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

www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Czerwiec 2026 Nr 06 (266) 2026 ISSN 1643-8639

B2B
www.biznes2biznes.com

Biurokracja niszczy przedsiębiorczość



eprasa.pl f7e872f4d7

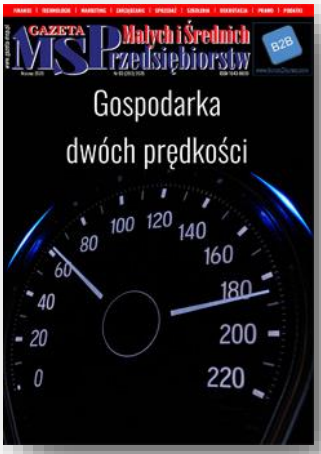
Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



maj 2026



kwiecień 2026



marzec 2026



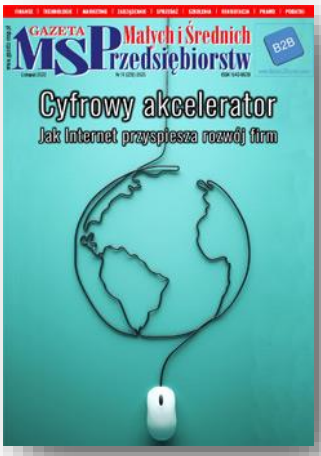
luty 2026



styczeń 2026



grudzień 2025



listopad 2025



październik 2025



wrzesień 2025



sierpień 2025



lipiec 2025



czerwiec 2025



maj 2025



kwiecień 2025



marzec 2025



luty 2025

eprasa.pl f7e872f4d7

Przedsiębiorca, czy urzędnik?

Współczesna gospodarka coraz częściej przypomina labirynt przepisów, w którym przedsiębiorca zamiast rozwijać swój biznes, uczy się poruszać między formularzami, raportami i kontrolami. To nie jest problem marginalny, lecz jeden z kluczowych hamulców rozwoju. Przerost biurokracji przestaje być jedynie uciążliwością – staje się realnym kosztem, który wpływa na konkurencyjność całej gospodarki.

Jeszcze niedawno prowadzenie działalności oznaczało przede wszystkim produkcję, handel i świadczenie usług. Dziś coraz większą część czasu zajmuje wypełnianie obowiązków sprawozdawczych. Raporty podatkowe, ewidencje środowiskowe, rejestry pracownicze, zgłoszenia do różnych instytucji – lista stale rośnie. Każdy nowy przepis wprowadzany jest pod hasłem przejrzystości i kontroli, lecz w praktyce oznacza kolejne godziny pracy, które nie tworzą żadnej wartości dodanej.

Najbardziej uderzające jest to, że ciężar tych obowiązków nie rozkłada się równomiernie. Duże korporacje dysponują całymi działami księgowości i compliance, dla których sprawozdawczość jest codziennością. Mały przedsiębiorca często zostaje z tym sam. To on wieczorem, po zamknięciu firmy, siada do dokumentów, próbując nadążyć za zmieniającymi się regulacjami. Każdy błąd grozi karą, nawet jeśli wynika z niejasności przepisów.

System, który miał porządkować rzeczywistość gospodarczą, wytwarza chaos i niepewność. Przedsiębiorcy zamiast inwestować i rozwijać działalność, ograniczają ryzyko.

Jeśli chcemy gospodarki dynamicznej i innowacyjnej, musimy zadać sobie proste pytanie: czy przedsiębiorca ma być twórcą wartości, czy urzędnikiem we własnej firmie? Odpowiedź powinna być oczywista. Bez jej wdrożenia w praktyce będziemy nadal obserwować, jak biurokracja rośnie kosztem inicjatywy, a rozwój ustępuje miejsca papierologii.

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



maj 2026



kwiecień 2026



marzec 2026



luty 2026



styczeń 2026


grudzień 2025

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

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

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

eprasa.pl f7e872f4d7

SPIS TREŚCI

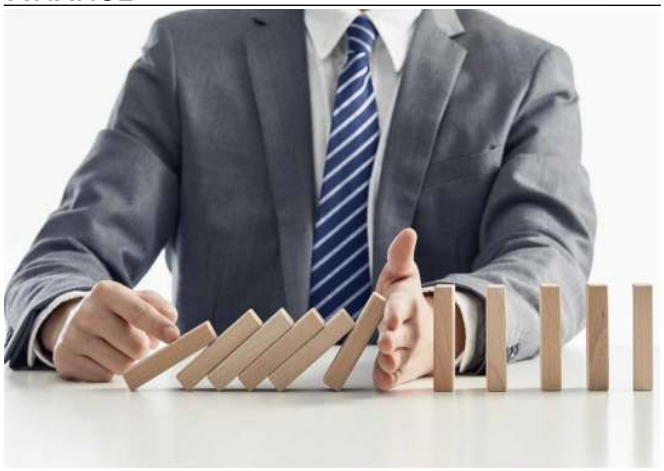
MSP



Biurokracja nas niszczy, biurokracja nas zabija 6

Nowości wydawnicze 14

FINANSE



Przestój groźniejszy od szkody 16

REKLAMA I MARKETING



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

ZARZĄDZANIE



„Ja” 26

Wzrost bez bogactwa. Ukryty kryzys firm produkcyjnych 30



Mniej znaczy więcej. Co zrobić, by zwiększyć zaangażowanie zespołów 36

Systemy antymobbingowe a employer branding 40

AKADEMIA MSP



Klasyfikacja taryfowa pod presją 44

AEO – status zaufanego przedsiębiorcy czy realna przewaga konkurencyjna 50

eprasa.pl f7e872f4d7

SPIS TREŚCI

SPRZEDAŻ



Czy firmy tracą kontrolę nad sprzedażą i relacją z klientem? 54

Zwroty jednym kliknięciem. Regulacja, która uderza w marżę e-sklepów 58

REKRUTACJA I PRACA



Niedocenieni na stracie, obojętni w przyszłości 64



Urlop wypoczynkowy – kiedy i komu przysługuje 68

PRAWO



Poufność w biznesie. Jak skutecznie chronić informacje, know-how i dane klientów 74

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



Zasady ustalania składki zdrowotnej przedsiębiorców 80

TRANSPORT I MOTORYZACJA



Więcej zleceń, mniej gotówki? Transport walczy o płynność 86

eprasa.pl f7e872f4d7



Biurokracja nas niszczy, biurokracja nas zabija



DR KAROL SKOREK

Niefortunną cechą obecnego ustroju politycznego jest to, że politycy starają się siłowo uszczęśliwić nas, obywateli. W czasie kampanii wyborczej należy, ich zdaniem, wymyślić jakiś cudowny sposób na uzdrowienie świata. Jednak państwowi liderzy nie dysponują własnymi pieniędzmi, za to chętnie zaglądają do cudzych portfeli, by nimi zarządzać. Pod pretekstem dobra ogółu, zdrowia publicznego oraz zasad humanitaryzmu podejmują próby uregulowania każdej dziedziny życia społecznego za pomocą rozwiązań prawnych. I w tych działaniach tkwi wyjątkowe niebezpieczeństwo.

eprasa.pl f7e872f4d7

To zagrożenie polega na tym, iż istnieje sprzeczność pomiędzy wolnością a bezpieczeństwem. Im więcej bezpieczeństwa, tym mniej wolności — i na odwrót. Absolutne bezpieczeństwo to absolutny brak wolności. Absolutnie bezpieczny jest niewolnik, który pokornie realizuje zalecenia swojego pana, albo więzień, któremu strażnicy podsuwają codziennie posiłki pod nos.

Nauka na własnych błędach stanowi naturalną część naszego człowieczeństwa. Gdy próbujemy naprawić świat, wedle woli niektórych państwowców, za pomocą ustaw oraz rozporządzeń, na ogół osiągamy wyłącznie powszechną apatię i niechęć do klasy politycznej wśród ogółu populacji.

Mechanizm rozrostu biurokracji

Mechanizm upadku wygląda w sposób następujący. Klasa polityczna na wespół z mediami nagłaśnia problem, często fikcyjny. Następnie powołuje urząd i urzędników, by to negatywne zagadnienie rozwiązali.

A przywilejem władzy jest możliwość obsadzania synekur poplecznikami oraz członkami swojej rodziny w tych wcześniej utworzonych instytucjach. Zresztą tak było od zarania ludzkości, natomiast częste wojny powodowały usuwanie nieudolnych, skorumpowanych władców. Konflikty zbrojne niejako były od zawsze mechanizmem samooczyszczania układu.

Teraz, w dobie dłuższego pokoju, te naturalne procesy naprawcze zanikły. Do tego komputeryzacja świata umożliwiła nałożenie rygoru, który nigdy wcześniej nie istniał w dziejach naszego gatunku.

Społeczeństwo pozorów i koszty regulacji

Obecnie fikcyjne bolączki rozwiązujemy za pomocą fikcyjnych urzędów, generujących tym razem realne koszty. Wyobraźmy sobie ul, w którym funkcjonuje coraz więcej trutni i coraz mniej pszczół. Oczywiście w takim układzie produkcja miodu spada, więc przyszłość pszczelej rodziny jest zagrożona.



eprasa.pl f7e872f4d7

My, jako ludzie, jesteśmy analogicznie postawieni przed podobnym dylematem. Wielu chce być biurokratami pracującymi w klimatyzowanych pomieszczeniach. Nikt nie chce być rolnikiem, posiadaczem stada krów, które trzeba wydoić, a następnie oporządzić. Nikt nie chce być mechanikiem, który ma nieustannie brudne ręce od smarów i olejów.

Ta pokusa łatwego życia na cudzy koszt skłania nas do popierania rozwiązań politycznych na dłuższą metę niemoralnych.

Prowincja naszego kraju ulega silnym procesom depopulacyjnym. Młodzi uciekają do wielkich ośrodków miejskich, gdyż nie widzą perspektyw dla siebie w swoich rodzinnych miejscowościach. Prowadzenie małej działalności gospodarczej wiąże się z zasadniczymi kosztami stałymi, głównie związanymi z obowiązkowymi ubezpieczeniami społecznymi.

Za to wielki biznes z chęcią prowadzi optymalizację podatkową, przez co jego efektywna stopa opodatkowania nie jest tak wysoka, jak być powinna.

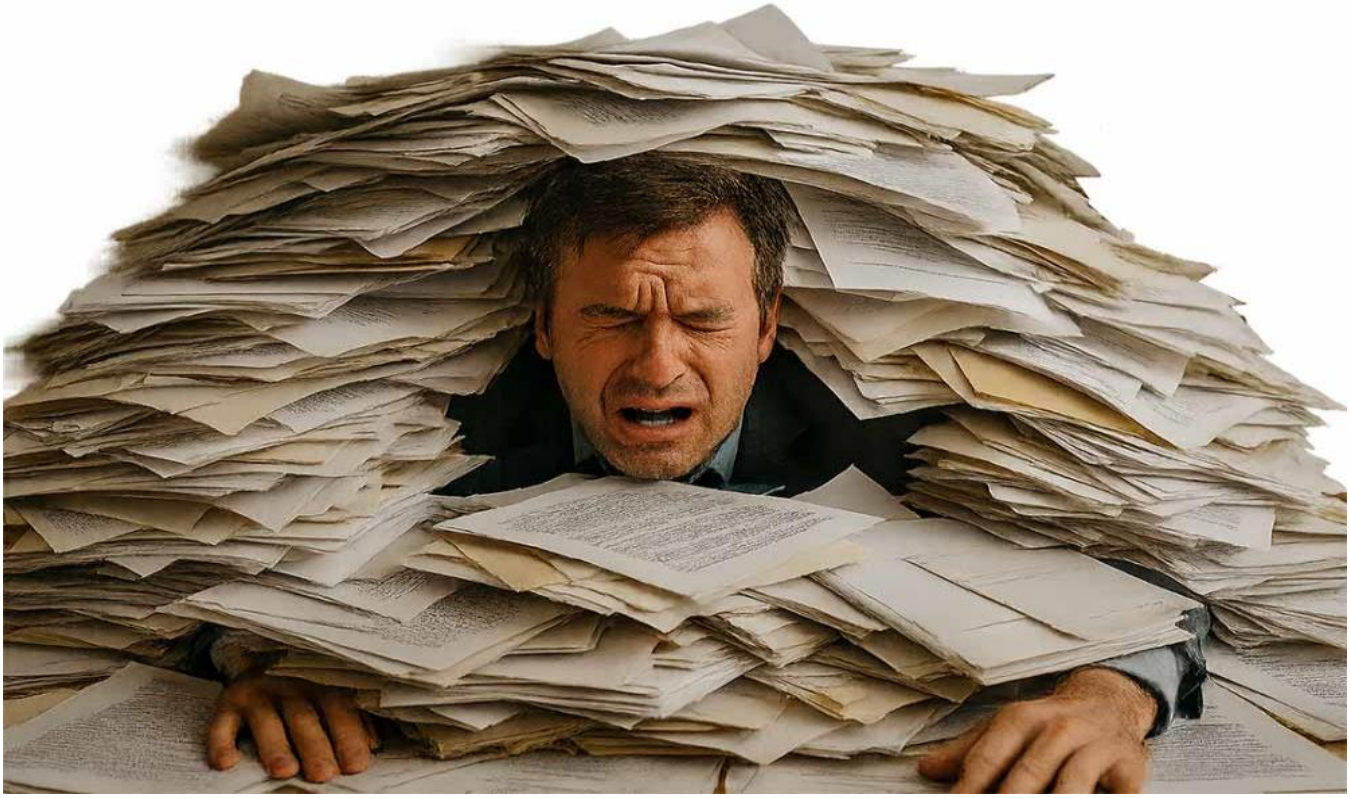
Brukselskie elity, poprzez różnego rodzaju „europejskie zielone łady", doprowadziły do sytuacji, w której nasz kontynent stracił całkowicie konkurencyjność na rynkach światowych, ze względu na absurdalnie wysokie ceny energii. Innymi słowy, produkcja dóbr materialnych w Europie praktycznie się nie opłaca.

Nadregulacja życia codziennego

Możnowładcy tego świata coraz śmielej wchodzą w kolejne dziedziny życia. Regulacjom podlegają m.in. kwestie: wykopania studni, korzystania ze studni, wycinki drzew na własnej działce, budowy kominków (muszących spełniać określone normy emisyjne), sprzedaż odzieży i obuwia (SENT).

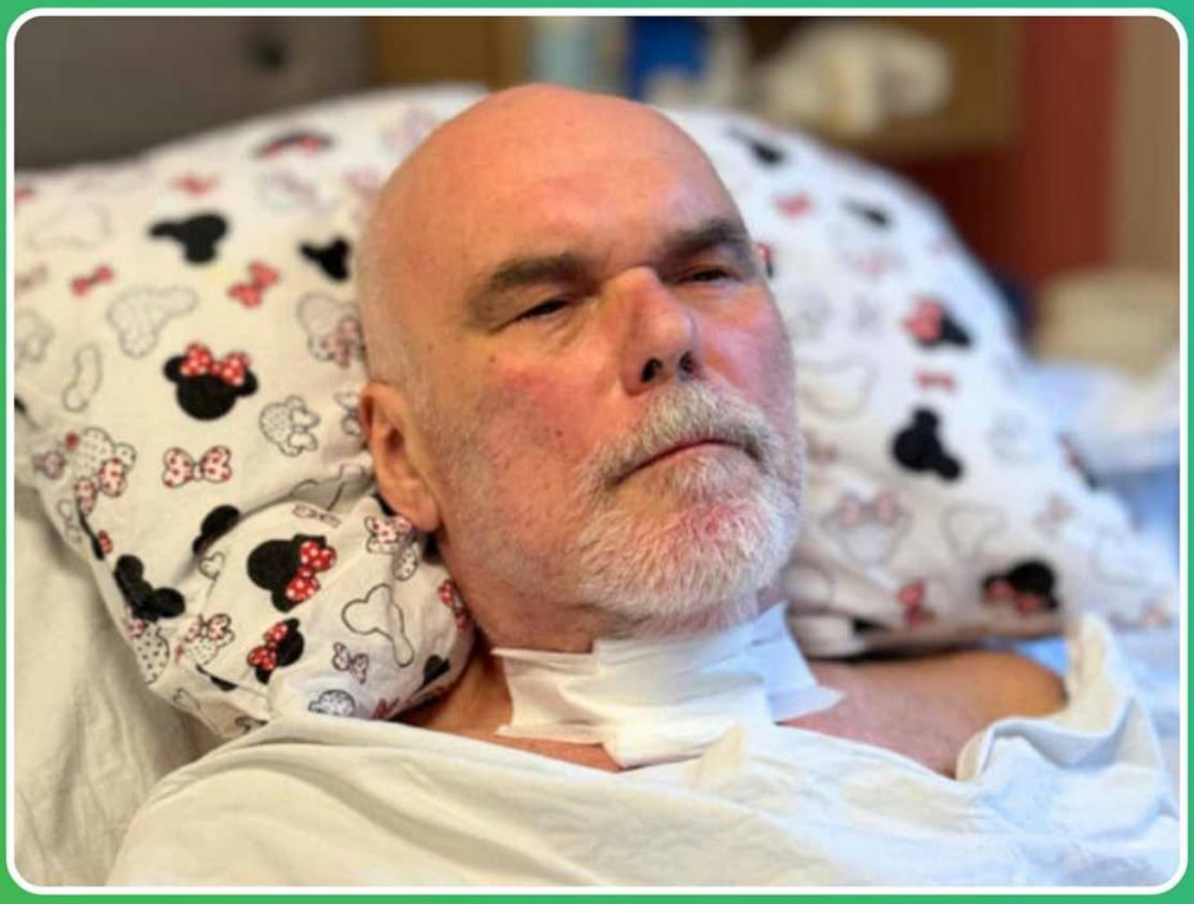
Niektórzy historycy podnoszą, że chłopi feudalni byli niczym niewolnicy. Zdaniem autora te sformułowania są na wyrost i zdecydowanie przesadzone. Natomiast tym ludziom z poprzednich epok nikt nie odbierał prawa do palenia ognia czy wycinki drzewa obok własnej chaty — a oni nie żyli, tak jak my, w erze „praw człowieka i obywatela".

