www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Październik 2026 Nr 10 (270) 2026 ISSN 1643-8639

B2B
www.biznes2biznes.com

SZTAFETA PRZYWÓDZTWA

ODDANIE KONTROLI. NAJTRUDNIEJSZY ETAP BUDOWANIA FIRMY?



Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



wrzesień 2026



sierpień 2026



lipiec 2026



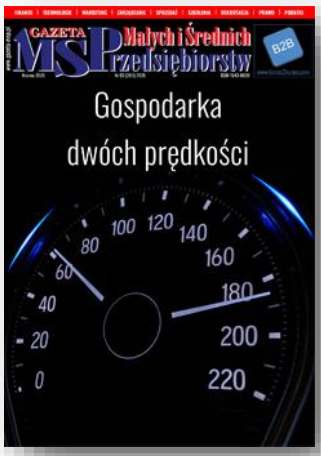
czerwiec 2026



maj 2026



kwiecień 2026



marzec 2026



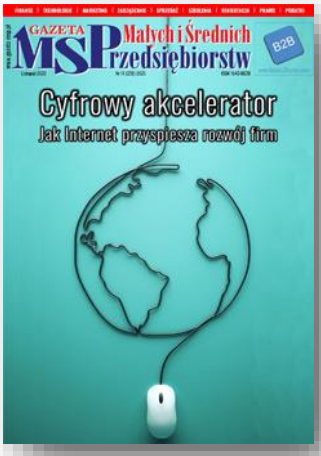
luty 2026



styczeń 2026



grudzień 2025



listopad 2025



październik 2025



wrzesień 2025



sierpień 2025



lipiec 2025



czerwiec 2025

eprasa.pl ed65bd10eb

Najtrudniejszy etap budowania firmy

Przedsiębiorcy często deklarują gotowość do zmian. Zapraszają konsultantów, zamawiają audyty i proszą o świeże spojrzenie na firmę. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy kończy się diagnoza, a zaczyna wdrażanie konkretnych rekomendacji. Nagle pojawiają się wątpliwości, odkładanie decyzji i opór przed zmianą.

Zjawisko to szczególnie często występuje w firmach rodzinnych. Ich twórcy budowali biznes od podstaw, samodzielnie podejmując większość decyzji. Gdy jednak organizacja rośnie i zatrudnia dziesiątki lub setki pracowników, dawny model zarządzania przestaje być skuteczny. Właściciel nadal chce o wszystkim decydować, przez co staje się wąskim gardłem firmy. Spowalniają się procesy, wydłużają decyzje, a pracownicy tracą poczucie wpływu na wyniki swojej pracy.

W efekcie powstaje błędne koło. Im słabsze wyniki, tym większa potrzeba kontroli. Im większa kontrola, tym mniejsza samodzielność zespołu i niższa efektywność organizacji. Z czasem narasta wzajemna nieufność między właścicielem a pracownikami, pojawiają się konflikty, rośnie rotacja, a firma coraz trudniej adaptuje się do nowych warunków rynkowych.

Artykuł Pawła Kowalewskiego pokazuje, że prawdziwa transformacja przedsiębiorstwa rzadko zaczyna się od nowych procedur czy zatrudnienia kolejnego menedżera. Najczęściej zaczyna się od zmiany sposobu myślenia właściciela. Bo największym wyzwaniem nie jest znalezienie eksperta, który wskaże kierunek rozwoju, lecz gotowość do przyjęcia niewygodnej prawdy, że metody, które kiedyś zapewniły sukces, dziś mogą już nie wystarczać. To właśnie od tej gotowości zależy, czy firma wejdzie na kolejny etap rozwoju, czy pozostanie zakładnikiem własnych przyzwyczajeń.

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



wrzesień 2026



sierpień 2026



lipiec 2026



czerwiec 2026



maj 2026



kwiecień 2026

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

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

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

eprasa.pl ed65bd10eb

Spis treści

AI w MSP – koszt, inwestycja
czy konieczność przyszłości 32

MSP



Bezpieczeństwo finansów firmy.
Deklarowany poziom ochrony nie wystarczy 6
Nowości wydawnicze 14

FINANSE



Koszty utraconych korzyści i mury, które zarabiają 16
Pojedynczy cyberincydent kosztuje
o 10 proc. więcej niż rok wcześniej 22

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE



Najczęstsze błędy przy wdrożeniu AI.
Ile realnie kosztują 26

ZARZĄDZANIE



Rodzinny biznes, czyli nauczyciel
przychodzi gdy uczeń jest gotowy 30



Dlaczego te same problemy wracają,
mimo że już je rozwiązaliście 36
10 sygnałów, że firma traci
kontrolę nad swoimi finansami 42

AKADEMIA MSP



PPWR w imporcie.
Kto odpowiada za opakowanie 48

eprasa.pl ed65bd10eb

SPIS TREŚCI

AKADEMIA MSP



Procedury specjalne – na co uważać przy uszlachetnianiu czynnym i końcowym przeznaczeniu 54

SPRZEDAŻ



Pełny lejek sprzedaży nie oznacza pełnej kasy. Uważaj na „wampiry w garniturach” 60
Dark funnel. Dlaczego firmy tracą kontrolę nad procesem zakupowym? 68

REKRUTACJA I PRACA



Lider mówi jedno, pracownik słyszy drugie. Skąd biorą się nieporozumienia w zespołach 72

REKRUTACJA I PRACA



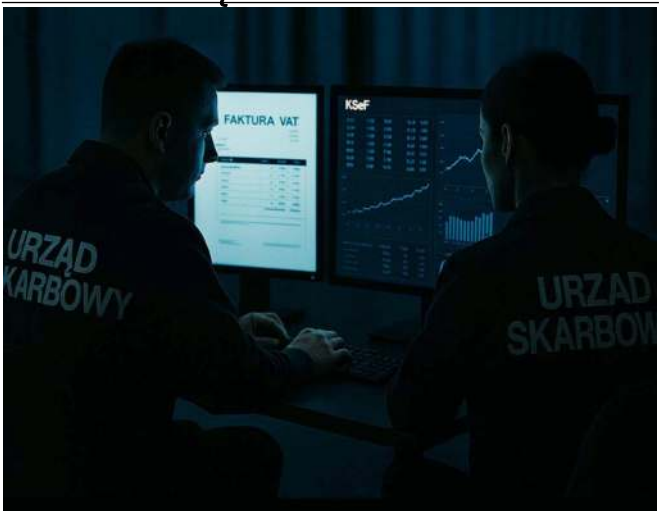
Zwolnienia a wizerunek firmy, prawdziwe oblicze kultury organizacyjnej 76

PRAWO



Mediacja w sądowym postępowaniu gospodarczym. Nie tylko wyrok kończy spór 80
Nowa definicja mobbingu. Nowe obowiązki dla firm 86

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



Żart w KSeF może słono kosztować 90

eprasa.pl ed65bd10eb



Bezpieczeństwo finansów firmy. Deklarowany poziom ochrony nie wystarczy



Małgorzata Mazur

Wyciek danych z MyDr. jest potężnym ostrzeżeniem dla biznesu. To zdarzenie pokazało, że cyberprzestępcy coraz rzadziej atakują same firmy, a coraz częściej uderzają w ich zewnętrznych dostawców. W obszarze księgowości i kadr taki atak oznacza nie tylko kryzys wizerunkowy, lecz także natychmiastowy paraliż operacyjny, problemy z realizacją wypłat oraz ryzyko wysokich kar ze strony UODO i KAS.

Słowne obietnice i deklaracje o „dbaniu o bezpieczeństwo" przestały mieć znaczenie. W świecie cyfrowym i pracy zdalnej liczą się twarde standardy, takie jak ISO 27001 i ISO 9001, zasada Zero Trust oraz sprawdzone procedury reagowania na kryzysy.
Jak chronić finanse, kadry i księgowość przed atakami na łańcuch dostaw? I jak krok po kroku działać, gdy dane już wyciekną?

Lekcja z rynku medycznego: zaufanie to za mało

Kiedy dane wyciekają z zewnętrznego systemu EDM (Elektronicznej Dokumentacji Medycznej), konsekwencje dotykają setek tysięcy pacjentów i tysięcy placówek. W świecie księgowości i finansów mechanizm wygląda bardzo podobnie.
Przedsiębiorstwa powierzają biurom księgowym i dostawcom usług finansowych swoje najbardziej wrażliwe zasoby:

- **dane kadrowo-płacowe**: numery PESEL, adresy, struktury wynagrodzeń, numery rachunków bankowych oraz dane dotyczące zdrowia pracowników wykorzystywane w procesach ZUS i obsługi zwolnień lekarskich,
- **dane finansowe i handlowe**: marże, listy dostawców, numery rachunków, strategie cenowe oraz tajemnice przedsiębiorstwa,
- **dane transakcyjne**: struktury obrotów, wyciągi bankowe oraz integracje z systemami KSeF i e-deklaracjami.

Outsourcing księgowości czy usług finansowych przenosi odpowiedzialność operacyjną, ale nie zwalnia zarządu z odpowiedzialności prawnej i wizerunkowej za bezpieczeństwo powierzonych danych. Wybór partnera bez weryfikacji jego zabezpieczeń staje się więc ryzykiem o charakterze strategicznym.

Czym różni się ochrona finansów od ochrony danych?

Dane finansowe, księgowe i kadrowo-płacowe stanowią procesowe serce każdego przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do baz marketingowych ich naru-



eprasa.pl ed65bd10eb

szenie może prowadzić do natychmiastowego ryzyka karno-skarbowego, zakłócenia działalności operacyjnej oraz bezpośrednich strat finansowych.

Ochrona danych w księgowości opiera się na trzech fundamentach.

Integralność i ścieżka audytowa (Audit Trail)

W finansach kluczowa jest nie tylko poufność danych, lecz także brak możliwości ich nieautoryzowanej modyfikacji. Profesjonalna architektura księgowa gwarantuje, że każda operacja, zmiana w rejestrze czy e-deklaracji pozostawia pełny ślad: kto, kiedy i z jakiego miejsca wykonał daną czynność.

Głęboka segmentacja i zasada Need-to-Know

Dostęp do danych finansowych nie powinien mieć charakteru zbiorczego. Informacje o marżach, wycenach czy wynagrodzeniach kadry zarządzającej powinny znajdować się w odizolowanych, dodatkowo szyfrowanych strefach. Nawet wewnątrz zespołu księgowego pracownicy powinni mieć dostęp wyłącznie do tych obszarów, które bezpośrednio obsługują.

Bezpieczna retencja i backupy typu Immutable

Prawo wymaga przechowywania dokumentacji księgowej i podatkowej przez wiele lat. Ochrona tych zasobów wymaga kopii zapasowych, które są regularnie testowane pod kątem odzyskiwania danych (Disaster Recovery) i jednocześnie odporne na zaszyfrowanie przez oprogramowanie ransomware.

Warto pamiętać, że wyciek bazy danych jest ogromnym kryzysem wizerunkowym. Natomiast zablokowanie, usunięcie lub sfałszowanie ksiąg rachunkowych i danych płacowych może oznaczać brak możliwości wypłaty wynagrodzeń, ryzyko kar administracyjnych i całkowity paraliż decyzyjny organizacji.

Praca zdalna a cyberbezpieczeństwo

Mit „niebezpiecznego" home office

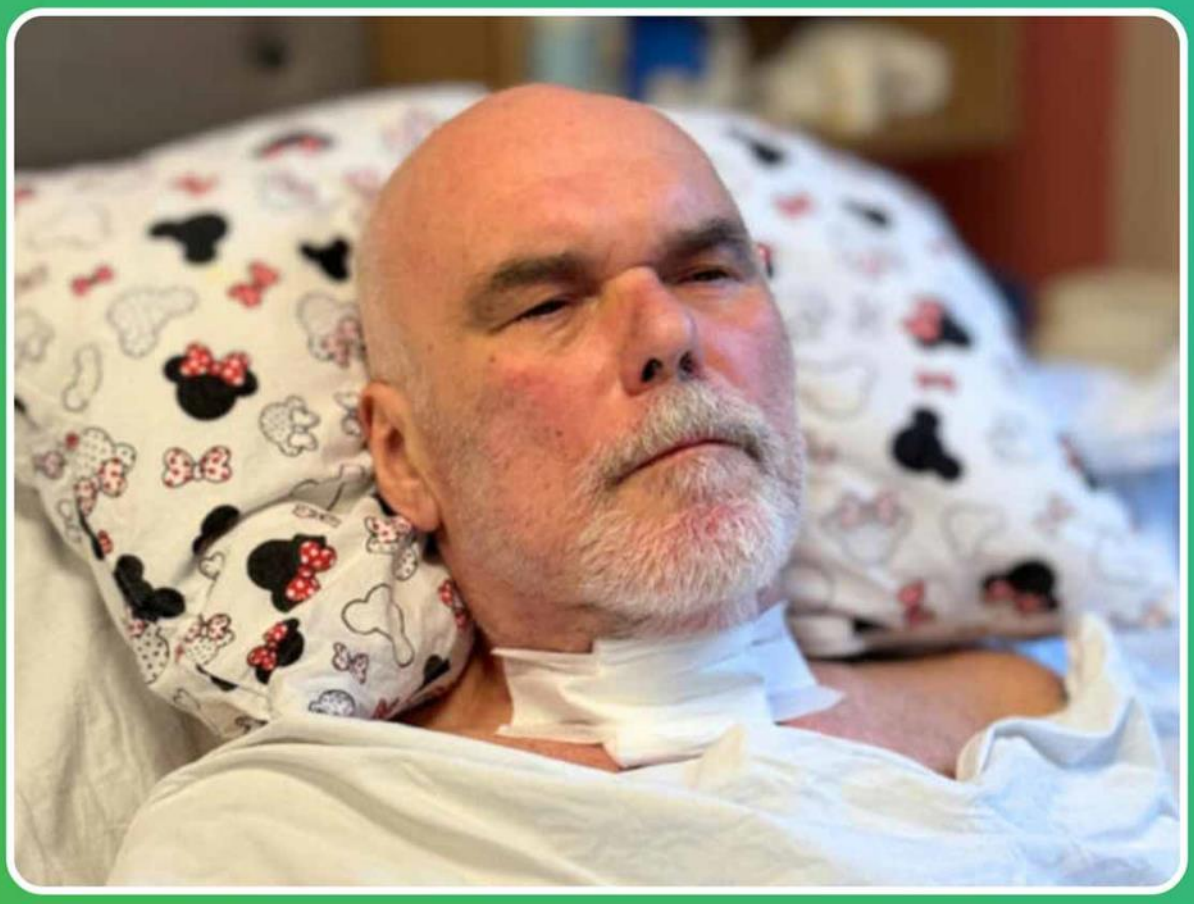
W wielu firmach nadal funkcjonuje przekonanie, że dane są bezpieczne tylko wtedy, gdy serwer stoi w siedzibie firmy, a księgowy pracuje pod bezpośrednim nadzorem przełożonego. To niebezpieczny mit.

Współczesne cyberzagrożenia nie atakują budynków. Atakują użytkowników, połączenia sieciowe i systemy informatyczne. Co więcej, praca w modelu



eprasa.pl ed65bd10eb

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 ed65bd10eb

100 proc. remote często wymusza wdrożenie bardziej rygorystycznych procedur bezpieczeństwa niż tradycyjny model stacjonarny.

Bezpieczna księgowość zdalna opiera się na koncepcji Zero Trust:

1. **Pełna szyfrowana infrastruktura**. Brak danych przechowywanych lokalnie na urządzeniach pracowników. Praca odbywa się wyłącznie w zabezpieczonych środowiskach chmurowych z ciągłą archiwizacją.
2. **Rygorystyczna kontrola dostępu**. Uwierzytelnianie wieloskładnikowe (MFA/2FA) na każdym etapie oraz zasada minimalnych uprawnień.
3. **Zabezpieczenie punktów końcowych**. Szyfrowanie dysków, systemy klasy EDR/MDR, centralne zarządzanie aktualizacjami oraz blokada zewnętrznych nośników danych.

Papierowa obietnica kontra certyfikowana rzeczywistość

W odpowiedzi na pytania o bezpieczeństwo niemal każdy dostawca deklaruje: „Dbamy o dane". Jednak w erze cyberataków i kryzysów reputacyjnych same deklaracje nie wystarczają. Realną gwarancją są niezależne audyty oraz wdrożone normy ISO.

ISO 27001 – tarcza cybernetyczna

To międzynarodowy standard ochrony informacji. Potwierdza, że dane są odpowiednio zabezpieczone, systemy poddawane regularnym testom bezpieczeństwa, a organizacja posiada gotowe procedury działania na wypadek incydentu.

Dzięki temu nawet w sytuacji ataku hakerskiego możliwe jest zachowanie ciągłości procesów finansowych i kadrowych.

ISO 9001 – eliminacja błędu ludzkiego

Najlepsze zabezpieczenia technologiczne nie pomogą, jeśli zawiedzie człowiek. Norma ISO 9001 wymaga wdrożenia jasnych i powtarzalnych procedur działania, które ograniczają chaos organizacyjny oraz ryzyko błędów pracowników.

Połączenie ISO 27001 i ISO 9001 tworzy kompleksowy system ochrony, oparty na audytowalnych, międzynarodowych standardach, a nie jedynie na deklarowanych dobrych praktykach.

Jak zapobiec atakowi łańcuchowemu?

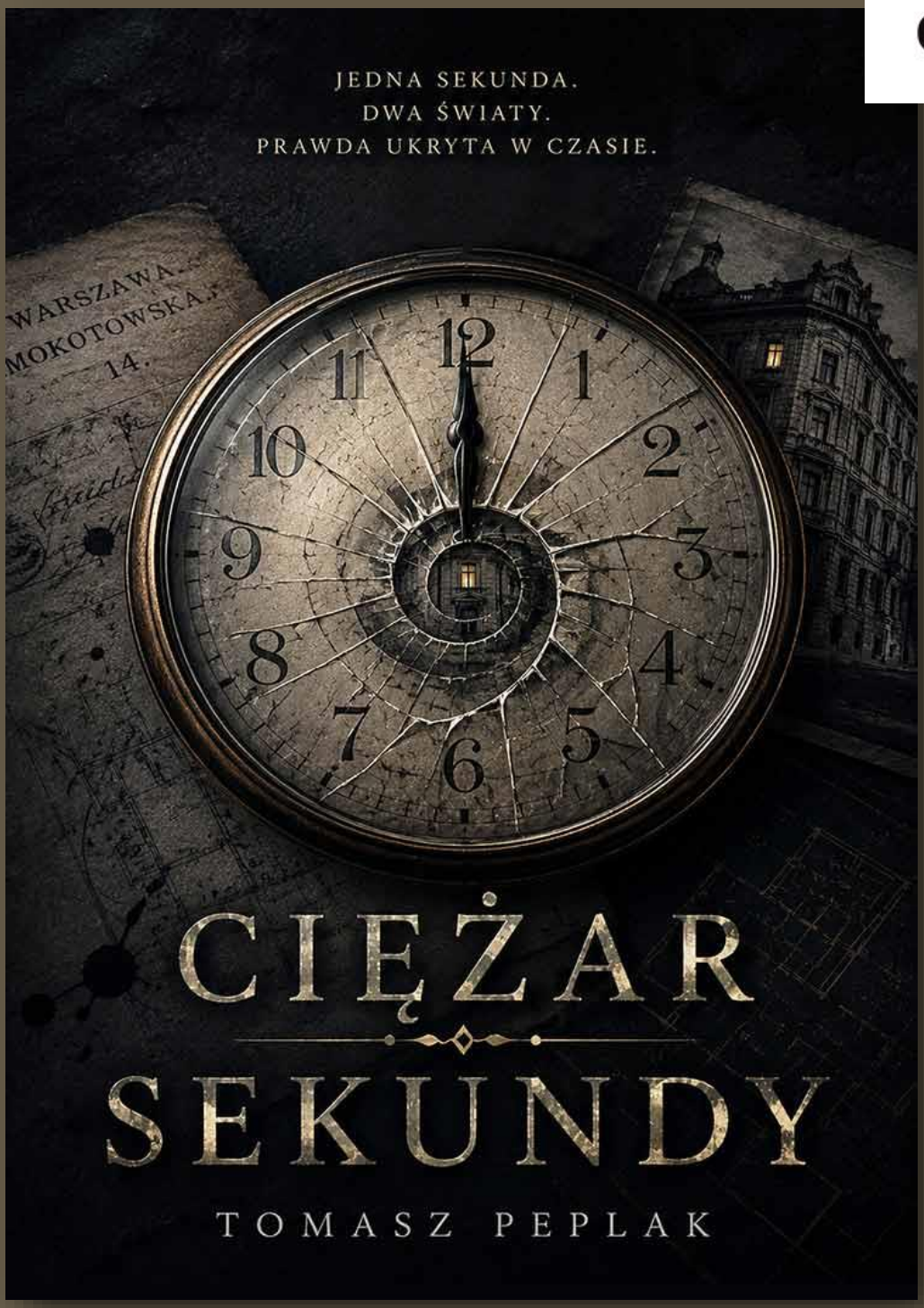
Cyberprzestępcom często łatwiej przejąć zewnętrz-

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl ed65bd10eb

empik



Co jeśli największa tajemnica II wojny światowej nigdy nie została odkryta?

Gdy Andrzej dziedziczy mieszkanie w starej warszawskiej kamienicy, nie przypuszcza, że wraz z kluczami otrzyma dostęp do sekretu, który przez osiemdziesiąt lat czekał na przebudzenie. Tajemnicze archiwa, ukryte laboratoria i ślady eksperymentów wyprzedzających swoją epokę prowadzą go wprost do mrocznej zagadki sięgającej czasów III Rzeszy.

Thriller science fiction, w którym historia splata się z technologią, a przeszłość wciąż walczy o wpływ na przyszłość.

Niektóre sekundy zmieniają życie. Ta może zmienić cały świat.

eprasa.pl ed65bd10eb

nego dostawcę usług lub oprogramowania niż zaatakować bezpośrednio docelową firmę. Dlatego warto wdrożyć cztery podstawowe zasady:

1. **Weryfikuj dostawców i zabezpiecz umowy**. Sprawdzaj certyfikaty bezpieczeństwa partnerów, w tym ISO 27001. W umowach określ obowiązek informowania o incydentach bezpieczeństwa w ciągu maksymalnie 12–24 godzin od ich wykrycia.
2. **Ogranicz uprawnienia integracji systemowych**. Integracje API nie powinny otrzymywać pełnych uprawnień. Każdorazowo należy stosować zasadę minimalnego dostępu.
3. **Wymagaj MFA i szyfrowania**. Dostęp do systemów finansowych oraz kadrowych powinien być chroniony uwierzytelnianiem wieloskładnikowym, a dane w transmisji i spoczynku powinny być szyfrowane.
4. **Korzystaj z automatycznej detekcji zagrożeń**. Narzędzia EDR i MDR umożliwiają wykrywanie niestandardowych prób logowania, działań wykonywanych z nietypowych lokalizacji i innych anomalii.

Doszło do wycieku danych?

5 działań, które należy podjąć natychmiast

1. Zastrzeż numer PESEL

Dlaczego? Zastrzeżenie numeru PESEL utrudnia wykorzystanie danych do zaciągania zobowiązań finansowych.

Jak? Przez aplikację mObywatel lub serwis gov.pl.

2. Aktywuj Alerty BIK

Dlaczego? Otrzymasz powiadomienie o każdej próbie wykorzystania Twoich danych do uzyskania kredytu lub zakupu na raty.

Jak? Załóż konto na bik.pl i włącz usługę alertów.

3. Zmień hasła i uruchom MFA

Dlaczego? Dane uwierzytelniające pochodzące z wycieków są często wykorzystywane do przejmowania kolejnych kont.

Jak? Zmień hasła w serwisach, których dotyczył incydent, oraz na skrzynce e-mail. Włącz logowanie dwuetapowe wszędzie, gdzie jest dostępne.



eprasa.pl ed65bd10eb

4. **Wymień dowód osobisty**

Dlaczego? Jeśli wyciekła seria i numer dokumentu, dane mogą zostać wykorzystane do prób fałszerstwa tożsamości.

