diagnostyczne polskiej gospodarki w latach transformacji opracowano szereg metod dostosowanych do krajowych realiów. Jednym z najważniejszych narzędzi przewidywania bankructwa jest model IN autorstwa M. Hamrola, B. Czajki i T. Piechockiego, który do dziś pozostaje jednym z najbardziej precyzyjnych systemów wczesnego ostrzegania stosowanych w Polsce.

TOMASZ RYDZICKI

eprasa.pl cdb0727d3e



Geneza i założenia modelu IN

Model został opracowany na podstawie obszernego zbioru danych finansowych obejmującego przedsiębiorstwa polskie, zarówno bankrutujące, jak i funkcjonujące stabilnie.

Autorzy zastosowali procedury statystyczne podobne do tych wykorzystywanych w zagranicznych modelach wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej (np. Z score Altmana), jednak parametry modelu dostosowano do specyfiki krajowych struktur finansowych: odmiennego poziomu zadłużenia, charakterystyki płynności oraz cykli kapitałowych.

Założeniem było stworzenie narzędzia:

- łatwego w zastosowaniu,
- opartego na ogólnodostępnych danych sprawozdawczych,
- dającego wysoką zdolność przewidywania nawet 1–2 lata przed bankructwem,
- wiarygodnego dla różnych branż, szczególnie dla sektora produkcyjnego.

Model IN stał się jedną z najpopularniejszych metod oceny zagrożenia upadłością w Polsce, często stosowaną w analizach kredytowych, audycie finansowym oraz w pracach naukowych.

Konstrukcja modelu IN

Model IN opiera się na odpowiednio dobranych wskaźnikach finansowych, które odzwierciedlają płynność, zadłużenie oraz rentowność przedsiębiorstwa. Autorzy wyróżnili kilka wariantów modelu, z których najbardziej znane to INE oraz INE rating, jednak rdzeń modelu pozostaje niezmienny: w syntetycznym wskaźniku istotną rolę odgrywają trzy obszary:

- płynność finansowa,
- zadłużenie,
- rentowność działalności.

Poniżej omówiono główne wskaźniki wykorzystywane w konstrukcji modelu (ich wagi i dokładne wartości zależą od wariantu modelu).

Wskaźniki wykorzystywane w modelu IN – szczegółowe omówienie

Wskaźnik płynności bieżącej (Current Ratio)

aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe

Płynność bieżąca jest podstawowym miernikiem



eprasa.pl cdb0727d3e



zdolności firmy do regulowania swoich bieżących zobowiązań. W kontekście ryzyka upadłości niski poziom Current Ratio oznacza, że firma może mieć trudności z pokrywaniem zobowiązań w terminie.
Interpretacja: spadająca płynność jest jednym z pierwszych sygnałów niewypłacalności.

Rentowność aktywów (ROA – Return on Assets)

zysk netto / aktywa ogółem

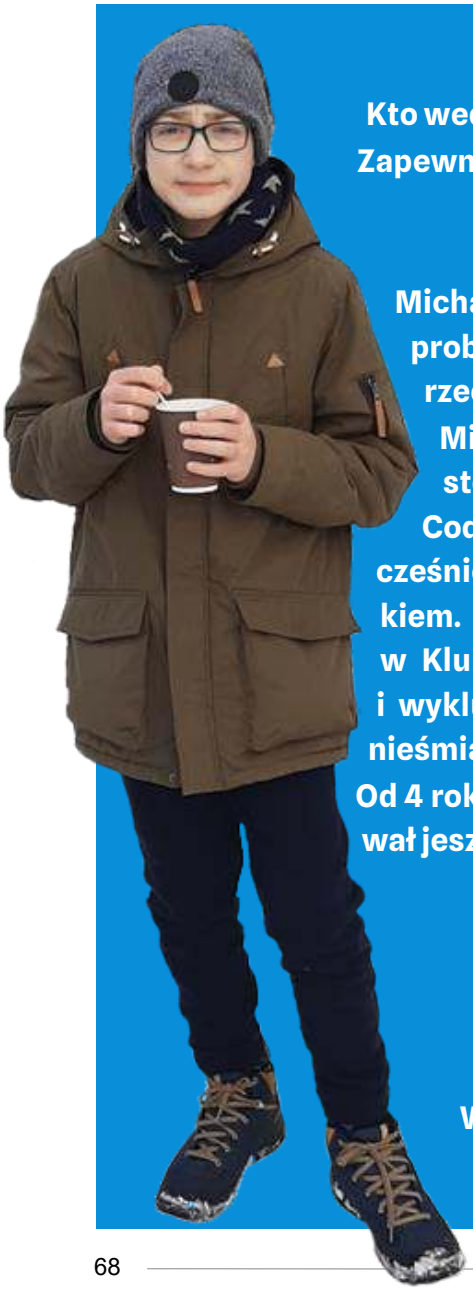
ROA pokazuje, jak efektywnie przedsiębiorstwo wykorzystuje swój majątek do generowania zysków. Firmy zagrożone często wykazują malejącą rentowność, która z czasem przeradza się w straty.
Wartość dla modelu IN: malejący ROA oznacza postępującą niewydolność operacyjną.

Zadłużenie ogółem

zobowiązania ogółem / aktywa ogółem

Wysokie zadłużenie jest jednym z kluczowych czynników ryzyka upadłości. Oznacza, że znaczna część majątku jest finansowana przez wierzycieli, którzy mogą zażądać szybkiej spłaty zobowiązań.

OGŁOSZENIE



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

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

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

eprasa.pl cdb0727d3e



Znaczenie w modelu: rosnące zadłużenie przy jednoczesnym spadku rentowności stanowi modelowy przykład przedsiębiorstwa zagrożonego bankructwem.

Kapitał obrotowy netto

aktywa obrotowe – zobowiązania krótkoterminowe

Kapitał obrotowy informuje, czy firma posiada trwałą nadwyżkę aktywów krótkoterminowych nad zobowiązaniami krótkoterminowymi.

- dodatni kapitał obrotowy – stabilność płynnościowa,
- ujemny kapitał obrotowy – sygnał zbliżającej się niewypłacalności.

W modelu IN większy nacisk położono na płynność, gdyż to właśnie jej utrata jest najczęstszą bezpośrednią przyczyną bankructwa w polskich przedsiębiorstwach.

Interpretacja syntetycznego wskaźnika IN

Model generuje wartość indeksu, który pozwala zaklasyfikować firmę do jednej z trzech grup:
Wartość wskaźnika IN Interpretacja

- **IN > 0** – firma stabilna, niskie ryzyko bankructwa
- **0 > IN > −0,5** – strefa przejściowa, ryzyko umiarkowane
- **IN < −0,5 –** wysokie prawdopodobieństwo upadłości

Przedsiębiorstwa ze wskaźnikiem poniżej zera wykazują cechy typowe dla firm znajdujących się w fazie przedkryzysowej lub przedupadłościowej, takie jak: utrata płynności, wysoka dźwignia finansowa, niska rentowność oraz ujemny kapitał obrotowy.
Autorzy podkreślali, że model potrafi wskazać zagrożenie z dużym wyprzedzeniem, co czyni go narzędziem prognostycznym, a nie tylko opisowym.