Niedawno wprowadzono nowe wymogi dotyczące ogrodzeń. Zakazano w nich stosowania ostrych zakończeń, drutu kolczastego i tłuczonego szkła. Skąd w ogóle pojawił się w głowach naszych notabli taki pomysł? Otóż kryminalista-włamywacz forsujący



eprasa.pl f7e872f4d7

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 f7e872f4d7

nasz płot mógłby zrobić sobie krzywdę podczas próby przywłaszczenia mienia — a to przecież niedopuszczalne.
Jedną z rozkładowych tendencji zauważalnych w rozwiązaniach prawnych państw zachodnich jest bagatelizowanie pospolitych kradzieży. Innymi słowy, ludność napływowa rabuje, a tubylcy mają się uśmiechać i niczego nie zauważać. Policja rozkłada ręce, stara się nie dostrzegać problemu, ignorując drobne wykroczenia.
W przypadku pospolitego złodziejstwa państwo okazuje się całkowicie bezradne. Ale jeżeli ktoś napisze o tym w Internecie, wtedy natychmiast funkcjonariusze zadziałają z całą potęgą pod pretekstem walki z mową nienawiści.
Tłumacząc brutalnie: współczesne państwo jest pobłażliwe w kwestiach fundamentalnych i bezwzględnie surowe w kwestiach błahych.
Społeczeństwo poddane restrykcyjnemu reżimowi biurokratycznemu traci inicjatywę i chęć działania. Nikomu już na niczym nie zależy. Widząc śmieci koło własnego domu, stwierdzamy, że to problem cudzy, a nie nasz własny. A gdy okradziono sąsiada, w duchu cieszymy się, że nas jeszcze nie ruszono.
Rzeczywistość ekonomiczna coraz częściej zaczyna przypominać sytuację z żartobliwych filmów, gdzie jeden kopie rów, wykonując coś pożytecznego, a nad nim stoi rzesza biernych obserwatorów.

Biurokracja w praktyce – rolnictwo, kontrola i nierówności

Rolnicy narzekają, że są nieustannie kontrolowani przez: Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Państwową Inspekcję Ochrony Roślin i Nasiennictwa oraz powiatowe inspektoraty weterynarii. Co więcej, „wizytacje" te często dotyczą tego samego zakresu.
Zamiast uprawiać pola, zmusza się ich do sporządzania dokumentacji: rejestrów zabiegów agrotechnicznych, stosowania środków ochrony roślin czy planów nawożenia azotem.
Zauważmy, że unijni decydenci podpisali umowy z krajami Mercosur, gdzie nie obowiązują podobne standardy produkcyjne. Innymi słowy, na naszych rolników nakłada się rygorystyczne wymagania, podczas gdy zagraniczni producenci funkcjonują bez takich ograniczeń.
W tej sytuacji stawiamy własnych obywateli na z góry przegranej pozycji — to zaprzeczenie zasad uczciwej konkurencji.
W obliczu ataków dzikich zwierząt władze podejmują decyzje rażąco oderwane od rzeczywistości. Rolnik nie może skutecznie chronić swoich upraw, a bezpieczeństwo ludzi bywa marginalizowane.
To sytuacja absurdalna i momentami groteskowa.

Skutki systemu i potrzeba równowagi

Wiele mówi się dziś o dyskryminacji, lecz pomija się skutki regulacji takich jak Strefy Czystego Transportu, które dzielą społeczeństwo na tych, których stać na nowe technologie, i tych, którzy zostają wykluczeni.
Rozszerza się również kontrola państwa — przykładem są obowiązki rejestracyjne (pasieki, planowane hodowle przydomowe) czy systemy weryfikacji produktów, takie jak kody QR na lekach.
W praktyce rozwiązania te często nie eliminują patologii, a jedynie zwiększają obciążenia dla uczciwych obywateli.
Kontakt z instytucjami publicznymi pozostawia wiele do życzenia — scentralizowane infolinie i automatyczne systemy okazują się niewydolne.
Krytyka biurokracji nie oznacza jednak pochwały anarchii. Pewne regulacje są konieczne, szczególnie w zakresie ochrony zdrowia i środowiska. Kluczowe jest jednak zachowanie proporcji.
Współczesne problemy — wysokie koszty życia, ceny nieruchomości, rosnące obciążenia fiskalne, brak mobilności społecznej i pogarszające się perspektywy młodych ludzi — mają swoje źródło również w nadmiernej regulacji życia społecznego oraz decyzjach politycznych. ■

Autor: Prezes Zarządu Fundacji Edukacji Zawodowej SWOJAK

eprasa.pl f7e872f4d7

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/7e872f4d7

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl f7e872f4d7

JEDNA IZBA

WARSZAWSKA
IZBA GOSPODARCZA
www.wig.waw.pl

www.erece.org

ttg BALTIC
www.ttgbaltic.eu

ttg EVENTS
www.ttgevents.eu

asean
www.asean.pl

www.prathetthai.org

myanmar
LET THE JOURNEY BEGIN
www.mjanma.org

www.emaroko.org

Palestine
www.palestyna.org

WSZYSTKIE STRONY ŚWIATA

Nowości wydawnicze



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.



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

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

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



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

Rób mniej, osiągaj więcej.

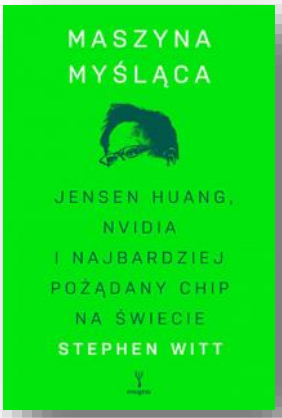
Bez względu na to, jakie masz cele, JEDEN nawyk pomoże ci je osiągnąć.

Timeboxing.

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

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

eprasa.pl f7e872f4d7

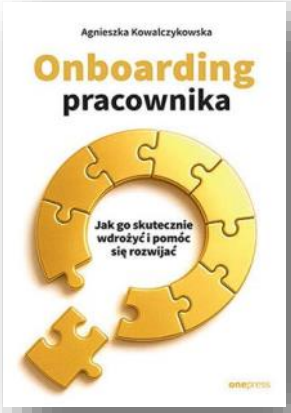


Maszyna myśląca. Jensen Huang, Nvidia i najbardziej pożądany chip na świecie

Stephen Witt

Wydawnictwo Insignis

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



Onboarding pracownika. Jak go skutecznie wdrożyć i pomóc się rozwijać

Agnieszka Kowalczykowska

Wydawnictwo Onepress

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

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

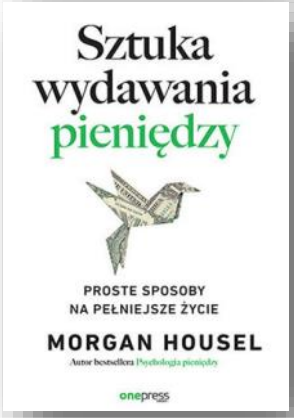


Nie wróżymy z fusów! Data driven business, czyli badania w biznesie i marketingu

Anna Karcz-Czajkowska

Wydawnictwo Onepress

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



Sztuka wydawania pieniędzy. Proste sposoby na pełniejsze życie

Morgan Housel

Wydawnictwo Onepress

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

eprasa.pl f7e872f4d7



Przestój groźniejszy od szkody



ŁUKASZ GÓRNY

Ryzyko przerw w działalności – według Allianz Risk Barometer 2026 – pozostaje jednym z trzech najpoważniejszych zmartwień przedsiębiorstw. Wyżej plasują się jedynie zagrożenia cybernetyczne. Co istotne, przerwy w działalności oraz zakłócenia w łańcuchu dostaw należą jednocześnie do najbardziej kosztownych zdarzeń, z jakimi mogą mierzyć się firmy. Wynika to przede wszystkim z ich wtórnego charakteru – nie są one „samodzielnym" zagrożeniem, lecz konsekwencją niemal wszystkich kluczowych ryzyk: cyberataków, błędów we wdrożeniach AI, katastrof naturalnych, zmian klimatycznych, napięć geopolitycznych czy regulacji handlowych i taryfowych.

eprasa.pl f7e872f4d7



Dla polskich przedsiębiorstw prowadzi to do jednoznacznego wniosku – ubezpieczenie przerw w działalności nie powinno być traktowane jako opcjonalne rozszerzenie, lecz jako standardowy element ochrony, stanowiący nieodłączny dodatek do ubezpieczenia majątkowego.

Szkoda to tylko czubek góry lodowej

Zalanie, pożar czy awaria maszyny oznaczają dla przedsiębiorcy w praktyce nie jeden, lecz dwa równoległe problemy. Pierwszy – najbardziej widoczny – to uszkodzone mienie wymagające naprawy, wymiany lub odbudowy. Drugi, znacznie bardziej dotkliwy finansowo, wiąże się z koniecznością wstrzymania działalności.

W takiej sytuacji wiele kosztów nie znika: wynagrodzenia pracowników, raty kredytów, czynsze, leasingi czy zobowiązania kontraktowe nadal obciążają firmę. Jednocześnie znikają przychody, które miały te koszty pokrywać. Powstaje więc niebezpieczna luka finansowa.

Dla większości przedsiębiorstw – zwłaszcza z sektora MŚP – to właśnie przestój, a nie sama szkoda materialna, stanowi największe zagrożenie dla utrzymania płynności i dalszego funkcjonowania na rynku.

Dane z Allianz Risk Barometer 2026 są w tej kwestii jednoznaczne: aż 29 proc. ekspertów wskazuje przerwy w działalności jako jedno z trzech głównych zagrożeń dla biznesu. Co więcej, rosnąca częstotliwość nieprzewidzianych zdarzeń – od cyberataków po ekstremalne zjawiska pogodowe – sprawia, że dziś kluczowe pytanie nie brzmi już „czy dojdzie do zakłócenia", lecz „kiedy to nastąpi".

To z kolei wymusza zmianę podejścia: od reaktywnego reagowania na szkody do świadomego zarządzania ryzykiem i budowania odporności organizacji. Jednym z fundamentów tej zmiany jest właściwie dobrane ubezpieczenie.

Jak działa polisa od przerw w działalności?

Ubezpieczenie przerw w działalności (Business Interruption – BI) ma jedną kluczową cechę: nie funkcjonuje jako samodzielny produkt. Jest ono zawsze rozszerzeniem ubezpieczenia mienia.



eprasa.pl f7e872f4d7

Oznacza to, że ochrona BI uruchamia się wyłącznie wtedy, gdy przestój jest konsekwencją szkody fizycznej objętej podstawową polisą majątkową. Przykładowo: jeśli pożar zniszczy linię produkcyjną, ubezpieczenie majątkowe pokryje koszty odbudowy infrastruktury, natomiast polisa BI zrekompensuje straty wynikające z przerwy w działalności. Jedno ubezpieczenie nie istnieje bez drugiego – ich funkcjonowanie jest nierozerwalnie powiązane.

Przedmiotem ubezpieczenia jest przede wszystkim tzw. zysk brutto ubezpieczeniowy, czyli różnica między przychodami operacyjnymi a kosztami zmiennymi ich uzyskania. Ochrona obejmuje dwie główne kategorie strat:

- koszty stałe, które firma ponosi mimo braku przychodów (wynagrodzenia, kredyty, czynsze, opłaty administracyjne),
- utracony zysk, czyli planowany wynik finansowy, który nie został osiągnięty wskutek przestoju.

Dodatkowo polisa obejmuje tzw. zwiększone koszty działalności – wydatki ponoszone po to, aby jak najszybciej przywrócić normalne funkcjonowanie firmy. Mogą to być m.in.: przeniesienie produkcji do innej lokalizacji, zatrudnienie dodatkowych specjalistów, korzystanie z droższych, przyspieszonych dostaw czy outsourcing produkcji w celu utrzymania kontraktów.

Kluczowy parametr: okres odszkodowawczy

Jednym z najważniejszych elementów każdej polisy BI jest okres odszkodowawczy, czyli maksymalny czas, przez który ubezpieczyciel wypłaca świadczenia.

Jego właściwe ustalenie wymaga szczegółowej analizy PML (Probable Maximum Loss), określającej m.in. realny czas potrzebny na odbudowę działalności po poważnej szkodzie. To parametr o fundamentalnym znaczeniu – jeśli zostanie niedoszacowany, firma może utracić wsparcie finansowe dokładnie w momencie, gdy najbardziej go potrzebuje.

W praktyce oznacza to, że ochrona trwa do momentu przywrócenia działalności do poziomu sprzed szkody, lecz nie dłużej niż wskazany w umowie okres. Dlatego jego dobór powinien być poprzedzony rzetelną analizą procesów operacyjnych i łańcucha dostaw.

Rozszerzenia, które warto rozważyć

Podstawowy zakres ochrony BI można – i często warto – rozszerzyć o dodatkowe klauzule. Najpopularniejsze z nich obejmują szkody powstałe u kluczowych dostawców lub odbiorców.

Współczesny biznes funkcjonuje w ramach złożo-

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl f7e872f4d7



nych sieci zależności. Przerwa w działalności partnera biznesowego może mieć dla firmy równie poważne konsekwencje jak szkoda we własnym zakładzie.
Inne istotne rozszerzenia obejmują m.in.:

- przerwy w dostawie mediów (energia, gaz, woda),
- zniszczenie infrastruktury dojazdowej,
- ograniczenie dostępu do budynku przez służby ratunkowe lub administrację.

Choć każde z tych rozszerzeń zwiększa koszt polisy, należy pamiętać, że składka ubezpieczeniowa stanowi jedynie niewielki ułamek potencjalnych strat finansowych.

Ubezpieczyciele wymagają przygotowania na kryzys

Coraz częściej ubezpieczyciele oczekują od klientów posiadania planu ciągłości działania (Business Continuity Plan – BCP). Jest to dziś standardowy element oceny ryzyka i jednocześnie narzędzie zwiększające bezpieczeństwo operacyjne firmy.
Wbrew pozorom bardziej rygorystyczna ocena ryzyka nie ogranicza możliwości negocjacyjnych – przeciwnie, pozwala na precyzyjne ustalenie zasad współpracy, w tym procesu likwidacji szkód.
W umowie można np. wskazać konkretnych ekspertów odpowiedzialnych za wycenę strat. Ma to szczególne znaczenie w branżach specjalistycznych, takich jak energetyka, przemysł chemiczny czy produkcja zaawansowana, gdzie właściwa ocena szkody wymaga głębokiej wiedzy branżowej.

Rynek jest gotowy

Na zakończenie warto podkreślić pozytywny trend: polisy BI są szeroko dostępne, a rynek ubezpieczeniowy w Polsce oferuje coraz bardziej konkurencyjne i dopasowane rozwiązania.
To oznacza, że przedsiębiorcy mają realną możliwość kompleksowego zabezpieczenia swojej działalności – nie tylko w zakresie szkód materialnych, lecz również w obszarze finansowych skutków przestojów.
W praktyce to właśnie ten drugi element często decyduje o być albo nie być firmy na rynku. Dlatego ubezpieczenie przerw w działalności powinno być traktowane nie jako koszt, lecz jako inwestycja w stabilność i długoterminowe bezpieczeństwo prowadzonego biznesu. ■

Autor: Dyrektor Departamentu Rozwoju EIB SA

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl f7e872f4d7





PR to dziś coś więcej niż publikacje



ŁUKASZ ROSZKOWSKI

Jeszcze kilka lat temu wielu przedsiębiorców kojarzyło działania PR głównie z obecnością firmy w mediach. Dla części marek skuteczna komunikacja oznaczała po prostu publikację artykułu w portalu branżowym albo wzmiankę w lokalnej gazecie. Dziś rynek wygląda jednak zupełnie inaczej i z perspektywy praktyki widać wyraźnie, że sama publikacja coraz rzadziej jest celem samym w sobie.

eprasa.pl f7e872f4d7



Komunikacja: element procesu sprzedażowego

Kluczowe staje się to, czy komunikacja realnie wspiera sprzedaż, buduje wiarygodność firmy i pomaga klientowi podjąć decyzję zakupową. Właśnie dlatego nowoczesny PR coraz mocniej opiera się na jakościowym contencie, eksperckiej komunikacji i regularnym budowaniu obecności marki w Internecie.

Wielu przedsiębiorców nadal nie zdaje sobie sprawy, że klient bardzo często wyrabia sobie opinię o firmie jeszcze przed pierwszym kontaktem handlowym. Zanim zadzwoni lub wyśle zapytanie, sprawdza stronę internetową, media społecznościowe, komentarze, publikacje oraz sposób komunikacji marki. W praktyce oznacza to, że komunikacja stała się jednym z elementów procesu sprzedażowego.

Według badań Google znacząca część klientów biznesowych przechodzi większość procesu zakupowego jeszcze przed rozmową z handlowcem. Oznacza to, że firma musi budować wiarygodność dużo wcześniej niż na etapie negocjacji. Coraz częściej klient trafia do przedsiębiorcy już z gotową opinią na temat marki. Jeżeli widzi eksperckie artykuły, jakościową stronę internetową i spójną komunikację, dużo szybciej nabiera zaufania.

Wiedza i transparentność budują przewagę

W praktyce bardzo często spotykam firmy, które inwestują duże środki w reklamę, ale jednocześnie nie pokazują swojej wiedzy, doświadczenia ani procesu pracy. Tymczasem właśnie takie elementy budują dziś przewagę konkurencyjną. Klient chce wiedzieć, kto stoi za marką, jak wygląda proces produkcji lub świadczenia usług, jakie wartości reprezentuje firma i czy rzeczywiście zna się na swojej branży.

Widać to bardzo dobrze również w branży FMCG, gdzie konkurencja jest ogromna, a wiele produktów na pierwszy rzut oka wygląda podobnie. Jeszcze kilka lat temu marki spożywcze skupiały się głównie na promocjach cenowych i reklamie produktowej. Dziś coraz większe znaczenie ma historia produktu, transparentność składu, sposób produkcji czy pokazanie ludzi stojących za marką.

Klient chce wiedzieć, skąd pochodzi produkt, jak wygląda proces jego powstawania i dlaczego dana



eprasa.pl f7e872f4d7



marka różni się od konkurencji. To właśnie dlatego coraz więcej firm z sektora FMCG inwestuje dziś w jakościowy content, komunikację ekspercką oraz działania wizerunkowe budujące zaufanie.

Dobrym przykładem jest segment produktów premium i regionalnych, gdzie coraz więcej marek pokazuje dziś, że komunikacja nie może ograniczać się wyłącznie do prezentacji produktu. W branży spożywczej coraz większe znaczenie ma edukowanie klientów, pokazywanie jakości surowca, procesu produkcji oraz wartości stojących za marką. Takie podejście można zauważyć m.in. w komunikacji firm takich jak Wędzarnia Podlaska Chata, które budują rozpoznawalność nie tylko poprzez sam produkt, ale również historię, autentyczność i transparentność działań.