Jak? Unieważnij dokument przez urząd, gov.pl lub bank i złóż wniosek o nowy dowód.

5. **Zachowaj szczególną ostrożność wobec prób wyłudzeń**

Dlaczego? Dane z wycieków są wykorzystywane do ataków phishingowych i vishingowych.

Jak? Nigdy nie podawaj przez telefon haseł, kodów BLIK ani danych logowania. W razie wątpliwości zakończ rozmowę i samodzielnie skontaktuj się z instytucją przez oficjalny kanał.

Bezpieczeństwo finansów to warunek przetrwania

Przypadek MyDr. pokazuje, że w cyfrowym ekosystemie organizacja jest tak bezpieczna, jak najsłabsze ogniwo jej łańcucha dostaw. Outsourcing księgowości i finansów przenosi realizację procesów na zewnątrz, ale odpowiedzialność prawna, finansowa i reputacyjna pozostaje po stronie zarządu.

Budowanie bezpiecznej architektury finansowej wymaga dziś zmiany podejścia:

- **od zaufania do weryfikacji**: certyfikaty ISO 27001 i ISO 9001 stają się warunkiem współpracy z dojrzałymi organizacjami.
- **od statycznej ochrony do koncepcji Zero Trust**: kluczowe znaczenie mają szyfrowanie, MFA, segmentacja dostępu i detekcja zagrożeń.
- **od ignorowania ryzyka do gotowości działania**: o dojrzałości organizacji świadczy nie brak incydentów, lecz zdolność do szybkiej reakcji, ograniczenia skutków naruszenia i ochrony interesów firmy oraz pracowników.

Ochrona danych księgowych i kadrowo-płacowych jest dziś polisą ciągłości działania przedsiębiorstwa. W świecie, w którym ataki na łańcuch dostaw stają się codziennością, przewagę zyskują organizacje stawiające na audytowalne standardy, sprawdzone procedury i konsekwentną dyscyplinę operacyjną. ■

Autorka: współzałożyciel i partner zarządzający Value Finance



eprasa.pl ed65bd10eb

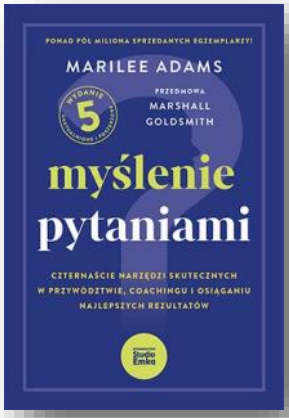


NOWOŚCI WYDAWNICZE



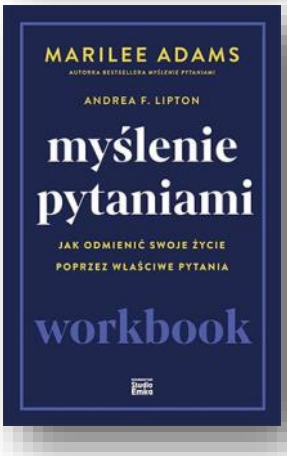
Ciężar sekundy
Tomasz Peplak

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



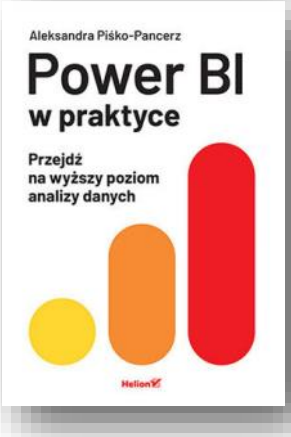
Myślenie pytaniami
Marilee Adams
Wydawnictwo Studio Emka

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



Myślenie pytaniami. Workbook
Marilee Adams
Wydawnictwo Studio Emka

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



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

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

eprasa.pl ed65bd10eb



Negocjacje w praktyce
Paweł Kowalewski
Wydawnictwo Onepress

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



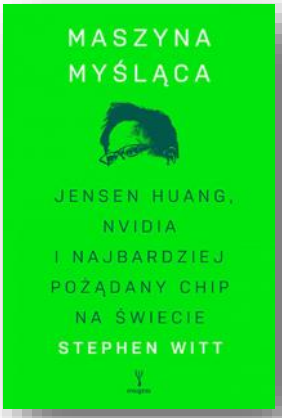
Adoptuj się
Andrea Clarke
Wydawnictwo Studio Emka

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

Autorka przedstawia autorski model oparty na czterech etapach skutecznej adaptacji:

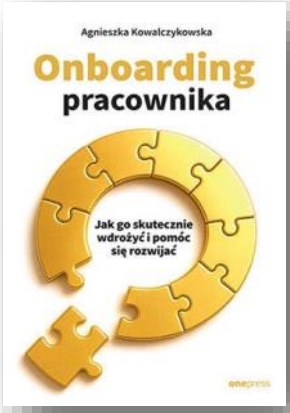
- reaguj,
- akceptuj,
- rozbudzaj,
- odrzucaj.

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



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

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



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

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

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

eprasa.pl ed65bd10eb



Koszt utraconych korzyści i mury, które zarabiają

O przewagach finansowania pozabankowego nad klasycznym kredytem



ANNA KAFEL-KWIATKOWSKA

W środowisku MŚP przez lata pokutowało przekonanie, że kapitał pozabankowy jest rozwiązaniem ostatecznym, zarezerwowanym dla firm znajdujących się w głębokich problemach z płynnością. Analiza dojrzałych rynków finansowych, takich jak Wielka Brytania czy Stany Zjednoczone, pokazuje jednak, że ten sposób myślenia odchodzi do przeszłości. Instytucje działające w segmencie private debt coraz częściej postrzegane są nie jako „kredytodawcy ostatniej szansy", lecz jako partnerzy wspierający rozwój przedsiębiorstw.

eprasa.pl ed65bd10eb



To odpowiedź na zmieniające się realia rynkowe. Tradycyjne banki, obciążone rosnącymi wymogami regulacyjnymi i kapitałowymi, ograniczają finansowanie części firm z sektora średnich przedsiębiorstw.

W efekcie powstaje luka finansowa, w której zdrowe i rozwijające się podmioty mają utrudniony dostęp do kapitału. W takich sytuacjach finansowanie pozabankowe często okazuje się skutecznym rozwiązaniem dzięki większej elastyczności i krótszemu procesowi decyzyjnemu.

Co istotne, współczesny przedsiębiorca funkcjonuje w rzeczywistości znacznie bardziej dynamicznej niż jeszcze dekadę temu. Okazje biznesowe pojawiają się i znikają w ciągu tygodni, a czasem nawet dni. Zdolność do szybkiego uruchomienia finansowania staje się więc nie tylko przewagą konkurencyjną, ale wręcz warunkiem utrzymania tempa rozwoju. Coraz więcej właścicieli firm zaczyna patrzeć na kapitał nie jako na produkt finansowy, lecz jako narzędzie pozwalające szybciej realizować cele biznesowe.

Prawdziwy koszt dla MŚP: utracone korzyści

Jednym z największych hamulców w korzystaniu z alternatywnych źródeł finansowania jest ocenianie ich wyłącznie przez pryzmat nominalnego kosztu kapitału. W świadomości wielu przedsiębiorców wyższe oprocentowanie oznacza automatycznie mniej atrakcyjne rozwiązanie.

Tymczasem w nowoczesnym zarządzaniu finansami coraz większe znaczenie ma pojęcie kosztu utraconych korzyści (opportunity cost). W praktyce oznacza ono, że prawdziwym kosztem dla firmy nie zawsze są odsetki od pożyczki, lecz zyski utracone wskutek opóźnienia inwestycji lub niewykorzystania szansy biznesowej.

W przypadku tradycyjnych banków proces analizy i podejmowania decyzji kredytowej może trwać od kilku tygodni do kilku miesięcy. Alternatywne źródła finansowania często potrafią wydać wstępną decyzję w ciągu jednego dnia, a środki udostępnić w ciągu kilku kolejnych.



eprasa.pl ed65bd10eb

Dla generalnego wykonawcy czy dewelopera, który właśnie podpisał kontrakt, kilka miesięcy zwłoki może oznaczać kary umowne, utratę reputacji, wzrost kosztów stałych i utracone przychody. W takim ujęciu szybki dostęp do kapitału przestaje być kosztem, a staje się narzędziem zabezpieczającym rentowność projektu. Czas często decyduje o tym, czy firma wykorzysta okazję rynkową, czy pozwoli jej przejść obok.

Coraz częściej przedsiębiorcy dostrzegają, że najdroższy jest nie kapitał, lecz bezczynność. Niezrealizowany kontrakt, niewykorzystana okazja zakupowa czy utrata pozycji wobec konkurencji mogą kosztować wielokrotnie więcej niż finansowanie, które umożliwiłoby szybkie działanie. To właśnie dlatego w rozwiniętych gospodarkach rozmowa o pieniądzach coraz częściej dotyczy nie ceny kapitału, ale jego dostępności i szybkości.

Relacje zamiast algorytmów

Kolejną przewagą finansowania pozabankowego jest indywidualne podejście do oceny przedsiębiorstwa. W tradycyjnym sektorze bankowym procesy kredytowe są w dużej mierze zautomatyzowane i oparte na sztywnych modelach oceny ryzyka.

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo działające w branży uznawanej za bardziej ryzykowną, posiadające przejściowe problemy z płynnością lub pojedyncze negatywne wpisy w historii kredytowej, może otrzymać decyzję odmowną mimo posiadania wartościowego majątku i perspektyw rozwoju.

Tymczasem wielu właścicieli polskich firm koncentruje się przede wszystkim na prowadzeniu działalności operacyjnej. Nie zawsze mają w swoich strukturach dyrektora finansowego, a kwestie księgowe powierzają zewnętrznym biurom rachunkowym. W takich warunkach spełnienie wszystkich wymagań formalnych banków bywa trudne.

Instytucje pozabankowe coraz częściej opierają swoje działania na modelu relacyjnym (relationship -led service) oraz rozwiązaniach szytych na miarę (bespoke debt solutions). Oceniają przedsiębiorstwo nie tylko przez pryzmat danych historycznych,



eprasa.pl ed65bd10eb



lecz także potencjału rozwoju, specyfiki branży, sezonowości działalności czy uwarunkowań podatkowych. Dzięki temu mogą skuteczniej dopasować strukturę finansowania do rzeczywistych potrzeb klienta.

W praktyce oznacza to rozmowę z przedsiębiorcą o planach i możliwościach rozwoju firmy, a nie wyłącznie analizę wskaźników w arkuszu kalkulacyjnym. Takie podejście pozwala spojrzeć szerzej na potencjał biznesu i znaleźć rozwiązania, które trudno byłoby zamknąć w standardowych procedurach bankowych.

Mury, które pracują

Pełne wykorzystanie możliwości finansowania pozabankowego wymaga także zmiany sposobu myślenia o majątku przedsiębiorstwa. Coraz większą rolę odgrywają rozwiązania typu asset-backed lending, czyli finansowanie zabezpieczone aktywami, oraz equity release, polegające na uwalnianiu kapitału zamrożonego w posiadanym majątku.

Zastaw nieruchomości nie musi oznaczać sytuacji kryzysowej. Coraz częściej jest wykorzystywany jako narzędzie efektywnego zarządzania finansami firmy. Przedsiębiorca może wykorzystać wartość posiadanych aktywów do pozyskania kapitału, który następnie przeznaczy na zakup maszyn, realizację kontraktu, zwiększenie zapasów czy sfinansowanie udziału w przetargu.

Wielu przedsiębiorców posiada bowiem znaczący majątek w postaci nieruchomości, hal produkcyjnych czy gruntów, które z punktu widzenia prowadzonej działalności pozostają pasywne. Odpowiednio wykorzystane mogą jednak stać się źródłem kapitału wspierającego rozwój firmy, bez konieczności sprzedaży aktywów czy rezygnowania z długofalowych planów inwestycyjnych.

Praktyka pokazuje, że takie rozwiązanie może realnie wspierać rozwój biznesu. Przykładem jest spółka z sektora MŚP, która potrzebowała 800 tys. zł na pilny zakup maszyn koniecznych do realizacji nowego kontraktu. Ze względu na krótki okres działalności nie uzyskała finansowania bankowego. Dzięki pożyczce zabezpieczonej nieruchomością mogła

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 ed65bd10eb



zrealizować inwestycję, wejść na nowy rynek i znacząco zwiększyć skalę działalności. W ciągu roku spłaciła całe zobowiązanie.

Kapitał, który daje czas

Współczesne instytucje oferujące finansowanie dla przedsiębiorstw coraz wyraźniej odcinają się od wizerunku pożyczkodawców kojarzonych z agresywnymi praktykami i wysokim ryzykiem. Budują swoją pozycję na przejrzystych zasadach współpracy, transparentnych kosztach oraz partnerskim podejściu do klienta.

W realiach rosnących zatorów płatniczych i wydłużających się procedur bankowych szybkość dostępu do kapitału staje się często ważniejsza niż sam koszt finansowania. Dla wielu przedsiębiorstw finansowanie pomostowe nie jest już rozwiązaniem awaryjnym, lecz strategicznym narzędziem wspierającym rozwój, pozwalającym wykorzystać szanse biznesowe dokładnie wtedy, gdy pojawiają się na rynku.

To właśnie zdolność do szybkiej reakcji coraz częściej odróżnia liderów rynku od firm, które jedynie reagują na zmiany. Kapitał pozabankowy nie zastępuje tradycyjnego finansowania, lecz uzupełnia je tam, gdzie liczy się czas, elastyczność i indywidualne podejście. W tym sensie staje się nie alternatywą dla rozwoju, ale jednym z jego najskuteczniejszych katalizatorów. ■

Autorka: prezes zarządu Trend Capital

REKLAMA



eprasa.pl ed65bd10eb

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

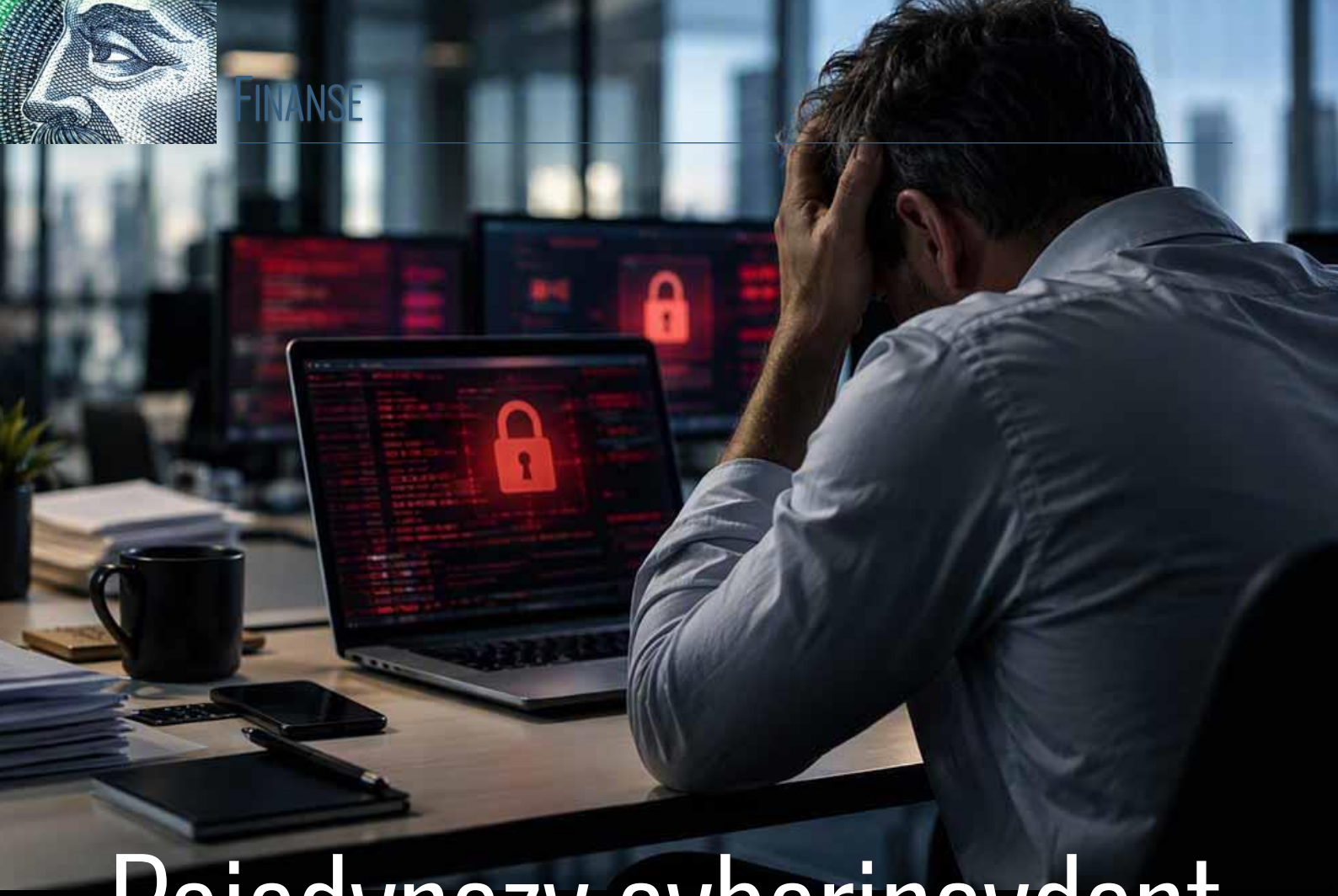
Tworzenie stron nigdy nie było prostsze!

PRZEKONAJ SIĘ



✓ Poszerzaj bazę odbiorców ✓ Kontaktuj się z klientami ✓ Zarabiaj na wiedzy ✓ Sprzedawaj więcej w sieci

eprasa.pl ed65bd10eb



Pojedynczy cyberincydent kosztuje o 10 proc. więcej niż rok wcześniej



Szymon Bąk

Cyberataki przestały być problemem wyłącznie największych korporacji. Coraz częściej dotykają także małe i średnie przedsiębiorstwa, a koszty usuwania ich skutków rosną szybciej niż inflacja. Dla wielu firm największym zagrożeniem nie jest dziś sam atak, lecz finansowe konsekwencje przestoju działalności, utraty danych i konieczności odbudowy zaufania klientów.



Dane globalne pokazują, że skutki finansowe cyberataków stają się coraz bardziej odczuwalne. Według raportu Cost of a Data Breach Report 2026 przygotowanego przez IBM średni koszt naruszenia bezpieczeństwa danych na świecie wynosi 4,9 mln USD. W kalkulacji uwzględniono nie tylko wydatki związane z wykryciem i neutralizacją zagrożenia, ale również koszty zarządzania kryzysowego, obsługi prawnej, utraty klientów czy spadku przychodów.

Z kolei wgląd w sytuację polskich przedsiębiorstw dostarczył raport VeloBanku „Ekonomiczne skutki ataków". Z przeprowadzonych analiz wynika, że średni koszt cyberataku w Polsce wynosi około 32 tys. zł. Autorzy raportu podkreślają jednak, że wartość ta obejmuje zarówno stosunkowo niewielkie incydenty, jak i bardzo poważne zdarzenia, których skutki finansowe mogą sięgać nawet kilku milionów złotych.

Na pierwszy rzut oka różnica pomiędzy danymi globalnymi a statystykami dotyczącymi polskich firm może wydawać się ogromna. W praktyce wynika ona przede wszystkim ze skali działalności podmiotów objętych analizą. Trudno porównywać skutki wycieku danych klientowskich w międzynarodowej korporacji z incydentem dotyczącym średniej wielkości przedsiębiorstwa działającego lokalnie. Należy również pamiętać, że cyberprzestępcy coraz częściej kierują swoje działania przeciwko mniejszym organizacjom, które dysponują ograniczonym budżetem na zabezpieczenia i nie zawsze posiadają własne zespoły ds. cyberbezpieczeństwa.

Dla przedsiębiorców cennym źródłem wiedzy na temat realnej skali ryzyka są również dane pochodzące od ubezpieczycieli. To właśnie oni obserwują rzeczywiste koszty ponoszone przez firmy po wystąpieniu incydentu i mają możliwość analizowania trendów w dłuższej perspektywie.

Koszt obsługi incydentu konsekwentnie rośnie

Z analizy przeprowadzonej przez brokera ubezpieczeniowego EIB SA na podstawie zewnętrznych raportów oraz doświadczeń związanych z obsługą



eprasa.pl ed65bd10eb

cyberpolis wynika, że przeciętny koszt pojedynczego incydentu cybernetycznego rośnie praktycznie nieprzerwanie od dekady.

Na końcową wartość szkody wpływa wiele czynników. Znaczenie ma zarówno rodzaj ataku, jak i czas potrzebny do jego wykrycia, liczba zaatakowanych systemów oraz zakres utraconych danych. Współczesne cyberataki coraz częściej mają charakter wieloetapowy. Przestępcy nie ograniczają się wyłącznie do szyfrowania danych. Przed uruchomieniem złośliwego oprogramowania często kopiują poufne informacje, które następnie wykorzystują do szantażu lub sprzedaży w sieci.

Nawet stosunkowo niewielki incydent niemal zawsze wiąże się z koniecznością zaangażowania specjalistów od cyberbezpieczeństwa, informatyków śledczych oraz ekspertów odpowiedzialnych za odtworzenie danych i przywrócenie działania infrastruktury IT. W bardziej skomplikowanych przypadkach pojawiają się dodatkowe koszty związane z utratą przychodów, zakłóceniem procesów produkcyjnych czy koniecznością czasowego wstrzymania działalności.

W najpoważniejszych przypadkach przedsiębiorstwa stają również przed dylematem dotyczącym ewentualnej zapłaty okupu. Nawet jeśli firma decyduje się nie negocjować z cyberprzestępcami, koszty odzyskania danych oraz odbudowy środowiska informatycznego mogą wielokrotnie przewyższyć wydatki związane z bieżącym utrzymaniem systemów bezpieczeństwa.

Koszty cyberincydentów w górę

Różne analizy mogą wskazywać odmienne wartości szkód, jednak wszystkie prowadzą do tego samego wniosku: koszty cyberincydentów rosną z roku na rok. IBM szacuje, że średni koszt naruszenia bezpieczeństwa danych wzrósł o 12 proc. rok do roku. Statystyki obserwowane przez ekspertów rynku ubezpieczeniowego potwierdzają podobny trend. Dynamika wzrostu kosztów obsługi incydentów utrzymuje się na poziomie około 10 proc. rocznie.

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo, które jeszcze kilka lat temu byłoby w stanie samodzielnie udźwignąć skutki finansowe ataku, dziś może stanąć przed poważnym problemem płynnościowym. Szczególnie dotyczy to firm, których działalność opiera się na nieprzerwanym dostępie do systemów IT, platform sprzedażowych czy danych klientów.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl ed65bd10eb



Rosnące koszty powodują jednocześnie wzrost zainteresowania cyberubezpieczeniami. Coraz więcej przedsiębiorców dostrzega, że odpowiednio skonstruowana polisa może być nie tylko źródłem finansowego wsparcia po incydencie, ale również elementem strategii zarządzania ryzykiem.

Jak działa cyberpolisa?

Podstawowym zadaniem cyberubezpieczenia jest ograniczenie finansowych skutków ataku oraz zapewnienie przedsiębiorstwu dostępu do specjalistycznego wsparcia w najbardziej krytycznym momencie. W przypadku cyberincydentu liczy się przede wszystkim czas reakcji. Im szybciej firma otrzyma pomoc ekspertów, tym większa szansa na ograniczenie strat.

Fundamentem ochrony jest pokrycie kosztów pracy informatyków śledczych i specjalistów IT odpowiedzialnych za identyfikację źródła ataku, usunięcie złośliwego oprogramowania oraz przywrócenie dostępu do systemów i danych. Wiele polis zapewnia również wsparcie menedżera kryzysowego, który koordynuje działania firmy i pomaga podejmować decyzje w pierwszych godzinach po wykryciu zagrożenia.