Zalety modelu IN

Model IN zyskał popularność w Polsce ze względu na:

- **Wysoką trafność predykcji**. Badania empiryczne

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukcja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl cdb0727d3e



pokazywały skuteczność na poziomie 80–90 proc. w prognozowaniu upadłości z rocznym wyprzedzeniem.
- **Prostotę zastosowania**. Wymaga podstawowych danych ze sprawozdania finansowego.
- **Dostosowanie do polskich realiów**. W przeciwieństwie do modeli zachodnich uwzględnia specyfikę krajową: niższe parametry płynności, inne struktury zadłużenia oraz sezonowość produkcji.
- **Możliwość stosowania w różnych branżach**. Model sprawdza się zwłaszcza w sektorze produkcyjnym, przetwórczym i handlowym.

Ograniczenia modelu

Mimo wielu zalet model IN ma również swoje słabości:
- **Oparty wyłącznie na danych finansowych**. Nie uwzględnia sygnałów pozafinansowych, takich jak konflikty właścicielskie, opinie audytorów czy ryzyka rynkowe.
- **Mniejsza trafność w sektorach kapitałochłonnych** (np. budownictwo, energetyka). Wyniki mogą być zniekształcone przez sezonowość i charakter inwestycji.
- **Potrzeba regularnej aktualizacji parametrów**. Zmieniające się warunki gospodarcze mogą wpływać na adekwatność wskaźników.

Praktyczne zastosowanie modelu IN

Model jest powszechnie stosowany w:
- analizie kredytowej banków,
- analizach ratingowych firm,
- ocenie wiarygodności kontrahentów,
- badaniach due diligence,
- audycie finansowym,
- analizach wczesnego ostrzegania w ramach controllingu.

W wielu instytucjach model IN stanowi element szerszego systemu oceny ryzyka, np. zestawiany z analizą cash flow, wskaźnikami płynności dynamicznej czy analizą cyklu operacyjnego.

Podsumowanie

Model IN Hamrola, Czajki i Piechockiego stanowi jeden z najważniejszych wkładów polskiej myśli ekonomicznej w obszar analizy ryzyka upadłości. Dzięki prostocie konstrukcji, wysokiej trafności predykcji i dostosowaniu do polskich realiów gospodarczych model pozostaje narzędziem szeroko stosowanym zarówno w praktyce biznesowej, jak i w badaniach naukowych.

Jako metoda wczesnego ostrzegania pozwala on szybko zidentyfikować przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie pogarszającej się kondycji finansowej i umożliwia podjęcie działań naprawczych zanim pojawi się faktyczna niewypłacalność. W połączeniu z analizą przepływów pieniężnych, wskaźnikami dynamiki oraz metodami jakościowymi model IN stanowi solidną podstawę oceny ryzyka bankructwa we współczesnych przedsiębiorstwach. ■

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



eprasa.pl cdb0727d3e

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl cdb0727d3e



Królestwo za skuteczne zdanie otwierające rozmowę prospektingową



Tadeusz Woronowicz

W większości firm B2B ponad 70 proc. rozmów prospektingowych kończy się, zanim na dobre się rozpoczną – często po kilkunastu sekundach. Nie dlatego, że oferta jest słaba. Nie dlatego, że handlowcom brakuje kompetencji. W dużej mierze decyduje o tym sposób rozpoczęcia rozmowy.

eprasa.pl cdb0727d3e

„Królestwo za konia!" – miał krzyknąć (wg Szekspira) Ryszard III w samym środku bitwy pod Bosworth, gdy sytuacja wymknęła się spod kontroli. Gdyby żył dziś i kierował zespołem handlowców B2B, pewnie krzyknąłby coś zupełnie innego: Królestwo za skuteczne zdanie otwierające rozmowę prospektingową!
Bo właśnie w pierwszych sekundach niezapowiedzianej rozmowy telefonicznej (cold calla), rozstrzyga się jej dalszy los. Nie w połowie rozmowy. Nie przy obiekcjach. Na samym początku.

Trzy pytania, które decydują o sukcesie

Dlaczego pierwsze sekundy rozmowy prospektingowej są tak kluczowe? Odpowiedź na to pytanie kryje się w tym, jak działa ludzki umysł – czyli sposób, w jaki mózg przetwarza informacje i podejmuje szybkie decyzje.
Gdy potencjalny klient podnosi słuchawkę, automatycznie uruchamia się szybki tryb przetwarzania informacji – System 1, opisany przez Daniela Kahnemana w książce pt. „Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym". Zanim pojawi się świadoma refleksja, system ten błyskawicznie ocenia sytuację pod kątem jej znaczenia i potencjalnego kosztu – i szuka odpowiedzi na trzy pytania:

⇒ Kto do mnie dzwoni i czy ta osoba wie, co robi?
⇒ Dlaczego dzwoni właśnie do mnie?
⇒ Czy ta rozmowa nie będzie stratą czasu, którego nie odzyskam?

Jeśli handlowiec nie odpowie na te pytania na początku rozmowy – przegrywa! Nie dlatego, że ma słabą ofertę czy brakuje mu kompetencji. Przegrywa, bo jego otwarcie wywołuje automatyczny opór zamiast zainteresowania.
W tym momencie rozmówca nie ocenia już, czy oferta ma sens. Uznaje rozmowę za potencjalną stratę czasu i dąży do jej szybkiego zakończenia. W najlepszym przypadku handlowiec słyszy: „Proszę wysłać maila" – co w praktyce oznacza, że rozmowa właśnie się skończyła.
To brutalna prawda na temat sprzedaży B2B. Handlowiec bardzo często przegrywa ją, zanim zdąży ją zacząć.

Błędy, które kończą rozmowę w kilka sekund

Zanim przejdę do opisu struktury rozmowy prospektingowej i metodyki tworzenia skutecznego otwarcia, proponuję przyjrzeć się temu, co sprawia, że ponad 70 proc. rozmów prospektingowych kończy się po kilku, kilkunastu sekundach.



eprasa.pl cdb0727d3e

W prospektingu B2B równie ważne jak to, co działa, jest to, jakich działań należy konsekwentnie unikać. Co istotne, większość błędów popełnianych przez handlowców w pierwszych sekundach rozmowy nie wynika z braku kompetencji. Wynika z utrwalonych nawyków komunikacyjnych, które po prostu nie przystają do realiów współczesnego odbiorcy B2B. Błędy te mają charakter systemowy. Powtarzają się niezależnie od branży, produktu czy stażu handlowca. Można je zgrupować w trzy kategorie.