W praktyce właśnie takie działania pomagają wyróżnić się na bardzo konkurencyjnym rynku spożywczym. Klient dużo łatwiej zapamiętuje firmę, która regularnie pokazuje swoją autentyczność i doświadczenie niż markę komunikującą wyłącznie promocje cenowe.

PR i reklama coraz częściej działają razem

W praktyce nowoczesny PR nie polega już wyłącznie na wysyłaniu informacji prasowych do redakcji. Coraz większe znaczenie mają eksperckie artykuły, komentarze rynkowe, jakościowe publikacje na LinkedInie, edukowanie klientów czy regularne pokazywanie codziennej pracy firmy. To właśnie takie działania sprawiają, że marka zaczyna być postrzegana jako profesjonalna i wiarygodna.

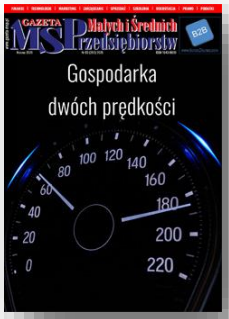
Jednocześnie coraz większą rolę odgrywa umiejętne łączenie działań wizerunkowych z płatną promocją. Wiele firm nadal traktuje reklamę i PR jako dwa oddzielne światy, tymczasem dziś najlepsze efekty daje ich połączenie.

Dobrze przygotowany artykuł ekspercki może budować wiarygodność marki, ale dopiero odpowiednia dystrybucja pozwala zwiększyć jego realny zasięg. W praktyce oznacza to promocję wartościowych treści poprzez kampanie w mediach społecznościowych, reklamy displayowe, działania remarketingowe czy płatne wsparcie publikacji na LinkedInie i Facebooku.

AUTOPROMOCJA





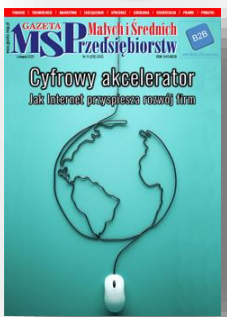






www.gazeta-msp.pl











eprasa.pl f7e872f4d7

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · e-kiosk.pl · e-gazety.pl

publio · nexto.pl · ebookpoint.pl

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

onepress · PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA · eprasa.pl



eprasa.pl f7e872f4d7



Coraz więcej firm wykorzystuje dziś model, w którym jakościowy content staje się podstawą działań reklamowych. Zamiast promować wyłącznie ofertę sprzedażową, marki promują eksperckie artykuły, raporty, komentarze czy materiały edukacyjne. Dzięki temu reklama nie jest odbierana jako nachalna sprzedaż, ale jako wartościowa treść.

Klient dużo chętniej kliknie materiał pokazujący wiedzę i doświadczenie niż klasyczny baner reklamowy z hasłem „najlepsza oferta". Widać to szczególnie na LinkedInie, gdzie eksperckie publikacje wspierane płatną promocją coraz częściej generują wartościowe kontakty biznesowe.

Podobnie działa promocja materiałów w portalach branżowych. Artykuł ekspercki wsparty kampanią displayową lub reklamą natywną może budować jednocześnie zasięg, rozpoznawalność i wiarygodność marki. To właśnie dlatego coraz więcej firm inwestuje dziś nie tylko w reklamę produktu, ale również w promocję jakościowego contentu.

Systematyczność i długofalowe podejście

Widać to szczególnie w branżach premium. Tam klient bardzo często kupuje przede wszystkim zaufanie. Dobrze prowadzona komunikacja potrafi skrócić proces sprzedaży, zwiększyć wartość marki i poprawić pozycję firmy podczas negocjacji handlowych.

Według raportu Edelman Trust Barometer konsumenci znacznie bardziej ufają firmom, które regularnie pokazują swoją wiedzę, wartości i kulisy działalności. Z kolei dane HubSpot pokazują, że przedsiębiorstwa publikujące wartościowe treści eksperckie generują znacznie więcej zapytań sprzedażowych niż firmy ograniczające komunikację wyłącznie do reklam.

To pokazuje, że content przestał być dodatkiem do biznesu. Dziś stał się jednym z narzędzi wspierających rozwój firmy.

Wiele marek nadal popełnia jednak ten sam błąd. Komunikacja pojawia się wyłącznie przy okazji nowego produktu, targów branżowych albo sytuacji kryzysowej. Tymczasem widoczność marki buduje się regularnie i długofalowo. Klient musi wielokrotnie zetknąć się z firmą, jej wiedzą i sposobem komunikacji, zanim podejmie decyzję zakupową.

Dlatego coraz większe znaczenie ma systematyczny content. Nie chodzi jednak o publikowanie dużej

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl f7e872f4d7

liczby materiałów. Znacznie ważniejsza jest jakość oraz autentyczność przekazu. W czasach przesytu reklam odbiorcy są coraz bardziej wyczuleni na sztuczną komunikację i agresywną sprzedaż. Znacznie lepiej działa spokojny, ekspercki przekaz pokazujący realne kompetencje firmy.

PR jako strategiczne narzędzie budowania wartości

W praktyce nawet proste działania mogą przynosić bardzo dobre efekty. Pokazanie procesu pracy, komentarz do zmian rynkowych, publikacja eksperckiego artykułu czy regularna obecność na LinkedIn często budują większe zaufanie niż kosztowna kampania reklamowa.

Firmy mają dziś ogromną przewagę, kiedy potrafią komunikować się naturalnie i pokazywać ludzi stojących za marką, codzienną pracę, doświadczenie zespołu oraz prawdziwe relacje z klientami. To właśnie autentyczność staje się obecnie jedną z najważniejszych wartości w komunikacji.

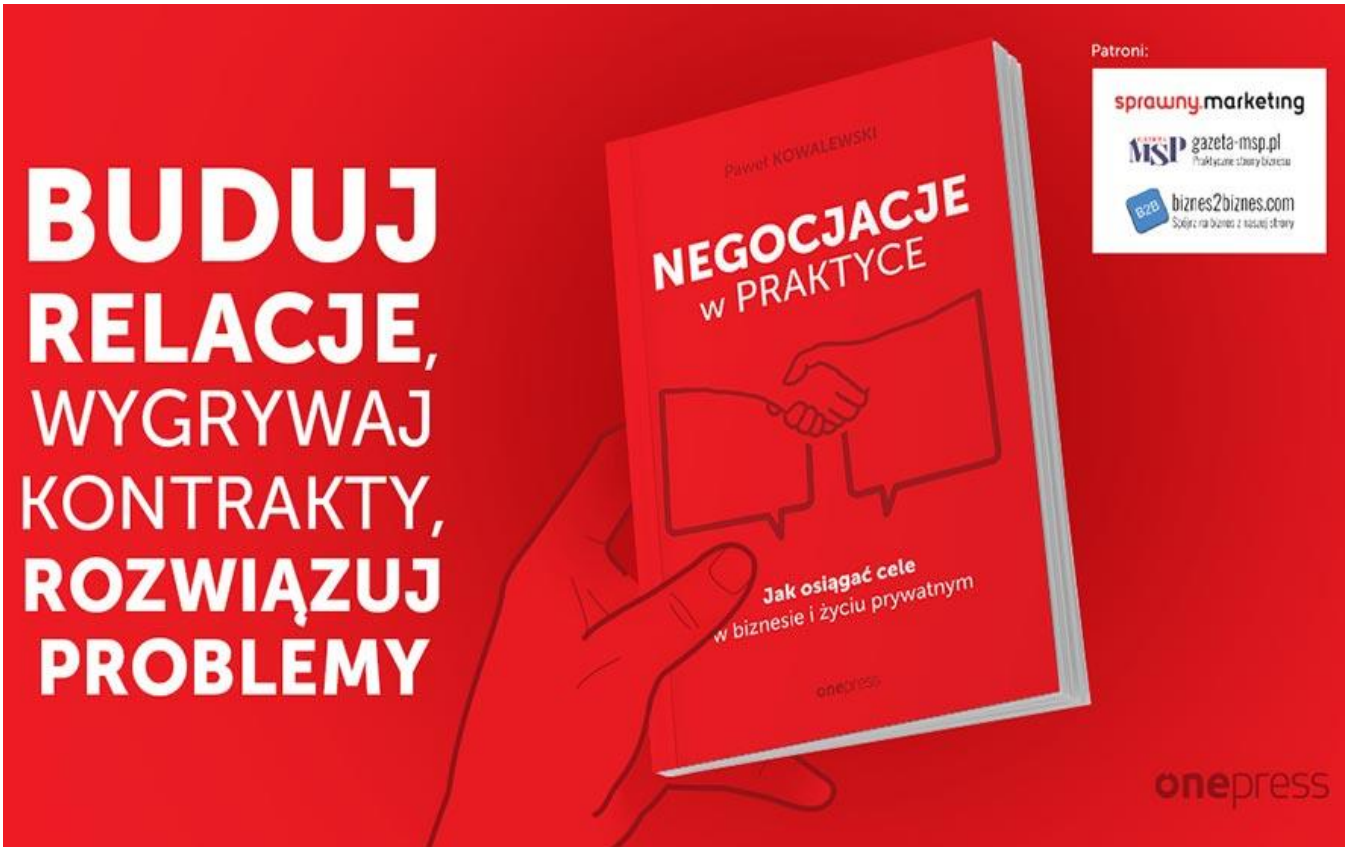
Coraz częściej widać również, że dobrze prowadzony PR wspiera nie tylko sprzedaż, ale również rekrutację pracowników, budowanie relacji z partnerami biznesowymi oraz rozwój marki w dłuższej perspektywie. Firmy, które regularnie inwestują w jakościową komunikację, zwykle szybciej budują rozpoznawalność i skuteczniej wzmacniają swoją pozycję rynkową.

Dlatego nowoczesny PR nie powinien być postrzegany wyłącznie jako walka o publikacje w mediach. To przede wszystkim strategiczne budowanie wartości marki poprzez wiedzę, jakość komunikacji i długofalowe relacje z odbiorcami.

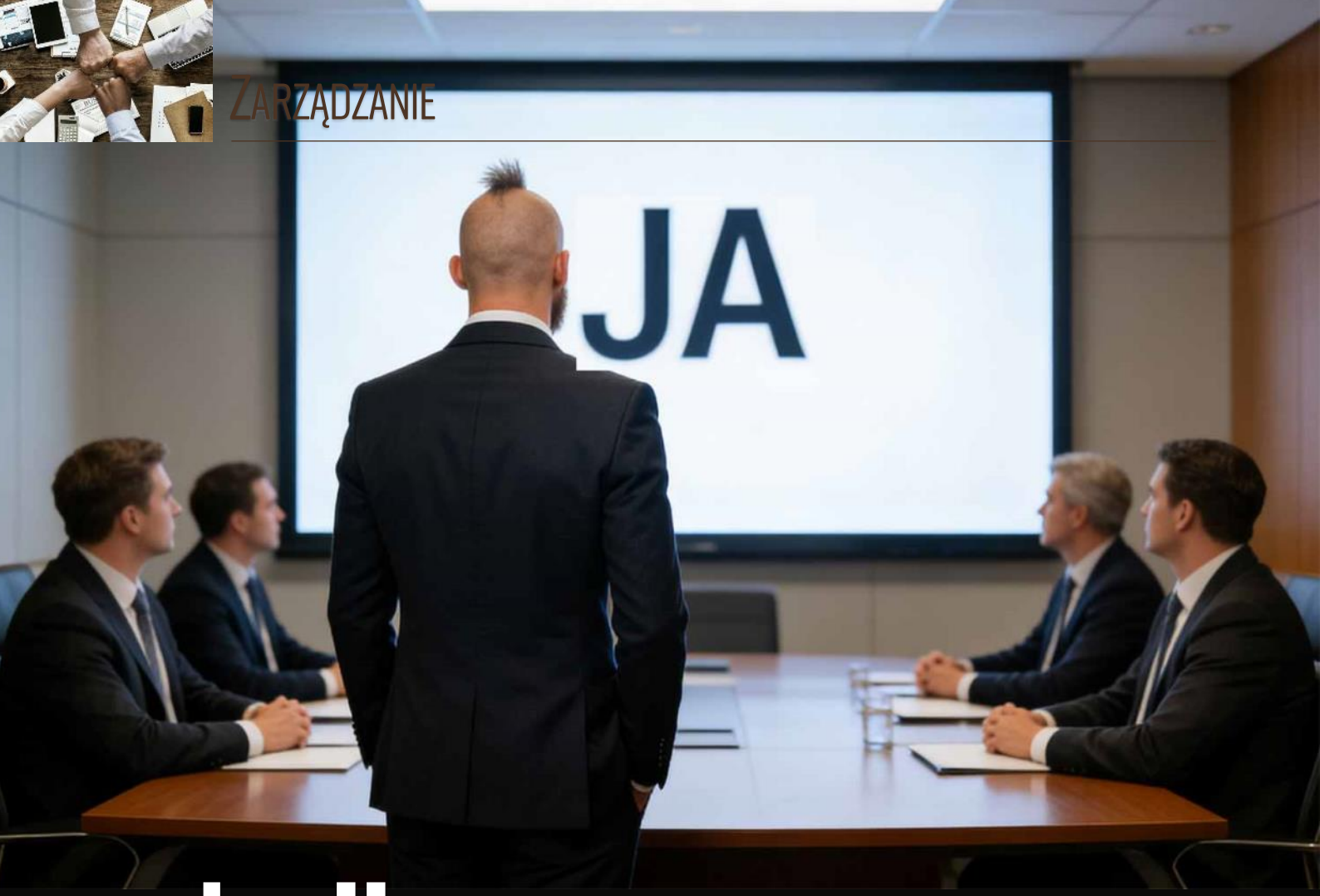
W czasach ogromnej liczby reklam właśnie wiarygodność staje się jedną z najcenniejszych przewag konkurencyjnych dla firm. ■

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

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl f7e872f4d7



„Ja”



PAWEŁ KOWALEWSKI

Właśnie zaczyna się spotkanie z nowym, obiecującym klientem. Michał, handlowiec mający prowadzić prezentację, w miarę szybko ogarnia aspekty techniczne. Otwiera komputer, podłącza kable. Na całe szczęście wszystko działa. Wbrew pozorom wcale nie jest to takie oczywiste, w szczególności na obcym terenie, czyli na spotkaniach w siedzibach klientów. W dobie częstych spotkań online zdążył już częściowo odzwyczaić się od tych emocji. Kiedyś traktował to jako standard, teraz każdorazowo pojawia się lekki stres. Wystarczy, że drobne ustawienia telewizora nie zgrają się z komputerem i problem gotowy.



Pierwsze wątpliwości

Super – Michał szepcze sam do siebie – prezentacja wyświetla się prawidłowo. Na sali nie ma jeszcze przedstawicieli klienta. Wchodzi sekretarka i przynosi zamówioną kilka minut wcześniej kawę. Cała prezentacja została przygotowana przez centralę, więc teoretycznie wszystko powinno być dopięte na ostatni guzik.

Mimo to przez głowę Michała przelatuje szybka, trochę niepokojąca myśl. Czy ta prezentacja nie jest za długa? Czterdzieści osiem slajdów?

Okej, produkt jest skomplikowany, trzeba wszystko opisać i wyjaśnić, ale dziesięć slajdów o historii firmy? Naprawdę aż tyle?

Firma miała niedawno rocznicę – no dobrze, mamy te trzydzieści lat, wypada się tym pochwalić, ktoś w centrali na pewno długo nad tym pracował. Tylko czy klient rzeczywiście chce tego teraz słuchać?

Gdyby nie obecność przełożonego, jego wątpliwości mogłyby skończyć się szybką akcją „ukrywania slajdów", ale nie odważy się zrobić tego na jego oczach. Szkoda, że szef nie miał czasu, aby omówić to przed spotkaniem. Być może udałoby się coś skrócić, przeorganizować, ustawić priorytety...

Ta myśl nie zdążyła jeszcze do końca wybrzmieć, gdy drzwi sali konferencyjnej otworzyły się zamaszyście.

Trzy osoby od klienta, szybkim krokiem i z szerokim uśmiechem na twarzach, weszły na salę.

Super, mają dobry humor – to była pierwsza konstatacja Michała. „Pierwszy sukces".

Dwie, trzy minuty szybkiego powitania minęły jak z bicza trzasł. Klasyczny, kurtuazyjny początek: kilka zdań o pogodzie, podziękowanie za rezerwację miejsca parkingowego dla gości, krótka rozmowa o wystroju biura oraz pochwała świetnej kawy.



Od prezentacji do frustracji klienta

Prezes klienta szybko jednak skierował rozmowę na bardziej biznesowe tory.

– No to z czym Państwo przychodzicie – zagaił. – Mamy maksymalnie sześćdziesiąt minut na nasze spotkanie.

Wszystkie – a szczególnie pierwsze – slajdy Michał miał dobrze i wielokrotnie przećwiczone. Z werwą zaczął omawiać historię firmy... slajd po slajdzie.

Czuł się pewnie. Przecież to znał najlepiej.

Już zamierzał przejść do opisu proponowanego rozwiązania, gdy kątem oka zauważył zniecierpliwienie w oczach przedstawicieli klienta. Ludzie po drugiej stronie stołu wymownie spojrzeli na siebie. Intuicyjnie wyczuł, że to nie oznacza nic dobrego.

Całe szczęście – pomyślał – teraz będzie mógł przejść do konkretów.

Zaczął więc szybciej opowiadać o rozwiązaniach technicznych, specyfice produktu, kolejnych funkcjonalnościach... już miał przejść do potencjalnych korzyści oraz przewag nad konkurencją...

W tym momencie klient – już z wyraźnie marsową miną – przerwał mu prezentację:

– Widzę, szanowni Państwo, że się nie przygotowaliście...

Kluczowe pytanie: co poszło nie tak

Jak to się nie przygotowali?

Przecież wszystko było zgodnie z planem. Prezentacja gotowa, przećwiczona, logiczna.

eprasa.pl f7e872f4d7



No dobrze, nie było czasu omówić jej dokładnie z przełożonym, ale jak dotąd szef nie wtrącał się do prezentacji. Wszystko wyglądało na uporządkowane, poprawne, profesjonalne.
O co chodzi?
No właśnie – o co chodzi?
Jak myślicie Państwo, dlaczego ta prezentacja tak bardzo zniecierpliwiła klienta?
Przecież na pierwszy rzut oka wszystko było w niej w porządku. Historia firmy miała pokazać doświadczenie, stabilność i wiarygodność. Miała budować wartość.
Przecież nawet Cialdini mówił o tzw. „społecznym dowodzie słuszności". Trzydzieści lat sukcesów rynkowych firmy to przecież bardzo silne „poświadczenie"!
Klient ma kupić rozwiązanie – więc naturalne wydaje się, że trzeba mu je zaprezentować, omówić, wyjaśnić.
Dlaczego więc klient przerwał?
Wrócę do tego pytania i zadam je jeszcze raz: co tutaj się wydarzyło? Co było nie tak?
Pewnie macie już swoją odpowiedź, ale dla porządku podam moją wersję: wszystko było nie tak.