Cyberatak bardzo rzadko kończy się wyłącznie na problemach technicznych. Nierzadko prowadzi także do kryzysu reputacyjnego. Informacja o wycieku danych czy czasowej niedostępności usług może błyskawicznie przedostać się do mediów i klientów, powodując utratę zaufania do marki. Dlatego cyberpolisy obejmują również koszty obsługi komunikacyjnej, wsparcia PR oraz prowadzenia obowiązkowych działań informacyjnych wobec osób, których dane mogły zostać naruszone.

Równie istotny jest aspekt prawny. Ubezpieczenie może pokrywać wydatki związane z obsługą kancelarii prawnych, reprezentacją przed organami nadzorczymi czy obroną w sporach sądowych. W zależności od zakresu ochrony polisa może także odpowiadać za część kosztów związanych z karami administracyjnymi lub roszczeniami osób trzecich.

Nowe obszary

Nowym wyzwaniem dla przedsiębiorstw stają się zagrożenia wykorzystujące sztuczną inteligencję. Coraz częściej obserwowane są próby wyłudzeń bazujące na generowanych przez AI wiadomościach, fałszywych nagraniach głosowych czy zaawansowanych kampaniach phishingowych. Odpowiednio skonstruowane cyberubezpieczenie może wspierać przedsiębiorstwo w analizie i neutralizacji tego rodzaju incydentów, choć zakres odpowiedzialności zawsze zależy od warunków konkretnej umowy.

Warto jednak pamiętać, że skuteczna ochrona ubezpieczeniowa wymaga także odpowiedniego poziomu zabezpieczeń po stronie przedsiębiorcy. Standardem staje się dziś stosowanie uwierzytelniania wieloskładnikowego (MFA), szyfrowanie danych, regularne wykonywanie kopii zapasowych, zarządzanie aktualizacjami oraz szkolenia pracowników. To właśnie człowiek pozostaje najczęściej wykorzystywaną furtką dostępu dla cyberprzestępców.

Im wyższy poziom dojrzałości organizacji w zakresie cyberbezpieczeństwa, tym większe szanse na uzyskanie szerokiego zakresu ochrony oraz korzystniejszych warunków ubezpieczenia. W realiach rosnących kosztów cyberincydentów inwestycja w zabezpieczenia i odpowiednią polisę coraz częściej przestaje być wyborem, a staje się elementem odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem. ■

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

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



eprasa.pl ed65bd10eb



Najczęstsze błędy przy wdrożeniu AI. Ile realnie kosztują?

Najdroższe błędy przy wdrażaniu AI rzadko widać na fakturze od dostawcy. Koszt licencji czy samego wdrożenia da się policzyć z góry i zmieścić w budżecie. Prawdziwy rachunek, czyli poświęcony czas zarządu, porzucony po pół roku pilotaż, dane, które wyciekły, zespół, który stracił zaufanie do „kolejnej nowinki", przychodzi później i z innej strony.

KAMIL ZAZULA

Nie są to przypadki odosobnione. Z badania S&P Global Market Intelligence wynika, że w 2025 r. 42 proc. firm porzuciło większość swoich inicjatyw związanych z AI, podczas gdy rok wcześniej było to 17 proc. Boston Consulting Group wskazuje z kolei, że aż 74 proc. organizacji nie osiągnęło dotąd z AI żadnej mierzalnej wartości. Za każdą z tych statystyk stoją powtarzalne błędy popełniane na poziomie zarządu, a nie serwerowni. Oto pięć najczęstszych i to, ile naprawdę kosztują.

Błąd pierwszy: zaczynają od technologii, a nie od problemu

Najczęstszy scenariusz wygląda następująco: zapada decyzja „musimy mieć AI", a dopiero później rozpoczynają się poszukiwania zastosowania dla technologii. To odwrócona kolejność.
Technologia kupiona bez konkretnego problemu do rozwiązania trafia w próżnię. Powstaje pilotaż, który nikomu tak naprawdę nie jest potrzebny, a po kilku miesiącach zostaje po cichu wygaszony. Koszt tego błędu to nie tylko zmarnowany budżet wdrożeniowy, ale również najcenniejszy zasób firmy: czas i uwaga zarządu zaangażowane w projekt, który od początku nie miał solidnych podstaw.
To właśnie ten mechanizm zasila statystykę trzech czwartych firm, które nie uzyskują wartości z AI. Lekarstwo jest darmowe: zanim padnie pytanie o narzędzie, trzeba umieć opisać problem w liczbach i bez używania słowa „AI".

Błąd drugi: traktują AI jak projekt IT, a nie zmianę organizacyjną

Drugi błąd wynika z wygodnego założenia, że skoro AI jest technologią, należy ją oddać działowi IT i tam pozostawić.
Tymczasem BCG, analizując setki wdrożeń, ujęło to w regule 10-20-70. O sukcesie projektu AI w 10 proc. decyduje wybór algorytmu, w 20 proc. dane i technologia, a aż w 70 proc. ludzie oraz procesy.
Zarząd, który finansuje wyłącznie pierwsze 30 proc., a resztę pozostawia przypadkowi, płaci za samochód, lecz nie zatrudnia kierowcy. Koszt tego błędu jest podstępny, ponieważ ujawnia się stopniowo.



eprasa.pl ed65bd10eb

Narzędzie formalnie zostało wdrożone, ale nikt z niego nie korzysta, procesy pozostają bez zmian, a po roku pojawia się pytanie: „dlaczego to nie działa?", choć od strony technicznej wszystko funkcjonuje poprawnie.
Największa część pracy związanej z AI zaczyna się dopiero po podpisaniu umowy z dostawcą. To właśnie ona decyduje o zwrocie z inwestycji.

Błąd trzeci: wdrażają AI na nieuporządkowanych danych

Trzecim błędem jest przekonanie, że AI samodzielnie poradzi sobie z bałaganem w danych.
Nie poradzi sobie. Wdrożona na nieuporządkowanych danych jedynie szybciej produkuje ten sam chaos, tyle że z pozorem obiektywności. Skala problemu jest ogromna. Z Cisco AI Readiness Index wynika, że aż 80 proc. firm przyznaje, iż ma trudności z uporządkowaniem i oczyszczeniem danych, a realnie przygotowanych pod tym względem jest jedynie 32 proc.

Koszt ujawnia się zwykle w połowie projektu, gdy okazuje się, że przed właściwym wdrożeniem konieczne jest przeprowadzenie dodatkowego etapu porządkowania danych, wraz z osobnym budżetem i harmonogramem.
Firmy, które uwzględniły ten koszt od początku, płacą go raz. Te, które go zignorowały, płacą później, drożej i często kosztem zatrzymania całego projektu.

Błąd czwarty: nie mierzą zwrotu i oczekują cudu w jeden kwartał

Ten błąd ma dwie twarze.
Pierwsza to brak jasno określonego sposobu mierzenia efektów. Jeśli od początku nie wiadomo, co będzie oznaczać sukces, po kwartale nikt nie potrafi odpowiedzieć na pytanie, czy wdrożenie się opłaca. W efekcie projekt łatwo zakończyć „na wyczucie".
Druga to niecierpliwość i oczekiwanie, że AI zwróci się równie szybko jak zakup standardowego oprogramowania. Dane Deloitte studzą te oczekiwania. Choć



eprasa.pl ed65bd10eb

85 proc. firm zwiększyło w ostatnim roku wydatki na AI, znaczący i mierzalny zwrot raportuje jedynie 15 proc. organizacji. Większość osiąga satysfakcjonujące ROI dopiero w perspektywie dwóch do czterech lat. Najdroższy wariant tego błędu polega na porzuceniu projektu tuż przed momentem, gdy zaczyna generować wartość. S&P Global wskazuje, że przeciętna firma rezygnuje z 46 proc. projektów AI jeszcze przed wejściem w fazę pełnego wdrożenia.
W takim przypadku organizacja ponosi pełny koszt pilotażu, nie osiągając żadnych korzyści z inwestycji.

Błąd piąty: puszczają AI bez właściciela i bez zasad

To najdroższy i jednocześnie najmniej widoczny błąd w budżecie.
Jeżeli zarząd nie wyznaczy właściciela wdrożenia ani nie ustanowi jasnych zasad korzystania z AI, nie oznacza to, że sztucznej inteligencji w firmie nie ma. Oznacza jedynie, że funkcjonuje poza kontrolą.
Pracownicy i tak korzystają z narzędzi AI oraz wprowadzają do nich dane firmowe, robiąc to po prostu nieoficjalnie. Wtedy pojawia się koszt, którego nikt wcześniej nie uwzględnił.
Z raportu IBM „Cost of a Data Breach 2025" wynika, że tzw. shadow AI, czyli wykorzystywanie narzędzi AI poza wiedzą organizacji, było czynnikiem obecnym w 20 proc. naruszeń bezpieczeństwa danych i podnosiło średni koszt incydentu o około 670 tys. dolarów. Co więcej, 63 proc. firm dotkniętych naruszeniem nie posiadało żadnej polityki zarządzania AI.
W przypadku mniejszych firm nie chodzi nawet o samą kwotę, lecz o mechanizm. Koszt braku zasad może przewyższyć wszystkie korzyści finansowe osiągnięte dzięki wdrożeniu. Prosta polityka i jedna osoba odpowiedzialna za obszar AI są nieporównywalnie tańsze niż pojedynczy incydent bezpieczeństwa.

Co łączy te pięć błędów?

Żaden z opisanych problemów nie jest błędem technologicznym. Wszystkie wynikają z decyzji zarządczych podjętych lub zaniechanych jeszcze zanim technologia weszła do gry.
To dobra wiadomość. Oznacza bowiem, że najtańszy sposób na oszczędzenie pieniędzy przy wdrażaniu AI nie polega na wyborze lepszego narzędzia, lecz na uniknięciu tych pięciu błędów.
Sztuczna inteligencja nie naprawia organizacyjnego chaosu ani pośpiechu w podejmowaniu decyzji. Wdrożona na taki grunt jedynie szybciej i drożej produkuje ich konsekwencje.
Dlatego warto zadać podczas najbliższego posiedzenia zarządu jedno pytanie:
Przy naszym pierwszym poważnym wdrożeniu AI, który z tych pięciu błędów jesteśmy dziś najbardziej skłonni popełnić i ile może nas to kosztować? ■

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

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

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



eprasa.pl ed65bd10eb



Rodzinny biznes, czyli nauczyciel przychodzi, gdy uczeń jest gotowy



Paweł Kowalewski

Od lat prowadzę działalność konsultingową, wspierając firmy w rozwoju sprzedaży, negocjacji i zarządzania. Przez moje ręce przewinęły się już tysiące uczestników prezentujących organizacje o różnej skali i kulturze działania. Jest jednak jeden typ przedsiębiorstw, do którego zawsze podchodzę ze szczególną ostrożnością. Nie dlatego, że brakuje w nich potencjału, wręcz przeciwnie. To właśnie tam najczęściej spotykam niezwykłą przedsiębiorczość, determinację i odwagę. Są to firmy rodzinne.



„Panie Pawle, potrzebujemy wsparcia, świeżego spojrzenia, człowieka z zewnątrz". „Coś robimy nie tak". „Wyniki lecą w dół". „Tracimy marżę". „Zjadają nas korporacje i duzi gracze". „Niech pan pomoże, niech będzie ambasadorem zmiany". „W końcu nadszedł czas na nowe".

Takie deklaracje bardzo często słyszę na początku współpracy. Schody zaczynają się później. Gdy pojawiam się w firmie, nie brakuje uśmiechów, spotkań i długich rozmów. Problem pojawia się jednak w momencie, gdy trzeba przejść od diagnozy do działania. Właściciele nagle zaczynają hamować proces.

„Panie Pawle, my już tego próbowaliśmy". „To chyba nie jest najlepszy pomysł". „Zróbmy to, ale może w przyszłym roku".

I nagle okazuje się, że żadnej realnej zmiany nie ma. Osobiście nauczyłem się z tym radzić, choć często jest to droga przez mękę. W jednym z ostatnich projektów przywołane w tytule chińskie powiedzenie doprowadziło mnie do decyzji o zakończeniu współpracy. Trudno bowiem rekomendować zmiany, gdy każda z nich jest natychmiast blokowana.

To zjawisko jest na tyle powtarzalne, że warto zastanowić się nad jego przyczynami. Nie chodzi tutaj o zachowanie konsultanta, lecz o irracjonalny opór właścicieli wobec zmiany.

Na pierwszy rzut oka wydaje się to nielogiczne. Firma zatrudnia eksperta, ponosi koszty finansowe i angażuje czas wielu osób, po czym nie wdraża wypracowanych rozwiązań. Najczęściej nie wynika to jednak z braku wiary w efekty czy z przekonania, że rekomendacje są błędne. Problemem jest sam lęk przed zmianą.

Sukces, który zaczyna przeszkadzać

Właściciele firm rodzinnych to zazwyczaj ludzie wyjątkowo przedsiębiorczy. Zbudowali swoje biznesy od zera, często dzięki ogromnemu wysiłkowi, determinacji i poświęceniu. To właśnie te cechy pozwoliły im osiągnąć sukces.

Zdarza się jednak, że firma zaczyna przerastać swoich twórców. Organizacja rośnie, zatrudnia coraz więcej pracowników, działa na coraz większym rynku i stopniowo zaczyna przypominać niewielką korpora-



eprasa.pl ed65bd10eb



cję. Tymczasem właściciel nadal próbuje zarządzać nią tak jak na początku.

Dominuje mikrozarządzanie. Wszystko musi przejść przez jedną osobę. Każda decyzja wymaga akceptacji właściciela. Problem polega na tym, że przy większej skali biznesu taki model zwyczajnie przestaje działać.

Pojawia się chaos organizacyjny i spadek efektywności. Nie dlatego, że pracownicy są leniwi lub niekompetentni, lecz dlatego, że doba ma tylko 24 godziny. Żaden właściciel nie jest w stanie samodzielnie dopilnować wszystkiego.

Dodatkowo wielu przedsiębiorców ma ogromną trudność z delegowaniem uprawnień. W praktyce oznacza to spowolnienie procesów.

Nie ma właścicielki, która jako jedyna może podjąć decyzję? Trzeba poczekać do jej powrotu. Tylko właściciel autoryzuje przelewy? Kontrahent musi uzbroić się w cierpliwość.

Pracownicy tracą poczucie wpływu

Takie zarządzanie niesie jeszcze jeden, często niedostrzegany skutek. Odbiera pracownikom poczucie sprawczości.

Z czasem przechodzą oni z myślenia celowego na procesowe. Skoro o wszystkim decyduje właściciel, a bez jego zgody nic nie można zrobić, pracownicy przestają brać odpowiedzialność za rezultaty. Skupiają się jedynie na wykonywaniu procedur.

Kiedy procesy stają w miejscu z powodu nieobecności właściciela, łatwo usłyszeć: „Takie są wytyczne”. „Nic nie możemy zrobić”.

Paradoksalnie, gdy po pewnym czasie okazuje się, że coś nie działa, właściciele rzadko szukają przyczyn we własnym stylu zarządzania. Znacznie częściej oskarżają pracowników o brak zaangażowania, inicjatywy czy odpowiedzialności.

Spirala wzajemnej niechęci

Takie podejście prowadzi do wzrostu rotacji. Odchodzą doświadczeni pracownicy, a nowi potrzebują czasu na wdrożenie się do obowiązków. Efektywność organizacji ponownie spada.



eprasa.pl ed65bd10eb



Wtedy pojawia się często następująca narracja: „Kiedyś, gdy firma zatrudniała kilka osób, osiągaliśmy wyższą marżę. Dziś mamy 150 pracowników, a zyski są znacznie niższe. To oznacza, że utrzymujemy darmozjadów".
W efekcie właściciele zaczynają ustawiać się w kontrze do pracowników. Ci natomiast szybko wyczuwają nieufność i coraz bardziej dystansują się od celów firmy. Powstają dwa obozy, a wzajemna niechęć stale narasta. W biurowych kuchniach i na korytarzach coraz rzadziej rozmawia się o rozwoju biznesu. Zamiast tego dominują rozmowy o absurdach i błędach zarządczych.

Bańka informacyjna wewnątrz firmy

Proces ten dodatkowo wzmacnia mechanizm psychologiczny określany przez Daniela Kahnemana mianem heurystyki dostępności.
Jeżeli nieustannie docierają do nas podobne informacje, zaczynamy uważać je za powszechne i reprezentatywne dla całej rzeczywistości. Powstaje swoista bańka informacyjna.
W przedsiębiorstwie oznacza to sytuację, w której zarówno właściciele, jak i pracownicy utwierdzają się w swoich negatywnych przekonaniach. Jedni są przekonani, że zespół nie chce pracować, drudzy zaś, że kierownictwo nie potrafi zarządzać.

Pieniądze firmy czy własny portfel?

W firmach rodzinnych pojawia się często jeszcze jeden problem.
Właściciele bez trudu akceptują fakt, że przychody wpływają na konto przedsiębiorstwa. Jednocześnie zdarza się, że wynagrodzenia, premie czy nagrody dla pracowników zaczynają postrzegać niemal jak wydatki ponoszone z własnej kieszeni.
To tworzy kolejną psychologiczną barierę i utrudnia budowanie zdrowych relacji wewnątrz organizacji.
Oczywiście byłoby niesprawiedliwe twierdzenie, że wszystkie firmy rodzinne funkcjonują w opisany sposób. Na rynku działa wiele świetnie zarządzanych przedsiębiorstw, które skutecznie przechodzą przez kolejne etapy rozwoju.
Ten tekst kieruję przede wszystkim do tych właścicieli, którzy mają odwagę przyznać przed sobą, że część opisanych zjawisk brzmi znajomo.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl ed65bd10eb



Moment, w którym trzeba zmienić siebie

Warto powiedzieć sobie szczerze. Rozwinęliśmy firmę do imponujących rozmiarów. To sukces, z którego możemy być dumni. Jednocześnie organizacja osiągnęła etap, na którym dotychczasowy model zarządzania przestaje być skuteczny.

Być może nadszedł moment, aby zmienić własne nawyki, nauczyć się delegować odpowiedzialność i skorzystać ze wsparcia zewnętrznych ekspertów. Takich, którzy od czasu do czasu powiedzą rzeczy niewygodne, ale potrzebne.

Na przykład, że sposób myślenia, który kiedyś zapewnił sukces, dziś może już nie wystarczać.

Zanim zatrudnisz menedżera z zewnątrz

Artykuł dotyczy dwóch zagadnień: zarządzania właścicielskiego w firmach rodzinnych oraz korzystania ze wsparcia zewnętrznego.

W kontekście tego drugiego chciałbym zaapelować do właścicieli firm. Jeśli rozważasz zatrudnienie menedżera z zewnątrz, naprawdę dobrze się nad tym zastanów.

Nie chodzi wyłącznie o sprawdzenie kompetencji czy doświadczenia kandydata. Kluczowe jest coś innego. Jeżeli nie jesteś gotowy choć częściowo oddać sterów i zaakceptować utratę części bezpośredniego wpływu na codzienne decyzje, nie zatrudniaj takiej osoby.

W przeciwnym razie wydasz znaczące środki, wprowadzisz chaos do organizacji, a efekt tych zmian okaże się zerowy.

Pamiętaj: zatrudnienie nowego menedżera to przede wszystkim test twojej gotowości na zmianę. Dopiero w drugiej kolejności jest to test kompetencji samego menedżera. ■

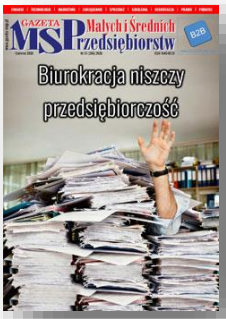
Autor: negocjator i certyfikowany trener umiejętności negocjacyjnych, mediator, mentor biznesowy. Audytor procesów komunikacji negocjacyjnej w firmach. Ekspert w zakresie zarządzania, sprzedaży, budowania zespołów handlowych, zwiększania efektywności sprzedaży
pawel.kowalewski@thinkking.com.pl

AUTOPROMOCJA











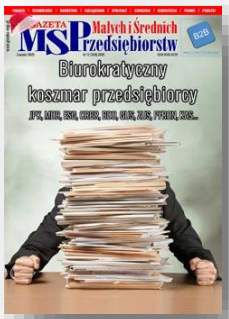
www.gazeta-msp.pl











eprasa.pl ed65bd10eb

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 ed65bd10eb



Dlaczego te same problemy wracają, mimo że już je rozwiązaliście?



PIOTR TYTOŃ

W każdej firmie pojawiają się problemy. Opóźnione zamówienia, reklamacje, błędy pracowników, problemy z dostawcami, niedotrzymane terminy, pomyłki w dokumentach czy klienci, którzy nie otrzymali tego, czego oczekiwali. Sam fakt występowania problemów nie świadczy jeszcze o słabości organizacji. W każdej działalności gospodarczej pojawiają się sytuacje, których nie dało się wcześniej przewidzieć albo całkowicie wyeliminować. O dojrzałości organizacji znacznie więcej mówi jednak coś innego – to, co dzieje się później.

eprasa.pl ed65bd10eb



Bo prawdziwym problemem nie jest to, że problem się pojawił. Prawdziwym problemem jest sytuacja, w której po kilku tygodniach albo miesiącach pojawia się dokładnie ten sam problem, a organizacja ponownie zaczyna robić to samo: szuka winnego, organizuje spotkanie, podejmuje działania naprawcze, angażuje właściciela lub zarząd, a problem po chwili wraca.

I wtedy warto zadać sobie pytanie, które w wielu firmach pada zdecydowanie zbyt rzadko: czy rzeczywiście rozwiązaliśmy problem, czy tylko poradziliśmy sobie z jego ostatnim wystąpieniem?

Rozwiązanie skutku nie oznacza rozwiązania problemu

To bardzo ważne rozróżnienie. Można szybko naprawić błąd w zamówieniu, poprawić fakturę, ponownie wyprodukować wadliwy element, przeprowadzić rozmowę z pracownikiem czy zadzwonić do niezadowolonego klienta. Z punktu widzenia bieżącej działalności problem został rozwiązany. Firma wraca do normalnego funkcjonowania, a temat wydaje się zamknięty.

Tyle że kilka tygodni później sytuacja się powtarza. I właśnie wtedy okazuje się, że rozwiązaliśmy skutek, a nie przyczynę.

Jeżeli klient po raz kolejny otrzymuje błędne zamówienie, warto oczywiście poprawić zamówienie. Ale znacznie ważniejsze jest pytanie, dlaczego błąd w ogóle mógł powstać. Czy proces jest jednoznaczny? Czy informacje są kompletne? Czy funkcjonują mechanizmy kontroli? Czy odpowiedzialność za poprawność danych została jasno określona?

Podobnie wygląda sytuacja z reklamacjami. Jeżeli firma otrzymuje reklamację i natychmiast usuwa problem, może się wydawać, że organizacja działa sprawnie. Jeżeli jednak ta sama reklamacja dotycząca tego samego rodzaju błędu pojawia się po raz piąty, dziesiąty czy dwudziesty, nie mamy już do czynienia z pojedynczym incydentem. Mamy do czynienia z problemem systemowym.

Kiedy problem staje się systemowy

A problem systemowy wymaga innego sposobu myślenia. Nie pytamy już tylko: „Kto popełnił błąd?”. Pytamy raczej: „Co w naszym sposobie działania



eprasa.pl ed65bd10eb



pozwoliło, aby ten błąd powstał i nie został wcześniej wykryty?".

To przesunięcie jest niezwykle istotne, ponieważ organizacje bardzo często naturalnie koncentrują się na człowieku. Ktoś nie dopilnował obowiązków, nie przekazał informacji albo podjął błędną decyzję. Taka diagnoza jest łatwa, ponieważ człowieka można wskazać.