Kategoria pierwsza.
Uruchamianie reakcji obronnych, zanim rozmowa zdąży się zacząć

Klasyczny przykład to otwarcie rozmowy prospektingowej w samobójczym stylu „Czy ma Pan/Pani chwilę?". Brzmi uprzejme, w rzeczywistości jest fatalne. Sugeruje gotowy pretekst do odmowy i oddaje inicjatywę rozmówcy, który na ten telefon nie czekał. Podobnie działa otwarcie na kolanach typu „Przepraszam, że przeszkadzam...". Handlowiec, który przeprasza za to, że dzwoni, sam sobie odbiera wiarygodność i wysyła rozmówcy czytelny sygnał: masz powód, żeby mnie zignorować.

Kategoria druga.
Marnowanie uwagi klienta na to, co go nie interesuje

Rozbudowane przedstawianie siebie i firmy, czyli klasyczny narcyzm korporacyjny. To jeden z najczęstszych grzechów otwarcia rozmowy prospektingowej. Rozmówca nie jest zainteresowany historią firmy ani życiorysem handlowca. On zadaje sobie tylko jedno pytanie: „Co z tego telefonu wynika dla mnie?"
Każda sekunda poświęcona autoprezentacji, która nie odpowiada na to pytanie, jest sekundą straconą. Podobny efekt daje szybkie przejście do prezentacji oferty. Rozmowa prospektingowa nie jest prezentacją sprzedażową. To zaproszenie do rozmowy sprzedażowej. To fundamentalna różnica!

Kategoria trzecia.
Eliminowanie rozmówcy z rozmowy

Kolejna kategoria to tzw. „biegunka słowna" handlowca, który zasypuje potencjalnego klienta informacjami, nie dając mu dojść do głosu. Brak pytania na wczesnym etapie rozmowy eliminuje zaangażo-



eprasa.pl cdb0727d3e



wanie rozmówcy i sprowadza go do roli pasywnego słuchacza. Do tego dochodzi brak personalizacji – brak konkretnego odniesienia do sytuacji, branży lub wyzwań rozmówcy. Dla potencjalnego klienta to jasny sygnał. Dzwonisz do wszystkich tak samo. Jesteś nieprzygotowany, czytaj – niewiarygodny.

Na koniec – element subtelny, ale szczególnie ważny. Energia i pewność siebie w głosie. Głos jest narzędziem, które rozmówca ocenia błyskawicznie i poza świadomością. Monotonia, zawahania, brak zaangażowania – te sygnały natychmiast interpretowane są jako brak kompetencji. W prospektingu B2B, gdzie decyzja o kontynuowaniu rozmowy zapada w ciągu kilku sekund, ton mówi więcej niż treść.

Zrozumienie tych błędów i konsekwentne ich eliminowanie to nie kosmetyka – to warunek pozostania w grze prospektingowej. Bo rozmowa, która kończy się, zanim zdąży się naprawdę zacząć, nie daje żadnej szansy na pokazanie ani oferty, ani wartości, ani kompetencji.

Zakończenie – dobra wiadomość

Skuteczne otwarcie rozmowy prospektingowej można zaprojektować. Jak? Opiszę to w kolejnej części artykułu – którą opublikuję w Gazecie MŚP za miesiąc. Przejdziemy od teorii do praktyki. Pokażę konkretne przykłady skutecznych otwarć rozmowy prospektingowej wraz z wyjaśnieniem, dlaczego działają właśnie tak, a nie inaczej.

Jeśli jednak nie chcesz czekać tak długo, napisz do mnie. Umówimy się na 30-minutową niezobowiązującą rozmowę, podczas której przejrzymy Twoje obecne otwarcia i wskażę, co należy zmienić w pierwszej kolejności – żeby handlowcy w Twojej firmie przestali przegrywać rozmowy w pierwszych sekundach. ■

Autor: MBA (PPS), praktyk prospektingu B2B. Autor metodyki Hybrydowego Prospektingu z AI. Pomaga firmom zwiększać liczbę spotkań sprzedażowych, docierać do właściwych klientów i skutecznie wykorzystywać narzędzia AI w sprzedaży.
tadeusz.woronowicz@sm2go.pl

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukacja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl cdb0727d3e



Motywowanie pracowników

Motywowanie pracowników to jeden z kluczowych elementów skutecznego zarządzania zespołem. Odpowiednio dobrane metody zwiększają zaangażowanie, produktywność oraz lojalność pracowników. Do skutecznych metod motywowania pracowników należą przede wszystkim narzędzia finansowe. Istotne są również: możliwość rozwoju zawodowego, regularny feedback i docenianie osiągnięć. Coraz większe znaczenie ma także indywidualne podejście do każdego pracownika.

Sylwia Idzi



Słowem motywacja słownik języka polskiego określa to, co powoduje podjęcie jakichś działań lub decyzji. Jest to stan, który pobudza, kieruje i podtrzymuje nasze zachowania w dążeniu do określonych celów. Motywacja odgrywa kluczową rolę w sferze zawodowej, ponieważ wpływa na efektywność pracy, poziom satysfakcji, rozwój zawodowy oraz budowanie pozytywnej atmosfery w zespole. Silnie zmotywowani pracownicy wykazują większe zaangażowanie, chętniej podejmują inicjatywy i są bardziej skłonni do współpracy, co przekłada się na sukces całej organizacji.

Rodzaje motywacji

Motywację można podzielić na kilka podstawowych typów, wśród których znajdują się:

Motywacja wewnętrzna
To rodzaj motywacji, który wypływa z naszej własnej inicjatywy i chęci działania. Kierujemy się nią, gdy podejmujemy aktywności z potrzeby rozwoju, ciekawości świata lub pasji, a nie zewnętrznych nagród czy przymusu. Osoba zmotywowana wewnętrznie dąży do zdobywania wiedzy i umiejętności, ponieważ sama chce się uczyć, doskonalić i realizować swoje cele.

Motywacja zewnętrzna
Podyktowana jest czynnikami zewnętrznymi, np. perspektywą podwyżki, awansu, nagrodami czy uznaniem przełożonego. Działania są podejmowane w odpowiedzi na bodźce z otoczenia, a nie wyłącznie z własnej inicjatywy. Ten rodzaj motywacji jest szczególnie skuteczny w sytuacjach, gdy potrzebne jest szybkie zaangażowanie pracowników lub osiągnięcie konkretnych celów biznesowych.