„Ja" jako największy błąd komunikacyjny

To, co próbował zrobić Michał, było klasycznym zastosowaniem bardzo starej szkoły sprzedażowej, która filtruje komunikację przez „ja".
„Ja" – moja firma ma trzydzieści lat.
„Ja" – mam taki to a taki produkt.
Ja, ja, ja...
Już wiele lat temu odkryto, że jest to jeden z najmniej skutecznych sposobów komunikacji sprzedażowej i negocjacyjnej. A mimo to nadal jest bardzo często stosowany.
Dlaczego? Bo jest najłatwiejszy.
„Wyklepię" nauczone na pamięć slajdy.
Pokażę ofertę, którą doskonale znam.
Przedstawię korzyści – czasem nawet w atrakcyjnej, storytellingowej formie.
Rozwieję obiekcje klienta.
Zakontraktuję kolejne kroki.
Proste, schematyczne, przewidywalne, bezpieczne.
I niestety – w dużej mierze nieskuteczne.
Nawet 30–40 lat temu średnio się to sprawdzało.
Pamiętam wykład sprzed wielu lat, który wtedy

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl f7e872f4d7



wydawał mi się niezwykle kontrowersyjny. Z czasem, wraz z doświadczeniem, zrozumiałem, jak bardzo był trafny.

Przekaz był prosty. Twojego klienta zupełnie nie interesuje Twoja firma. Nie interesuje go Twoja historia. Nawet nie do końca interesuje go Twój produkt lub usługa. Klienta interesuje tylko to, co ten produkt robi dla niego. Ile na tym zarobi, ile zaoszczędzi, w czym ułatwi mu życie? Jaka zmiana nastąpi dzięki temu rozwiązaniu?

To podejście zmienia komunikację o 180 stopni.

Nie ma sensu mówić o historii – chyba że coś z niej realnie wynika dla klienta.

Nie ma sensu zaczynać od produktu – trzeba zacząć od efektu.

Nie ma sensu mówić o ogólnych korzyściach – trzeba mówić o korzyściach dla konkretnego klienta.

A to już jest wyższa szkoła jazdy.

Dlaczego? Ponieważ przed spotkaniem musimy dowiedzieć się, jakie są te indywidualne korzyści.

Owszem, różne szkoły sprzedaży mówiły o tym od dawna – używając takich pojęć jak USP (unique selling proposition) czy added value. Jednak zbyt rzadko podkreślano kluczowy aspekt: indywidualność tej wartości.

Handlowcy często mylą ją z ogólną przewagą oferty. A to zasadnicza różnica.

Cóż, podsumowując – jeśli nie wiesz, czego naprawdę potrzebuje Twój klient, pierwsze kontakty poświęć na odkrycie tej odpowiedzi.

Istnieje mnóstwo sposobów, aby klient sam Ci o tym powiedział. Trzeba tylko wiedzieć, jak prowadzić rozmowę i jak zadawać właściwe pytania.

Wszystkie aspekty informacyjne dotyczące Twojej firmy filtruj przez „oni", nigdy – przenigdy – przez „ja". Mów przez efekt, korzyść, zysk, zmianę i transformację.

Nie zapominaj przy tym o ogromnej różnicy pomiędzy celem personalnym a celem firmowym klienta – gdyby jej nie było, nie istniałby na świecie efekt „silosowania".

To podejście jest trudniejsze, wymaga analizy, syntezy i solidnego przygotowania przed spotkaniem.

Ale jednocześnie radykalnie zwiększa skuteczność komunikacji handlowej. ■

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

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl f7e872f4d7



Wzrost bez bogactwa. Ukryty kryzys firm produkcyjnych



Piotr Tytoń

W przypadku firm produkcyjnych coraz trudniej oprzeć się wrażeniu, że coś fundamentalnie zaczyna się rozjeżdżać. Firmy rosną – czasem dynamicznie, czasem w sposób bardziej stabilny i konsekwentny – ale równocześnie wielu właścicieli oraz członków zarządów ma poczucie, że ten wzrost nie przekłada się na proporcjonalne tworzenie bogactwa. Więcej zamówień, większe hale, wyższe zatrudnienie, intensywniejsze inwestycje oraz rosnąca skala operacji nie oznaczają większej swobody finansowej ani wyższej wartości przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach oznaczają coś wręcz odwrotnego: rosnącą złożoność, zwiększoną presję operacyjną oraz coraz większe uzależnienie od ciągłego „kręcenia biznesem", który musi działać bez przerwy, aby utrzymać samą swoją strukturę.

eprasa.pl f7e872f4d7



To zjawisko nie jest ani przypadkowe, ani przejściowe. Ma charakter systemowy i wynika z tego, w jaki sposób polski przemysł rozwijał się przez ostatnie dwie dekady. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że firmy nauczyły się doskonale produkować, ale niekoniecznie nauczyły się bogacić.

Model wzrostu oparty na wolumenie i jego naturalne ograniczenia

Wzrost w tym kontekście jest realny, ale ma swoją specyficzną jakość. Jest to wzrost oparty na wolumenie, na zwiększaniu zdolności produkcyjnych, na przejmowaniu kolejnych zamówień i na rozszerzaniu skali operacyjnej. Taki model działał bardzo dobrze w okresie integracji Polski z globalnymi łańcuchami dostaw, kiedy kluczową przewagą była elastyczność, koszt i dostępność mocy produkcyjnych. Firmy, które potrafiły szybko reagować, inwestować w maszyny i dostarczać jakość w akceptowalnym koszcie, wygrywały.

Problem polega na tym, że ten model ma swoją wewnętrzną granicę. W pewnym momencie dalszy wzrost nie zwiększa już proporcjonalnie wartości firmy, tylko jej złożoność. Każdy kolejny etap ekspansji wymaga dodatkowych zasobów: ludzi, systemów, nadzoru, logistyki, koordynacji, kontroli jakości i zarządzania. Organizacja zaczyna rosnąć nie tylko w sensie produkcyjnym, ale również w sensie administracyjnym i strukturalnym. A to oznacza, że coraz większa część energii firmy nie jest już skierowana na tworzenie wartości dla klienta, tylko na utrzymanie samej siebie w ruchu.

Rosnąca złożoność jako ukryty koszt skali

W pewnym momencie firma zaczyna działać jak system, który jest coraz bardziej zajęty sobą. Zewnętrznie wygląda to jak sukces: więcej klientów, większe zamówienia, większe inwestycje. Wewnętrznie jednak rośnie koszt koordynacji wszystkiego, co kiedyś było proste i bezpośrednie. Decyzje, które wcześniej mogły być podejmowane szybko i intuicyjnie, zaczynają wymagać analiz, konsultacji i przepływu informacji przez



eprasa.pl f7e872f4d7



kilka poziomów organizacji. W efekcie tempo reakcji spada, a koszt błędu rośnie.

Ten proces jest szczególnie widoczny w firmach, które osiągają przedział kilkudziesięciu do kilkuset pracowników. W tym momencie organizacja przestaje być „przejrzysta" dla właściciela. Nie oznacza to braku kontroli formalnej, ale utratę bezpośredniego wglądu w to, jak naprawdę działa całość. Firma przestaje być strukturą, którą można ogarnąć intuicyjnie, a zaczyna być systemem wymagającym zarządzania poprzez warstwy. I właśnie wtedy pojawia się pierwsze poważne pęknięcie między wzrostem operacyjnym a wzrostem wartości.

Jednym z najważniejszych, a jednocześnie najbardziej niedocenianych elementów tego procesu jest zjawisko rosnącej złożoności. W biznesie produkcyjnym często mówi się o skalowaniu, ale rzadziej o tym, że skala nie jest liniowa. Każdy kolejny poziom wzrostu nie tylko dodaje nowe możliwości, ale również generuje nowe problemy, których wcześniej nie było. Więcej klientów oznacza większą zmienność zamówień. Więcej produktów oznacza większą złożoność planowania. Więcej pracowników oznacza większą liczbę relacji i punktów decyzyjnych. Więcej procesów oznacza większe ryzyko niespójności.

Wszystko to razem tworzy ukryty koszt skali, który rzadko jest widoczny w klasycznych analizach finansowych, ponieważ nie pojawia się jako jedna pozycja kosztowa. Jest rozproszony w całym systemie: w opóźnieniach, w błędach, w nadprodukcji, w przestojach, w nadmiernych zapasach, w rotacji pracowników i w czasie, który kadra zarządzająca musi poświęcać na gaszenie bieżących problemów zamiast na rozwój strategiczny.

To właśnie dlatego wiele firm doświadcza sytuacji, w której przychody rosną, ale marża pozostaje niezmienna lub wręcz spada. Wzrost nie jest już dźwignią poprawy wyników finansowych, tylko koniecznością utrzymania struktury, która sama w sobie staje się coraz bardziej kosztowna.

Inwestycje, automatyzacja i iluzja rozwoju

Na tym tle szczególnie istotny jest moment, w którym firma przechodzi z organizacji „właścicielskiej" do organizacji „systemowej". W małych firmach właściciel widzi większość procesów, zna ludzi, rozumie przepływy pracy i może podejmować decyzje na podstawie bezpośredniego doświadczenia. W średnich firmach ten model przestaje działać. Pojawiają się warstwy zarządzania, działy, systemy raportowe i formalne procedury.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl f7e872f4d7



Nie jest to problem sam w sobie – to naturalny etap rozwoju. Problem zaczyna się wtedy, gdy ta transformacja nie jest świadomie zaprojektowana. W wielu przypadkach struktura organizacyjna powstaje ewolucyjnie jako odpowiedź na bieżące potrzeby, a nie jako przemyślany model zarządzania złożonym systemem. W efekcie firma działa, ale niekoniecznie działa w sposób optymalny.

W tym samym czasie pojawia się jeszcze jeden, często błędnie interpretowany element: inwestycje w park maszynowy i automatyzację. W dominującym myśleniu przemysłowym inwestycje są utożsamiane z rozwojem. Więcej maszyn oznacza większą zdolność produkcyjną, a więc większy potencjał przychodowy. Jest to prawda, ale tylko częściowa.

Maszyny zwiększają wolumen, ale nie zmieniają struktury biznesu. Nie poprawiają pozycji negocjacyjnej wobec klientów, nie zmieniają modelu marży i nie wpływają na to, kto kontroluje wartość w łańcuchu dostaw. W efekcie firma może być bardziej nowoczesna technologicznie, ale nadal funkcjonować w tym samym modelu ekonomicznym, który ogranicza jej zdolność do generowania ponadprzeciętnej rentowności.

To prowadzi do paradoksu: inwestycje zwiększają skalę, ale niekoniecznie zwiększają bogactwo. W niektórych przypadkach wręcz pogłębiają zależność od wolumenu, ponieważ rośnie koszt stały utrzymania infrastruktury produkcyjnej, który musi być obsługiwany przez ciągły przepływ zamówień.

Brak kontroli nad wartością i przeciążenie zarządzania

W tym miejscu dochodzimy do najważniejszego, a jednocześnie najbardziej strategicznego problemu całego modelu: braku przejścia od produkcji do kontroli wartości. Najbardziej rozwinięte firmy przemysłowe nie są dziś definiowane wyłącznie przez to, co produkują, ale przez to, co kontrolują w łańcuchu wartości. Coraz częściej przewagę budują nie na samej produkcji, ale na posiadaniu własnych produktów, tech-



eprasa.pl f7e872f4d7



nologii, standardów lub zintegrowanych usług. Tymczasem wiele firm w Polsce pozostaje w modelu, w którym ich rola ogranicza się do realizacji cudzych projektów. Oznacza to, że wartość, którą tworzą, jest w dużej mierze przechwytywana na dalszych etapach łańcucha – przez marki, integratorów, dystrybutorów lub klientów końcowych.

W takim układzie wzrost wolumenu nie zmienia fundamentalnej pozycji firmy w systemie gospodarczym. Może ona rosnąć, ale nadal pozostaje wykonawcą, a nie architektem wartości.

Z tego wynika podstawowy paradoks: firma może być coraz większa operacyjnie, coraz bardziej zaawansowana technologicznie i coraz bardziej złożona organizacyjnie, a jednocześnie nie stawać się proporcjonalnie bogatsza. Wzrost staje się wtedy procesem utrzymywania struktury, a nie budowania przewagi.

Przeciążenie systemu zarządzania

W tle tego wszystkiego narasta jeszcze jeden czynnik: przeciążenie systemu zarządzania. Właściciele i zarządy coraz większą część swojej energii poświęcają na rozwiązywanie problemów operacyjnych. Strategia schodzi na dalszy plan, ponieważ bieżąca rzeczywistość wymaga ciągłych interwencji.

W efekcie organizacja zaczyna funkcjonować w trybie reaktywnym. Zamiast świadomie projektować przyszłość, reaguje na bieżące napięcia. Zamiast optymalizować model biznesowy, optymalizuje przetrwanie dnia codziennego.

To właśnie w tym miejscu powstaje najgłębsza luka między wzrostem a bogactwem. Bo bogactwo w biznesie nie wynika z samej skali działalności, ale z kontroli nad wartością, marżą i modelem działania. A tej kontroli nie da się utrzymać w systemie, który jest stale przeciążony operacyjnie.

Dlatego firmy, które rzeczywiście budują trwałą wartość, niekoniecznie są tymi, które produkują najwięcej. Są to firmy, które potrafią zmienić swoją rolę w łańcuchu wartości. Przechodzą z pozycji wykonawcy do pozycji dostawcy rozwiązania, integratora lub właściciela części produktu. Zaczynają kontrolować nie tylko koszty, ale również sposób, w jaki powstaje wartość dla klienta końcowego.

W tym sensie różnica między firmą rosnącą a firmą bogacącą się nie jest różnicą w skali, ale w modelu biznesowym.

Patrząc z tej perspektywy, polski przemysł produkcyjny stoi dziś przed wyborem, który nie dotyczy już tego, czy rosnąć, ale w jaki sposób rosnąć. Możliwa jest dalsza optymalizacja w ramach istniejącego modelu, która poprawi efektywność, ale nie zmieni struktury wartości. Możliwa jest specjalizacja, która pozwoli zwiększyć marżę kosztem skali. I wreszcie możliwa jest transformacja, która zmieni samą rolę firmy w systemie gospodarczym.

Każda z tych ścieżek prowadzi w inne miejsce. Ale tylko jedna z nich odpowiada na pytanie, dlaczego wzrost nie zawsze oznacza bogactwo.

Bo w obecnym modelu można jednocześnie prowadzić coraz większą firmę i mieć coraz mniejszą swobodę finansową. I właśnie ten paradoks będzie definiował kolejną dekadę polskiego przemysłu.

Z perspektywy zarządzania operacyjnego to zjawisko jest klasycznym przypadkiem niekontrolowanego wzrostu złożoności systemu – organizacje skalują przychód szybciej niż swoją zdolność do zarządzania procesami i przepływem decyzji. W efekcie nie problemem jest brak efektywności operacyjnej, ale brak architektury operacyjnej, która potrafi przełożyć wzrost na trwałą, skumulowaną wartość ekonomiczną. ■

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

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



eprasa.pl f7e872f4d7

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 f7e872f4d7



Mniej znaczy więcej. Co zrobić, by zwiększyć zaangażowanie zespołów?



AGA OLSZEWSKA

Jeszcze do niedawna rozmowy na temat zaangażowania pracowników koncentrowały się głównie na tym, co organizacje mogą zrobić, aby je zwiększyć. Kolejne firmy wprowadzały programy rozwojowe, inwestowały w rozbudowane pakiety benefitów, inicjatywy wellbeingowe oraz testowały nowe narzędzia i procesy zarządcze. Tymczasem z raportu State of the Global Workplace 2026 wynika, że zaangażowanie pracowników – zamiast rosnąć – systematycznie spada.

eprasa.pl f7e872f4d7



W 2025 roku wyniosło ono jedynie 20 proc., czyli o 3 punkty procentowe mniej niż w latach 2022 i 2023. To wyraźny sygnał ostrzegawczy. Gdzie leży przyczyna tego stanu rzeczy i jak naprawdę wpłynąć na motywację zespołów w sposób trwały, a nie powierzchowny?

Badania pokazują, że problem ze spadkiem zaangażowania pracowników ma swoje źródło już na poziomie kadry zarządzającej. Od 2022 do 2025 roku zaangażowanie managerów zmniejszyło się aż o 9 punktów procentowych, a tylko między 2024 a 2025 r. spadło z 27 proc. do 22 proc. To bardzo istotny sygnał, który jasno wskazuje, że osoby odpowiedzialne za inspirowanie zespołów i budowanie ich motywacji coraz częściej same funkcjonują na granicy przeciążenia, a nawet wypalenia zawodowego.

Nie zapalisz innych, jeśli sam nie płoniesz

W codziennym życiu organizacji to lider podejmuje decyzje, nadaje tempo pracy, ale także w ogromnym stopniu tworzy kulturę organizacyjną. To on wybiera sposób, w jaki rozmawia z pracownikami – czy okazuje uważność, czy działa w pośpiechu; czy prowadzi dialog, czy raczej ogranicza się do formalnego rozliczania z obowiązków; czy potrafi powiedzieć „dziękuję” i docenić wysiłek zespołu.

Te, z pozoru drobne i często niedostrzegane elementy codzienności, budują prawdziwe zaangażowanie lub je stopniowo wygaszają. Problem pojawia się wtedy, gdy manager przestaje mieć na nie przestrzeń. Jeżeli funkcjonuje w ciągłym pośpiechu, pod presją czasu i nadmiarem zadań, bardzo szybko przechodzi w tryb zadaniowy. Zaczyna zarządzać „na autopilocie”, koncentrując się wyłącznie na realizacji celów.

W takiej sytuacji zaangażowanie zespołu nie znika nagle – ono po prostu powoli wygasa. Spadek zaangażowania managerów działa jak efekt domina. Zmęczony lider przestaje inspirować, nie buduje relacji i nie daje przestrzeni na inicjatywę pracowników. Z czasem cały zespół zaczyna funkcjonować w podobnym, ograniczonym modelu działania.

Dlaczego zaangażowanie managerów spada?