Znacznie trudniej jest spojrzeć na cały sposób działania firmy i przyznać, że problem niekoniecznie wynika z tego, że ktoś zawiódł. Być może system był zaprojektowany tak, że błąd był tylko kwestią czasu. I właśnie dlatego w dojrzałej organizacji rozwiązanie problemu nie kończy się w momencie usunięcia jego skutków. To dopiero początek właściwej pracy.

Problem bez właściciela

Kolejny problem pojawia się wtedy, kiedy nikt tak naprawdę nie jest jego właścicielem. W firmach, które rosną, problemy bardzo często przebiegają w poprzek struktury organizacyjnej. Sprzedaż wskazuje na produkcję, produkcja na zakupy, zakupy na dostawcę, a finanse na brak właściwych danych. W efekcie wszyscy są zaangażowani, ale nikt nie odpowiada za rozwiązanie całości.

To sytuacja częstsza, niż mogłoby się wydawać. Właściciel słyszy o problemie z kilku stron, zbiera ludzi na spotkanie i ostatecznie sam staje się osobą, która musi połączyć wszystkie elementy. Wtedy problem zostaje rozwiązany, ale organizacja nie uczy się go rozwiązywać. Uczy się natomiast, że kiedy pojawia się coś trudnego, trzeba przyjść do właściciela.

W krótkim okresie jest to wygodne. W dłuższym staje się ogromnym ograniczeniem. Właściciel może przez lata być najważniejszą osobą rozwiązującą problemy w firmie. Zna klientów, ludzi i historię przedsiębiorstwa. Potrafi podjąć decyzję w kilka minut. W pewnym momencie jednak ta przewaga zaczyna zamieniać się w wąskie gardło.

Kto odpowiada za to, żeby problem nie wrócił?

Jeżeli każda trudniejsza sytuacja ostatecznie trafia na biurko właściciela, firma nie buduje zdolności do samodzielnego rozwiązywania problemów. Buduje zależność od jednej osoby.

Dlatego jednym z najważniejszych pytań, jakie właściciel powinien zadawać swoim menedżerom, nie jest tylko: „Czy problem został rozwiązany?". Znacznie ważniejsze jest pytanie: „Kto jest odpowiedzialny za to, żeby ten problem nie wrócił?".

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl ed65bd10eb



To zupełnie inna odpowiedzialność. Można bowiem mieć osobę odpowiedzialną za wykonanie działania naprawczego, ale nie mieć nikogo, kto odpowiada za trwałe usunięcie przyczyny. Można przeprowadzić szkolenie, wysłać komunikat do pracowników i stworzyć nową instrukcję, a mimo to po kilku miesiącach znaleźć się dokładnie w tym samym miejscu.

Jednorazowa akcja czy zmiana systemu?

Dzieje się tak dlatego, że rozwiązanie problemu bardzo często pozostaje pojedynczym działaniem, zamiast stać się zmianą sposobu funkcjonowania organizacji. Jeżeli pracownikowi powiemy, żeby następnym razem dokładniej sprawdzał zamówienia, nie zmieniamy procesu. Zmieniamy jedynie oczekiwanie wobec człowieka.

Jeżeli przypomnimy zespołowi o terminach, nie rozwiązujemy problemu z terminowością. Jeżeli po kolejnej reklamacji powiemy wszystkim, żeby bardziej dbali o jakość, nie stworzyliśmy jeszcze systemu jakości.

Dobre rozwiązanie problemu powinno pozostawić po sobie zmianę, która działa również wtedy, kiedy osoba rozwiązująca problem nie jest obecna. To właśnie jest różnica między jednorazową akcją naprawczą a rozwiązaniem systemowym.

Jeżeli źródłem problemu jest kontrola, odpowiedzialność, przepływ informacji lub sposób podejmowania decyzji, rozwiązanie powinno zmienić właśnie te elementy. Innymi słowy, musi zmienić warunki, w których problem powstawał.

Jak sprawdzić, czy rozwiązanie działa?

I tutaj pojawia się kolejna rzecz, która często jest pomijana – sprawdzenie, czy rozwiązanie rzeczy wiście zadziałało.

W wielu organizacjach moment zakończenia działań jest jednocześnie momentem uznania problemu za rozwiązany. Powstała procedura. Odbyło się spotkanie. Pracownicy zostali poinformowani. System został zmieniony. Szkolenie zostało przeprowadzone. Temat można zamknąć.

Tylko że wykonanie działania nie jest jeszcze dowodem osiągnięcia rezultatu. Jeżeli firma wdrożyła nową procedurę, powinna sprawdzić, czy liczba błędów rzeczywiście spadła. Jeżeli zmieniła sposób obsługi reklamacji, należy zweryfikować, czy reklamacji jest mniej. Jeżeli zmieniła proces, trzeba sprawdzić, czy osiągnięto oczekiwany efekt.

Dlatego dojrzałe zarządzanie problemami wymaga nie tylko znalezienia przyczyny i wdrożenia rozwiązania, ale również sprawdzenia jego skuteczności. Nie chodzi przy tym o tworzenie kolejnych dziesiątek wskaźników. Chodzi o prostą odpowiedź na pytanie: po czym poznamy, że problem rzeczywiście przestał istnieć?

OGŁOSZENIE



eprasa.pl ed65bd10eb



Kiedy firma przyzwyczaja się do problemów

To pytanie jest szczególnie ważne dlatego, że organizacje mają naturalną tendencję do przyzwyczajania się do problemów, które trwają wystarczająco długo. Na początku opóźnienia są problemem. Później pojawiają się dodatkowe kontrole, raporty, arkusze i kolejne osoby pilnujące procesu.

Po pewnym czasie nikt już nie pyta, dlaczego proces działa w taki sposób. Firma po prostu nauczyła się żyć z problemem. To jeden z najbardziej niebezpiecznych momentów w rozwoju organizacji, ponieważ problem przestaje być postrzegany jako problem. Staje się częścią sposobu działania firmy. Pracownicy mówią: „Tak już u nas jest".

Menedżerowie wiedzą, że przed końcem miesiąca zawsze pojawi się chaos. Dział sprzedaży wie, że część zamówień będzie wymagała ręcznego poprawiania. Produkcja wie, że plan będzie kilka razy zmieniany. Właściciel wie, że w pewnych sytuacjach i tak będzie musiał wkroczyć.

Organizacja nie rozwiązuje już problemu. Organizacja zarządza jego konsekwencjami.

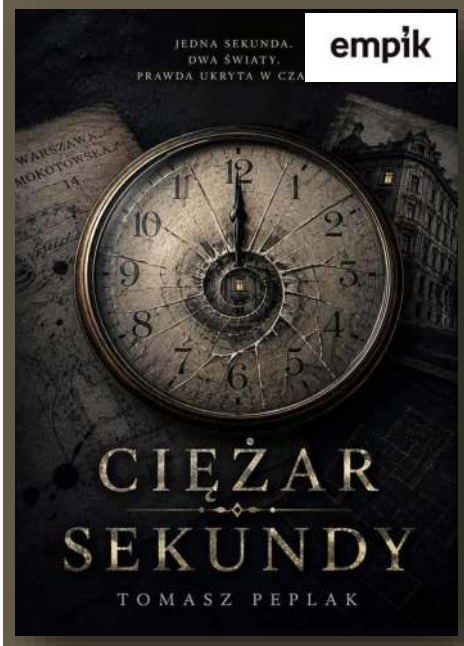
Prawdziwy koszt powtarzających się problemów

I właśnie wtedy koszt problemu zaczyna być znacznie większy niż koszt, który widać na pierwszy rzut oka. Bo koszt powtarzającego się problemu nie znajduje się zazwyczaj w jednej pozycji rachunku wyników. To suma poprawek, reklamacji, przestojów, utraconych klientów i czasu właściciela, który zamiast zajmować się rozwojem firmy, ponownie rozwiązuje ten sam problem.

Jeżeli jeden powtarzający się problem kosztuje firmę średnio 500 złotych i występuje trzydzieści razy w miesiącu, nie mówimy już o drobnym niedopatrzeniu. Mówimy o 15 tysiącach złotych miesięcznie i 180 tysiącach złotych rocznie. A przecież rzeczywisty koszt może być znacznie wyższy, jeśli uwzględnimy czas pracowników, utracone możliwości i zaangażowanie właściciela.

Dlatego pytanie „ile kosztuje nas rozwiązanie tego problemu?" często jest mniej istotne niż pytanie „ile kosztuje nas fakt, że ten problem ciągle istnieje?".

REKLAMA



Co jeśli największa tajemnica II wojny światowej nigdy nie została odkryta?

Gdy Andrzej dziedziczy mieszkanie w starej warszawskiej kamienicy, nie przypuszcza, że wraz z kluczami otrzyma dostęp do sekretu, który przez osiemdziesiąt lat czekał na przebudzenie. Tajemnicze archiwa, ukryte laboratoria i ślady eksperymentów wyprzedzających swoją epokę prowadzą go wprost do mrocznej zagadki sięgającej czasów III Rzeszy.

Thriller science fiction, w którym historia splata się z technologią, a przeszłość wciąż walczy o wpływ na przyszłość.

Niektóre sekundy zmieniają życie. Ta może zmienić cały świat.

eprasa.pl ed65bd10eb



Jeden z najlepszych testów dojrzałości organizacji

I właśnie dlatego sposób, w jaki firma rozwiązuje problemy, jest jednym z najlepszych testów jej dojrzałości. W mniej dojrzałej organizacji problem najpierw jest gaszony. Później szuka się osoby odpowiedzialnej. Następnie podejmuje się działanie, które ma przywrócić sytuację do poprzedniego stanu.

W dojrzałej organizacji proces wygląda inaczej. Najpierw przywraca się normalne funkcjonowanie, ale później organizacja chce zrozumieć, dlaczego problem powstał, co umożliwiło jego wystąpienie, dlaczego nie został wcześniej wykryty i co trzeba zmienić, aby nie musieć rozwiązywać go ponownie.

Dojrzała firma nie jest organizacją, w której problemy się nie pojawiają. Jest natomiast organizacją, która potrafi odróżnić incydent od problemu systemowego, znaleźć jego rzeczywistą przyczynę, przypisać odpowiedzialność, wdrożyć rozwiązanie, sprawdzić jego skuteczność i wyciągnąć z całej sytuacji wniosek, który zwiększa zdolność organizacji do działania w przyszłości.

Dojrzałość organizacji nie polega na tym, że ma najmniej problemów. Polega na tym, że potrafi sprawić, aby tego samego problemu nie trzeba było rozwiązywać po raz kolejny. Bo jeżeli problem wraca, poprzednie rozwiązanie nie było rozwiązaniem. Było tylko przerwą między jednym wystąpieniem problemu a kolejnym. ■

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

AUTOPROMOCJA



eprasa.pl ed65bd10eb



10 sygnałów, że firma traci kontrolę nad swoimi finansami



ADAM ZAGAŁA

Dynamiczny rozwój firmy kojarzy się z rosnącą sprzedażą, większą liczbą klientów i powiększającym się zespołem. Jednak wraz ze skalowaniem biznesu rośnie również złożoność procesów finansowych. To, co działało przy kilku pracownikach i prostym modelu operacyjnym, może okazać się niewystarczające, gdy firma zaczyna działać na znacznie większą skalę.

eprasa.pl ed65bd10eb



Utrata kontroli nad finansami rzadko następuje nagle. Zwykle poprzedzają ją sygnały ostrzegawcze: brak aktualnych danych, trudności z określeniem rentowności, decyzje podejmowane bez pełnego obrazu sytuacji czy problemy z przewidywaniem przyszłych przepływów pieniężnych.
Właściciele firm często dostrzegają problem dopiero wtedy, gdy zaczyna on realnie wpływać na rozwój biznesu. Tymczasem odpowiednio wcześnie rozpoznane „czerwone flagi" pozwalają uporządkować finanse i odzyskać kontrolę nad kierunkiem rozwoju.
Jakie sygnały powinny szczególnie zwrócić uwagę przedsiębiorców?

1. Właściciel nadal zarządza finansami głównie „z głowy"

Na początku działalności przedsiębiorca zwykle intuicyjnie wie, którzy klienci są najważniejsi, jakie koszty generuje biznes i jakie decyzje można podjąć. Problem pojawia się wtedy, gdy firma zaczyna rosnąć. Więcej pracowników, klientów, projektów i zobowiązań oznacza większą liczbę czynników wpływających na wynik finansowy.

Jeżeli kluczowe decyzje nadal opierają się przede wszystkim na doświadczeniu i intuicji, a nie na aktualnych danych, może to oznaczać, że sposób zarządzania finansami nie nadążył za rozwojem organizacji.

2. Firma rośnie, ale nie wie, które obszary naprawdę zarabiają

Wzrost sprzedaży jest ważnym wskaźnikiem rozwoju, ale sam w sobie nie mówi jeszcze, czy biznes działa efektywnie.
Firma może zwiększać przychody, a jednocześnie tracić marżę przez nierentownych klientów, zbyt niskie ceny, wysokie koszty obsługi albo projekty wymagające dużego zaangażowania przy niewielkim zwrocie. Dlatego przedsiębiorcy powinni analizować nie tylko wielkość sprzedaży, lecz także rentowność poszczególnych produktów, usług, klientów i kanałów sprzedaży.

3. Sprzedaż rośnie, ale gotówki brakuje

To jeden z najczęstszych problemów rozwijających



eprasa.pl ed65bd10eb



się firm. Na papierze wszystko wygląda dobrze, jednak przedsiębiorstwo ma trudności z regulowaniem bieżących zobowiązań.
Przyczyną mogą być długie terminy płatności klientów, szybki wzrost, inwestycje, zwiększenie zatrudnienia czy konieczność finansowania kolejnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa. Warto pamiętać, że zysk i gotówka to dwa różne pojęcia. Firma może być rentowna, a jednocześnie zmagać się z problemami płynnościowymi.

4. Raporty pokazują przeszłość, ale nie pomagają planować przyszłości

Wiele firm posiada dane finansowe, lecz nie wykorzystuje ich jako narzędzia zarządczego.
Informacja o wyniku osiągniętym w poprzednim miesiącu jest ważna, ale dla rozwijającego się biznesu niewystarczająca. Zarząd powinien wiedzieć, jakie konsekwencje finansowe będą miały przyszłe decyzje: czy firma może zatrudnić kolejne osoby, czy stać ją na inwestycję oraz jak zmieni się wynik przy określonym scenariuszu rozwoju.

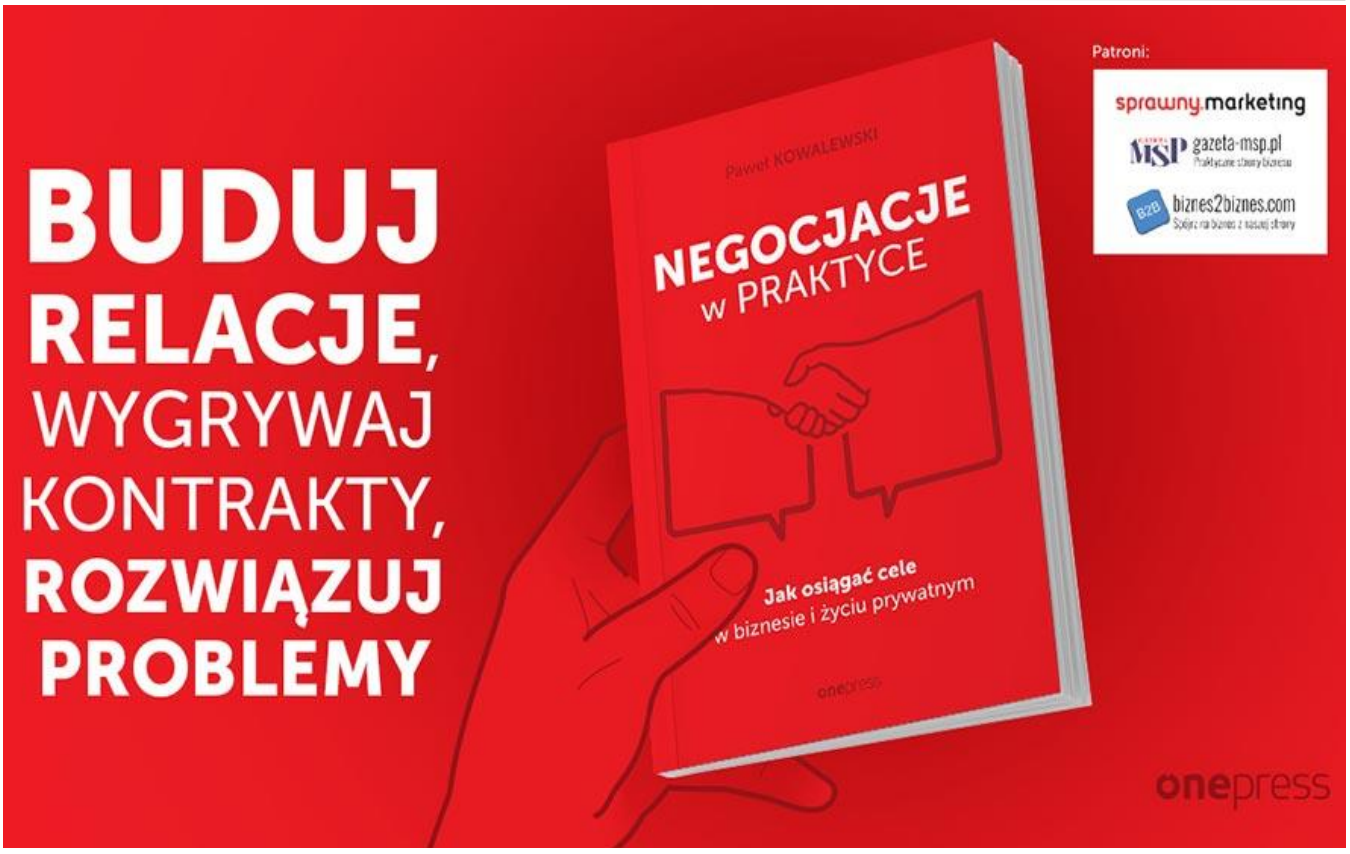
5. Każdy dział pracuje na innych liczbach

Wraz ze wzrostem organizacji przybywa systemów, raportów i źródeł danych. Problem pojawia się wtedy, gdy poszczególne działy zaczynają korzystać z własnych zestawień.
Sprzedaż analizuje swoje wyniki, operacje własne wskaźniki, a finanse przygotowują oddzielne raporty. W efekcie zarząd zamiast podejmować decyzje, traci czas na ustalanie, które dane są aktualne i wiarygodne. Jedna, spójna wersja informacji finansowej stanowi fundament skutecznego zarządzania.

6. Koszty rosną, ale firma nie potrafi wyjaśnić dlaczego

W rozwijających się organizacjach koszty często

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl ed65bd10eb



zwiększają się stopniowo. Nowe narzędzia, usługi, stanowiska czy współprace z podwykonawcami wydają się uzasadnione rozpatrywane pojedynczo, ale ich łączny wpływ może obniżyć rentowność firmy.
Problem pojawia się wtedy, gdy przedsiębiorstwo zauważa wzrost kosztów dopiero po kilku miesiącach, kiedy wynik finansowy zaczyna się pogarszać. Kontrola kosztów nie oznacza ograniczania rozwoju. Oznacza świadome zarządzanie tym, gdzie firma inwestuje swoje środki.

7. Budżet nie wpływa na decyzje

Samo posiadanie budżetu nie oznacza jeszcze skutecznego zarządzania finansami.
W wielu firmach budżet tworzony jest raz w roku, a następnie trafia do archiwum. Tymczasem powinien być żywym narzędziem wspierającym zarządzanie przedsiębiorstwem. Regularne porównywanie planów z rzeczywistością oraz analiza odchyleń pozwalają wcześniej zauważyć zagrożenia i podjąć działania naprawcze, zanim negatywnie wpłyną one na wynik firmy.

8. Najważniejsze decyzje zależą od jednej osoby

W wielu przedsiębiorstwach właściciel przez lata pełni jednocześnie funkcję zarządzającego, kontrolera finansowego i osoby odpowiedzialnej za strategiczne decyzje.
Na początku działalności jest to naturalne. Jednak wraz ze wzrostem firmy zaczyna stawać się ograniczeniem i źródłem ryzyka. Jeżeli wszystkie informacje finansowe, decyzje inwestycyjne i analizy sytuacji biznesowej skupiają się w rękach jednej osoby, organizacja może mieć trudności z dalszym skalowaniem działalności.

9. Firma chce rosnąć, ale nie jest gotowa na zewnętrzne finansowanie

Rozwój biznesu często wymaga dodatkowego kapitału pochodzącego od banku, inwestora lub partnera biznesowego.
Zewnętrzne instytucje nie oceniają jednak firmy wyłącznie przez pryzmat sprzedaży czy potencjału



eprasa.pl ed65bd10eb



rynkowego. Potrzebują twardych danych: wyników finansowych, prognoz, informacji o rentowności i przewidywalności biznesu. Brak uporządkowanych finansów może sprawić, że przedsiębiorstwo z dobrym produktem i dużym potencjałem wzrostu nie będzie gotowe na kolejny etap rozwoju.

10. Firma rośnie, ale finanse nie zmieniają swojej roli

Na początku działalności wiele firm może sprawnie funkcjonować dzięki prostym procesom i bieżącej kontroli właściciela. Wraz ze wzrostem skali biznesu zmieniają się jednak potrzeby organizacji. Rośnie liczba transakcji, pracowników, kosztów i decyzji mających wpływ na wynik finansowy.
W pewnym momencie sama obsługa księgowa przestaje odpowiadać na wszystkie pytania, które pojawiają się w rozwijającej się firmie. Zarząd potrzebuje nie tylko poprawnie zaksięgowanych danych, ale również informacji o rentowności, efektywności działań, kosztach poszczególnych obszarów oraz konsekwencjach planowanych decyzji.

To moment, w którym finanse powinny ewoluować z funkcji administracyjnej w realnego partnera biznesowego. Połączenie księgowości, controllingu i kompetencji CFO pozwala stworzyć system finansowy dostosowany do większej skali działania, który wspiera rozwój firmy, zamiast jedynie obsługiwać bieżące procesy.

Finanse jako fundament wzrostu

Utrzymanie kontroli nad finansami nie oznacza hamowania rozwoju. Wręcz przeciwnie. Pozwala szybciej, bezpieczniej i skuteczniej podejmować decyzje oparte na danych, a nie przypuszczeniach.
Firmy, które odpowiednio wcześnie reagują na pojawiające się sygnały ostrzegawcze, budują większą odporność na zmiany rynkowe, sprawniej zarządzają kapitałem i lepiej przygotowują się do kolejnych etapów wzrostu. W praktyce to właśnie uporządkowane finanse często stają się jednym z najważniejszych czynników umożliwiających dalsze skalowanie biznesu. ■

Autor: współzałożyciel Value Finance

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl ed65bd10eb

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · kiosk.pl · gazety.pl

publio · nexto.pl · ebookpoint.pl

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

onepress · PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA · eprasa.pl



eprasa.pl ed65bd10eb



PPWR w imporcie. Kto odpowiada za opakowanie?



DR IZABELLA TYMIŃSKA

Import produktu spoza Unii Europejskiej nie kończy się już na prawidłowej klasyfikacji taryfowej, odprawie celnej i rozliczeniu należności przywozowych. Od 12 sierpnia 2026 r. przedsiębiorca wprowadzający na rynek unijny towar w opakowaniu musi ustalić, czy opakowanie spełnia wymagania rozporządzenia PPWR, kto odpowiada za ocenę jego zgodności oraz kto podlega obowiązkom rozszerzonej odpowiedzialności producenta. Największym wyzwaniem jest prawidłowe przypisanie ról w łańcuchu dostaw.

eprasa.pl ed65bd10eb



Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2025/40 w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych (PPWR) weszło w życie 11 lutego 2025 r., a jego zasadnicze stosowanie rozpoczyna się 12 sierpnia 2026 r. Poszczególne obowiązki, m.in. dotyczące oznakowania, recyklowalności, zawartości recyklatu czy ponownego użycia opakowań, będą jednak wdrażane etapowo.