Motywacja pozytywna
Podejmowana jest w celu uzyskania korzyści. Motywowana osoba podejmuje działanie, ponieważ liczy na nagrodę, pochwałę, podwyżkę itp. Taka motywacja opiera się na pozytywnych bodźcach, które zwiększają zaangażowanie, poprawiają satysfakcję z pracy i wzmacniają chęć do podejmowania kolejnych wyzwań. Motywacja pozytywna jest skutecznym narzędziem w zarządzaniu zespołem, gdy celem jest wzmacnianie pozytywnych zachowań i nagradzanie inicjatywy pracowników.



eprasa.pl cdb0727d3e



Motywacja negatywna
Opiera się na unikaniu nieprzyjemnych konsekwencji, np. kary, zwolnienia, utraty pozycji w firmie czy utraty pracy. Ten typ motywacji jest stosowany w sytuacjach wymagających ścisłej dyscypliny lub przestrzegania określonych standardów. Chociaż może skutecznie wymuszać działanie w krótkim czasie, w dłuższej perspektywie rzadziej sprzyja kreatywności i zaangażowaniu pracowników.

Motywacja do pracy – co na nią wpływa?

Na motywację do pracy wpływa wiele czynników, obejmujących zarówno zaspokojenie potrzeb materialnych zatrudnionych, jak i korzyści pozafinansowe. Oprócz kwestii wynagrodzenia i poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego, istotną rolę w budowaniu motywacji odgrywają atmosfera w miejscu pracy, możliwości rozwoju oraz styl zarządzania.

Warunki pracy
Warunki pracy to ważny czynnik wpływający na poziom motywacji pracowników. Obejmują one nie tylko wynagrodzenie, lecz także atmosferę w miejscu pracy, stabilność zatrudnienia, możliwości rozwoju zawodowego oraz jasno określone zasady i oczekiwania. Pracownik, który funkcjonuje w sprzyjających i uporządkowanych warunkach, czuje się bezpiecznie oraz pewnie w swojej roli. Dzięki temu jest bardziej skłonny angażować się w powierzone obowiązki i osiągać coraz lepsze wyniki.

Poczucie sensu pracy
Poczucie sensu pracy to jeden z najważniejszych elementów wpływających na motywację i zaangażowanie pracowników firmy. Gdy podwładny rozumie, w jaki sposób jego działania przekładają się na wyniki oraz widzi realny wpływ swojej pracy na funkcjonowanie organizacji, odczuwa większą satysfakcję z wykonywanych obowiązków. Świado-

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl cdb0727d3e



mość, że jego wysiłek ma znaczenie i przyczynia się do realizacji wspólnych celów, buduje poczucie wartości oraz wzmacnia identyfikację z firmą. Takie podejście sprzyja również większej odpowiedzialności, samodzielności oraz gotowości do podejmowania inicjatywy.

Poczucie przynależności do zespołu

Poczucie przynależności do zespołu odgrywa istotną rolę w budowaniu motywacji pracowników. Gdy osoba zatrudniona odczuwa akceptację, wsparcie i wzajemny szacunek, naturalnie wzrasta jej zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Świadomość, że jest częścią zespołu dążącego do wspólnych celów, sprzyja większej otwartości i chęci współpracy. Pracownicy, którzy czują się częścią firmy, chętniej dzielą się pomysłami, wspierają innych oraz angażują się w działania wykraczające poza zakres swoich podstawowych obowiązków. Taka atmosfera wzmacnia również lojalność wobec firmy.

Relacje ze współpracownikami

Dobra atmosfera sprzyja otwartej komunikacji, wymianie pomysłów i doświadczeń, a także sprawnej współpracy przy realizacji wspólnych celów. Wzajemny szacunek, zaufanie oraz gotowość do udzielania wsparcia ograniczają poziom stresu i przekładają się na większą satysfakcję z wykonywanej pracy. Z kolei konflikty, brak porozumienia czy napięcia w zespole mogą osłabiać zaangażowanie pracowników i negatywnie wpływać na ich wydajność. Dlatego budowanie zdrowych, opartych na zaufaniu relacji jest jednym z fundamentów skutecznego motywowania w miejscu pracy.

Jak motywować pracowników?

Pracowników można motywować zarówno świadczeniami finansowymi, jak i niefinansowymi. Oprócz wynagrodzenia i premii istotne są także docenienie pracy, możliwość rozwoju, wsparcie zespołu oraz dobra atmosfera w pracy. Skuteczne połączenie tych elementów zwiększa zaangażowanie, satysfakcję i lojalność pracowników wobec firmy. Najważniejsze elementy motywacji pracowników:

REKLAMA



eprasa.pl cdb0727d3e



Motywacja finansowa pracowników

Motywacja finansowa obejmuje podwyżki, premie, nagrody czy bonusy i stanowi jedną z najbardziej bezpośrednich form zachęty do efektywnej pracy. Tego rodzaju wsparcie szybko wpływa na zaangażowanie pracowników oraz wzmacnia ich chęć do realizacji wyznaczonych celów. Dodatkowo odpowiednio zaplanowany system nagród może budować poczucie docenienia i sprawiedliwego traktowania.

Motywacja niefinansowa pracowników

Motywacja niefinansowa obejmuje docenianie osiągnięć, udzielanie konstruktywnego feedbacku, możliwość awansu, udział w interesujących projektach oraz rozwój pracowników poprzez dostęp do szkoleń. Równie istotne jest tworzenie przyjaznej atmosfery pracy, budowanie poczucia przynależności do zespołu oraz zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Tego rodzaju działania zwiększają zaangażowanie, satysfakcję i lojalność pracowników.

Praca w domu – jak motywować pracowników?

Praca zdalna, mimo wielu zalet, przy niewłaściwej organizacji i komunikacji w firmie może negatywnie wpływać na zaangażowanie i motywację pracowników. W takiej sytuacji kluczowe jest jasno określanie celów, regularne monitorowanie postępów oraz docenianie osiągnięć zespołu i poszczególnych osób.

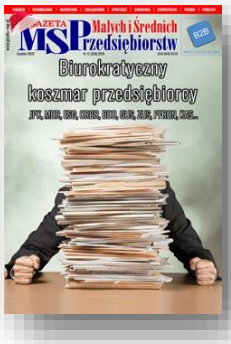
Ważną rolę odgrywa transparentna komunikacja i tworzenie przyjaznej atmosfery, w której wszyscy czują wsparcie i przynależność do zespołu zdalnego. W zależności od potrzeb i charakteru pracy sprawdzić mogą się regularne spotkania online czy wspólne sesje warsztatowe, które wzmacniają więzi między współpracownikami. Motywacja zdalna powinna być także indywidualnie dopasowana, poprzez uwzględnienie potrzeb, stylu pracy oraz celów zawodowych każdego pracownika.