Powodów tego zjawiska jest kilka i większość z nich ma charakter systemowy, a nie indywidualny. Przede wszystkim współcześni liderzy są przeciążeni rolami. Oczekuje się od nich, że będą jednocześnie



eprasa.pl f7e872f4d7





strategami, operacyjnymi wykonawcami, coachami, mediatorami, a także wsparciem emocjonalnym dla zespołów.

W praktyce oznacza to funkcjonowanie w ciągłym napięciu, pomiędzy przysłowiowym młotem a kowadłem – między oczekiwaniami przełożonych a potrzebami zespołu. Co więcej, bardzo często te oczekiwania są wobec siebie sprzeczne, co dodatkowo zwiększa presję i poczucie braku kontroli.

Kolejnym istotnym problemem jest brak przestrzeni na refleksję. Kalendarze managerów wypełnione są spotkaniami, a lista zadań stale rośnie. W takim środowisku trudno o świadome podejmowanie decyzji i zatrzymanie się choćby na chwilę, by spojrzeć szerzej na sytuację zespołu.

Liderom towarzyszy również presja ciągłego przyspieszania. W wielu organizacjach nadal częściej pojawia się pytanie: „co jeszcze możemy zrobić szybciej i lepiej?”, niż: „z czego powinniśmy zrezygnować?”. To podejście prowadzi do chronicznego przeciążenia i utraty energii.

Firmy dowożą wyniki, ale tracą fundament

Organizacje bardzo często nie dostrzegają problemu spadającego zaangażowania, dopóki wyniki biznesowe pozostają na akceptowalnym poziomie. Zespoły realizują projekty, cele są osiągane, a krótkoterminowe efekty nie budzą zastrzeżeń.

Problem polega na tym, że zaangażowanie nie znika z dnia na dzień. Najpierw spada ciekawość, później inicjatywa, następnie odpowiedzialność, a na końcu zostaje już tylko mechaniczne wykonywanie zadań. Dopiero wtedy brak zaangażowania zaczyna być odczuwalny i widoczny w wynikach.

Wówczas jednak bardzo trudno wrócić do punktu wyjścia. Organizacja traci fundamentalny zasób, jakim jest energia ludzi, a odbudowa tego potencjału wymaga czasu i świadomych działań.

Zaangażowanie można porównać do rośliny. Potrzebuje odpowiednich warunków: światła (sensu), powietrza (przestrzeni), wody (uwagi i relacji) oraz stabilnego środowiska (kultury organizacyjnej). Jeśli jest zaniedbane – usycha. Jeśli zostanie przeciążone nadmiarem działań – również przestaje się rozwijać. Kluczowa okazuje się równowaga, o którą coraz trudniej w dynamicznych organizacjach.



eprasa.pl f7e872f4d7



Liderze, zacznij od siebie

Spadek zaangażowania managerów nie jest problemem jednostkowym, lecz sygnałem, że system zarządzania przestał działać w sposób zrównoważony. Dobra wiadomość jest taka, że jest to proces odwracalny, jeśli zostanie odpowiednio wcześnie zauważony.

Praca nad zaangażowaniem zespołów nie zaczyna się od nowych narzędzi ani kolejnych szkoleń, lecz od refleksji lidera nad własnym stanem. Kluczowe pytanie brzmi: w jakiej kondycji jestem jako lider i co realnie wpływa na moją energię do pracy?

Warto na chwilę się zatrzymać, przeanalizować źródła przeciążenia, zastanowić się, które działania przestały przynosić efekty i które nawyki zarządcze wymagają zmiany. Równie ważny jest powrót do podstaw – obecności, uważności i realnej rozmowy z pracownikami.

Zespoły bardzo szybko wyczuwają takie zmiany. Gdy lider staje się bardziej obecny i autentyczny, zaangażowanie zaczyna stopniowo wracać.

Nauczmy się odpuszczać

Odpowiedzialność za spadek zaangażowania nie leży wyłącznie po stronie liderów – jest to również wyzwanie systemowe dla organizacji. Potrzebujemy zmiany podejścia. W świecie, w którym wiele mówi się o rozwijaniu kompetencji, organizacje powinny zacząć wzmacniać jeszcze jedną, rzadko docenianą umiejętność – umiejętność odpuszczania.

Zamiast kolejnych inicjatyw i programów warto zacząć zadawać inne pytania: z czego możemy zrezygnować, co nie wnosi już wartości, co należy uprościć lub spowolnić. Często to właśnie ograniczenie nadmiaru działań pozwala odzyskać energię i przestrzeń na rzeczy naprawdę ważne.

Taka zmiana wymaga odwagi – zatrzymania się mimo presji wyników, przyznania, że obecny model przestaje działać, oraz gotowości do porzucenia działań wykonywanych wyłącznie dlatego, że „zawsze tak było”. ■

Autorka: mentorka liderów i właścicielka LeadAsU

REKLAMA



eprasa.pl f7e872f4d7



Systemy antymobbingowe a employer branding



R. PR. PAWEŁ BRONISŁAW LUDWICZAK

Wizerunek pracodawcy nie buduje się wyłącznie poprzez atrakcyjne oferty pracy, benefity czy nowoczesną komunikację. Coraz większe znaczenie mają realne doświadczenia pracowników oraz standardy, jakie organizacja stosuje w codziennym funkcjonowaniu. To właśnie codzienna praktyka – sposób zarządzania, kultura pracy oraz reakcja na nieprawidłowości – stanowi fundament wiarygodnego employer brandingu.

eprasa.pl f7e872f4d7



Jednym z kluczowych, choć wciąż niedocenianych elementów budowania marki pracodawcy, jest skuteczne przeciwdziałanie mobbingowi i innym formom niepożądanych zachowań w miejscu pracy.

Employer branding – cele i rzeczywistość

„Employer branding", czyli marka pracodawcy lub jego wizerunek jako atrakcyjnego miejsca pracy, ma przede wszystkim wymiar biznesowy. Jego celem jest:

- ułatwienie rekrutacji i pozyskanie wyższej jakości kandydatów,
- zwiększenie zaangażowania i lojalności pracowników,
- ograniczenie rotacji pracowników,
- uzyskanie – w konsekwencji powyższego – trwałej przewagi konkurencyjnej.

W praktyce działania z zakresu employer brandingu bardzo często koncentrują się wokół widocznych i „marketingowych" aspektów funkcjonowania organizacji. Najczęściej obejmują:

- tworzenie strategii marki pracodawcy,
- komunikowanie wartości i misji organizacji,
- rozwój kultury organizacyjnej,
- oferowanie benefitów,
- budowanie sieci ambasadorów pracodawcy wśród pracowników,
- realizację kampanii rekrutacyjnych,
- aktywność w mediach społecznościowych,
- udział w targach pracy,
- organizację dni otwartych, praktyk i staży,
- pomiar i analizę prowadzonych działań.

Choć działania te są potrzebne i często skuteczne, mogą okazać się niewystarczające. Cały ten wysiłek i związane z nim nakłady mogą zostać zaprzepaszczone, jeśli organizacja nie zapewni bezpiecznego i transparentnego środowiska pracy. W sytuacji, gdy w firmie tolerowany jest mobbing lub zachowania takie jak dyskryminacja, nierówne traktowanie, molestowanie, przemoc czy nękanie, nawet najlepiej zaplanowane działania wizerunkowe tracą wiarygodność.

Dlatego właśnie systemy antymobbingowe należy postrzegać nie jako obowiązek formalny, lecz jako jeden z filarów rzeczywistego employer brandingu.



eprasa.pl f7e872f4d7



System antymobbingowy

Systemy antymobbingowe mają charakter kompleksowy. Z jednej strony oznaczają zmianę kultury organizacyjnej – budowanie środowiska opartego na szacunku, odpowiedzialności i jasnych zasadach. Z drugiej strony obejmują konkretne rozwiązania organizacyjne i techniczne, które pozwalają identyfikować ryzyka oraz reagować na nieprawidłowości.
Wdrożenie skutecznego systemu antymobbingowego wymaga przemyślanego i konsekwentnego podejścia. Kluczowe elementy obejmują:

- opracowanie i wdrożenie polityk oraz procedur jasno definiujących pojęcia, zasady i sposób postępowania,
- stworzenie efektywnego systemu zgłaszania nieprawidłowości, obejmującego odpowiednie kanały komunikacji, procedury wyjaśniające oraz mechanizmy ochrony osób zgłaszających,
- prowadzenie spójnej komunikacji i szkoleń – tak, aby pracownicy (w tym kadra zarządzająca) rozumieli obowiązujące standardy oraz wiedzieli, jakie zachowania są akceptowalne, a jakie nie,
- uwzględnienie ryzyk związanych z mobbingiem w procesie zarządzania ryzykiem,
- zapewnienie, że decyzje HR i kadry zarządzającej opierają się na obiektywnych kryteriach,
- regularną weryfikację i doskonalenie systemu, w tym audyty i przeglądy,
- przygotowanie organizacji na potencjalne roszczenia pracownicze.

Istotne jest właściwe rozróżnienie pomiędzy mobbingiem a działaniami zarządczymi. Pracownicy powinni mieć świadomość, że egzekwowanie obowiązków służbowych czy merytoryczna krytyka nie stanowią mobbingu. Warto w tym zakresie standaryzować procesy feedbacku i dokumentowania ocen, co dodatkowo wzmacnia transparentność organizacji.

Nadchodzące zmiany prawne

Szczególnego znaczenia nabiera obecnie fakt, że trwają prace nad nowelizacją Kodeksu pracy, która w sposób istotny może zmienić podejście do przeciwdziałania mobbingowi.
Projektowane przepisy przewidują m.in.:



eprasa.pl f7e872f4d7



- w przypadku zatrudniania co najmniej 9 osób – obowiązku stałego przeciwdziałania mobbingowi poprzez działania prewencyjne, wykrywanie, reagowanie oraz działania naprawcze i wsparcie osób dotkniętych mobbingiem, w przypadku mniejszych pracodawców – obowiązku przeciwdziałania tym zjawiskom oraz zapewnienia odpowiedniej informacji o przyjętych zasadach,
- zmianę zasad odpowiedzialności pracodawcy – pracownik, który doznał mobbingu, będzie mógł dochodzić zadośćuczynienia w wysokości nie niższej niż sześciokrotność minimalnego wynagrodzenia lub odszkodowania,
- uproszczenie definicji mobbingu, rozumianego jako uporczywe (powtarzalne, nawracające lub stałe) nękanie pracownika, przy jednoczesnym wyłączeniu zachowań incydentalnych,
- doprecyzowanie katalogu zachowań mogących stanowić mobbing, takich jak:
  ⇒ upokarzanie lub uwłaczanie,
  ⇒ zastraszanie,
  ⇒ zaniżanie oceny przydatności zawodowej,
  ⇒ nieuzasadniona krytyka, poniżanie lub ośmieszanie,
  ⇒ utrudnianie wykonywania pracy,
  ⇒ uporczyweizolowanie pracownika z zespołu,
- wyraźne wyłączenie odpowiedzialności za prawidłowe działania zarządcze, takie jak egzekwowanie obowiązków czy konstruktywna krytyka.

Jeśli nowelizacja wejdzie w życie, dla wielu organizacji będzie to oznaczać konieczność przejścia od działań deklaratywnych do rzeczywiście funkcjonujących systemów. W szczególności:

- wdrożenie systemów antymobbingowych stanie się standardem prawnym,
- większe organizacje będą musiały zdecydować, czy integrować zgłoszenia dotyczące mobbingu z istniejącymi systemami whistleblowingowymi, czy tworzyć dedykowane rozwiązania.

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

Jeśli masz pytania – zapraszam do kontaktu. ■

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

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukcja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl f7e872f4d7



Klasyfikacja taryfowa pod presją



DR IZABELLA TYMIŃSKA

Jeszcze kilka lat temu spory dotyczące klasyfikacji taryfowej koncentrowały się przede wszystkim wokół obiektywnych cech oraz właściwości towaru istniejących w chwili jego importu. Obecnie jednak coraz wyraźniej dostrzegalna jest zmiana podejścia organów celnych. W praktyce kontrolnej klasyfikacja coraz częściej opiera się nie tyle na samym produkcie, ile na jego domniemanym przeznaczeniu, materiałach marketingowych, zdjęciach katalogowych czy sposobie prezentacji w Internecie. Dla importerów oznacza to wyraźny wzrost ryzyka sporów, wydłużenie czasu odpraw oraz rosnącą nieprzewidywalność rozstrzygnięć w zakresie klasyfikacji taryfowej.

eprasa.pl f7e872f4d7



Odejście od klasyfikacji według obiektywnych cech

Podstawową zasadą klasyfikacji taryfowej jest ocena towaru przez pryzmat jego obiektywnych cech i właściwości istniejących w chwili importu. Wynika to zarówno z Ogólnych Reguł Interpretacji Nomenklatury Scalonej, jak i z utrwalonego, wieloletniego orzecznictwa Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. W praktyce oznacza to konieczność szczegółowej analizy rzeczywistej konstrukcji produktu, jego parametrów technicznych, materiałów użytych do jego wytworzenia oraz funkcji wynikających bezpośrednio z jego budowy.

Coraz częściej można jednak zauważyć odchodzenie od tej fundamentalnej zasady. Organy niejednokrotnie pomijają techniczny charakter produktu i koncentrują się na jego potencjalnym zastosowaniu lub sposobie prezentacji handlowej. Prowadzi to do sytuacji, w których identyczne towary są klasyfikowane odmiennie, w zależności od narracji marketingowej, a nie ich rzeczywistych cech konstrukcyjnych.

Szczególnie problematyczne staje się to w przypadku produktów specjalistycznych, które z perspektywy organu mogą sprawiać wrażenie standardowych komponentów lub typowych towarów konsumpcyjnych, mimo że w rzeczywistości posiadają wyspecjalizowane właściwości techniczne oraz jednoznacznie przemysłowe przeznaczenie.

Coraz częstsze opieranie się na „domniemanym przeznaczeniu”

W ostatnim okresie wyraźnie wzrosła liczba spraw, w których organy próbują ustalać klasyfikację taryfową na podstawie przewidywanego sposobu wykorzystania towaru. W praktyce oznacza to odejście od analizy samego produktu na rzecz oceny tego, jak – w ocenie organu – może on zostać wykorzystany w przyszłości.

Takie podejście prowadzi do licznych uproszczeń i uogólnień. Profil techniczny może zostać uznany za zwykły profil aluminiowy wyłącznie dlatego, że organ kwalifikuje go jako element „do dalszej obróbki”. Z kolei prefabrykowany komponent konstrukcyjny bywa traktowany



eprasa.pl f7e872f4d7

jako półprodukt tylko dlatego, że wymaga montażu po imporcie.
Problem polega na tym, że bardzo wiele produktów przemysłowych ze swej natury wymaga:

- docinania,
- dopasowania,
- montażu,
- integracji z innymi elementami systemu.

Nie oznacza to jednak automatycznie, że tracą one swój wyspecjalizowany charakter już na etapie importu ani że stają się wyrobami ogólnego zastosowania.
W praktyce, można odnieść wrażenie, że organy próbują „dopasować" klasyfikację do oczekiwanego skutku fiskalnego lub regulacyjnego, a dopiero w dalszej kolejności budują argumentację odwołującą się do domniemanego przeznaczenia towaru.

Wykorzystywanie materiałów marketingowych

Jednym z najbardziej widocznych trendów jest rosnące wykorzystywanie przez organy materiałów marketingowych jako podstawowego materiału dowodowego w sprawach taryfowych.
W toku kontroli analizowane są w szczególności:

- strony internetowe producentów,
- katalogi reklamowe i broszury produktowe,
- grafiki promocyjne i zdjęcia wizualizacyjne,
- instrukcje montażu,
- wizualizacje gotowych realizacji,
- opisy produktów dostępne w sklepach internetowych.

Coraz częściej to właśnie te materiały stają się główną podstawą ustaleń organu, mimo że ich zasadniczą funkcją jest wsparcie sprzedaży produktu, a nie jego precyzyjna charakterystyka techniczna dla celów taryfowych.
Tymczasem materiały marketingowe bardzo często:

- upraszczają opis produktu,
- operują językiem handlowym zamiast technicznego,

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl f7e872f4d7



- przedstawiają jedynie przykładowe zastosowania,
- prezentują produkt już po dalszym montażu lub obróbce.

W konsekwencji organ ocenia towar nie takim, jaki faktycznie został przedstawiony do odprawy, lecz takim, jaki został zaprezentowany w materiałach promocyjnych. Jest to szczególnie niebezpieczne w przypadku wyrobów technicznych i systemowych, gdzie końcowy efekt wizualny nie odzwierciedla rzeczywistego charakteru importowanego komponentu.

Konstrukcje aluminiowe i profile pod szczególną presją

Jednym z obszarów generujących obecnie największą liczbę sporów są konstrukcje aluminiowe oraz profile techniczne. Organy coraz częściej próbują klasyfikować tego rodzaju towary jako zwykłe profile lub półprodukty, pomijając ich wyspecjalizowaną konstrukcję, systemowe przeznaczenie oraz poziom zaawansowania technologicznego.

W praktyce dotyczy to m.in.:

- profili wyposażonych w komory techniczne,
- elementów posiadających precyzyjne miejsca montażowe,
- systemów zawierających uszczelki i elementy funkcjonalne,
- komponentów konstrukcyjnych przeznaczonych do zabudowy,
- elementów przygotowanych pod konkretne systemy budowlane lub przemysłowe.

Sam fakt, że po imporcie konieczne jest docięcie, dopasowanie lub montaż, nie powinien automatycznie prowadzić do uznania towaru za materiał ogólnego zastosowania. Mimo to właśnie ten argument coraz częściej pojawia się w uzasadnieniach decyzji organów.

Zestawy i prefabrykaty coraz częściej kwestionowane

Coraz więcej sporów dotyczy również zestawów oraz elementów prefabrykowanych. Organy coraz częściej próbują rozbijać zestawy na pojedyncze komponenty, argumentując, że poszczególne elementy mogą funkcjonować samodzielnie lub posiadają odmienne cechy taryfowe.

Problemy pojawiają się w szczególności wtedy, gdy:

- zestaw obejmuje elementy wykonane z różnych materiałów,
- komponenty mogą potencjalnie mieć odrębne zastosowania,
- produkt wymaga końcowego montażu po imporcie.

Jednocześnie pomijany bywa fakt, że z perspektywy odbiorcy gospodarczego dany produkt stanowi funkcjonalną całość i został zaprojektowany jako jeden

OGŁOSZENIE



eprasa.pl f7e872f4d7



spójny system. Analogiczne problemy dotyczą prefabrykatów, które mimo wysokiego stopnia zaawansowania technologicznego bywają traktowane jak zwykłe komponenty lub materiały konstrukcyjne.