PPWR obejmuje wszystkie opakowania, niezależnie od rodzaju materiału oraz miejsca produkcji. Dotyczy zarówno pustych opakowań sprowadzanych jako towar, jak i opakowań jednostkowych, zbiorczych i transportowych, w których importowane są produkty. W praktyce analizie podlegają nie tylko opakowania jednostkowe, lecz także kartony zbiorcze, folie zabezpieczające, przekładki czy palety.

W przeciwieństwie do przepisów celnych PPWR posługuje się pojęciami „udostępnienia na rynku" i „wprowadzenia do obrotu". Dlatego status importera nie powinien być określany wyłącznie na podstawie zgłoszenia celnego, warunków Incoterms czy organizacji transportu. Konieczna jest analiza całego modelu biznesowego, w tym własności towaru, sposobu sprzedaży oraz oznaczenia produktu lub opakowania.

Jedna firma, kilka ról

PPWR wyróżnia kilka kategorii podmiotów gospodarczych. Role te ustala się dla konkretnego opakowania i konkretnego modelu sprzedaży. Ta sama firma może jednocześnie występować jako importer, wytwórca opakowania pod własną marką, dystrybutor oraz producent EPR.

Szczególne znaczenie ma rozróżnienie dwóch pojęć używanych w rozporządzeniu:

- wytwórca (manufacturer) – odpowiada za zgodność opakowania z wymaganiami PPWR,
- producent EPR (producer) – odpowiada za realizację obowiązków rozszerzonej odpowiedzialności producenta.

Wytwórca odpowiada za zgodność opakowania

Wytwórcą jest podmiot wytwarzający opakowanie albo produkt w opakowaniu. Jeżeli jednak przedsiębiorca zamawia opakowanie pod własną marką lub znakiem towarowym, sam co do zasady staje się wytwórcą.



eprasa.pl ed65bd10eb

Do jego podstawowych obowiązków należy:

- zapewnienie zgodności opakowania z wymaganiami PPWR,
- przeprowadzenie oceny zgodności,
- sporządzenie dokumentacji technicznej,
- wystawienie unijnej deklaracji zgodności,
- zapewnienie identyfikowalności opakowania,
- umieszczenie wymaganych danych identyfikacyjnych.

Dokumentację należy przechowywać przez pięć lat dla opakowań jednorazowych oraz dziesięć lat dla opakowań wielokrotnego użytku.

W praktyce producent produktu i producent opakowania muszą współpracować. Sam certyfikat materiałowy lub ogólne oświadczenie dostawcy nie zawsze wystarczy do wykazania zgodności z PPWR.

Importer musi weryfikować zgodność

Importerem jest podmiot mający siedzibę w UE, który wprowadza do obrotu opakowanie pochodzące z państwa trzeciego, także wtedy, gdy opakowanie zawiera importowany produkt.

Przed wprowadzeniem opakowania do obrotu importer powinien sprawdzić, czy:

- przeprowadzono wymaganą ocenę zgodności,
- sporządzono dokumentację techniczną,
- wystawiono deklarację zgodności,
- opakowanie posiada wymagane oznakowanie,
- zapewniono identyfikowalność,
- opakowaniu towarzyszą wymagane dokumenty.

Importer ma obowiązek umieścić na opakowaniu swoją nazwę, adres oraz dane kontaktowe. Jeżeli wie lub powinien wiedzieć, że opakowanie jest niezgodne z PPWR, nie może wprowadzić go do obrotu do czasu usunięcia niezgodności. Musi także przechowywać deklarację zgodności, współpracować z organami nadzoru oraz zapewniać, że transport i magazynowanie nie wpłyną na zgodność opakowania.

Kiedy importer staje się wytwórcą?

Importer przejmuje obowiązki wytwórcy, gdy:

- sprzedaje opakowanie pod własną marką,
- modyfikuje opakowanie w sposób wpływający na zgodność.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl ed65bd10eb



Może to dotyczyć przepakowania produktu, zmiany materiału, konstrukcji, wymiarów czy innych cech wpływających na możliwość recyklingu lub spełnienie wymagań PPWR.
W takim przypadku importer odpowiada za pełną ocenę zgodności, dokumentację techniczną i deklarację zgodności.

Dystrybutor także ponosi odpowiedzialność

Dystrybutor, czyli podmiot udostępniający opakowanie na rynku, powinien sprawdzić podstawowe elementy zgodności, w tym oznakowanie oraz dane identyfikacyjne wytwórcy i importera.
Jeżeli stwierdzi niezgodność lub brak wymaganych oznaczeń, nie powinien dalej udostępniać opakowania. Podobnie jak importer może zostać uznany za wytwórcę, gdy działa pod własną marką lub modyfikuje opakowanie.

Producent EPR to odrębna rola

Producentem EPR nie zawsze jest podmiot, który fizycznie wytworzył opakowanie. Może nim być wytwórca, importer albo dystrybutor, który jako pierwszy udostępnia opakowanie lub produkt w opakowaniu na rynku danego państwa członkowskiego.
Rola ta jest ustalana oddzielnie dla każdego kraju. Polska firma może być importerem na poziomie rynku UE, a jednocześnie podlegać obowiązkom EPR w kilku państwach, do których sprzedaje swoje towary.
Podstawowe obowiązki producenta EPR obejmują:

- rejestrację w rejestrze producentów,
- finansowanie zagospodarowania odpadów opakowaniowych,
- realizację obowiązków sprawozdawczych,
- organizację wykonania obowiązków EPR samodzielnie lub za pośrednictwem organizacji odpowiedzialności producenta.



eprasa.pl ed65bd10eb



Upoważniony przedstawiciel nie przejmuje wszystkiego

PPWR przewiduje dwa rodzaje przedstawicieli.
Pierwszym jest upoważniony przedstawiciel wytwórcy, który może przechowywać dokumentację, deklarację zgodności oraz kontaktować się z organami nadzoru rynku. Nie może jednak przejąć odpowiedzialności za zapewnienie zgodności opakowania.
Drugim jest upoważniony przedstawiciel ds. EPR, realizujący obowiązki związane wyłącznie z rozszerzoną odpowiedzialnością producenta na terenie konkretnego państwa członkowskiego.

Operator logistyczny nie zawsze jest importerem

Agencja celna, przewoźnik, magazyn czy operator fulfillment nie stają się automatycznie importerem tylko dlatego, że uczestniczą w odprawie, transporcie lub magazynowaniu towarów.
Jednak dostawcy usług logistycznych muszą zapewnić, aby warunki magazynowania, pakowania i wysyłki nie prowadziły do utraty zgodności opakowania.

Importer potrzebuje dossier opakowaniowego

Ogólne zapewnienie dostawcy spoza UE, że towar spełnia wymagania unijne, nie będzie wystarczające. Importer powinien przygotować dossier dla każdego rodzaju opakowania obejmujące m.in.:

- identyfikację wszystkich elementów opakowania,
- dane o materiałach i masie,
- wskazanie wytwórcy, importera i producenta EPR,
- dokumentację techniczną i deklarację zgodności,
- wyniki badań i oświadczenia dostawców,
- wzory oznakowania,
- historię zmian opakowania,
- dane potrzebne do raportowania EPR,
- procedury reagowania na niezgodności,
- dane o pochodzeniu i przepływie opakowań.

Dokumentacja powinna być przypisana do konkretnego produktu, wersji opakowania i dostawcy.

Co zrobić przed kolejną dostawą?

Przedsiębiorca powinien przede wszystkim sporządzić mapę przepływu opakowań i ustalić:

- jakie elementy stanowią opakowanie,
- kto jest wytwórcą,
- kto pełni rolę importera,
- kto jest producentem EPR i w którym państwie,
- jakie wymagania obowiązują dla danego opakowania,
- czy dokumentacja jest kompletna,
- czy dostawca gwarantuje dostęp do niezbędnych danych,

REKLAMA



eprasa.pl ed65bd10eb



- czy system informatyczny umożliwia raportowanie według państw i materiałów,
- kto odpowiada za zatwierdzanie opakowań,
- jakie procedury obowiązują w przypadku podejrzenia niezgodności.

PPWR wymaga współpracy całej organizacji

Wdrożenie PPWR nie jest zadaniem wyłącznie działu środowiskowego. Powinny w nim uczestniczyć zakupy, jakość, logistyka, dział celny, sprzedaż oraz dział prawny i compliance. Prawidłowa kolejność działań obejmuje identyfikację opakowania, przypisanie ról, ustalenie obowiązujących wymagań, zgromadzenie dokumentacji oraz dopuszczenie produktu do obrotu.
Warto pamiętać, że wpis do BDO czy umowa z organizacją odzysku nie potwierdzają zgodności opakowania z wymaganiami PPWR, natomiast deklaracja zgodności nie zastępuje obowiązków wynikających z EPR.

Najważniejszy wniosek

PPWR wyraźnie przesuwa ciężar odpowiedzialności na przedsiębiorcę unijnego. Importer nie może ograniczać się do przyjęcia dokumentów od dostawcy z państwa trzeciego. Musi aktywnie weryfikować zgodność opakowań, zapewnić dostęp do dokumentacji i utrzymywać identyfikowalność.
Jeżeli działa pod własną marką lub modyfikuje opakowanie, może przejąć pełne obowiązki wytwórcy. Niezależnie od tego powinien ustalić, czy nie jest również producentem EPR na rynkach, na których sprzedaje swoje produkty.
Dlatego wdrożenie PPWR nie zaczyna się od pytania: „Czy mamy deklarację zgodności?", lecz od pytania: „Jaką rolę pełnimy wobec każdego opakowania i na każdym rynku?".
Podstawa prawna: rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2025/40 z 19 grudnia 2024 r. w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych.
Stan prawny: 4 września 2026 r. ■

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

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:
redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl ed65bd10eb

Procedury specjalne – na co uważać przy uszlachetnianiu czynnym i końcowym przeznaczeniu



ANNA KWIECIŃSKA

Procedury specjalne od lat pozwalają przedsiębiorcom ograniczać koszty związane z importem towarów spoza Unii Europejskiej. Uszlachetnianie czynne umożliwia wykorzystanie materiałów nieunijnych w procesie produkcji bez natychmiastowego ponoszenia ciężaru należności importowych, natomiast końcowe przeznaczenie pozwala zastosować obniżoną lub zerową stawkę celną, jeżeli towar zostanie wykorzystany w ściśle określony sposób. Korzyści te powodują jednak, że procedury specjalne znajdują się pod coraz większą kontrolą organów celnych.



Uszlachetnianie czynne – korzyści, warunki ekonomiczne i środki ochrony handlu

Uszlachetnianie czynne pozwala przedsiębiorcom wprowadzać towary nieunijne na obszar celny UE i poddawać je procesom przetwarzania bez pobierania na tym etapie należności celnych przywozowych oraz, co do zasady, bez stosowania określonych środków polityki handlowej. Po przetworzeniu produkty mogą zostać m.in. powrotnie wywiezione poza UE albo dopuszczone do obrotu na rynku unijnym. Procedura daje więc przedsiębiorstwom produkcyjnym dużą elastyczność i może istotnie ograniczać koszty związane z importem.

Korzyść dla przedsiębiorcy nie może jednak prowadzić do nieuzasadnionego naruszenia istotnych interesów producentów unijnych. Temu służą tzw. warunki ekonomiczne. W większości przypadków nie są one indywidualnie badane, jednak gdy istnieje ryzyko negatywnego wpływu na producentów w UE, znaczenie mogą mieć m.in. dostępność, jakość, cena oraz termin dostawy porównywalnych materiałów unijnych.

Szczególnej uwagi wymaga sytuacja, w której towary przeznaczone do objęcia uszlachetnianiem czynnym są objęte środkami ochrony handlu, takimi jak cła antydumpingowe, cła wyrównawcze czy środki ochronne. Występowanie takich środków może powodować konieczność szczególnej analizy warunków ekonomicznych przy ubieganiu się o pozwolenie na procedurę. Dlatego przed rozpoczęciem uszlachetniania należy zweryfikować nie tylko klasyfikację taryfową i stawkę celną, ale również pochodzenie towaru oraz dodatkowe środki obowiązujące dla danego kodu CN.

Uszlachetnianie czynne pozostaje bardzo atrakcyjnym rozwiązaniem, szczególnie dla przedsiębiorstw wykorzystujących importowane materiały do produkcji towarów przeznaczonych następnie na eksport poza Unię Europejską. Prawidłowo zaplanowana procedura może istotnie ograniczyć koszty importu, pod warunkiem że przedsiębiorca spełnia warunki określone w pozwoleniu i jest w stanie prawidłowo rozliczyć jej przebieg.

Wiele problemów związanych z procedurami specjalnymi wynika nie z błędów popełnianych podczas realizacji procedury, lecz z niedostatecznego przygotowa-



eprasa.pl ed65bd10eb

nia przedsiębiorstwa. Weryfikacja klasyfikacji taryfowej, pochodzenia towarów, obowiązujących środków ochrony handlu oraz możliwości spełnienia warunków określonych w pozwoleniu powinna nastąpić jeszcze przed rozpoczęciem importu. Coraz częściej to właśnie etap planowania przesądza o tym, czy przedsiębiorca będzie w stanie bezpiecznie skorzystać z przewidzianych przez przepisy preferencji celnych.

Końcowe przeznaczenie – niedoceniane narzędzie ograniczania kosztów

Drugą procedurą, której znaczenie może w najbliższych latach wzrastać, jest końcowe przeznaczenie. Mechanizm polega na tym, że dla określonych towarów taryfa celna przewiduje możliwość zastosowania obniżonej albo zerowej stawki celnej ze względu na ich szczególne przeznaczenie. Preferencja nie wynika więc z pochodzenia towaru, lecz z tego, do czego importowany produkt zostanie faktycznie wykorzystany. Jeżeli standardowa stawka celna wynosi kilka procent, a w ramach końcowego przeznaczenia możliwe jest zastosowanie stawki zerowej, przy regularnym imporcie oszczędności mogą być znaczące. Z tego względu końcowe przeznaczenie powinno być analizowane nie tylko jako zagadnienie celne, ale również jako element planowania kosztów zakupowych przedsiębiorstwa. Procedura znajduje zastosowanie w sektorach, dla których unijne przepisy przewidują preferencyjne traktowanie określonych komponentów. Warunkiem uzyskania korzyści jest jednak rzeczywiste wykorzystanie towaru zgodnie z przeznaczeniem wskazanym w taryfie i pozwoleniu. I właśnie tutaj pojawia się największe ryzyko.

Końcowe przeznaczenie różni się zasadniczo od zwykłego dopuszczenia towaru do obrotu. Towar zostaje wprawdzie dopuszczony do obrotu, ale pozostaje pod dozorem celnym do czasu spełnienia warunków określonych dla końcowego przeznaczenia. Oznacza to, że organ celny może kontrolować nie tylko moment importu, lecz również to, co stało się z towarem później. Przedsiębiorca musi zatem posiadać system pozwalający prześledzić drogę importowanego produktu: od zgłoszenia celnego, przez przyjęcie do magazynu, wydanie do produkcji, aż po wykorzystanie go zgod-



eprasa.pl ed65bd10eb



nie z przeznaczeniem określonym w pozwoleniu. Szczególnego znaczenia nabiera prawidłowo prowadzona ewidencja. Powinna ona umożliwiać identyfikację towarów, ich lokalizację, przemieszczanie oraz sposób wykorzystania.

Szczególne wyzwania pojawiają się w przedsiębiorstwach wykorzystujących jednocześnie towary unijne i nieunijne albo materiały pochodzące z wielu dostaw. Dlatego jeszcze przed uzyskaniem pozwolenia należy upewnić się, że systemy magazynowe, produkcyjne i księgowe pozwalają wykazać prawidłowe wykorzystanie towarów objętych procedurą.

Rosnąca cyfryzacja procesów celnych sprawia, że organy coraz łatwiej porównują dane pochodzące z różnych źródeł. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorcy korzystający z procedur specjalnych powinni zwracać szczególną uwagę na identyfikowalność towarów oraz spójność danych pomiędzy systemami magazynowymi, produkcyjnymi i księgowymi. Możliwość szybkiego wykazania pochodzenia towaru, jego przemieszczania i sposobu wykorzystania staje się dziś równie istotna jak sama korzyść wynikająca z zastosowania procedury.

Procedury specjalne pod cyfrowym nadzorem – większe możliwości, większa odpowiedzialność

Uzyskanie pozwolenia na procedurę specjalną nie kończy obowiązków przedsiębiorcy. Przeciwnie, rozpoczyna okres, w którym musi on stale spełniać warunki będące podstawą jego wydania. Organy celne mogą monitorować przestrzeganie warunków i obowiązków wynikających z decyzji, a jeżeli przedsiębiorca przestaje je spełniać, pojawia się ryzyko zmiany, zawieszenia, a w określonych sytuacjach również cofnięcia pozwolenia.

Kierunek zmian w unijnym prawie celnym jest przy tym czytelny: nadzór w coraz większym stopniu opiera się na danych, ich porównywaniu oraz analizie ryzyka. Elektronizacja obsługi pozwoleń, elektroniczna wymiana informacji w ramach INF w przypadkach, w których jest wymagana, oraz rozwój systemów obsługujących import i eksport powodują, że coraz większa część danych dotyczących realizacji procedur specjalnych jest dostępna organom w formie elektronicznej. W konsekwencji łatwiejsze staje się



eprasa.pl ed65bd10eb

również wykrycie niespójności pomiędzy pozwoleniem, zgłoszeniem celnym, prowadzoną ewidencją a rzeczywistym wykorzystaniem towaru.

Nie oznacza to jednak, że procedury specjalne tracą swoją atrakcyjność. Dobrze zorganizowane uszlachetnianie czynne lub końcowe przeznaczenie nadal mogą być jednymi z najbardziej efektywnych, legalnych i przewidzianych wprost przez przepisy instrumentów ograniczania kosztów celnych. W warunkach rosnących stawek celnych oraz coraz szerszego stosowania ceł antydumpingowych, wyrównawczych i środków ochronnych ich znaczenie może wręcz wzrastać. Jednocześnie wzrasta jednak ryzyko związane z nieprawidłowym stosowaniem tych procedur, dlatego nie powinny być one postrzegane wyłącznie jako sposób zastosowania niższej stawki celnej albo czasowego niepobierania należności.

Podsumowanie

Procedury specjalne pozostają jednym z najskuteczniejszych narzędzi pozwalających firmom ograniczać koszty związane z importem, ale korzyść celna coraz wyraźniej idzie w parze z obowiązkiem wykazania, że warunki jej uzyskania są rzeczywiście spełnione. Uszlachetnianie czynne nie powinno służyć do obchodzenia środków ochrony unijnego rynku, a końcowe przeznaczenie nie kończy się na zastosowaniu obniżonej stawki w zgłoszeniu celnym – przedsiębiorca musi wykazać, co faktycznie stało się z towarem.

W praktyce oznacza to większe znaczenie warunków ekonomicznych, ewidencji, identyfikowalności towarów oraz zgodności rzeczywistych procesów przedsiębiorstwa z treścią pozwolenia. Pozwolenie na procedurę specjalną nie powinno być więc traktowane jako jednorazowo uzyskany przywilej, ale jako zobowiązanie do ciągłego przestrzegania warunków, których naruszenie może prowadzić nie tylko do powstania długu celnego, lecz również do utraty możliwości dalszego korzystania z procedury. ■

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

AUTOPROMOCJA

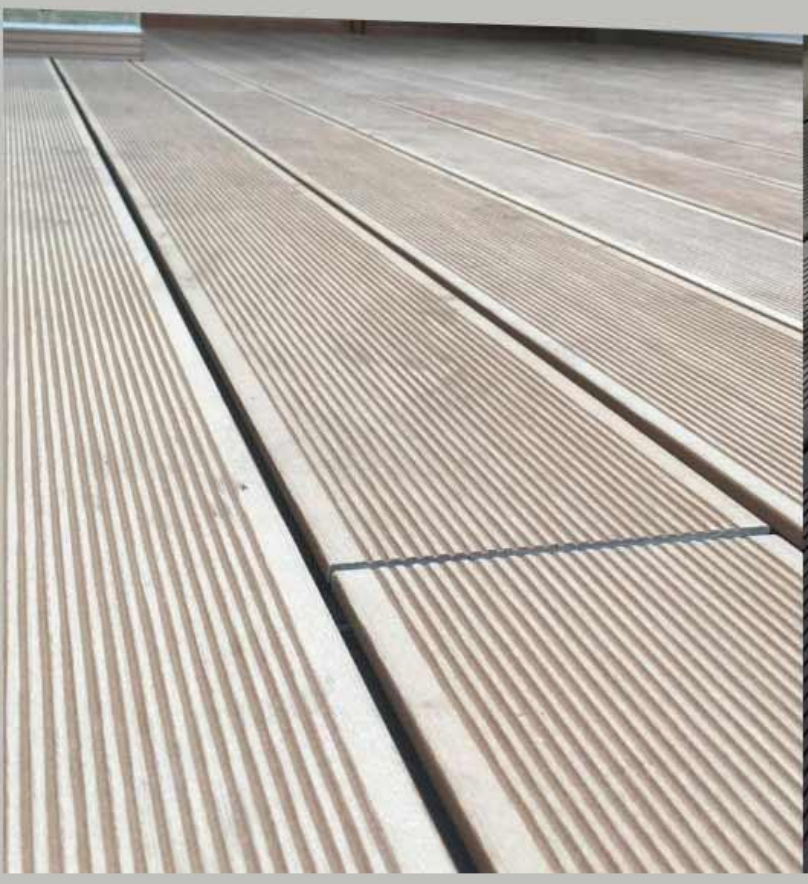


eprasa.pl ed65bd10eb

TARASY KOMPOZYTOWE



Projekt, materiały i realizacja





Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl ed65bd10eb



Pełny lejek sprzedaży nie oznacza pełnej kasy

Uważaj na „wampiry w garniturach”



Tadeusz Woronowicz

Początek października. W wielu firmach trwa gorący okres prognozowania wyniku na koniec roku. Menedżerowie sprzedaży analizują CRM-y, sprawdzają wartość lejków i próbują ocenić, na ile mogą ufać widocznym w nich liczbom. Każda otwarta szansa daje nadzieję na realizację planu, ale jednocześnie rodzi pytania. Czy klienci rzeczywiście są gotowi do zakupu, czy tylko deklarują zainteresowanie? Czy wartość lejka odzwierciedla rzeczywistość, czy raczej życzeniowe myślenie?

Pracuję ze sprzedawcami i menedżerami sprzedaży od ponad trzydziestu lat. Przez ten czas nauczyłem się jednej rzeczy: liczba szans zapisanych w CRM-ie mówi bardzo niewiele. Znacznie ważniejsza jest ich jakość. A właśnie tutaj pojawia się zjawisko, które od lat nazywam „wampirami w garniturach".

Kim jest „wampir w garniturze"?

To osoba lub organizacja, która na pierwszy rzut oka wygląda jak idealny klient. Chętnie uczestniczy w spotkaniach, z zainteresowaniem słucha prezentacji, prosi o dodatkowe materiały, zadaje pytania i deklaruje zainteresowanie współpracą. Problem polega na tym, że za tym zaangażowaniem nie kryje się realna gotowość do zakupu. Nie teraz i często także nie w przewidywalnej przyszłości.

Co ważne, „wampir w garniturze" rzadko działa z premedytacją. Najczęściej funkcjonuje w dobrej wierze. Zbiera informacje na przyszłość, analizuje rynek, przygotowuje grunt pod budżet na kolejny rok albo po prostu nie chce powiedzieć sprzedawcy wprost, że obecnie nie planuje żadnej inwestycji.

Zdarza się również, że źródłem problemu jest sama organizacja klienta. Decyzja utknęła pomiędzy działem zakupów, finansami i zarządem. Niby wszyscy są zainteresowani, ale nikt nie potrafi podjąć ostatecznej decyzji. Bywa też, że spotkania z dostawcami są elementem wewnętrznych procedur lub sposobem na budowanie własnej pozycji przez uczestników procesu zakupowego.