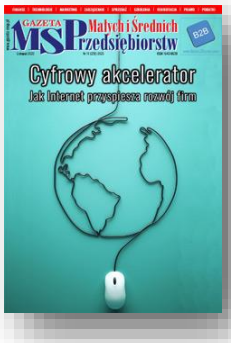
AUTOPROMOCJA











www.gazeta-msp.pl











eprasa.pl cdb0727d3e



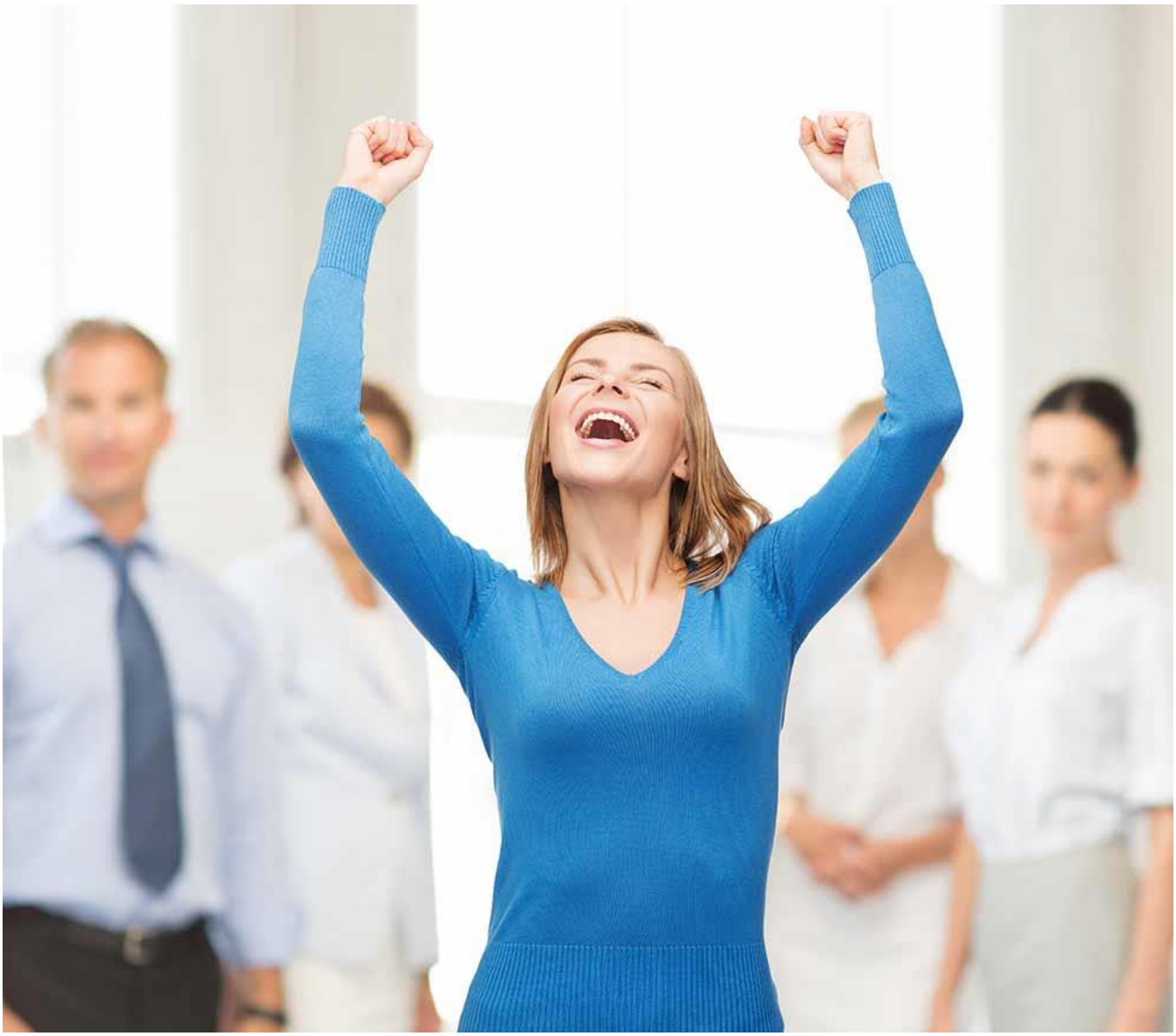
System motywacyjny – narzędzia AI

Współcześnie coraz więcej firm wykorzystuje sztuczną inteligencję jako wsparcie w budowaniu skutecznych systemów motywacyjnych. Narzędzia oparte na AI umożliwiają analizę danych dotyczących efektywności pracy, poziomu zaangażowania czy satysfakcji pracowników. Dzięki temu pracodawcy mogą trafniej identyfikować potrzeby zespołu oraz dopasowywać działania motywacyjne do konkretnych osób.

Sztuczna inteligencja usprawnia również proces udzielania informacji zwrotnej. Generowanie raportów, analiza realizacji celów czy proponowanie spersonalizowanych ścieżek rozwoju zawodowego pozwalają na bardziej świadome i oparte na danych zarządzanie talentami. Coraz większą popularność zyskują także chatboty HR, które wspierają pracowników w codziennych sprawach, odpowiadają na pytania, pomagają w procesie onboardingu oraz usprawniają komunikację wewnętrzną.

Należy jednak pamiętać, że choć AI może znacząco usprawnić funkcjonowanie systemu motywacyjnego, nie zastąpi relacji międzyludzkich. Kluczową rolę nadal odgrywają empatia, zrozumienie i bezpośredni kontakt z podwładnym. ■

Autorka: HR L&D, Formika



eprasa.pl cdb0727d3e



Fiskus przegrywa w sporze o rozliczanie firmowych kosztów



ROBERT NOGACKI

Sposób rozliczania kosztów według klucza przychodowego ma dla przedsiębiorców znaczenie daleko wykraczające poza czysto księgowy wymiar. W praktyce wpływa bowiem zarówno na realny poziom obciążeń podatkowych, jak i na płynność finansową firmy, stabilność jej funkcjonowania oraz możliwość inwestowania. Klucz przychodowy pozwala odwzorować rzeczywistą strukturę działalności gospodarczej: przypisuje koszty do tych obszarów, które rzeczywiście generują przychody. Tymczasem klucz przeznaczeniowy, forsowany dotąd przez organy podatkowe, opiera się nie na bieżącej sytuacji firmy, lecz na pierwotnym deklarowanym zamiarze wydatkowania środków – często sprzed wielu lat.

eprasa.pl cdb0727d3e



Niedawny wyrok sądu administracyjnego może tę sytuację istotnie zmienić. Wskazuje on jednoznacznie, że fiskus błędnie interpretuje przepisy, a prawidłową metodą alokacji kosztów w wielu przypadkach powinien być właśnie klucz przychodowy. Dla przedsiębiorców płyną z tego wymierne korzyści – odsetki, prowizje i inne koszty finansowania mogą zostać prawidłowo rozliczone w działalności, która faktycznie przynosi dochody, a nie w tej, która generuje jedynie okazjonalne lub marginalne przychody. W efekcie oszczędności mogą sięgać milionów złotych rocznie.

Klucz przychodowy a klucz przeznaczeniowy: na czym polega fundamentalna różnica?