Towary „pogranicza" CBAM pod zwiększoną kontrolą

Mechanizm CBAM w istotny sposób zwiększył znaczenie klasyfikacji taryfowej. Kod CN coraz częściej decyduje już nie tylko o wysokości należności celnych, ale również o zakresie obowiązków środowiskowych i finansowych spoczywających na importerze.
W praktyce oznacza to wzrost liczby sporów dotyczących towarów znajdujących się na „pograniczu" zakresu stosowania CBAM, w szczególności:

- wyrobów stalowych,
- konstrukcji metalowych,
- elementów aluminiowych,
- półproduktów przemysłowych,
- komponentów technicznych.

Nawet niewielka zmiana klasyfikacji może obecnie skutkować objęciem przedsiębiorcy dodatkowymi obowiązkami raportowymi, koniecznością pozyskiwania danych emisyjnych lub – w przyszłości – obowiązkiem nabywania certyfikatów CBAM.
W rezultacie klasyfikacja taryfowa przestaje być wyłącznie zagadnieniem technicznym, a staje się jednym z kluczowych obszarów ryzyka w obszarze compliance.

Elektronika i wyroby wielofunkcyjne jako źródło sporów

Znaczną liczbę sporów generują obecnie również wyroby elektroniczne oraz produkty wielofunkcyjne. Rozwój technologii sprawia, że wiele urządzeń łączy dziś kilka funkcji jednocześnie, w tym:

- funkcje komunikacyjne,
- funkcje pomiarowe,
- funkcje sterujące,
- funkcje użytkowe,
- funkcje multimedialne.

Prowadzi to do sporów dotyczących ustalenia funkcji dominującej dla celów klasyfikacji taryfowej. Organy coraz częściej klasyfikują takie towary według funkcji najbardziej widocznej lub intuicyjnej, pomijając ich rzeczywisty charakter techniczny oraz sposób działania.
Problem ten jest szczególnie widoczny w przypadku:

- urządzeń typu „smart",
- zaawansowanych komponentów elektronicznych,
- modułów sterujących,
- urządzeń przemysłowych wyposażonych w dodatkowe funkcje.

Wyroby użytkowe a przemysłowe

Coraz częściej przedmiotem sporu staje się także rozróżnienie pomiędzy wyrobami użytkowymi a przemysłowymi. W praktyce organ niejednokrotnie utożsamia możliwość wykorzystania produktu przez konsumenta z jego konsumenckim charakterem taryfowym.
Tymczasem wiele produktów projektowanych jest przede wszystkim z myślą o zastosowaniach profesjonalnych lub przemysłowych, mimo że mogą one posiadać estetyczny wygląd czy przystępną formę użytkową. Dotyczy to m.in.:

- specjalistycznych elementów wyposażenia,
- komponentów technicznych,
- wyrobów ochronnych,
- konstrukcji systemowych,
- produktów stosowanych w budownictwie i przemyśle.

Kluczowe znaczenie ma wykazanie:

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



eprasa.pl f7e872f4d7



- rzeczywistej funkcji produktu,
- jego parametrów technicznych,
- profesjonalnego charakteru zastosowania,
- miejsca produktu w łańcuchu technologicznym.

Dokumentacja techniczna

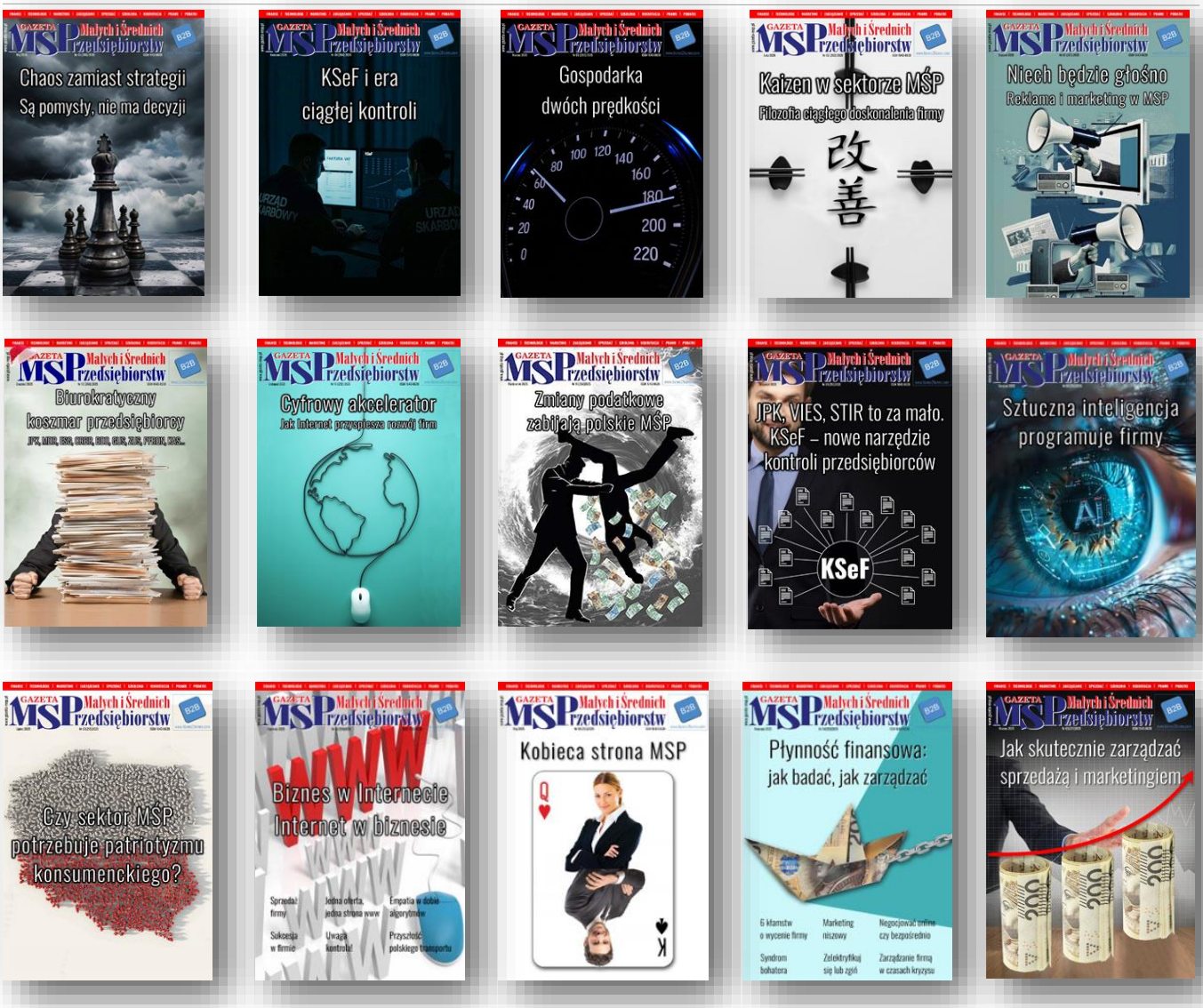
Obecna praktyka organów powoduje, że przedsiębiorcy muszą przykładać coraz większą wagę do właściwego przygotowania dokumentacji.
W wielu przypadkach to właśnie:

- szczegółowe specyfikacje techniczne,
- rysunki konstrukcyjne i dokumentacja inżynieryjna,
- opisy funkcjonalne i techniczne,
- certyfikaty oraz atesty,
- dokumentacja projektowa,
- schematy montażowe i instalacyjne

decydują o możliwości skutecznej obrony przyjętej klasyfikacji taryfowej.
Sama nazwa handlowa produktu lub uproszczony opis na fakturze coraz częściej okazują się niewystarczające wobec rozbudowanych i coraz bardziej wnikliwych postępowań dowodowych prowadzonych przez organy administracji celnej. ■

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

AUTOPROMOCJA



eprasa.pl f7e872f4d7



AEO – status zaufanego przedsiębiorcy czy realna przewaga konkurencyjna?



ANNA KWIECIŃSKA

Jeszcze kilka lat temu status AEO był postrzegany przede wszystkim jako przywilej zarezerwowany dla największych podmiotów działających w branży logistycznej oraz globalnych korporacji uczestniczących w handlu międzynarodowym. Dziś jednak rzeczywistość biznesowa wygląda zupełnie inaczej. Wzrost intensywności kontroli, rozwój zaawansowanych narzędzi analizy ryzyka oraz rosnący nacisk regulatorów na bezpieczeństwo łańcuchów dostaw sprawiają, że status AEO zaczyna odgrywać istotną rolę także dla średnich i mniejszych przedsiębiorstw.

eprasa.pl f7e8721d7



Coraz wyraźniej widać, że nie chodzi już wyłącznie o uproszczenia w procedurach celnych, lecz o budowanie wiarygodności firmy jako stabilnego, transparentnego i bezpiecznego partnera w relacjach gospodarczych – zarówno wobec administracji, jak i kontrahentów biznesowych.

Czym właściwie jest AEO?

AEO (Authorised Economic Operator), czyli Upoważniony Przedsiębiorca, to status przyznawany firmom spełniającym rygorystyczne kryteria w zakresie przestrzegania przepisów celnych, bezpieczeństwa operacyjnego oraz organizacji wewnętrznej. Proces jego uzyskania wiąże się z przeprowadzeniem kompleksowego audytu obejmującego m.in. procedury wewnętrzne, systemy IT, bezpieczeństwo fizyczne i logistyczne, sposób obiegu dokumentów, kontrolę dostępu do danych i towarów, a także zasady archiwizacji i nadzoru nad procesami.
W praktyce status AEO stanowi dziś potwierdzenie, że przedsiębiorca dysponuje uporządkowaną strukturą organizacyjną i jest zdolny do skutecznego zarządzania ryzykiem związanym z obrotem międzynarodowym. Z tego względu coraz częściej postrzega się go nie jako formalność administracyjną, lecz jako element szeroko rozumianego systemu compliance, który integruje obszary celne, podatkowe, logistyczne i bezpieczeństwa informacji.

Jakie korzyści daje status AEO?

Najczęściej wskazywaną korzyścią jest ograniczenie liczby kontroli oraz przyspieszenie obsługi przez organy celne. Przedsiębiorcy posiadający status AEO mogą liczyć na preferencyjne traktowanie przesyłek, które mimo wszystko zostaną wytypowane do kontroli, a także na łatwiejszy dostęp do różnego rodzaju uproszczeń celnych oraz możliwość obniżenia kosztów związanych z zabezpieczeniami generalnymi.
W praktyce przekłada się to na większą przewidywalność operacyjną, ograniczenie ryzyka przestojów



eprasa.pl f7e872f4d7

w łańcuchu dostaw oraz wymierne oszczędności finansowe. Co jednak szczególnie istotne, w obecnych realiach gospodarczych rośnie znaczenie aspektu reputacyjnego. Dla wielu partnerów biznesowych – zwłaszcza w sektorach takich jak logistyka, motoryzacja, przemysł chemiczny czy nowe technologie – posiadanie statusu AEO staje się wyznacznikiem jakości i bezpieczeństwa współpracy.

Coraz częściej status ten jest wręcz wymagany w relacjach B2B, stanowiąc potwierdzenie, że kontrahent działa zgodnie z wysokimi standardami organizacyjnymi. W konsekwencji AEO przestaje być jedynie narzędziem upraszczającym procedury celne, a zaczyna pełnić funkcję realnego czynnika budującego przewagę konkurencyjną i wzmacniającego pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

AEO a SENT – praktyczne znaczenie dla przedsiębiorców

Znaczenie statusu AEO jest coraz bardziej widoczne również na gruncie krajowych regulacji, w tym w systemie SENT. Dobrym przykładem są uproszczenia dotyczące przewozu określonych kategorii towarów, takich jak odzież i obuwie. W określonych przypadkach transporty realizowane przez nadawcę lub odbiorcę posiadającego status AEO mogą zostać wyłączone z obowiązku monitorowania w systemie SENT w przypadku przywozu do Polski oraz wywozu z Polski (z wyłączeniem tranzytu).

Takie rozwiązania jasno pokazują kierunek zmian – administracja coraz częściej opiera analizę ryzyka nie tylko na rodzaju przewożonego towaru, ale przede wszystkim na ocenie wiarygodności przedsiębiorcy. W praktyce oznacza to, że posiadanie statusu AEO może skutkować nie tylko uproszczeniami celnymi, lecz także realnym ograniczeniem obowiązków administracyjnych oraz zmniejszeniem obciążeń operacyjnych związanych z monitorowaniem transportu.

Trust and Check – nowy kierunek prawa celnego UE

Znaczenie AEO będzie dodatkowo wzrastać w związku z planowaną reformą unijnego prawa celnego.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl f7e872f4d7



Projekt nowego Unijnego Kodeksu Celnego przewiduje wprowadzenie modelu „Trust and Check Trader", który ma obejmować przedsiębiorców uznawanych za najbardziej wiarygodnych uczestników obrotu międzynarodowego.

Nowa koncepcja zakłada jeszcze większą automatyzację procesów oraz odejście od tradycyjnych kontroli punktowych na rzecz stałego monitorowania danych i procesów przedsiębiorcy. Podmioty spełniające najwyższe standardy będą mogły korzystać z rozszerzonych uproszczeń, uproszczonego raportowania oraz większej centralizacji rozliczeń celnych w ramach UE.

Jednocześnie oznacza to istotny wzrost wymagań wobec przedsiębiorców. Organy będą analizować nie tylko dokumentację, lecz także realne funkcjonowanie systemów zarządzania ryzykiem, procedur compliance, poziom bezpieczeństwa IT oraz świadomość pracowników w zakresie obowiązków celnych i sankcyjnych. W tym kontekście AEO staje się fundamentem do wejścia na wyższy poziom współpracy z administracją.

AEO jako element nowoczesnego compliance

W praktyce status AEO przestaje być dziś wyłącznie „pozwoleniem celnym". Coraz częściej stanowi integralny element strategii zarządzania przedsiębiorstwem, wspierający budowanie odporności operacyjnej i bezpieczeństwa działalności. Jest to szczególnie istotne w kontekście rosnącej liczby regulacji obejmujących sankcje międzynarodowe, pochodzenie towarów, CBAM czy wymogi dotyczące transparentności łańcuchów dostaw.

Kierunek zmian w prawie unijnym wyraźnie wskazuje, że administracja będzie coraz mocniej opierać swoje działania na współpracy z podmiotami uznawanymi za wiarygodne i transparentne. W takich realiach AEO przestaje być dodatkiem do działalności operacyjnej, a zaczyna pełnić funkcję narzędzia strategicznego – wspierającego zarządzanie ryzykiem, budowę reputacji oraz rozwój międzynarodowy przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Znaczenie statusu AEO w najbliższych latach będzie systematycznie rosło. Zarówno zmiany legislacyjne na poziomie unijnym, jak i praktyka działania administracji celnej wskazują jednoznacznie na rosnącą rolę analizy ryzyka, automatyzacji procesów oraz selektywnej współpracy z przedsiębiorcami spełniającymi najwyższe standardy.

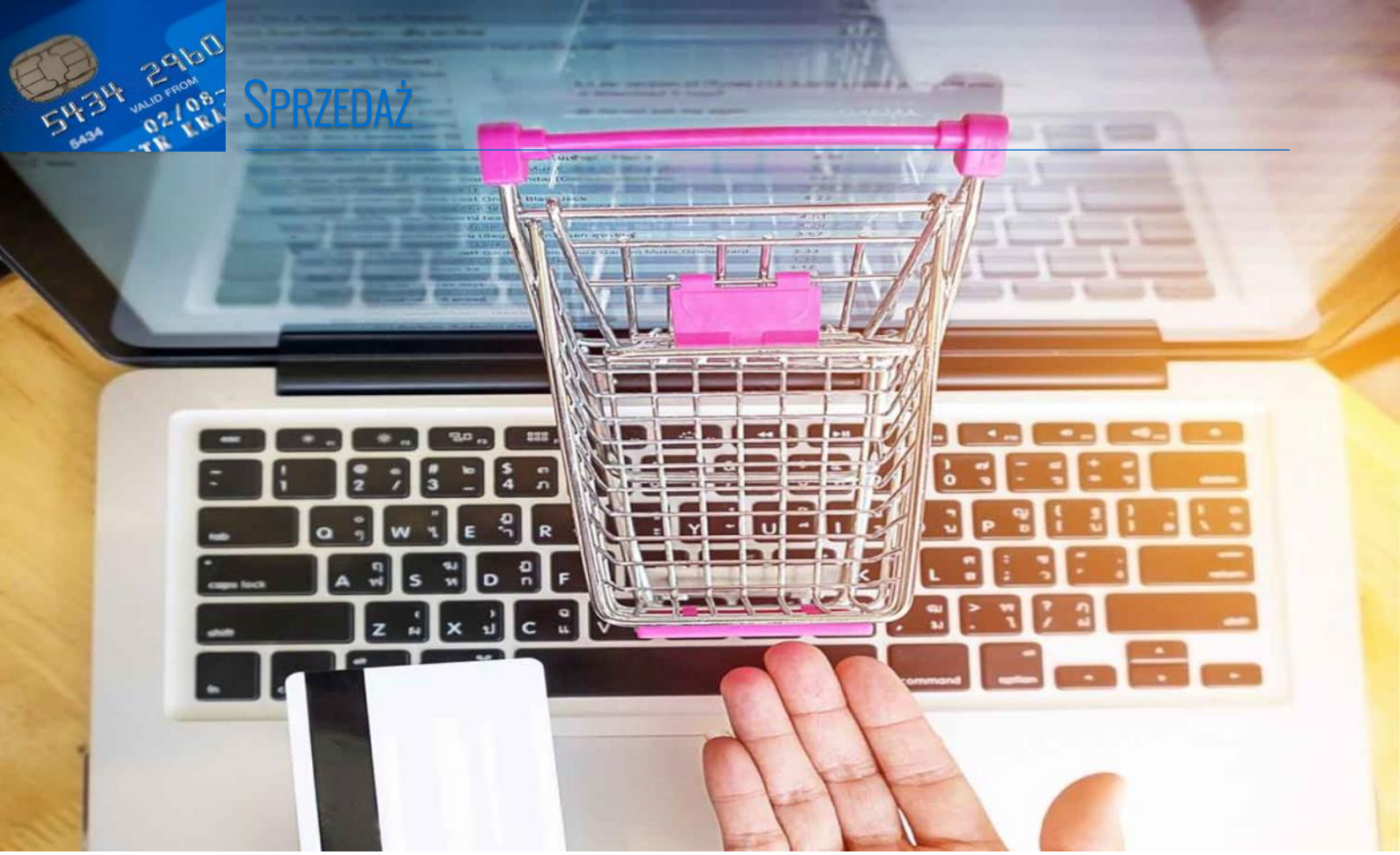
W rezultacie AEO przestaje być wyłącznie narzędziem upraszczającym procedury celne, a staje się jednym z kluczowych elementów nowoczesnego compliance, bezpieczeństwa łańcucha dostaw oraz budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Szczególnie w kontekście modelu „Trust and Check" firmy, które już dziś inwestują w uporządkowanie procesów, skuteczne procedury wewnętrzne oraz wysoki poziom transparentności, będą w uprzywilejowanej pozycji – zarówno w relacjach z administracją, jak i na rynku międzynarodowym. ■

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

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



eprasa.pl f7e872f4d7



Czy firmy tracą kontrolę nad sprzedażą i relacją z klientem?