Bez względu na motywacje efekt jest zawsze podobny. Takie szanse zajmują miejsce w lejku sprzedaży, pochłaniają czas handlowców i tworzą złudne poczucie bezpieczeństwa. Firma zaczyna wierzyć, że posiada więcej realnych możliwości sprzedażowych, niż ma ich w rzeczywistości.

Dlaczego ich obecność boli szczególnie pod koniec roku?

Dzisiejsze „wampiry w garniturach" nie wysysają krwi. Wysysają coś znacznie cenniejszego:

- czas handlowców,
- uwagę menedżerów,



eprasa.pl ed65bd10eb

- zasoby organizacji,
- wiarygodność prognoz sprzedażowych.

Koszt takiej pozornej szansy jest zwykle dużo wyższy, niż można przypuszczać. Każde spotkanie wymaga przygotowania, każda oferta pochłania czas specjalistów, a każda kolejna rozmowa angażuje zarówno handlowca, jak i osoby wspierające proces sprzedaży. Z perspektywy firmy są to konkretne koszty.

Największy problem pojawia się jednak w czwartym kwartale. Jeśli rok finansowy kończy się w grudniu, większość transakcji musi przejść przez cały proces sprzedażowy jeszcze przed końcem roku. Potrzebne są negocjacje, akceptacje, podpisanie umowy, realizacja zamówienia, a często również wystawienie faktury i płatność.

To proces, który zwykle trwa tygodniami, a czasami miesiącami.

Dlatego każdy „wampir", który jeszcze w listopadzie zajmuje miejsce w prognozie jako rzekomo aktywna szansa sprzedażowa, może w grudniu zamienić się w źródło paniki. Zespół zaczyna desperacko walczyć o wynik. Pojawiają się wysokie rabaty, wydłużone terminy płatności, dodatkowe ustępstwa i obniżanie marży tylko po to, aby uratować plan.

Najgorsze jest jednak to, że nawet takie działania często nie wystarczają. Wynik sprzedaży pozostaje poniżej oczekiwań, a organizacja odkrywa, że znacząca część lejka była jedynie iluzją.

Nowoczesna sprzedaż to precyzja, a nie aktywność

Przez wiele lat skuteczność sprzedaży oceniano przede wszystkim przez liczbę wykonanych działań. Liczyły się telefony, spotkania, prezentacje i wysłane oferty. Im więcej aktywności wykazywał handlowiec, tym lepiej był oceniany.

Dzisiaj świat sprzedaży B2B wygląda inaczej.

W erze nowoczesnych systemów CRM, zaawansowanej analityki i narzędzi opartych na sztucznej inteligencji kluczową kompetencją staje się precyzja. Największą wartością nie jest prowadzenie największej liczby szans, ale umiejętność odróżnienia klientów rzeczywiście gotowych do zakupu od tych, którzy jedynie sprawiają takie wrażenie.

Handlowiec, który szybko rozpoznaje „wampira w garniturze" i potrafi zakończyć nierokujący proces, by skoncentrować się na bardziej perspektywicz-



eprasa.pl ed65bd10eb

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

nych klientach, staje się dla organizacji znacznie cenniejszy niż osoba utrzymująca imponującą, lecz mało wiarygodną listę otwartych tematów.
Pełny lejek nie jest sukcesem. Sukcesem jest lejek, który pokazuje prawdę.

Jak zbudować nową kulturę sprzedaży?

W wielu organizacjach CRM przypomina dziś archiwum nadziei. Obok szans realnych znajdują się te, które od miesięcy nie wykazują żadnych oznak życia. Wszyscy wiedzą, że prawdopodobieństwo ich zamknięcia jest minimalne, ale nikt nie chce ich usunąć.
Rozumiem to doskonale. Sam również nie lubię zamykać szans bez sprzedaży. Dla wielu handlowców jest to psychologicznie trudne, ponieważ przypomina przyznanie się do porażki.
Problem polega na tym, że przerośnięty lejek tworzy błędny obraz przyszłości.

podstawie prognoz sprzedaży podejmowane są decyzje dotyczące produkcji, zakupów, stanów magazynowych, zatrudnienia, inwestycji czy finansowania działalności. Jeżeli dane wejściowe są niewiarygodne, organizacja zaczyna zarządzać biznesem bardziej na podstawie nadziei niż faktów.
Dlatego podczas pracy z menedżerami sprzedaży powtarzam jedną zasadę: kultura organizacyjna wpływa na jakość prognoz znacznie mocniej niż jakiekolwiek narzędzie CRM.
Jeżeli firma nagradza wyłącznie liczbę otwartych szans, handlowcy będą je mnożyć. Jeżeli natomiast premiuje trafność prognoz, jakość kwalifikacji oraz zdolność szybkiego eliminowania nierokujących tematów, zespół zaczyna działać zupełnie inaczej.
Warto również regularnie organizować przeglądy lejka sprzedaży. Raz na kwartał dobrze jest przeprowadzić wspólne „polowanie na wampiry", podczas którego menedżerowie i handlowcy analizują

OGŁOSZENIE

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



eprasa.pl ed65bd10eb








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

Lokalne Stowarzyszenie
na Rzecz Bezdomnych Zwierząt
Psijazna Dłoń

Stowarzyszenie
Psijazna Dłoń

Numer rachunku bankowego: 76 1600 1462 1881 4603 6000 0001








eprasa.pl ed65bd10eb

wszystkie aktywne szanse i zadają sobie pytanie: czy ten klient rzeczywiście zmierza do zakupu?
Takie sesje bardzo często oczyszczają lejek i przywracają realizm prognozom.

Jak rozpoznać wampira?

Do tego nie potrzeba nadprzyrodzonych zdolności. Wystarczy konsekwentnie stosowany system kwalifikacji szans.

- ⇒ **Czy znamy osobę decyzyjną?** Jeżeli od kilku tygodni lub miesięcy handlowiec rozmawia jedynie z osobą zbierającą informacje, a nie ma dostępu do rzeczywistych decydentów, trudno mówić o zaawansowanej szansie sprzedażowej.
- ⇒ **Czy klient dysponuje budżetem?** Brak budżetu nie musi oznaczać końca rozmów. Jednak jeśli jednocześnie nie istnieje proces zakupowy, właściciel projektu i realny harmonogram decyzji, ryzyko gwałtownie rośnie.
- ⇒ **Czy istnieje powód, aby klient kupił właśnie teraz?** To jedno z najważniejszych pytań w nowoczesnej sprzedaży. Jeśli klient nie ponosi żadnych kosztów odkładania decyzji, naturalną reakcją będzie dalsze odkładanie zakupu.
- ⇒ **Czy termin decyzji jest realistyczny?** Słynne „wrócimy do tematu w przyszłym miesiącu" może oznaczać rzeczywiste zainteresowanie. Równie dobrze może być jednak uprzejmym sposobem zakończenia rozmowy.

Dlatego warto obserwować nie deklaracje, lecz działania.

- ⇒ Czy klient dostarczył wymagane informacje?
- ⇒ Czy zaangażował kolejnych uczestników procesu?
- ⇒ Czy zaakceptował harmonogram dalszych prac?
- ⇒ Czy umówił następny etap rozmów?
- ⇒ Czy odpowiada terminowo na ustalenia?

Prawdziwe zainteresowanie zawsze pozostawia ślady w zachowaniu.

Sygnały zakupowe są ważniejsze niż deklaracje

W nowoczesnej sprzedaży B2B słowa klienta mają wartość dopiero wtedy, gdy znajdują potwierdzenie w działaniu.
Klient, który rzeczywiście chce rozwiązać problem, angażuje się w proces. Udostępnia dane, odpowiada na pytania, przedstawia innych uczestników procesu zakupowego, pyta o wdrożenie, omawia warunki współpracy, analizuje harmonogram i szuka sposobu finansowania inwestycji.
To właśnie są prawdziwe sygnały zakupowe.
Co równie ważne, brak takich działań również jest informacją. Często bardzo cenną. Pozwala wcześniej rozpoznać szansy, które prawdopodobnie nigdy nie zamienią się w kontrakt.
Dlatego kwalifikacja lejka sprzedaży powinna opierać się przede wszystkim na zachowaniach klienta, a nie na deklarowanym zainteresowaniu.
W pracy z klientami wdrażam także bardzo proste rozwiązanie: dodatkowe pole w CRM zatytułowane „powód wstrzymania". Po kilku miesiącach gromadzone tam informacje zaczynają pokazywać powtarzające się schematy. Widać, które segmenty rynku, branże, kampanie marketingowe czy źródła leadów generują największą liczbę pozornych szans sprzedażowych.
Dzięki temu organizacja może poprawić jakość lejka już na etapie pozyskiwania klientów, zamiast jedynie usuwać skutki problemu na jego końcu.

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



eprasa.pl ed65bd10eb

Podsumowanie

Do końca roku pozostało jeszcze wystarczająco dużo czasu, aby uporządkować lejek sprzedażowy. Warto jednak zrobić to teraz, a nie w grudniu.

Im szybciej zidentyfikujesz „wampiry w garniturach", tym więcej energii zespół przeznaczy na klientów, którzy naprawdę planują zakup. Poprawi się jakość prognoz, wzrośnie skuteczność działań handlowych, a decyzje zarządcze będą podejmowane w oparciu o rzeczywiste dane, a nie życzeniowe założenia.

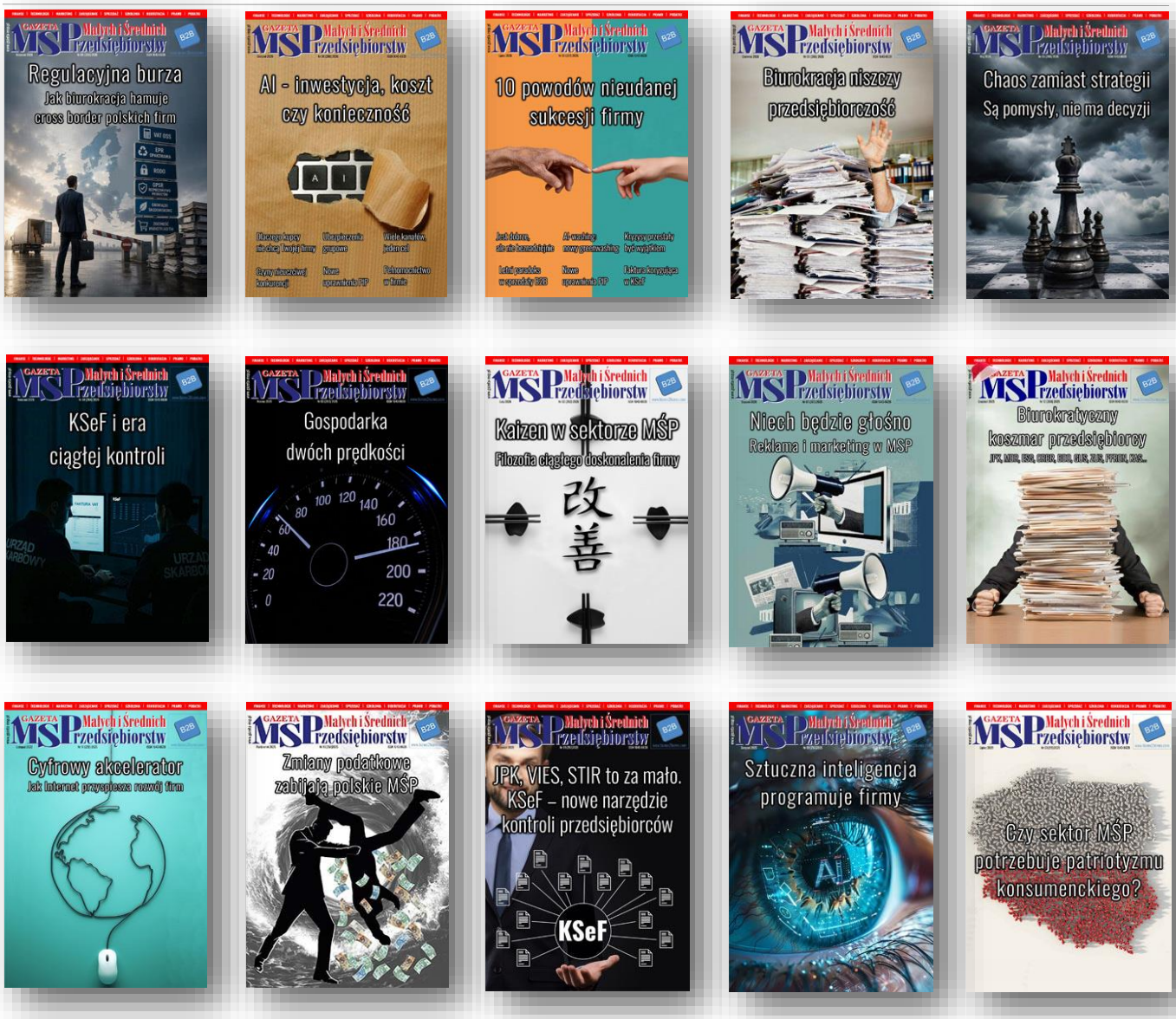
Na potrzeby pracy z zespołami sprzedażowymi przygotowałem również checklistę do „polowania na wampiry w garniturach". To praktyczna lista pytań i sygnałów ostrzegawczych, którą można przejść z handlowcami w ciągu jednego lub dwóch dni. Często już taka analiza pozwala odkryć, że część pozornie obiecujących szans nigdy nie powinna była znaleźć się w prognozie sprzedaży.

A im wcześniej zostaną usunięte z lejka, tym większa szansa, że koniec roku zamiast nerwowej pogoni za wynikiem przyniesie spokojną realizację planu. ■

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

Kontakt z autorem: tadeusz.woronowicz@sm2go.pl

AUTOPROMOCJA



eprasa.pl ed65bd10eb



Dark funnel. Dlaczego firmy tracą kontrolę nad procesem zakupowym?



Sebastian Kopiej

Jeszcze kilka lat temu większość firm zakładała, że jest w stanie prześledzić drogę klienta od pierwszego kontaktu z marką aż po finalizację zakupu. Dziś ten model coraz częściej przestaje działać. Analizy dotyczące zjawiska dark funnel wskazują, że nawet 70-80 proc. procesu zakupowego B2B odbywa się w kanałach niewidocznych dla systemów analitycznych i CRM. 94 proc. kupujących B2B wykorzystuje duże modele językowe podczas researchu zakupowego, a 40 proc. korzysta z narzędzi takich jak ChatGPT, Perplexity czy AI Overviews.

eprasa.pl ed65bd10eb

W praktyce oznacza to, że firmy coraz dokładniej mierzą własne działania marketingowe, ale jednocześnie coraz słabiej rozumieją, co rzeczywiście wpłynęło na decyzję klienta.

Klient podejmuje decyzję poza CRM

Proces zakupowy coraz rzadziej przebiega liniowo. Zamiast przejść z reklamy na stronę internetową i pozostawić ślad w analityce, potencjalni klienci wymieniają się opiniami w komunikatorach, proszą o rekomendacje na zamkniętych grupach branżowych, korzystają z narzędzi AI, czytają komentarze ekspertów i analizują recenzje. Większość tych aktywności pozostaje niewidoczna dla systemów raportowych.
W efekcie klasyczne modele atrybucji coraz częściej przypisują sprzedaż kanałowi „direct" lub ostatniemu kliknięciu, mimo że faktyczna decyzja zakupowa została podjęta znacznie wcześniej pod wpływem rekomendacji, eksperckiego komentarza czy dyskusji prowadzonej w zamkniętej społeczności.

Największym błędem jest przekonanie, że skoro czegoś nie widać w CRM, to nie miało to wpływu na decyzję klienta. Tymczasem najważniejsza część procesu zakupowego coraz częściej odbywa się poza narzędziami analitycznymi. Firmy widzą efekt końcowy, lecz nie dostrzegają momentu, w którym klient buduje zaufanie do marki.

Marketing i sprzedaż patrzą na dwóch różnych klientów

Dark funnel ujawnia także problem, który od lat występuje w wielu organizacjach: rozbieżność pomiędzy perspektywą marketingu i sprzedaży.
Marketing ocenia skuteczność działań na podstawie liczby leadów, kliknięć oraz konwersji. Z kolei działy sprzedaży często wskazują, że klient już wcześniej znał markę, otrzymał rekomendację lub zetknął się z eksperckimi treściami, których nie sposób przypisać do konkretnej kampanii.



eprasa.pl ed65bd10eb

W rezultacie oba zespoły korzystają z tych samych danych, ale wyciągają zupełnie odmienne wnioski. Marketing uznaje, że sprzedaż została wygenerowana przez działania performance marketingowe, natomiast sprzedaż wskazuje na znaczenie relacji i reputacji. Problem polega na tym, że tradycyjne modele pomiaru nie potrafią uchwycić wpływu kanałów pozostających poza zasięgiem analityki.

Nieprzypadkowo badania 6sense pokazują, że kupujący kontaktują się z dostawcą dopiero wtedy, gdy są już na około 70 proc. swojej ścieżki zakupowej, a 84 proc. z nich ma w tym momencie wybranego preferowanego dostawcę. Oznacza to, że większość decyzji zapada jeszcze przed pierwszą rozmową z handlowcem, podczas gdy klasyczne modele atrybucji obejmują jedynie końcowy fragment procesu.

Zaufanie staje się ważniejsze niż kliknięcie

Rosnące znaczenie dark funnel oznacza również zmianę sposobu budowania przewagi konkurencyjnej. Coraz większą rolę odgrywają reputacja marki oraz obecność ekspertów w miejscach, w których nie można po prostu kupić uwagi reklamą.

Według badań 91 proc. kupujących B2B bardziej ufa rekomendacjom innych specjalistów i partnerów biznesowych niż komunikacji marketingowej marek. Dlatego dyskusje w społecznościach branżowych, komentarze ekspertów, wystąpienia konferencyjne czy publikacje medialne coraz częściej wpływają na decyzje zakupowe wcześniej niż formularz kontaktowy czy reklama.

Dark funnel nie oznacza, że marketing przestaje działać. Oznacza natomiast, że zmienia się miejsce, w którym kształtuje się decyzja zakupowa. Firmy powinny inwestować nie tylko w widoczne kanały sprzedaży, lecz także w reputację i obecność tam, gdzie rodzi się zaufanie. To właśnie te działania najczęściej poprzedzają kontakt z handlowcem, choć nie są widoczne w raportach.

Leady przestają być najlepszym wskaźnikiem skuteczności

Zmienia się również sposób oceny działań marketingowych. Jeszcze niedawno liczba pozyskanych leadów była jednym z podstawowych wskaźników efektywności. Dziś coraz częściej okazuje się, że klient trafiający do formularza kontaktowego ma już za sobą większość procesu decyzyjnego.

W praktyce oznacza to, że lead nie jest początkiem

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl ed65bd10eb

relacji z marką, lecz jej późnym etapem. Wiele działań prowadzących do zakupu pozostaje niewidocznych: od rekomendacji i rozmów z partnerami, przez treści eksperckie, aż po odpowiedzi generowane przez narzędzia AI.
W konsekwencji firmy coraz częściej mierzą to, co najłatwiejsze do zmierzenia, zamiast tego, co faktycznie wpływa na decyzje klientów.

Reputacja staje się nowym kanałem wzrostu

Rosnąca popularność dark funnel nie oznacza końca analityki ani marketingu efektywnościowego. Pokazuje jednak, że coraz większa część procesu zakupowego wymaga nowego podejścia. Marki powinny budować swoją obecność nie tylko tam, gdzie mogą kupić zasięg, ale również tam, gdzie zdobywa się zaufanie.
Oznacza to większą rolę mediów, komentarzy eksperckich, aktywności liderów opinii, obecności w społecznościach branżowych oraz konsekwentnego budowania reputacji.

Największym wyzwaniem dla firm nie jest dziś brak danych. Jest nim przekonanie, że wszystkie najważniejsze informacje znajdują się w CRM. Tymczasem decyzje klientów coraz częściej dojrzewają poza systemami analitycznymi. Wygrywają organizacje, które potrafią budować wpływ również w tych niewidocznych miejscach, opierając go na wiarygodności, eksperckości i konsekwentnej obecności w branżowej dyskusji. ■

Autor: prezes Commplace

Źródła danych:
https://marketinghelm.com/news/dark-funnel-b2b-2026
https://www.heysid.com/resources/b2b-dark-funnel-how-to-see-what-crms-cannot
https://www.growthspreeofficial.com/blogs/dark-funnel-pipeline-impact-benchmarks-b2b-saas-b2b-2026-hidden-pipeline-acv-vertical-channel
https://www.similarweb.com/blog/marketing/marketing-strategy/dark-funnel-b2b/



eprasa.pl ed65bd10eb



Lider mówi jedno, pracownik słyszy drugie

Skąd biorą się nieporozumienia w zespołach?



MATEUSZ KRAŚNICKI

Komunikacja jest jednym z fundamentów dobrze funkcjonującego zespołu. To za jej pomocą liderzy przekazują oczekiwania, delegują zadania, udzielają informacji zwrotnej i podejmują decyzje. Paradoksalnie jednak nawet najlepiej sformułowany komunikat może zostać odebrany zupełnie inaczej, niż zakładał jego nadawca.

eprasa.pl ed65bd10eb



Pomiędzy tym, co lider chce powiedzieć, a tym, co rzeczywiście słyszy pracownik, znajduje się bowiem wiele indywidualnych doświadczeń, emocji i wcześniejszych relacji. To właśnie na tym etapie często zaczynają się nieporozumienia, które z czasem mogą przerodzić się w poważniejsze konflikty.

Nie to, co powiedziane, ale to, co zrozumiane

Każdy człowiek odbiera komunikaty przez własny filtr. Na ich interpretację wpływają wcześniejsze doświadczenia, relacja z rozmówcą, sytuacja, w której informacja została przekazana, a nawet podobne zdarzenia z przeszłości. Dlatego zdanie „musimy porozmawiać" może dla jednej osoby oznaczać neutralną zapowiedź spotkania, podczas gdy inna natychmiast pomyśli, że zrobiła coś źle i czeka ją krytyka.
Problem pojawia się również wtedy, gdy lider zakłada, że pracownik powinien domyślić się, co miał na myśli. Osoba przekazująca komunikat często ma już w głowie cały proces myślowy, dlatego wypowiada jedynie jego fragment, uznając resztę za oczywistą. Druga strona nie ma jednak dostępu do tych samych założeń i często interpretuje przekaz zupełnie inaczej. W efekcie to, co dla lidera jest jasne i logiczne, dla pracownika może być nieprecyzyjne lub wieloznaczne. To właśnie wtedy pojawiają się niedomówienia i konflikty, którym bardzo często można zapobiec.
Szczególnie zdradliwe są pozornie niewinne sformułowania, takie jak „wykaż więcej inicjatywy", „bądź bardziej samodzielny" czy popularne w biznesie „ownership". Każde z nich może zostać zrozumiane na kilka sposobów. Samodzielność może oznaczać dla lidera większą aktywność w jednym konkretnym obszarze, a dla pracownika przekonanie, że od tej pory powinien radzić sobie ze wszystkim bez wsparcia. Jeśli oczekiwania nie zostaną doprecyzowane, zamiast większej efektywności pojawia się chaos i frustracja.

Kontekst i sposób przekazania mają znaczenie

Nie każdy komunikat powinien być przekazywany w ten sam sposób. E-mail czy wiadomość na Teamsie



eprasa.pl ed65bd10eb



sprawdzają się przy przekazywaniu instrukcji, ustaleń, podsumowań czy potwierdzaniu konkretnych informacji. Nie zawsze są jednak dobrym narzędziem do rozwiązywania napięć i konfliktów.