Choć nazwy obu metod brzmią podobnie, w praktyce działają one w zupełnie odmienny sposób. Klucz przychodowy jest narzędziem dynamicznym – zmienia się wraz z tym, jak zmieniają się przychody firmy w danym roku podatkowym. Pozwala on, by koszty były przypisane tam, gdzie naprawdę powstały przychody i gdzie ich poniesienie przyczynia się do uzyskania dochodu.

Z kolei klucz przeznaczeniowy jest metodą statyczną i oderwaną od bieżącej działalności spółki. Organy podatkowe uznają, że jeśli kredyt został pierwotnie przeznaczony w określonej proporcji na różne cele (np. 65 proc. na zakup obligacji i 35 proc. na działalność operacyjną), to koszty jego obsługi również należy rozliczać w tych proporcjach – nawet jeśli po latach struktura przychodów wygląda zupełnie inaczej.

Aby zobrazować problem, warto posłużyć się przykładem. Spółka zaciąga kredyt, deklarując, że 65 proc. środków przeznaczy na zakup akcji, a 35 proc. na potrzeby działalności operacyjnej. W roku podatkowym osiąga jednak:

- 98 mln zł przychodów z działalności operacyjnej,
- 2 mln zł z zysków kapitałowych.

Tymczasem fiskus twierdzi, że koszty kredytu powinny zostać przypisane w proporcjach 65 proc./35 proc., bez względu na faktyczną strukturę przychodów.



eprasa.pl cdb0727d3e



Konsekwencje podejścia fiskusa: strata, której nie można wykorzystać

Przyjmując założenie narzucone przez organy podatkowe, koszty kredytu w wysokości 10 mln zł rocznie muszą zostać podzielone w proporcji 65 proc. do 35 proc.. Oznacza to, że:

- 6,5 mln zł kosztów trafia do zysków kapitałowych,
- 3,5 mln zł do działalności operacyjnej.

Skutkiem jest powstanie sztucznej straty w źródle zysków kapitałowych na poziomie –4,5 mln zł (2 mln przychodów minus 6,5 mln kosztów). Co więcej, ta strata nie może być rozliczona z dochodem osiągniętym z działalności operacyjnej, który jest przecież dominującym obszarem działalności spółki. Zgodnie z art. 7 ust. 5 ustawy o CIT, straty można rozliczać wyłącznie z przyszłymi dochodami z tego samego źródła, i to tylko przez pięć kolejnych lat. Oznacza to, że przedsiębiorca:

- nie może obniżyć bieżącego podatku o poniesione koszty,
- musi zapłacić wyższy podatek,
- traci płynność,
- a w skrajnym przypadku – nigdy nie wykorzysta straty, jeśli nie pojawią się adekwatne przychody kapitałowe.

Problem jest szczególnie dotkliwy dla firm produkcyjnych, logistycznych czy usługowych, dla których

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

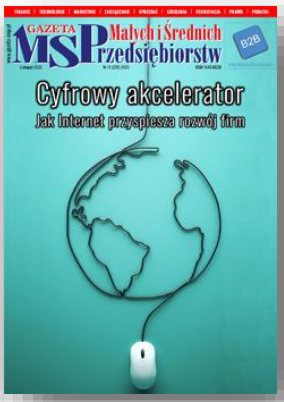


eprasa.pl cdb0727d3e







































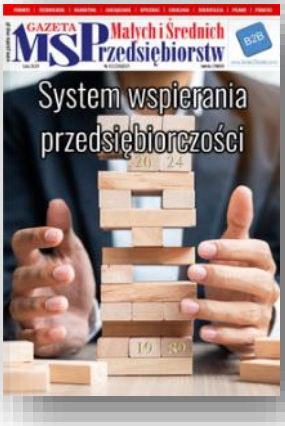












eprasa.pl cdb0727d3e



przychody kapitałowe są jedynie dodatkiem, a głównym źródłem dochodu pozostaje regularna działalność operacyjna.

Klucz przychodowy: metoda zgodna z praktyką gospodarczą i logiką

Zastosowanie klucza przychodowego prowadziłoby do zupełnie innego – i zdecydowanie bardziej racjonalnego – rozliczenia. Koszty kredytu zostałyby podzielone proporcjonalnie do przychodów uzyskanych z poszczególnych źródeł. W praktyce oznacza to, że:

- jedynie 0,2 mln zł kosztów obciążyłoby zyski kapitałowe,
- pozostałe 9,8 mln zł trafiłoby do działalności operacyjnej.

Dzięki temu łączna kwota dochodu podlegającego opodatkowaniu wynosiłaby nie 94,5 mln zł, lecz 90 mln zł, co przekłada się na realną oszczędność podatkową. Co równie istotne, firma uniknęłaby „zamrożenia" kosztów jako straty, której później nie dałoby się wykorzystać.

Klucz przychodowy ma jeszcze jedną, ważną zaletę: jest elastyczny. Jeśli w kolejnym roku zmieni się struktura przychodów, mod restrukturyzacji, wykupu obligacji czy przesunięć finansowych w grupie kapitałowej, proporcje automatycznie dostosują się do bieżącej sytuacji. To rozwiązanie odwzorowujące rzeczywistość gospodarczą, a nie historyczne deklaracje.

Sprzeczność interesów fiskusa i przedsiębiorców

Nie jest tajemnicą, że organy podatkowe dążą do maksymalizacji wpływów budżetowych. Przedsiębiorcy natomiast starają się minimalizować obciążenia, w granicach przepisów, aby móc lepiej zarządzać płynnością, rozwijać biznes i inwestować. Te dwa cele są często sprzeczne, co prowadzi do konfliktów interpretacyjnych.

W przypadku rozliczania kosztów kredytu ta sprzeczność jest szczególnie widoczna: fiskus upiera się przy metodzie, która generuje wyższe podatki, gdy tymczasem ustawa – jak pokazują orzeczenia sądów – w wielu przypadkach wymaga zastosowania klucza przychodowego.

Przypadek z 2018 r. i spór, który doprowadził do przełomu

Opisany wyrok dotyczy spółki należącej do grupy kapitałowej, która w 2018 r. zaciągnęła znaczny kredyt. Zgodnie z dokumentacją, 65 proc. środków miało zostać wykorzystane na zakup obligacji wyemitowanych przez podmiot powiązany, natomiast pozostała część miała służyć refinansowaniu wcześniejszego kredytu długoterminowego związanego z pożyczką udzieloną innemu podmiotowi z grupy.

Kredyt generował różne koszty: odsetki, prowizje, opłatę aranżacyjną, opłaty administracyjne oraz inne wydatki. Spółka zwróciła się do Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej o interpretację indywidualną, wskazując, że koszty te mają charakter pośredni i nie da się ich bezpośrednio powiązać z jednym źródłem przychodów. Argumentowała, że:

- zakup obligacji miał na celu zwiększenie wartości aktywów i poprawę płynności grupy,
- refinansowanie zadłużenia także służyło ogólnej działalności gospodarczej spółki,
- koszty kredytu nie są w praktyce dzielone według celów pierwotnego przeznaczenia.