SEBASTIAN KOPIEJ

Proces zakupowy przechodzi dziś fundamentalną zmianę. Według raportu „Przyszłość płatności jest dziś” Polska znajduje się w czołówce najbardziej zaawansowanych rynków płatności cyfrowych w Europie. Dynamiczna adopcja płatności mobilnych i bezgotówkowych tworzy środowisko, w którym decyzje zakupowe stają się coraz bardziej zautomatyzowane.

eprasa.pl f7e872f4d7

Rozwój AI – w szczególności tzw. agentic AI – przesuwa ciężar decyzji z człowieka na algorytmy. Oznacza to, że wybór produktu, moment zakupu czy nawet dostawca mogą być podejmowane bez bezpośredniego udziału konsumenta.
W efekcie firmy tracą kontrolę nad kluczowym elementem sprzedaży: procesem decyzyjnym klienta.

Decyzje zakupowe przenoszą się do systemów

Do tej pory firmy optymalizowały lejki sprzedażowe, komunikację i doświadczenie użytkownika. Dziś coraz większa część decyzji odbywa się poza tymi punktami styku – w systemach płatniczych, aplikacjach i za sprawą algorytmów rekomendacyjnych. To zmienia logikę rynku:

- klient przestaje być bezpośrednim decydentem,
- interfejsem staje się technologia,
- a konkurencja przenosi się na poziom algorytmów i danych.

Jak pokazuje raport, szybka adaptacja płatności cyfrowych w Polsce tworzy idealne warunki do rozwoju tego modelu. Firmy, które nie rozumieją tej zmiany, tracą wpływ na decyzję zanim jeszcze klient wejdzie w kontakt z marką.

Problem nie polega na utracie kontroli – tylko na jej redefinicji

To, co często interpretowane jest jako utrata kontroli nad procesem sprzedaży, w rzeczywistości oznacza jej przesunięcie na inny poziom. Kontrola nie znika – zmienia miejsce i formę. Przenosi się z komunikacji do danych, z kampanii marketingowych do algorytmów oraz z punktu sprzedaży do całej infrastruktury decyzyjnej, w której zapadają wybory zakupowe.
Firmy, które nie rozumieją tej zmiany i nie zarządzają nowym poziomem kontroli, przestają być aktywnym uczestnikiem procesu zakupowego. Zamiast wpły-



eprasa.pl f7e872f4d7

wać na decyzję, stają się jednym z wielu elementów analizowanych przez system – często bez realnego wpływu na końcowy wybór.
Firmy nie tracą dziś kontroli nad sprzedażą – tracą ją tylko wtedy, gdy nie wiedzą, gdzie ona się przeniosła. Jeśli nie zarządzasz danymi, logiką algorytmów i tym, jak system interpretuje Twoją ofertę, to decyzja zapada poza Tobą. Kontrola nie jest już w komunikacji – jest w architekturze decyzji.

Nowe ryzyka: bezpieczeństwo, nadużycia, brak transparentności

Automatyzacja decyzji zakupowych generuje nowe, realne ryzyka biznesowe:

- wzrost zagrożeń cyberbezpieczeństwa,
- nowe wektory nadużyć (manipulacja algorytmami, fraud),
- utrata przejrzystości procesu decyzyjnego,
- ograniczona możliwość audytu decyzji AI.

W tym kontekście rośnie znaczenie zaufania – zarówno do technologii, jak i do marek, które z niej korzystają.

Relacja z klientem zmienia swój fundament

Relacja z klientem nie znika – przechodzi strukturalną transformację. Punkt ciężkości przesuwa się z momentu zakupu na etap wcześniejszy: budowę preferencji w systemach, które tę decyzję podejmują. Firmy nie konkurują już wyłącznie o uwagę konsumenta, ale o status „domyślnego wyboru" w algorytmach rekomendacyjnych i płatniczych.
To oznacza konieczność budowania zaufania nie tylko na poziomie komunikacji, ale przede wszystkim na poziomie danych, spójności doświadczenia i transparentności działania. Marka musi być czytelna dla systemu – spójna semantycznie, wiarygodna w sygnałach i przewidywalna w działaniu. Relacja przestaje być wyłącznie emocjonalnym kontaktem między marką a klientem. Staje się elementem infrastruktury decyzyjnej, która wpływa na to, czy i jak algorytm uwzględni daną ofertę w procesie wyboru.
Relacja z klientem nie znika – ona zostaje zakodowana w danych. Jeśli marka nie jest spójna i czytelna dla systemów decyzyjnych, przestaje istnieć w momencie wyboru. To oznacza, że komunikacja musi być projektowana nie tylko dla ludzi, ale też dla algorytmów.

Nowa przewaga: zrozumienie systemu decyzji

W nowym modelu wygrywają firmy, które:

- rozumieją, jak działają systemy decyzyjne,
- integrują dane, komunikację i technologię,
- potrafią wpływać na algorytmy, a nie tylko na klientów.

To oznacza przesunięcie roli komunikacji – z funkcji wspierającej sprzedaż do funkcji zarządzającej zaufaniem i interpretacją danych.
Dziś nie konkurujesz tylko o uwagę klienta. Konkurujesz o to, jak algorytm interpretuje Twoją markę. To zupełnie inny poziom gry – i zupełnie inna rola komunikacji. ■

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

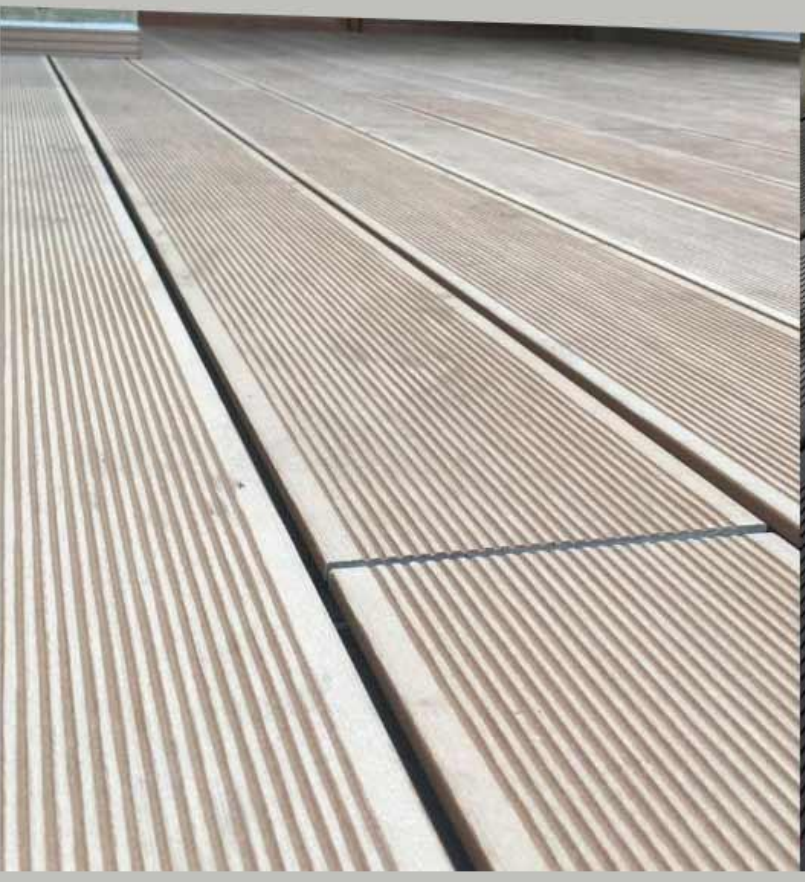


eprasa.pl f7e872f4d7

TARASY KOMPOZYTOWE



Projekt, materiały i realizacja





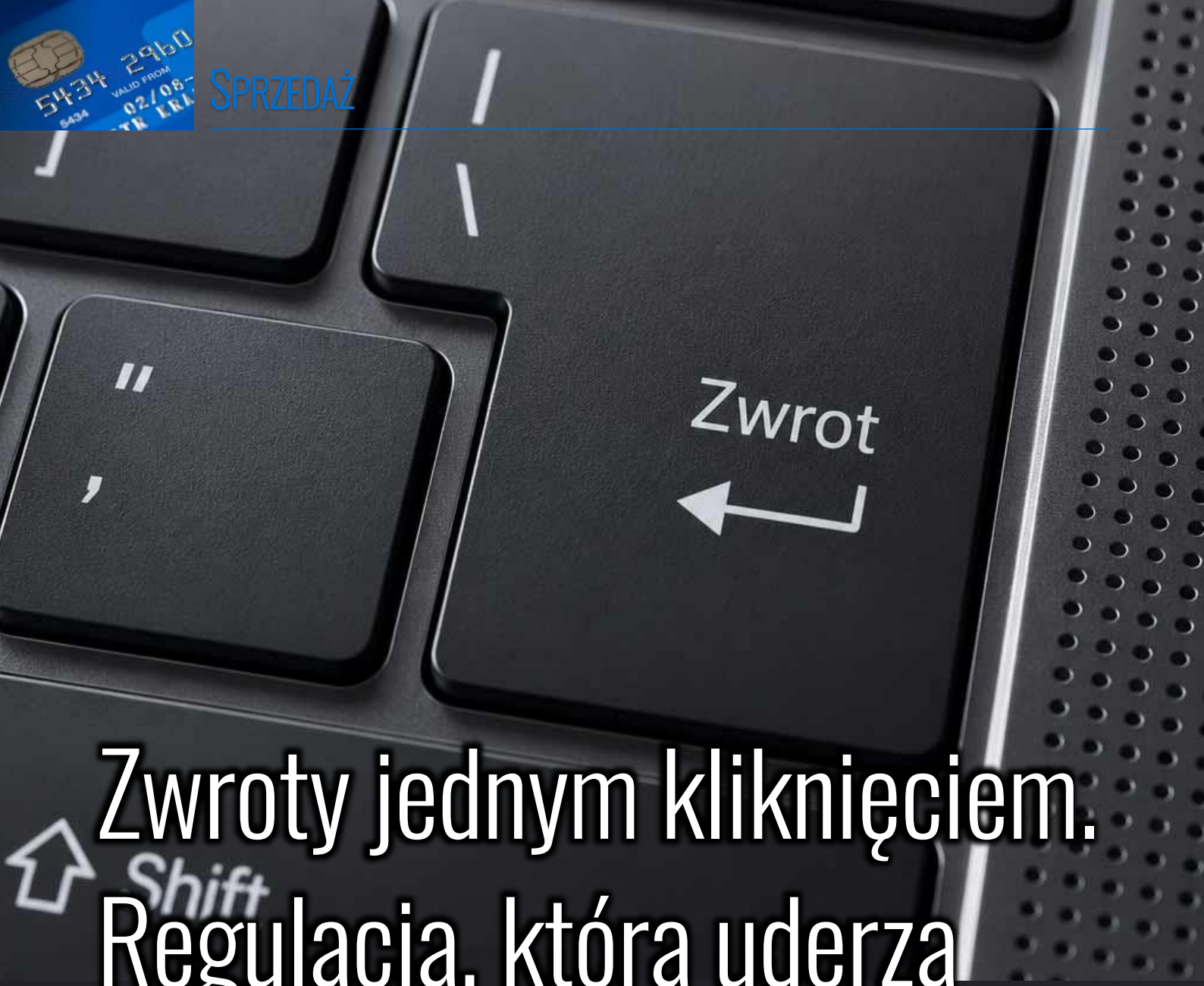
Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl f7e872f4d7



Zwroty jednym kliknięciem. Regulacja, która uderza w marże e-sklepów

Do 19 czerwca sklepy internetowe działające na terenie Unii Europejskiej muszą zapewnić klientom możliwość odstąpienia od umowy w sposób równie prosty, intuicyjny i dostępny jak jej zawarcie. W praktyce oznacza to konieczność wdrożenia w pełni cyfrowego, uproszczonego oraz transparentnego procesu zwrotu, który nie będzie wymagał dodatkowych działań po stronie konsumenta.

Paweł Zakielarz

eprasa.pl f7e872f4d7

Zmiana obejmuje rynek, który – według danych Krajowej Izby Gospodarczej – osiągnął już skalę blisko 92 mld zł rocznie i nadal dynamicznie rośnie. Dla wielu firm oznacza to konieczność kosztownej oraz czasochłonnej przebudowy operacji, a przy większej skali działalności także realne ryzyko kar administracyjnych. W przypadku poważnych naruszeń mogą one sięgać nawet 10 proc. rocznego obrotu przedsiębiorstwa, co czyni temat jednym z kluczowych wyzwań strategicznych dla branży e-commerce.

Prawo zmienia model operacyjny, nie tylko UX

Nowe przepisy mają wyraźnie ograniczyć stosowanie tzw. dark patterns, czyli rozwiązań projektowych i komunikacyjnych, które w praktyce utrudniają klientowi odstąpienie od umowy. Chodzi m.in. o ukryte lub trudne do znalezienia formularze, wieloetapowe i nieintuicyjne procedury, zniechęcające komunikaty, a także konieczność bezpośredniego kontaktu z obsługą klienta w celu sfinalizowania zwrotu. Po wejściu regulacji w życie standard ma być jednoznaczny i spójny: klient powinien móc w prosty sposób wejść do historii zamówień, wybrać konkretny produkt, potwierdzić odstąpienie i automatycznie otrzymać potwierdzenie zgłoszenia. Cały proces ma być intuicyjny, szybki, przewidywalny i w pełni cyfrowy – bez dodatkowych barier, opóźnień czy niejasności po stronie użytkownika.

Problemem pozostaje jednak fakt, że w wielu organizacjach proces zwrotów nie jest spójny ani ustandaryzowany. Często działa odmiennie w zależności od rynku, jest rozproszony pomiędzy różnymi systemami informatycznymi i w dużej mierze obsługiwany ręcznie.

To oznacza, że zmiana wymagana przez regulatora uderza nie tylko w doświadczenie klienta (UX), ale przede wszystkim w głęboką architekturę operacyjną przedsiębiorstwa. Z perspektywy zarządów nie jest to więc pojedynczy projekt technologiczny czy front-endowy, lecz pełnoskalowy projekt transformacyjny obejmujący sprzedaż, logistykę, IT, finanse oraz obszar compliance.



eprasa.pl f7e872f4d7

Zwroty już dziś obniżają rentowność

Skala zwrotów w e-commerce jest znacząca i – co istotne – w wielu segmentach systematycznie rośnie wraz z nasilającą się konkurencją oraz rosnącymi oczekiwaniami klientów. Z analizy Global24 obejmującej 133 duże sklepy internetowe działające w Europie wynika, że około 60 proc. firm oferuje wydłużony okres zwrotów do 30 dni, a w niektórych branżach, szczególnie w modzie, poziom zwrotów sięga od 30 do nawet 60 proc. wszystkich dokonanych zamówień.

Koszt zwrotu nie ogranicza się wyłącznie do transportu. Obejmuje on również obsługę klienta, operacje magazynowe, kontrolę jakości zwracanych produktów oraz ponowne wprowadzenie towaru do sprzedaży albo jego utylizację. W praktyce jest to wieloetapowy proces angażujący kilka kluczowych obszarów organizacji. Wraz ze wzrostem skali sprzedaży koszty te zaczynają bezpośrednio wpływać na wynik finansowy przedsiębiorstwa, obniżając jego rentowność i konkurencyjność.

W analizowanym przez nas przypadku sklepu sprzedającego na rynek francuski, przy 1200 zamówieniach miesięcznie i stopie zwrotów na poziomie 23 proc., koszty obsługi zwrotów obniżyły rentowność z 20 do 15,5 proc. To wyraźnie pokazuje, że zwroty bardzo szybko przestają być marginalnym kosztem operacyjnym i zaczynają bezpośrednio decydować o poziomie marży oraz stabilności finansowej firmy.

Cross-border nie musi oznaczać lawiny zwrotów

Dane Global24 wskazują, że problem zwrotów w sprzedaży zagranicznej nie rozkłada się równomiernie i zależy od wielu czynników. W relacji Polska–Wielka Brytania średni poziom zwrotów w 2025 r. wyniósł zaledwie 2,8 proc. w grupie ponad 500 firm prowadzących sprzedaż międzynarodową. To wynik istotnie niższy niż wskaźniki obserwowane na wielu rynkach Europy Zachodniej i jednocześnie znacząco niższy niż w segmentach takich jak moda, gdzie zwroty mogą sięgać kilkudziesięciu procent.

Pokazuje to, że o skali zwrotów nie decyduje



eprasa.pl f7e872f4d7



wyłącznie sam fakt sprzedaży cross-border. Kluczowe znaczenie ma sposób organizacji operacji, jakość prezentacji oferty, dopasowanie produktów do rynku docelowego oraz przewidywalność procesu zakupowego i zwrotowego po stronie klienta. Dobrze zaprojektowany proces może znacząco ograniczyć liczbę zwrotów, nawet w sprzedaży międzynarodowej.

Marketplace'y już dziś narzucają standardy

Presja regulacyjna nie jest jedynym czynnikiem wymuszającym zmiany. Platformy marketplace od lat podnoszą wymagania dotyczące obsługi zwrotów i w wielu przypadkach wyprzedzają standardy wynikające z przepisów. Oznacza to konkretne oczekiwania operacyjne, takie jak konieczność reakcji na zgłoszenie w ciągu 24–48 godzin oraz możliwość natychmiastowego zainicjowania procesu zwrotu bez udziału obsługi klienta.

W modelu Amazon brak lokalnego adresu zwrotu lub opóźnienie w obsłudze zgłoszenia może skutkować tzw. returnless refund, czyli zwrotem środków klientowi bez konieczności odzyskania produktu. W praktyce oznacza to, że decyzja o zwrocie pieniędzy może zostać podjęta automatycznie po stronie platformy, jeśli sprzedawca nie reaguje w wymaganym czasie lub nie spełnia określonych standardów operacyjnych.