Dobór narzędzia komunikacji ma ogromne znaczenie. Za pośrednictwem maila trudno skutecznie rozwiązać napięcia panujące w zespole. W trudnych sytuacjach bezpośrednia rozmowa pozwala lepiej obserwować reakcje rozmówcy, zadawać pytania i na bieżąco wyjaśniać nieporozumienia. Podobne wyzwania pojawiają się podczas spotkań online, szczególnie gdy uczestnicy mają wyłączone kamery. Lider traci wtedy część sygnałów, które pomagają ocenić, czy przekaz został właściwie zrozumiany. Dlatego dobór kanału komunikacji powinien zależeć od rodzaju informacji oraz okoliczności, w jakich jest ona przekazywana.

Znaczenie ma również ton głosu. Można wypowiedzieć pozytywny komunikat, a mimo to sprawić, że druga osoba odbierze go negatywnie. „Świetna robota" wypowiedziane z autentycznym uznaniem będzie miało zupełnie inny wydźwięk niż te same słowa wypowiedziane obojętnie lub ironicznie. Odbiorca zwraca uwagę nie tylko na słowa, lecz także na intonację i sposób ich przekazania. Gdy treść i ton wzajemnie sobie przeczą, wiarygodność komunikatu spada.

Cisza nie zawsze oznacza, że wszystko jest dobrze

Jednym z ważnych sygnałów dla lidera powinien być brak pytań i informacji zwrotnej ze strony zespołu. Cisza nie zawsze oznacza, że wszyscy doskonale rozumieją sytuację. Czasem może świadczyć o tym, że pracownicy boją się powiedzieć, iż czegoś nie rozumieją, nie zgadzają się z decyzją albo potrzebują dodatkowych wyjaśnień.

Jeżeli członkowie zespołu nie czują się swobodnie, by zadawać pytania, problem nie leży wyłącznie w samym komunikacie. Warto zastanowić się, jakie wcześniejsze doświadczenia doprowadziły do sytuacji, w której pracownicy obawiają się dopytywać o różne kwestie. Dobra relacja z zespołem powinna



eprasa.pl ed65bd10eb



tworzyć przestrzeń do otwartego komunikowania, że nie wszystko jest jasne lub zrozumiałe.

Trudny komunikat nie musi niszczyć relacji

Budowanie dobrych relacji w zespole nie oznacza unikania trudnych rozmów. Lider musi czasem przekazać krytyczną informację zwrotną, wskazać błąd, poinformować o konsekwencjach albo określić nowe wymagania. Kluczowe znaczenie ma jednak sposób, w jaki zostanie to zrobione.

W przypadku trudnych komunikatów pomocny jest prosty schemat: fakt, skutek, konsekwencja oraz oczekiwanie na przyszłość. Zamiast mówić pracownikowi: „Pożegnaj się z premią", warto odwołać się do konkretnego zdarzenia, na przykład wskazać, że raport nie został dostarczony w ustalonym terminie. Następnie należy wyjaśnić skutki tej sytuacji, omówić konsekwencje, jeśli rzeczywiście występują, oraz jasno określić oczekiwania na przyszłość.

Takie podejście pozwala skoncentrować rozmowę na zachowaniu, a nie na ocenianiu człowieka. Pracownik wie wtedy, co dokładnie było problemem, jakie były jego konsekwencje i co powinien zrobić inaczej następnym razem. Trudna rozmowa może dzięki temu stać się nie tylko sposobem rozwiązania bieżącego problemu, lecz także elementem budowania odpowiedzialności oraz poprawy współpracy.

Mniej zakładać, więcej sprawdzać

Skuteczna komunikacja w zespole zaczyna się od rezygnacji z przekonania, że druga osoba „na pewno wie", „na pewno rozumie" i „na pewno domyśli się", co lider miał na myśli.

Zamiast zakładać, warto sprawdzać. Zamiast mówić coraz więcej, lepiej zadać jedno dodatkowe pytanie i uważnie wysłuchać odpowiedzi. Czasami warto zwrócić się bezpośrednio do konkretnych osób i upewnić się, że omawiane informacje są dla nich zrozumiałe. W większej grupie wiele osób po prostu przytaknie, podążając za reakcją innych, mimo że nie do końca zrozumiały przekaz.

O jakości komunikacji nie świadczy bowiem to, co powiedział lider, lecz to, co zrozumiała osoba, do której komunikat był skierowany.

W praktyce dobra komunikacja nie wymaga skomplikowanych narzędzi. Wymaga precyzji, uważności i gotowości do sprawdzania, czy przekazywane informacje zostały właściwie odebrane. To właśnie z takich codziennych zachowań powstaje zaufanie, a bez niego trudno stworzyć zespół, który nie tylko wykonuje polecenia, ale również potrafi otwarcie rozmawiać, zadawać pytania, zgłaszać problemy i wspólnie szukać rozwiązań. ■

Autor: trener budowania relacji w biznesie

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl ed65bd10eb



Zwolnienia a wizerunek firmy, prawdziwe oblicze kultury organizacyjnej

Nowa strona internetowa, artykuły o wartościach, listy benefitów, zdjęcia z integracji i kampanie rekrutacyjne – tak w sieci prezentuje się wiele firm. W ich mediach społecznościowych można znaleźć hasła o stawianiu na rozwój i wychodzeniu naprzeciw potrzebom pracowników. Rzeczywistość weryfikuje jednak te deklaracje w momencie, gdy trzeba kogoś zwolnić. Często odbywa się to bez zachowania podstawowych zasad transparentnej komunikacji i poszanowania godności pracownika. Co takie rozstanie mówi o organizacji i jak wpływa na jej wizerunek?

MATYLDA STASIUK

eprasa.pl ed65bd10eb



Firmy projektują onboarding z dbałością o każdy szczegół: tworzą ścieżki wdrożenia, wdrażają programy mentoringowe, a cały proces trwa nawet 90 dni. I słusznie, bo to ważny moment w życiu pracownika. A jednak to zakończenie współpracy z organizacją jest tym, co ludzie pamiętają najdłużej i o czym najczęściej opowiadają.

Według Careerminds niemal 70 proc. pracowników zadeklarowało, że podzieliło się lub rozważa podzielenie się negatywnym doświadczeniem związanym ze zwolnieniem, między innymi na LinkedIn. Dlatego warto zadbać o to, aby proces offboardingu był równie przemyślany, empatyczny i uporządkowany jak onboarding.

Zwolnienie jako prawdziwy test kultury organizacyjnej

Każda firma może dobrze funkcjonować wtedy, gdy wszystko idzie zgodnie z planem: rynek sprzyja, wyniki rosną, a zespół jest zmotywowany. W takich okolicznościach liderom łatwo mówić o wartościach i odpowiedzialnym przywództwie. Prawdziwym testem dla organizacji i jej kultury jest jednak konieczność zwolnienia pracownika. Trzeba wtedy podjąć trudną decyzję i właściwie ją zakomunikować, pamiętając, że cały proces rozstania z daną osobą wpłynie nie tylko na nią, lecz także na cały zespół.

Pracownicy, zarówno ci, którzy odchodzą, jak i ci, którzy zostają, zapamiętują sposób, w jaki lider potraktował zwalnianą osobę. Czy przeprowadził tę trudną rozmowę osobiście, czy obarczył nią specjalistę HR lub, co gorsza, prawnika? Czy pracownik dostał czas i przestrzeń na pożegnanie się z zespołem, czy został wyproszony z biura zaraz po rozmowie? Czy ktoś zapytał, w jaki sposób można go wesprzeć i pomóc mu w znalezieniu nowej pracy? Zadbanie o „ludzki" offboarding to podstawa zdrowej kultury organizacyjnej. Jeśli tego brakuje, oznacza to, że firma jedynie kreuje wizerunek przyjaznej i nowoczesnej organizacji.



eprasa.pl ed65bd10eb



Co widzi zespół?

Chociaż dla osób zajmujących najwyższe stanowiska w organizacji zwolnienia mogą być jedynie formalnością, mają one ogromny wpływ na zespół. Jeśli rozmowa została przeprowadzona bez szacunku dla osoby zwalnianej, zaufanie do lidera automatycznie spada.
Pracownicy, którzy pozostają w firmie po redukcji etatów, nie zapominają o takim wydarzeniu. Zadają sobie pytania: „Dlaczego zwolniono właśnie tę osobę?", „Czy ta firma traktuje ludzi fair?", „A co, jeśli będę następny?". Do codziennej pracy wkradają się niepewność i poczucie braku bezpieczeństwa, a z czasem rośnie rotacja.
Badania pokazują również, że zaangażowanie pracowników, którzy zachowali swoje stanowiska, spada średnio o 5-7 proc., a 58 proc. z nich zaczyna rozważać zmianę pracy.

Rola lidera – odpowiedzialność, której nie można oddelegować

W wielu organizacjach funkcjonuje niepisana zasada, zgodnie z którą rozmowy zwalniające prowadzi dział HR. Decyzję podejmuje manager, a dział kadr zajmuje się jej realizacją. Choć jest to wygodne rozwiązanie, nie zawsze jest ono właściwe.
To manager powinien przekazać pracownikowi decyzję o zakończeniu współpracy. HR może wspierać ten proces, przygotowywać dokumenty i służyć doradztwem, jednak to obecność i słowa lidera mają w tej rozmowie kluczowe znaczenie. Pracownik zasługuje na to, by usłyszeć o tej trudnej decyzji od osoby, z którą współpracował na co dzień, a nie od przedstawiciela działu, z którym kontaktował się sporadycznie.
Oczywiście wymaga to odwagi i odpowiedniego przygotowania lidera, zarówno pod względem proceduralnym, jak i emocjonalnym. Trzeba wiedzieć, co warto powiedzieć, a czego unikać. Jak komunikować fakty bez uciekania się do eufemizmów. Jak zaproponować wsparcie. Jak zadbać o godność pracownika, nawet wtedy, gdy decyzja o zwolnieniu jest ostateczna.
Psychologowie opisują reakcję na informację o zwolnieniu jako proces zbliżony do przeżywania żałoby. Obejmuje on kolejne etapy: od szoku i zaprzeczenia, przez targowanie się i gniew, aż po akceptację oraz stopniowe budowanie nowej drogi zawodowej. Manager, który to rozumie, prowadzi rozmowę z wyczuciem i empatią, nie spieszy się i daje przestrzeń na emocje.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl ed65bd10eb



Co może zrobić organizacja?

Dobrze przeprowadzona rozmowa o zakończeniu współpracy to dopiero początek. Organizacja powinna podjąć również szereg działań, dzięki którym cały proces zostanie właściwie zrozumiany i odebrany zarówno przez zwalnianego pracownika, jak i przez pozostający w firmie zespół.

Kluczowe znaczenie ma jasna i spójna komunikacja wewnętrzna. Warto poinformować pracowników o tym, co dzieje się w firmie, z czego wynikają decyzje o zwolnieniach i jaki wpływ obecna sytuacja może mieć na pozostałe osoby w organizacji.

Takie podejście ogranicza liczbę plotek i spekulacji, które nieuchronnie pojawiają się w okresie restrukturyzacji. Brak komunikacji nie eliminuje pytań i wątpliwości. Sprawia jedynie, że pracownicy zaczynają samodzielnie szukać odpowiedzi, często opierając się na niepełnych lub niezweryfikowanych informacjach.

Firma może również przygotować pakiet wsparcia dla zwalnianego pracownika. Referencje, pomoc w poszukiwaniu pracy, coaching kariery czy programy outplacementowe to praktyki, które w dojrzałych organizacjach powinny być standardem, a nie wyjątkiem. Takie działania nie tylko wpływają na lepsze doświadczenia osób odchodzących, lecz także wzmacniają reputację pracodawcy.

W procesie zwolnienia uczestniczą zawsze cztery strony: osoba, z którą firma się rozstaje, lider odpowiedzialny za przeprowadzenie rozmowy, zespół obserwujący sytuację i wyciągający wnioski oraz sama organizacja, która w zależności od sposobu przeprowadzenia całego procesu buduje lub niszczy swój wizerunek.

Jeśli firma chce być postrzegana jako przyjazna ludziom, nowoczesna i oparta na kulturze szacunku oraz zaufania, nie może pozwolić sobie na rozbieżność między deklaracjami prezentowanymi na stronie internetowej czy w kampaniach rekrutacyjnych a codzienną praktyką. Szczególnie dotyczy to sytuacji związanych ze zwalnianiem pracowników. Taka niespójność jest nie tylko widoczna, lecz przede wszystkim zapamiętywana. Nie zmieni tego nawet najlepiej zaprojektowany employer branding. ■

Autorka: certyfikowana konsultantka Eko-Przywództwa, liderka oraz praktyczka biznesu i HR związana z Together Consulting

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl ed65bd10eb



Mediacja w sądowym postępowaniu gospodarczym. Nie tylko wyrok kończy spór



AGNIESZKA SPYCHALSKA

W życiu przedsiębiorstwa zdarzają się spory z kontrahentami. Może chodzić o domaganie się wynagrodzenia za wykonaną usługę czy dostarczony towar, kwestionowanie prawidłowego spełnienia świadczeń przez kontrahenta lub też wzajemne rozliczanie należności, w tym z tytułu kar umownych.

eprasa.pl ed65bd10eb



Dynamika relacji gospodarczych wymaga szybkiego załatwiania spraw, co czasem nie jest możliwe do osiągnięcia w sporach sądowych. Alternatywą może okazać się mediacja.

Mediacja może być sądowa lub pozasądowa. W razie zainicjowania postępowania sądowego możliwe jest skierowanie stron do mediacji na każdym jego etapie. Dzieje się to na mocy postanowienia sądu.

Podstawowe zasady mediacji

Mediacja jest dobrowolna i poufna. Mediator jest bezstronny. Sąd wyznacza czas trwania mediacji na okres do trzech miesięcy, przy czym termin ten może zostać przedłużony, jeżeli będzie to sprzyjać ugodowemu załatwieniu sprawy.

Mediator korzysta z technik prowadzenia mediacji gospodarczych, zakładających skuteczną komunikację i formułę łagodzenia konfliktu. Mediator może wspierać strony w konstruowaniu przez nie propozycji ugodowych, jak też samodzielnie wskazać sposób rozwiązania sporu, jeśli obie strony się na to zgodzą.

Spotkanie z mediatorem może odbyć się w miejscu wskazanym przez mediatora, lecz także online. Jeśli strony wyrażą zgodę na przeprowadzenie posiedzenia mediacyjnego na odległość przy użyciu urządzeń technicznych, może to przyspieszyć i ułatwić komunikację, zwłaszcza w odniesieniu do podmiotów, których siedziby są oddalone od siebie. Zdalna mediacja ogranicza koszty prowadzenia sporu. W posiedzeniu mediacyjnym może wziąć udział pełnomocnik zaangażowany w postępowanie sądowe.

Z przebiegu mediacji sporządza się protokół. Jeżeli strony zawarły ugodę przed mediatorem, tę ugodę zamieszcza się w protokole albo do niego załącza. Przez podpisanie ugody strony wyrażają zgodę na wystąpienie do sądu z wnioskiem o jej zatwierdzenie. Po zatwierdzeniu ugody sąd umarza postępowanie.

Ugoda zawarta przed mediatorem, po jej zatwierdzeniu przez sąd, ma moc prawną ugody zawartej przed sądem. Ugoda zawarta przed mediatorem, którą zatwierdzono przez nadanie jej klauzuli wykonalności,



eprasa.pl ed65bd10eb



jest tytułem wykonawczym, a więc można na jej podstawie prowadzić egzekucję komorniczą w razie potrzeby.

Czy to się opłaca, czyli o kosztach

Strony pokrywają koszty mediacji. Jeśli chodzi o wynagrodzenie mediatora, aktualnie jest ono uregulowane w Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości w sprawie wysokości wynagrodzenia i podlegających zwrotowi wydatków mediatora w postępowaniu cywilnym. Co do zasady:

- w sprawach o prawa majątkowe o wartości przedmiotu sporu do 200.000 zł wynagrodzenie mediatora wynosi 2 proc. wartości przedmiotu sporu, jednak nie mniej niż 300 zł i nie więcej niż 4.000 zł za całość postępowania mediacyjnego,
- w sprawach o prawa majątkowe o wartości przedmiotu sporu powyżej 200.000 złotych wynagrodzenie mediatora wynosi 4.000 złotych oraz 1 proc. od nadwyżki ponad 200.000 zł, nie więcej jednak niż 8.000 złotych za całość postępowania mediacyjnego.

Jednakże zawarcie ugody przed mediatorem może realnie przełożyć się na koszty postępowania sądowego. O ile strony nie umówią się inaczej, koszty procesu powinny zostać wzajemnie zniesione. Oznacza to, że każda ze stron pozostaje z poniesionymi przez siebie kosztami. Skoro nie ma strony przegranej, to żadna ze stron nie zwraca drugiej stronie kosztów procesu.

Zwrotowi podlegają opłaty sądowe. Jeżeli postępowanie zakończyło się zawarciem ugody przed rozpoczęciem rozprawy przed sądem pierwszej instancji, sąd zwróci całą opłatę od pozwu lub od zarzutów od nakazu zapłaty. Jeśli ugoda zostanie zawarta już po rozpoczęciu rozprawy, sąd zwróci trzy czwarte uiszczonej opłaty.

Zawarcie ugody zakłada wzajemne ustępstwa stron. Mogą one polegać na ponownym przeliczeniu należności głównej, ale też na zredukowaniu dochodzonych odsetek.

Z perspektywy pozwanego długotrwałe postępowanie sądowe prowadzi do naliczania odsetek. Ugoda pozwala na zatrzymanie ich narastania. Z perspektywy powoda uzyskanie zapłaty kwoty, nawet uwzględniającej ustępstwa, pozwala uchronić



eprasa.pl ed65bd10eb



przedsiębiorstwo przed rozwodnieniem pieniędzy i zachować płynność. W dalszej perspektywie ogranicza to koszty zewnętrznego finansowania.
W sporach gospodarczych na koszty postępowania sądowego składają się też koszty sporządzania opinii biegłych. Im wcześniejszy etap postępowania sądowego, tym mniejsze zaangażowanie w koszty postępowania dowodowego.
Ugodowe załatwienie sprawy daje szansę na reaktywację relacji gospodarczych i powrót do współpracy.

Treść ugody, czyli zobowiązania i ustępstwa

Samo negocjowanie treści ugody przed mediatorem cechuje się większą elastycznością we wzajemnej komunikacji stron, w porównaniu z konwencją pism procesowych czy ustnymi wystąpieniami na rozprawie.
Opracowanie warunków ugodowych nie wymaga prowadzenia szczegółowego postępowania dowodowego.
Rozwój postępowania dowodowego w postępowaniu sądowym i wymóg prezentowania dowodów na poparcie swoich wniosków i twierdzeń w sądowym sporze gospodarczym często wkracza w sferę tajemnicy przedsiębiorstwa, warunków współpracy z kontrahentami, sfery finansowej czy organizacji wewnętrznej. Wiąże się to z prezentacją dokumentacji finansowej lub technicznej, przedstawieniem treści komunikacji z kontrahentem czy klientem, koniecznością udostępnienia dokumentów lub informacji, choćby na potrzeby sporządzenia przydatnej opinii biegłego.
Co więcej, udział w sporze czasem stwarza konieczność powołania na świadków pracowników, którzy zeznają o przebiegu zdarzeń będących źródłem sporu. Przeniesienie rozwiązywania konfliktu do mediacji jest środkiem ochrony informacji wrażliwych. Przyczynia się to też do mniejszego rozgłosu rynkowego, co ma wpływ na aspekty wizerunkowe.
W zależności od rodzaju roszczenia sąd rozpoznający sprawę nie zawsze ma możliwość swobodnego wyliczenia zasądzanej należności czy miarkowania kwot. Czasem możliwe jest jedynie zasądzenie dochodzonej kwoty w całości albo oddalenie powództwa. Ugo-



eprasa.pl ed65bd10eb



da daje możliwość umówienia się na zapłatę części spornego wynagrodzenia.

Rozpoznając sprawę, sąd orzeka w granicach powództwa. Zawierając ugodę przed mediatorem, strony mogą nią objąć również roszczenia nieobjęte pozwem.

Wynik rozmów i warunki ugody muszą być zgodne z prawem i z zasadami współżycia społecznego, zaś sama ugoda powinna być zredagowana w sposób zrozumiały i nie zawierać sprzeczności. Brak spełnienia tych wymagań może skutkować odmową zatwierdzenia ugody przez sąd.

Brak porozumienia a dalsze postępowanie sądowe

Jeśli pomimo zgodnej woli stron co do tego, aby negocjować warunki porozumienia, do zawarcia ugody jednak nie dojdzie, strona nie traci możliwości rozpoznania sprawy przez sąd. Mediator, strony i inne osoby biorące udział w postępowaniu mediacyjnym są obowiązane zachować w tajemnicy fakty, o których dowiedziały się w związku z prowadzeniem mediacji.

Bezskuteczne jest powoływanie się w toku postępowania przed sądem lub sądem polubownym na propozycje ugodowe, propozycje wzajemnych ustępstw lub inne oświadczenia składane w postępowaniu mediacyjnym.

Tym samym deklarowane wzajemne ustępstwa nie będą mogły być prezentowane w toku postępowania sądowego. Nie zostaną one zinterpretowane przez sąd ani jako uznanie, ani jako zrzeczenie się roszczenia. Nie stosuje się też do nich reguł procesowych dotyczących przyznania czy zaprzeczania.

W razie braku zawarcia ugody w protokole nie zamieszcza się opisu ani przyczyny niepowodzenia mediacji. Nie relacjonuje się też stanowisk czy negocjowanych propozycji.

Nie każda sprawa da się zakończyć porozumieniem, ale też nie każda wymaga wieloletniego zaangażowania w proces. Decyzję co do spornego lub pojednawczego załatwienia sprawy warto rozważyć w oparciu o jej specyfikę, potencjał dowodowy oraz prognozowany koszt. ■

Autorka: adwokat wspierający przedsiębiorców w sporach gospodarczych
www.warszawskakancelaria.pl

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:
redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl ed65bd10eb

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 ed05bd10eb



Nowa definicja mobbingu. Nowe obowiązki dla firm



Monika Politowska-Bar

5 listopada 2026 r. wejdą w życie nowe przepisy dotyczące mobbingu. Ustawodawca wyraźnie wskazuje, że przeciwdziałanie mobbingowi nie może ograniczać się do zapisów w dokumentach. Firmy będą musiały skuteczniej zapobiegać nieprawidłowym zachowaniom, sprawnie reagować na zgłoszenia i zapewniać wsparcie osobom poszkodowanym. Dla przedsiębiorców to sygnał, że warto już dziś zweryfikować obowiązujące procedury, przeszkolić kadrę zarządzającą i przygotować organizację na nowe wymagania prawne oraz związane z nimi ryzyko finansowe.

eprasa.pl ed65bd10eb



Dotychczasowa definicja mobbingu była rozbudowana i obejmowała wiele przesłanek, których prawidłowe zastosowanie w praktyce bywało trudne. Od 5 listopada mobbing będzie definiowany jako zachowanie polegające na uporczywym nękaniu pracownika. Istotne pozostaje jednak dotychczasowe podejście do kwestii długotrwałości takich zachowań. Przepisy wskazują, że uporczywość musi mieć charakter powtarzalny, nawracający lub stały.

Mobbing, czy zwykły konflikt?

Nie każde niewłaściwe zachowanie w pracy będzie mobbingiem. Jednorazowy incydent, nawet poważny i naruszający dobra osobiste pracownika, co do zasady nie będzie kwalifikowany jako mobbing. Może jednak stanowić podstawę odpowiedzialności pracodawcy z innego tytułu.

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorca powinien nauczyć się rozróżniać poszczególne rodzaje nieprawidłowości w miejscu pracy. Brak mobbingu nie oznacza bowiem braku problemu prawnego. Nowe przepisy wprost wskazują przykładowe zachowania, które mogą stanowić przejaw mobbingu. Chodzi między innymi o:

- upokarzanie lub uwłaczanie pracownikowi,
- zastraszanie,
- zaniżanie oceny jego przydatności zawodowej,
- nieuzasadnioną krytykę,
- poniżanie i ośmieszanie,
- utrudnianie funkcjonowania w środowisku pracy,
- izolowanie pracownika.