Fiskus jednak uznał inaczej, twierdząc, że skoro znana jest proporcja 65 proc./35 proc., to koszty da się przypisać do celów finansowania w tych właśnie proporcjach.

Wyrok WSA: sąd jednoznacznie po stronie spółki

Wojewódzki Sąd Administracyjny w Olsztynie nie podzielił argumentów Dyrektora KIS. W obszernym uzasadnieniu powołał się na liczne wyroki Naczelnego Sądu Administracyjnego, podkreślając, że:

- przeznaczenie środków nie jest tym samym co

eprasa.pl cdb0727d3e



alokacja kosztów,
- proporcja wynikająca z przeznaczenia kredytu nie stanowi obiektywnego kryterium przypisywania kosztów,
- koszty kredytu są ponoszone na całe zobowiązanie, które nie dzieli się według pierwotnych celów,
- jeśli nie da się jednoznacznie przypisać kosztów do jednego źródła, należy stosować klucz przychodowy.

Sąd zwrócił szczególną uwagę na fakt, że nawet jeśli kredyt zostałby przeznaczony w 100 proc. na zakup obligacji, nie oznacza to automatycznie, że wszystkie koszty kredytu muszą znaleźć się w zyskach kapitałowych, ponieważ nabycie obligacji pełni w grupach kapitałowych również funkcje operacyjne (zarządzanie płynnością, kontrola nad podmiotami, finansowanie przedsięwzięć).

Wyrok z 21 stycznia 2026 r. (I SA/Ol 517/25), choć jeszcze nieprawomocny, stanowi istotne rozstrzygnięcie, które może ukształtować praktykę podatkową w wielu podobnych sprawach.

Dlaczego firma powinna walczyć o swoje prawa?

Sprawa ta ma szerokie znaczenie. Dotyczy nie tylko pojedynczej spółki, ale wszystkich przedsiębiorców, którzy:
- korzystają z kredytów i pożyczek w ramach działalności,
- funkcjonują w grupach kapitałowych,
- osiągają przychody z różnych źródeł,
- chcą prawidłowo – i zgodnie z ustawą – rozliczać koszty.

Relacje przedsiębiorców z fiskusem bywają trudne, a interpretacje podatkowe często prowadzą do sporów. Opisany przypadek dowodzi, że warto wchodzić na drogę sądową, gdyż stawką są nie tylko prawidłowość rozliczeń, lecz również miliony złotych i stabilność finansowa firmy. ■

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

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukcja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl cdb0727d3e



KSeF w małych firmach. To więcej, niż tylko zmiana techniczna



JACEK DZIUBA

Krajowy System e-Faktur działa w Polsce już od 2022 r., jednak dotychczas korzystanie z niego było dobrowolne. Dla większości przedsiębiorców prawdziwa zmiana właśnie nadeszła. Zgodnie z obowiązującymi przepisami od 1 lutego 2026 r. obowiązek korzystania z KSeF objął już największe firmy, a od 1 kwietnia 2026 r. – praktycznie wszystkich pozostałych podatników VAT.

eprasa.pl cdb0727d3e



To właśnie ta druga data budziła największy niepokój wśród właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw, którzy często nie mają rozbudowanych działów księgowości ani zaplecza IT.
W przypadku wielu małych firm KSeF nie jest jedynie zmianą techniczną, ale realną zmianą sposobu pracy z dokumentami. Dlatego tak ważne jest zrozumienie podstaw działania systemu i przygotowanie się do niego z wyprzedzeniem. Wdrożenie KSeF nie powinno być traktowane jako jednorazowe „kliknięcie w systemie". To proces obejmujący technologię, organizację pracy oraz współpracę z księgowością.

Czym właściwie jest KSeF

Krajowy System e-Faktur to centralna platforma informatyczna prowadzona przez Ministerstwo Finansów, służąca do wystawiania, odbierania oraz przechowywania faktur ustrukturyzowanych. W praktyce oznacza to, że faktura przestaje być wyłącznie dokumentem wymienianym między sprzedawcą a nabywcą, a staje się elementem centralnego systemu administracji skarbowej.
Do tej pory przedsiębiorcy mogli wystawiać faktury w różnych formach: papierowej lub elektronicznej. W modelu KSeF dokument sprzedaży trafia najpierw do systemu państwowego, gdzie jest sprawdzany formalnie, archiwizowany i dopiero potem uznawany za skutecznie wystawiony w rozumieniu przepisów o VAT. To jedna z najważniejszych zmian. Faktura najpierw trafia do systemu państwowego i dopiero po jej przyjęciu można mówić o skutecznym wystawieniu dokumentu.

Dlaczego państwo wprowadza KSeF

Wprowadzenie Krajowego Systemu e-Faktur jest częścią szerszego procesu cyfryzacji rozliczeń podatkowych. Administracja skarbowa uzyskuje dzięki temu dostęp do danych fakturowych niemal w czasie rzeczywistym, co ma ułatwić analizę transakcji i wykrywanie nieprawidłowości.
System ma także ograniczyć liczbę błędów formalnych w dokumentach, ponieważ każda faktura przechodzi automatyczną weryfikację struktury danych. Wszystkie dokumenty są również zapisywane w jednolitym formacie, niezależnie od tego, z jakiego programu korzysta przedsiębiorca.



eprasa.pl cdb0727d3e



Z punktu widzenia firm oznacza to zmianę sposobu pracy z fakturami, ale także możliwość większej automatyzacji procesów księgowych w przyszłości. – Wiele firm traktuje KSeF wyłącznie jako nowy obowiązek administracyjny. Tymczasem dobrze wdrożony system może uporządkować obieg dokumentów i ułatwić współpracę z księgowością – wskazuje doradca podatkowy.

Od kiedy obowiązkowy KSeF

Krajowy System e-Faktur został uruchomiony 1 stycznia 2022 r., jednak początkowo korzystanie z niego było dobrowolne. Ten okres miał pozwolić przedsiębiorcom oraz dostawcom oprogramowania przygotować się do nowego modelu fakturowania.
Obowiązek korzystania z systemu jest wprowadzany etapami. Od 1 lutego 2026 r. objął podatników, których sprzedaż w 2024 r. przekroczyła 200 mln zł. Dwa miesiące później, czyli od 1 kwietnia 2026 r., system stanie się obowiązkowy dla pozostałych przedsiębiorców będących podatnikami VAT.
Ustawodawca przewidział również okres przejściowy do końca 2026 r. W wyjątkowych sytuacjach będzie można wystawić fakturę poza systemem, o ile wartość takich dokumentów w danym miesiącu nie przekroczy 10 tys. zł. Nie jest to jednak alternatywa dla KSeF, lecz rozwiązanie awaryjne.
Najważniejszy wniosek praktyczny jest prosty: przygotowania nie warto odkładać na ostatni moment. System, program do fakturowania i procedury w firmie powinny być gotowe już wcześniej.