Nie oznacza to oczywiście, że każda krytyczna uwaga przełożonego jest mobbingiem. Pracodawca ma prawo wymagać, oceniać pracę i wskazywać błędy. Granica przebiega jednak między uzasadnioną, rzeczową oceną pracy a działaniami o charakterze poniżającym, uporczywym lub destrukcyjnym. W praktyce ogromne znaczenie ma więc nie tylko to, co zostało powiedziane, lecz także sposób, częstotliwość i okoliczności przekazywania takich komunikatów.

Zachowania mobbingowe mogą pochodzić nie tylko od pracodawcy, lecz także od osoby wykonującej



eprasa.pl ed65bd10eb



pracę na innej podstawie niż umowa o pracę. Oznacza to, że problem może pojawić się również w relacji z osobą współpracującą z firmą w modelu B2B lub na podstawie innego rodzaju umowy. Dla przedsiębiorcy kluczowe jest to, że odpowiedzialność za przeciwdziałanie mobbingowi pozostaje po jego stronie. W praktyce firma nie może więc zakładać, że skoro osoba dopuszczająca się niewłaściwych zachowań nie jest jej pracownikiem, to problem jej nie dotyczy.

Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi wymaga realnych działań

Obowiązek przeciwdziałania mobbingowi nie jest nowością. Nowe przepisy doprecyzowują jednak, że działania pracodawcy powinny obejmować w szczególności:

- prewencję,
- wykrywanie mobbingu,
- właściwe reagowanie,
- działania naprawcze,
- wsparcie osób dotkniętych mobbingiem.

To bardzo istotna zmiana z punktu widzenia praktyki przedsiębiorców. Samo posiadanie dokumentu zatytułowanego „Procedura antymobbingowa" może bowiem nie wystarczyć, jeśli w rzeczywistości nikt nie wie, jak z niej korzystać, pracownicy nie mają możliwości zgłoszenia problemu, a kierownictwo ignoruje sygnały o niewłaściwych zachowaniach. Pracodawca powinien być w stanie wykazać, że jego działania nie są wyłącznie formalnością.

Co powinien zrobić przedsiębiorca?

Nowe przepisy powinny być dla firm impulsem do sprawdzenia, czy dotychczasowe rozwiązania rzeczywiście działają. Przedsiębiorca powinien odpowiedzieć sobie przede wszystkim na następujące pytania:

⇒ Czy pracownicy wiedzą, gdzie i w jaki sposób mogą zgłosić przypadek mobbingu?



eprasa.pl ed65bd10eb



- ⇒ Czy osoby zarządzające wiedzą, jak reagować na takie zgłoszenia?
- ⇒ Czy w firmie istnieją procedury pozwalające bezstronnie wyjaśnić sprawę?
- ⇒ Czy procedury obejmują również osoby współpracujące z firmą na podstawie umów B2B lub innych umów cywilnoprawnych?
- ⇒ Czy kadra zarządzająca jest przygotowana do rozpoznawania zachowań mobbingowych?

Nowe regulacje przewidują obowiązek dla pracodawców zatrudniających co najmniej 10 pracowników. Powinni oni ustalić reguły oraz częstotliwość działań podejmowanych w celu przeciwdziałania mobbingowi, jeżeli kwestie te nie zostały już określone w regulaminie pracy lub układzie zbiorowym pracy.

Nie oznacza to jednak, że mniejsze firmy są zwolnione z obowiązku przeciwdziałania mobbingowi. Obowiązek ten dotyczy pracodawców niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Różnica dotyczy przede wszystkim zakresu formalnych wymagań związanych z wewnętrznymi regulacjami.

Zmiany mają również wymiar finansowy

Nowelizacja podnosi minimalny poziom zadośćuczynienia za mobbing. Będzie ono wynosiło co najmniej sześciokrotność minimalnego wynagrodzenia za pracę. Pracownik może również dochodzić odszkodowania.

Dla przedsiębiorcy oznacza to, że niewłaściwe zarządzanie problemem mobbingu może mieć nie tylko konsekwencje organizacyjne i wizerunkowe, ale także realne skutki finansowe.

Dlatego zmiana przepisów jest dobrym momentem, aby przedsiębiorcy przeprowadzili audyt procedur antymobbingowych, przeszkolili osoby zarządzające i sprawdzili, czy stosowane w firmie rozwiązania odpowiadają nowym wymaganiom.

Choć nowe przepisy dotyczące mobbingu oraz obowiązek przeciwdziałania tym zjawiskom zaczną obowiązywać 5 listopada 2026 r., pracodawcy będą mieli czas na dostosowanie wewnętrznych regulacji i dokumentacji do 5 maja 2027 r. Warto jednak potraktować ten okres nie jako odroczenie obowiązku działania, lecz jako możliwość spokojnego i przemyślanego przygotowania firmy do nowych zasad. ■

Autorka: adwokat, prowadzi kancelarię adwokacką. Wspiera pracodawców w kwestiach prawa pracy. Reprezentuje klientów w sprawach sądowych oraz pomaga przy kontrolach ZUS i PIP

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl ed65bd10eb





Żart w KSeF może słono kosztować



MAŁGORZATA MAZUR

Krajowy System e-Faktur (KSeF) staje się areną bezprecedensowych walk medialno-politycznych. Pojawienie się w nim faktury opiewającej na kwotę ponad 4,3 mln zł brutto, wystawionej na firmy Krzysztofa Stanowskiego oraz Sławomira Mentzena, wywołało medialne trzęsienie ziemi. Dla opinii publicznej to sensacja, a dla branży finansowej i księgowej bardzo poważny sygnał ostrzegawczy.



Co najważniejsze, ten z pozoru niewinny, złośliwy żart może zakończyć się dla jego autora finansowym dramatem. Przepisy ustawy o VAT są bowiem nieubłagane. Wystawca takiej faktury może zostać zobowiązany do zapłaty wykazanego na niej podatku, nawet jeśli żadna usługa nigdy nie została wykonana, a sama transakcja była całkowicie fikcyjna.

Anatomia prowokacji, czyli KSeF jako narzędzie nękania

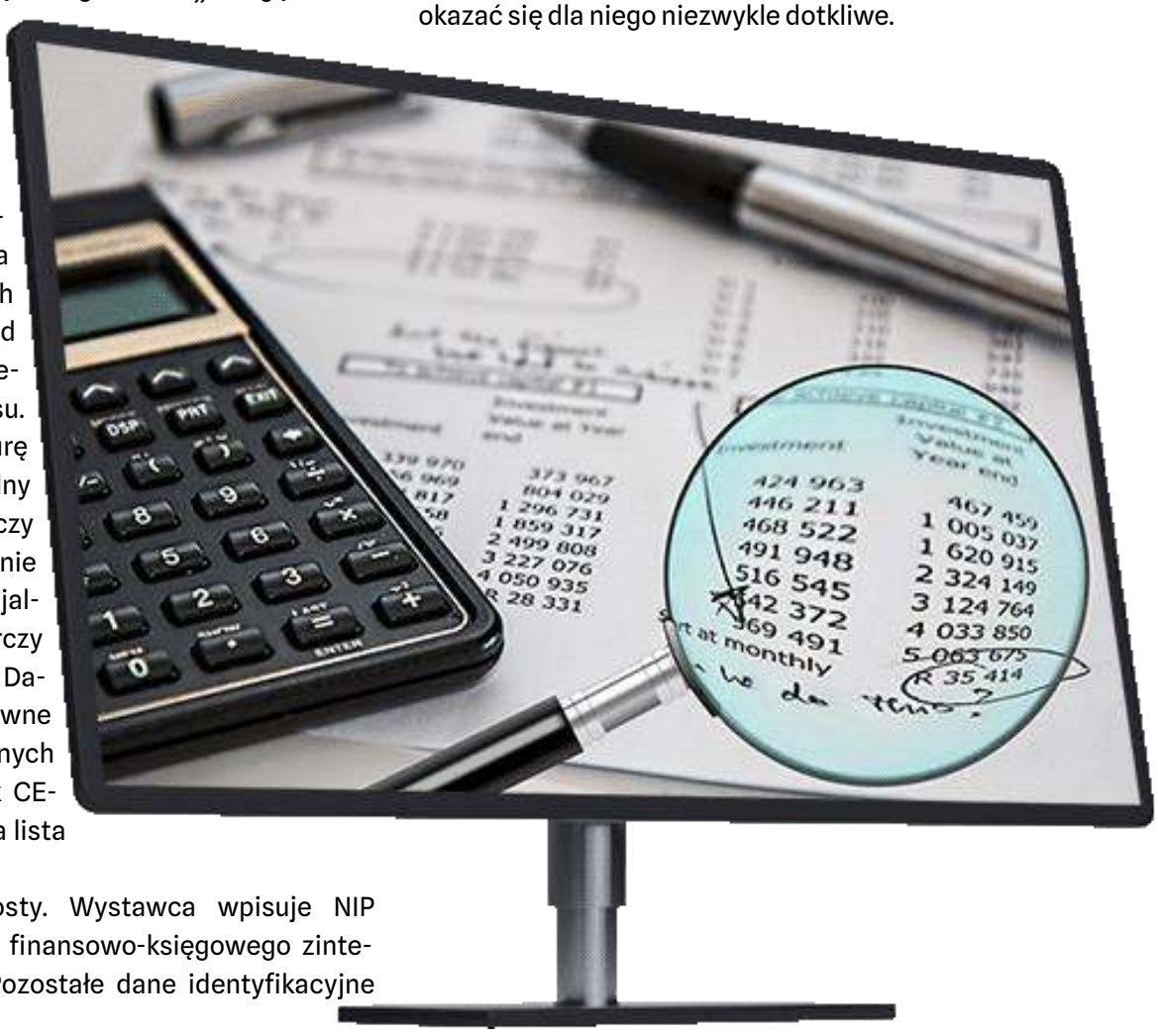
Przypomnijmy okoliczności sprawy. W systemie KSeF zarejestrowano fakturę na kwotę 4.304.388,12 zł brutto (3.499.502,54 zł netto), w której jako nabywców wskazano spółkę Kanał Zero oraz kancelarię i osobę prywatną, Sławomira Mentzena. Jako przedmiot transakcji wpisano „Logistykę nowoczesnego systemu transportu lądowego" oraz „Usługę transportową". Dokument oznaczono jako opłacony, a jego autorem okazała się firma z Leszna.

Z perspektywy technicznej sytuacja ta obnażyła jedną z cech systemu KSeF, przed którą eksperci ostrzegali od dłuższego czasu. Aby wystawić fakturę na praktycznie dowolny podmiot gospodarczy w Polsce i skutecznie wprowadzić ją do oficjalnego obiegu, wystarczy znać jego numer NIP. Dane te są całkowicie jawne i dostępne w publicznych rejestrach, takich jak CEIDG, KRS czy tzw. biała lista podatników VAT.

Mechanizm jest prosty. Wystawca wpisuje NIP odbiorcy do systemu finansowo-księgowego zintegrowanego z KSeF. Pozostałe dane identyfikacyjne pobierane są automatycznie z baz GUS, a po wysłaniu dokumentu do systemu otrzymuje on indywidualny numer identyfikacyjny i staje się częścią oficjalnego obiegu prawnego.

W tym momencie faktura trafia do ministerialnej skrzynki odbiorczej adresata. Odbiorca nie musi wyrażać zgody na jej przyjęcie i co istotne, nie ma możliwości jej odrzucenia bezpośrednio w KSeF. Takiej funkcji po prostu nie przewidziano. To właśnie ten element powoduje, że system może zostać wykorzystany nie tylko do popełniania oszustw, ale również do działań o charakterze prowokacyjnym, wizerunkowym czy wręcz nękającym.

W przypadku Krzysztofa Stanowskiego i Sławomira Mentzena celem było najwyraźniej wywołanie medialnego szumu i zasugerowanie opinii publicznej istnienia relacji biznesowych, które w rzeczywistości nie miały miejsca. Jednak niezależnie od motywów prowokatora, skutki prawne takiego działania mogą okazać się dla niego niezwykle dotkliwe.



eprasa.pl ed65bd10eb



Artykuł 108 ustawy o VAT – bezwzględny bat na żartownisiów

Autorzy podobnych prowokacji często nie zdają sobie sprawy, że polskie prawo podatkowe zawiera przepis stanowiący jeden z najskuteczniejszych mechanizmów walki z nadużyciami fakturowymi. Chodzi o art. 108 ust. 1 ustawy o VAT.

Przepis ten stanowi, że jeżeli osoba prawna, jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej lub osoba fizyczna wystawi fakturę, w której wykaże kwotę podatku, jest obowiązana do jego zapłaty.

W praktyce oznacza to, że fiskus nie analizuje w pierwszej kolejności motywacji wystawcy. Nie ma znaczenia, czy faktura została wystawiona dla żartu, przez nieuwagę, w ramach prowokacji medialnej czy z zamiarem oszustwa. Istotny jest sam fakt wykazania podatku na dokumencie i wprowadzenia go do obrotu prawnego. A wysłanie faktury do KSeF oznacza właśnie jej wprowadzenie do oficjalnego obiegu.

W analizowanym przypadku prosta kalkulacja wygląda następująco:

- kwota netto: 3.499.502,54 zł,
- stawka VAT: 23 proc.,
- kwota podatku VAT: 804.885,58 zł.

To oznacza, że wystawca dokumentu może zostać zobowiązany do odprowadzenia do urzędu skarbowego ponad 800 tys. zł podatku VAT.

Jeżeli dodatkowo okaże się, że transakcja nigdy nie miała miejsca, mamy do czynienia z tzw. pustą fakturą. Taka sytuacja może uruchomić konsekwencje przewidziane zarówno przez

Kodeks karny skarbowy, jak i Kodeks karny. W przypadku dokumentów o znacznej wartości potencjalne sankcje obejmują wysokie grzywny, wieloletnie zakazy prowadzenia działalności oraz kary pozbawienia wolności.

Krótko mówiąc, coś, co miało być internetowym dowcipem lub medialnym happeningiem, może zakończyć się bardzo kosztownym spotkaniem z urzędem skarbowym.



eprasa.pl ed65bd10eb



Co z ofiarami prowokacji?

Podczas gdy wystawca potencjalnie naraża się na odpowiedzialność podatkową i karną, podmioty wskazane na fikcyjnej fakturze stają przed zupełnie innym wyzwaniem. Muszą zadbać o to, aby dokument nie został omyłkowo wprowadzony do ewidencji księgowej i podatkowej.

Zgodnie z ustawą o VAT faktury dokumentujące czynności, które nie zostały wykonane, nie dają prawa do odliczenia podatku naliczonego. Oznacza to, że nie mogą stanowić podstawy do obniżenia podatku należnego ani zostać uwzględnione w rozliczeniach JPK_V7.

Analogiczne zasady obowiązują na gruncie podatków dochodowych. Wydatek wynikający z fikcyjnej faktury nie może zostać zaliczony do kosztów uzyskania przychodów, ponieważ nie pozostaje w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą.

W przypadku osób publicznych sprawa jest stosunkowo prosta. Skala zainteresowania mediów sprawia, że właściciele firm oraz ich działy finansowe błyskawicznie identyfikują problem i podejmują odpowiednie działania. Znacznie bardziej problematyczne mogą być jednak podobne prowokacje wymierzone w średnie i duże przedsiębiorstwa, gdzie każdego miesiąca przez systemy księgowe przechodzą tysiące dokumentów.

Realne zagrożenie kryje się w rutynie

Współczesna księgowość opiera się na coraz większej automatyzacji. Trzeba jednak uczciwie podkreślić, że w dobrze zarządzanych organizacjach nie funkcjonuje scenariusz, w którym faktura automatycznie trafia do płatności bez udziału człowieka.

Standardem są wielopoziomowe procedury bezpieczeństwa obejmujące workflow zakupowy, powiązanie dokumentu z zamówieniem, akceptację merytoryczną przez odpowiedzialnych menedżerów oraz końcowe zatwierdzenie płatności przez dyrektora finansowego lub zarząd. Nie oznacza to jednak całkowitego wyeliminowania ryzyka.

Zintegrowane z KSeF systemy ERP mogą automa-

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 ed65bd10eb



tycznie pobierać dokumenty, klasyfikować je za pomocą algorytmów OCR i sztucznej inteligencji oraz przedstawiać użytkownikom jako propozycje do rozliczenia. Jeżeli podrzucona faktura opiewałaby nie na kilka milionów złotych, ale przykładowo na 8, 10 czy 12 tys. zł za rzekome usługi informatyczne, marketingowe lub doradcze, mogłaby zostać potraktowana jako zwyczajny dokument zakupowy.

Przy dużej liczbie operacji istnieje ryzyko, że osoba odpowiedzialna za akceptację faktur uzna dokument pochodzący z rządowego systemu za wiarygodny i zatwierdzi go bez dogłębnej analizy. W konsekwencji firma mogłaby nie tylko przelać środki nieuprawnionemu podmiotowi, ale również uwzględnić fikcyjny dokument w rozliczeniach podatkowych.

Takie sytuacje mogą prowadzić do sporów z administracją skarbową, korekt deklaracji oraz dodatkowych sankcji podatkowych. Ryzyko jest szczególnie wysokie w sektorze MŚP, gdzie procedury kontroli wewnętrznej są zwykle mniej rozbudowane niż w największych korporacjach.

Instrukcja bezpieczeństwa dla księgowych

Jeżeli w systemie KSeF pojawi się faktura od nieznanego kontrahenta lub dokument dotyczący usług, których firma nigdy nie zamawiała, warto wdrożyć następującą procedurę:

1. **Natychmiastowa blokada dokumentu**. Faktura powinna zostać oznaczona w systemie jako błędna, wstrzymana lub wymagająca wyjaśnienia. Należy zablokować możliwość jej uwzględnienia w JPK_V7 oraz procesie płatności.
2. **Weryfikacja wewnętrzna**. Konieczne jest ustalenie, czy którykolwiek z działów przedsiębiorstwa rzeczywiście współpracował z wystawcą dokumentu. Warto przeanalizować umowy, zamówienia i korespondencję handlową.
3. **Wezwanie do korekty**. Jeżeli doszło do zwykłej pomyłki, np. błędnego wpisania numeru NIP, wystawca powinien niezwłocznie wystawić fakturę korygującą i usunąć skutki błędu.



eprasa.pl ed65bd10eb



4. **Zawiadomienie urzędu skarbowego**. Jeżeli wystawca odmawia współpracy albo utrzymuje, że dokument jest prawidłowy pomimo braku jakiejkolwiek transakcji, warto poinformować o sprawie właściwy urząd skarbowy. Takie działanie może stanowić ważny element ochrony przedsiębiorcy w przypadku późniejszej kontroli.

Ten ostatni krok ma szczególne znaczenie. Algorytmy Krajowej Administracji Skarbowej analizują zgodność rozliczeń obu stron transakcji. Jeżeli wystawca wykaże sprzedaż, a odbiorca nie wykaże odpowiadającego jej zakupu, system może oznaczyć taką sytuację jako wymagającą wyjaśnienia. Wcześniejsze zgłoszenie problemu pozwala ograniczyć ryzyko nieporozumień i skrócić ewentualne postępowania wyjaśniające.

Drogi żart i ważna lekcja dla ustawodawcy

Sprawa dotycząca Krzysztofa Stanowskiego i Sławomira Mentzena stanowi interesujące studium przypadku pokazujące ograniczenia obecnej architektury KSeF. Najbardziej widocznym problemem pozostaje brak możliwości formalnego zakwestionowania lub odrzucenia dokumentu przez jego odbiorcę.

System został zaprojektowany przy założeniu, że uczestnicy obrotu gospodarczego działają w dobrej wierze. Rzeczywistość pokazuje jednak, że cyfrowe narzędzia mogą być wykorzystywane również do działań prowokacyjnych, wizerunkowych czy zwyczajnie złośliwych.

Z tego powodu coraz częściej pojawiają się postulaty wprowadzenia funkcji pozwalającej nabywcy oznaczyć dokument jako sporny, błędny lub nieodzwierciedlający rzeczywistej transakcji. Takie rozwiązanie mogłoby znacząco zwiększyć bezpieczeństwo przedsiębiorców i ograniczyć możliwość wykorzystywania systemu do podobnych akcji.

Do czasu wprowadzenia odpowiednich zmian jedyną skuteczną ochroną pozostaje połączenie automatyzacji z czujnością człowieka. KSeF może usprawnić obieg dokumentów, ale nie zwalnia przedsiębiorców z obowiązku weryfikacji tego, co trafia do ich systemów księgowych.

A autor całej prowokacji? Niewykluczone, że wkrótce przekona się, iż polskie przepisy podatkowe potrafią być znacznie bardziej dotkliwe niż konsekwencje medialne czy wizerunkowe. Jeśli organy podatkowe uznają, że doszło do wystawienia pustej faktury, rachunek wystawiony przez fiskusa może okazać się najdroższym „żartem", jaki kiedykolwiek zrobił. ■

Autorka jest współzałożycielką Value Finance

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl ed65bd10eb



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 ed65bd10eb



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



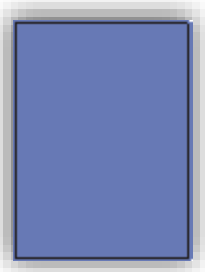
Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy. bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

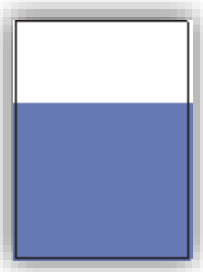
eprasa.pl ed65bd10eb

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

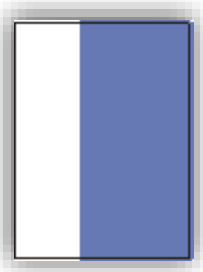
Strony redakcyjne



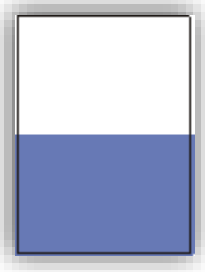
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



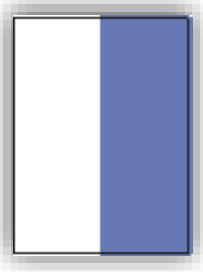
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



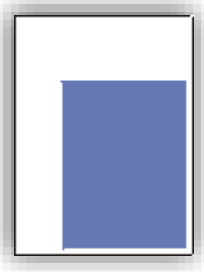
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



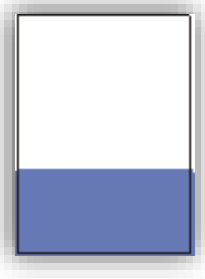
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



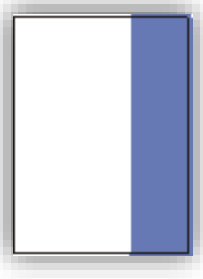
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



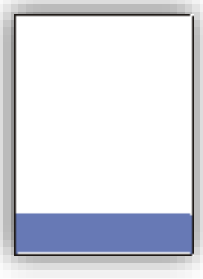
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



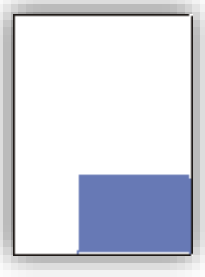
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



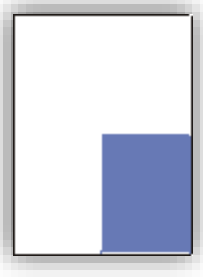
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



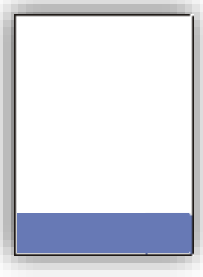
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



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**

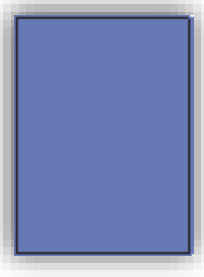
Okładki



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 ed65bd10eb



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 ed65bd10eb

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl ed65bd10eb