Czym jest faktura ustrukturyzowana

Podstawowym dokumentem w nowym systemie jest faktura ustrukturyzowana. Jest ona zapisana w określonym formacie danych XML i musi być zgodna z oficjalną strukturą logiczną faktury określoną przez Ministerstwo Finansów.
Choć nazwa może brzmieć technicznie, dla przedsiębiorcy najważniejsza zmiana polega na tym, że „oryginałem" faktury nie jest już plik PDF czy dokument papierowy, lecz zapis danych w systemie KSeF. PDF pozostaje jedynie wizualizacją tych danych.
Każda faktura przyjęta do systemu otrzymuje rów-

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl cdb0727d3e



nież indywidualny numer identyfikacyjny KSeF, który służy do jej wyszukiwania i powiązania z ewentualnymi korektami.

Jak wygląda to w praktyce

W codziennej pracy przedsiębiorca wprowadza dane faktury w swoim programie do fakturowania lub w aplikacji udostępnionej przez Ministerstwo Finansów. Następnie dokument jest wysyłany do systemu KSeF.
System sprawdza poprawność formalną danych i, jeśli wszystko się zgadza, przyjmuje fakturę oraz nadaje jej numer identyfikacyjny. Dopiero w tym momencie dokument jest uznawany za wystawiony w rozumieniu przepisów podatkowych. Faktura staje się wówczas dostępna dla nabywcy w jego profilu w systemie oraz dla biura rachunkowego obsługującego daną firmę.
Zmienia się także sposób doręczania dokumentów. Faktura jest uznawana za doręczoną w momencie udostępnienia jej w systemie, a nie w chwili wysłania e-mailem czy przekazania w formie papierowej.

Kto może korzystać z KSeF

Wbrew pozorom do systemu nie loguje się „firma", lecz konkretna osoba działająca w jej imieniu. Może to być właściciel działalności gospodarczej, członek zarządu spółki, pracownik firmy albo pełnomocnik, na przykład biuro rachunkowe.
System umożliwia przydzielanie różnych zakresów uprawnień: od wystawiania faktur, przez ich pobieranie i przeglądanie, aż po zarządzanie dostępem innych użytkowników. Każda operacja jest przypisana do konkretnej osoby, co zwiększa przejrzystość pracy z dokumentami.
Warto już na początku ustalić w firmie, kto odpowiada za poszczególne czynności w KSeF i jakie uprawnienia są potrzebne. Brak takiego porządku może w przyszłości prowadzić do problemów organizacyjnych.

Zmiana technologiczna i organizacyjna

Eksperci podkreślają, że przygotowanie firmy do KSeF nie powinno ograniczać się wyłącznie do wyboru programu do fakturowania. Równie ważne jest uporządkowanie procesów w firmie: od sposobu wystawiania dokumentów po zasady współpracy z biurem rachunkowym.
KSeF łączy technologię i prawo podatkowe. Dlatego przygotowanie do systemu powinno obejmować zarówno kwestie informatyczne, jak i organizacyjne. Wtedy wdrożenie przebiegnie spokojnie i bez chaosu.
Choć nowy system może początkowo budzić obawy, odpowiednio wdrożony ma szansę uporządkować obieg dokumentów i ułatwić współpracę z księgowością. Dla małych firm kluczowe będzie jednak jedno: nie odkładać przygotowań na ostatni moment i wcześniej sprawdzić, czy stosowane w firmie procedury oraz oprogramowanie są gotowe na obowiązkowy KSeF. ■

Autor: doradca podatkowy i ekspert ds. finansów

REKLAMA

www.biznes2biznes.com

eprasa.pl cdb0727d3e



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 cdb0727d3e



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



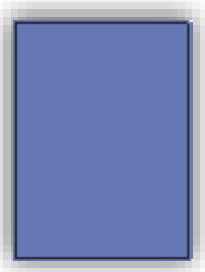
Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy. bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

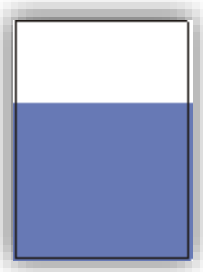
eprasa.pl cdb0727d3e

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

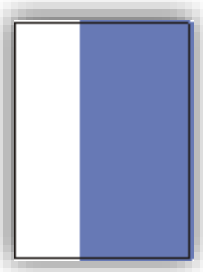
Strony redakcyjne



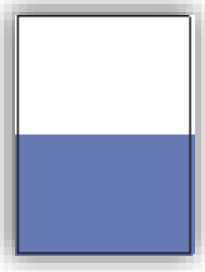
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



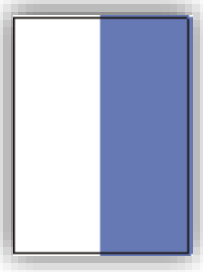
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



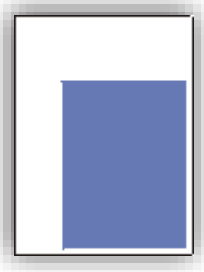
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



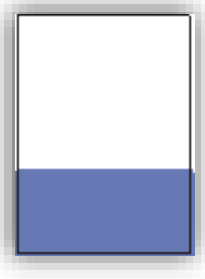
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



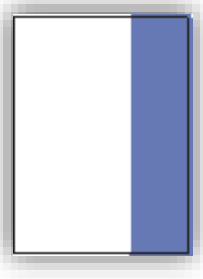
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



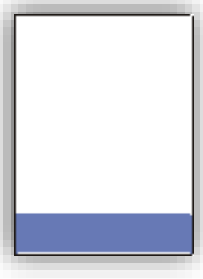
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



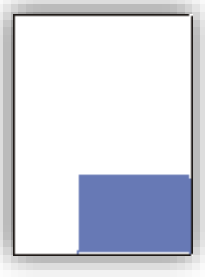
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



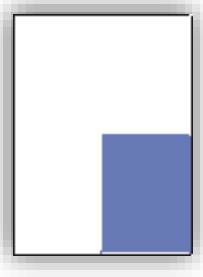
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



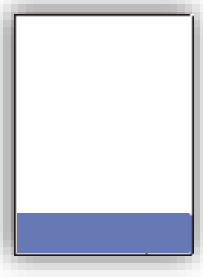
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



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**

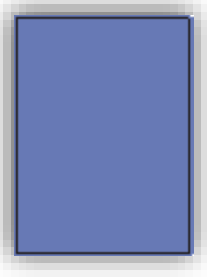
Okładki



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 cdb0727d3e



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 cdb0727d3e

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl cdb0727d3e