Podobne podejście widoczne jest również na platformach modowych. Na przykład Zalando oferuje wydłużone okresy zwrotów i maksymalne uproszczenie procesu z perspektywy klienta, jednocześnie przenosząc znaczną część ciężaru operacyjnego na sprzedawcę – od szybkiej obsługi zgłoszeń po zapewnienie sprawnej, lokalnej logistyki zwrotów.

Firmy muszą zmienić podejście

Zmiana wynikająca z dyrektywy oznacza dla wielu firm konieczność fundamentalnej przebudowy podejścia do zwrotów. Przestają być one jedynie elementem obsługi klienta realizowanym na końcu procesu sprzedaży, a zaczynają wpływać bezpo-

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 f7e872f4d7

średnio na koszty operacyjne, czas realizacji oraz zgodność regulacyjną.

Nie jest to kwestia dodania pojedynczej funkcji na stronie internetowej, lecz uporządkowania i zintegrowania całego procesu zwrotu. Jeżeli jest on rozproszony między systemami i częściowo obsługiwany ręcznie, firma traci kontrolę nad kosztami, czasem realizacji oraz jakością obsługi. W kontekście nowych regulacji oznacza to również zwiększone ryzyko niezgodności.

W wielu organizacjach zwroty były dotychczas traktowane jako dodatek do sprzedaży. Dziś jednak ich znaczenie rośnie i zaczynają one bezpośrednio wpływać na poziom marży. Dlatego punktem wyjścia powinien być szczegółowy audyt całego procesu – od momentu zgłoszenia zwrotu przez klienta, przez logistykę i operacje magazynowe, aż po finalne rozliczenie finansowe.



Ryzyko to nie tylko sankcje

Brak wdrożenia nowych standardów oznacza nie tylko potencjalne kary finansowe. W praktyce firmy uszą liczyć się również z kontrolami organów nadzorczych, roszczeniami klientów oraz możliwością wydłużenia terminu odstąpienia od umowy nawet do 12 miesięcy. Z perspektywy biznesowej większym zagrożeniem niż jednorazowa kara może być długotrwała niezgodność, prowadząca do wzrostu kosztów operacyjnych, chaosu procesowego oraz spadku efektywności całej organizacji.

Zwroty jako element strategii

Na zmianach skorzystają przede wszystkim firmy, które już dziś dysponują zautomatyzowaną logistyką i uporządkowanymi procesami zwrotów. Stracą natomiast podmioty działające w modelu manualnym lub rozproszonym, które nie będą w stanie szybko dostosować się do nowych wymagań.

Jest to szczególnie istotne w kontekście rosnącej skali rynku i jego dalszej ekspansji. E-commerce w Polsce przekroczył już poziom 90 mld zł, a kolejne lata mają przynieść dalszy dynamiczny rozwój oraz napływ dużych inwestycji – tylko Amazon planuje przeznaczyć w Polsce ponad 23 mld zł w latach 2026–2028.

W takim otoczeniu zwroty przestają być kosztem ubocznym sprzedaży, a stają się jednym z kluczowych parametrów konkurencyjności. Mają bezpośredni wpływ na marżę, efektywność logistyczną oraz decyzje dotyczące ekspansji zagranicznej. Dla wielu organizacji oznacza to, że realny czas na wdrożenie zmian operacyjnych liczony jest już nie w miesiącach, ale wręcz w tygodniach, a opóźnienie może mieć wymierne konsekwencje finansowe i reputacyjne. ■

Autor: założyciel Global24 & Shopreturns

eprasa.pl f7e872f4d7



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 f7e872f4d7



Niedocenieni na starcie, obojętni w przyszłości



TOMASZ SZKLARSKI

Młodzi pracownicy coraz częściej czują się niedoceniani. Powierzchowny feedback oraz niedopasowany styl zarządzania sprawiają, że ich zaangażowanie systematycznie spada. To niepokojący sygnał, zwłaszcza że to właśnie na początku kariery zawodowej kształtują się nasze nawyki, styl pracy oraz postawy wobec obowiązków służbowych i organizacji jako takiej.

eprasa.pl f7e872f4d7



Najmłodsi najbardziej niedocenieni

Najmłodsi pracownicy wyraźnie częściej niż starsze pokolenia mają poczucie, że ich praca nie jest odpowiednio doceniana. Z badania Enpulse „Czy czujesz się doceniany? 2025" wynika, że w grupie wiekowej 25–29 lat aż 79 proc. badanych nie odczuwa uznania, a wśród osób do 24. roku życia odsetek ten wynosi 76 proc.

Co istotne, widoczny jest znaczący wzrost względem poprzedniej edycji badania. W 2024 roku jedynie 60 proc. dwudziestolatków deklarowało deficyty w tym obszarze, co pokazuje, jak dynamicznie pogłębia się ten problem.

Dla porównania, wśród starszych pracowników poziom poczucia niedocenienia jest wyraźnie niższy i nie rośnie w takim tempie. Oznacza to, że najmłodsza grupa pracowników nie tylko częściej czuje się pomijana, ale też coraz bardziej odstaje pod tym względem od starszych pokoleń, co może mieć poważne konsekwencje dla przyszłości rynku pracy.

Dlaczego młodzi tracą zaangażowanie?

Problem niedoceniania młodych pracowników obejmuje wiele aspektów zarządzania, jednak szczególnie wyraźnie widoczny jest w obszarze komunikacji. Feedback w organizacjach coraz częściej przypomina tzw. „puste kalorie" – jest go dużo i łatwo go otrzymać, jednak nie niesie on realnej wartości ani nie wpływa na rozwój pracownika.

Informacje zwrotne mają najczęściej charakter techniczny i koncentrują się na realizacji zadań oraz osiąganych efektach, podczas gdy ich funkcja rozwojowa schodzi na dalszy plan. W praktyce oznacza to, że komunikacja w wielu organizacjach przestaje wspierać budowanie zaangażowania i poczucia sensu pracy.

Tymczasem przedstawiciele pokolenia Z oczekują zupełnie innego podejścia niż to, które dominowało do tej pory. Liczą na wsparcie, jasną i regularną komunikację oraz relacje oparte na partnerstwie. Potrzebują również wyraźnej walidacji swojej pracy, ponieważ często trudno jest im samodzielnie ocenić



eprasa.pl f7e872f4d7



znaczenie własnego wkładu w funkcjonowanie organizacji.

Można powiedzieć, że w dużej mierze wynika to ze sposobu, w jaki zostali wychowani – w duchu rodzicielstwa bliskości i pozytywnych informacji zwrotnych. W związku z tym, bez wyraźnego sygnału ze strony organizacji, że ich działania mają znaczenie i są zauważane, ich poziom zaangażowania bardzo szybko spada.

Brak doceniania młodych pracowników może mieć znacznie bardziej długofalowe skutki, niż się powszechnie zakłada. Jeśli dziś otrzymują oni wyłącznie suche komunikaty zamiast tzw. meaningful feedback, szybko uczą się, że nie warto angażować się ponad wymagane minimum, ponieważ ich wysiłek nie zostanie dostrzeżony. To z kolei oznacza, że w przyszłości organizacje mogą mieć poważny problem z budowaniem i utrzymywaniem zespołów opartych na odpowiedzialności i wysokim zaangażowaniu.

Ustawienia domyślne kariery

Wiele badań potwierdza, że pierwsze doświadczenia zawodowe mają ogromny wpływ na przebieg całej kariery. Wieloletnie obserwacje ekspertów Harvard Business School pokazują, że warunki, w jakich rozpoczynamy pracę – poziom wsparcia, kultura organizacyjna czy styl zarządzania przełożonego – mogą kształtować sposób myślenia o pracy nawet przez kolejne dekady.

Pierwsze środowisko zawodowe działa jak swoiste „ustawienie domyślne". To, czego nauczymy się na starcie, bardzo często powraca w kolejnych rolach i miejscach pracy, wpływając na nasze decyzje, postawy i sposób funkcjonowania w organizacji.

Z perspektywy firm oznacza to, że jakość zarządzania oddziałuje nie tylko na bieżące wyniki, lecz także na długofalową kondycję organizacji. To, jak dziś traktowani są młodzi pracownicy, przekłada się bezpośrednio na to, jak będą funkcjonować jako pracownicy i liderzy w przyszłości.

Dlatego tak istotne jest, by poważnie podejść do pierwszych doświadczeń zawodowych. Ignorowanie sygnałów płynących od młodych pracowników – lub ich bagatelizowanie – stanowi prostą drogę do utraty zaufania i zaangażowania. A są to fundamenty, których nie da się łatwo ani szybko odbudować.



eprasa.pl f7e872f4d7



Nauczeni niedoceniania

Doświadczenia zdobywane na początku kariery kształtują nie tylko postawy pracowników, lecz także to, jakimi liderami staną się oni w przyszłości. W literaturze przedmiotu zjawisko to określane jest jako managerial imprinting. Obejmuje ono zarówno pozytywne, jak i negatywne wzorce – od stylu komunikacji, przez podejście do kontroli, aż po sposób budowania relacji z zespołem.

Oznacza to, że styl przywództwa funkcjonujący w organizacji może być powielany w kolejnych pokoleniach menedżerów. W tym momencie problem przestaje dotyczyć pojedynczych osób, a zaczyna obejmować całe organizacje i ich kulturę pracy.

Warto pamiętać, że zaangażowanie zespołów w dużej mierze wynika z postawy liderów. Jest to mechanizm przypominający system naczyń połączonych – jeśli na jednym poziomie zabraknie energii, sensu i motywacji, z czasem zaczyna to wpływać na wszystkie kolejne poziomy organizacji.

Lider, który sam nie doświadczył uznania, często nie widzi jego wartości i nie potrafi go przekazywać dalej. Co więcej, może nieświadomie obniżać poziom motywacji nawet u tych pracowników, którzy początkowo byli silnie zaangażowani i zmotywowani.

W efekcie powstaje błędne koło, w którym brak doceniania na początku kariery prowadzi do słabszego przywództwa, a to z kolei generuje kolejne pokolenia niezaangażowanych pracowników. Co szczególnie istotne, organizacje często nieświadomie same napędzają ten mechanizm.

Wyższy poziom problemu

To, co na pierwszy rzut oka może wydawać się „miękkim" problemem z obszaru HR, w rzeczywistości ma bardzo konkretne i wymierne skutki ekonomiczne. Z danych Instytutu Gallupa wynika, że w 2025 roku brak zaangażowania pracowników generował straty dla światowej gospodarki na poziomie około 10 bilionów dolarów, co odpowiada niemal 9 proc. globalnego PKB.

Straty te obejmują nie tylko spadek produktywności, ale również obniżenie poziomu energii, pogorszenie zdrowia oraz ogólnego dobrostanu pracowników – czyli wszystkich czynników, które bezpośrednio wpływają na zdolność do działania, podejmowania wysiłku i tworzenia wartości.

Na tym etapie przestajemy mówić wyłącznie o wyzwaniu dla działów HR. Problem ten staje się realnym wyzwaniem gospodarczym. Można go porównać do peletonu kolarskiego – jeśli coraz więcej osób jedzie bez zaangażowania, „na pół gwizdka", cały peleton zwalnia. Nie dlatego, że brakuje technologii czy kapitału, lecz dlatego, że brakuje energii i wewnętrznej motywacji.

Docenianie pracowników jest właśnie tą siłą napędową. Nie chodzi o to, by pracować więcej, lecz by pracować lepiej – z poczuciem sensu, odpowiedzialności i wpływu.

Dlatego problem niedoceniania młodych pracowników nie jest jedynie kwestią kultury organizacyjnej. To fundament tego, jak będzie wyglądał rynek pracy w najbliższych latach. ■

Autor: przedsiębiorca i współzałożyciel Zmotywowani.pl/ENPULSE – platformy SaaS badającej zaangażowanie pracowników - oraz Feel Comfort, firmy specjalizującej się w aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami

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



eprasa.pl f7e872f4d7



Urlop wypoczynkowy – kiedy i komu przysługuje?

Urlop wypoczynkowy jest jednym z podstawowych uprawnień pracownika zatrudnionego na podstawie umowy o pracę. Ma on charakter coroczny, płatny i niezbywalny, co oznacza, że pracownik nie może się go zrzec, a pracodawca ma obowiązek prawidłowo go udzielać. Naruszenie przepisów urlopowych, w szczególności nieudzielenie pracownikowi przysługującego urlopu, może skutkować odpowiedzialnością wykroczeniową pracodawcy i karą grzywny.

KATARZYNA DOROCIAK

eprasa.pl f7e872f4d7



Zasady nabywania prawa do urlopu wypoczynkowego określa Kodeks pracy. Pracownik podejmujący pracę po raz pierwszy w życiu nabywa prawo do urlopu stopniowo – z upływem każdego miesiąca pracy. Za każdy miesiąc uzyskuje prawo do 1/12 wymiaru urlopu przysługującego mu po przepracowaniu roku.
W praktyce oznacza to, że w pierwszym roku zatrudnienia urlop narasta proporcjonalnie. Jeżeli pracownikowi przysługuje podstawowy wymiar 20 dni urlopu, za każdy przepracowany miesiąc nabywa prawo do 1,67 dnia urlopu.
W kolejnych latach prawo do urlopu pracownik nabywa z początkiem każdego roku kalendarzowego. Zgodnie z art. 154 Kodeksu pracy wymiar urlopu wynosi:

- 20 dni – jeżeli pracownik jest zatrudniony krócej niż 10 lat,
- 26 dni – jeżeli pracownik posiada co najmniej 10-letni staż pracy.

W przypadku pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy urlop ustala się proporcjonalnie do etatu. Niepełny dzień urlopu zawsze zaokrągla się w górę do pełnego dnia.

Staż pracy a lata nauki

Do okresu zatrudnienia, od którego zależy wymiar urlopu, wlicza się również okresy nauki. Kodeks pracy przewiduje doliczenie:

- do 3 lat – za zasadniczą lub równorzędną szkołę,
- do 5 lat – za średnią szkołę zawodową,
- 5 lat – za średnią szkołę zawodową dla absolwentów szkół zawodowych,
- 4 lat – za średnią szkołę ogólnokształcącą,
- 6 lat – za szkołę policealną,
- 8 lat – za szkołę wyższą.

Okresów nauki nie sumuje się. Uwzględnia się jeden, najkorzystniejszy dla pracownika. Jeżeli nauka odbywała się równolegle z zatrudnieniem, do stażu urlopowego wlicza się albo okres pracy, albo okres nauki – w zależności od tego, co jest korzystniejsze dla pracownika.

B2B i umowy zlecenia w stażu pracy

Od 2026 roku istotnie zmieniły się zasady ustalania



eprasa.pl f7e872f4d7



stażu pracy. Do okresu zatrudnienia, od którego zależą uprawnienia pracownicze, w tym wymiar urlopu wypoczynkowego, wliczane są również m.in. okresy prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej oraz wykonywania pracy na podstawie umowy zlecenia, umowy agencyjnej lub umowy o świadczenie usług.

Zmiana ta ma szczególne znaczenie dla osób, które przed zatrudnieniem na etacie przez wiele lat prowadziły działalność gospodarczą albo pracowały na podstawie umów cywilnoprawnych. Po udokumentowaniu tych okresów – co do zasady zaświadczeniem z ZUS – mogą one szybciej osiągnąć 10-letni staż pracy, a tym samym uzyskać prawo do 26 dni urlopu wypoczynkowego.

Jak prawidłowo udzielać urlopu?

Urlopu wypoczynkowego udziela się w dni, które zgodnie z obowiązującym pracownika rozkładem czasu pracy są dla niego dniami pracy. Co do zasady jeden dzień urlopu odpowiada 8 godzinom pracy.

Urlop rozlicza się w godzinach, co oznacza, że pracodawca udziela go w takim wymiarze, jaki pracownik miał przepracować w danym dniu. Udzielenie urlopu na część dnia jest dopuszczalne wyłącznie w sytuacji, gdy pozostała do wykorzystania pula urlopu jest niższa niż pełny dobowy wymiar czasu pracy pracownika.

Urlop przy niepełnym wymiarze czasu pracy

W przypadku pracowników zatrudnionych na część etatu wymiar urlopu ustala się proporcjonalnie do wymiaru czasu pracy.

Przykładowo, pracownik zatrudniony na 1/2 etatu, któremu przysługuje 20 dni urlopu w pełnym wymiarze, ma prawo do 10 dni urlopu. W praktyce oznacza to 80 godzin urlopu (10 dni × 8 godzin).

Urlop powinien obejmować cały dzień pracy zgodnie z harmonogramem. Udzielanie urlopu na część dnia możliwe jest jedynie w wyjątkowych sytuacjach – gdy pozostały limit urlopu jest niższy niż dobowy wymiar czasu pracy w danym dniu.

W systemie równoważnym, gdzie dobowy wymiar czasu pracy może przekraczać 8 godzin, zasady udzielania urlopu wymagają szczególnej uwagi.

W takim przypadku jeden dzień urlopu odpowiada liczbie godzin zaplanowanych do przepracowania w danym dniu. Jeżeli pracownik miał pracować np. 12 godzin, wykorzystanie urlopu w tym dniu oznacza odliczenie 12 godzin z puli urlopowej.



eprasa.pl f7e872f4d7



Niewykorzystany urlop

Niewykorzystany w danym roku kalendarzowym urlop nie przepada, lecz przechodzi na rok następny jako urlop zaległy.
Pracodawca ma obowiązek udzielić takiego urlopu najpóźniej do 30 września kolejnego roku kalendarzowego. Co istotne, wystarczy rozpoczęcie urlopu przed tą datą, aby uznać termin za zachowany.
Jednocześnie pracownik nie może samodzielnie zdecydować o wykorzystaniu urlopu zaległego bez zgody pracodawcy – nawet po upływie wskazanego terminu. Potwierdza to orzecznictwo Sądu Najwyższego.
Warto również podkreślić, że:

- pracodawca może jednostronnie wyznaczyć termin wykorzystania urlopu zaległego,
- pracownik nie ma prawa odmówić wykorzystania udzielonego urlopu,
- prawo do urlopu ma charakter bezwzględnie obowiązujący i dotyczy obu stron stosunku pracy.

Urlop proporcjonalny – kiedy ma zastosowanie?

Urlop proporcjonalny stosuje się w sytuacjach, gdy pracownik nie przepracuje całego roku kalendarzowego, np. w przypadku:

- rozpoczęcia pracy w trakcie roku,
- rozwiązania stosunku pracy w ciągu roku,
- zmiany pracodawcy.

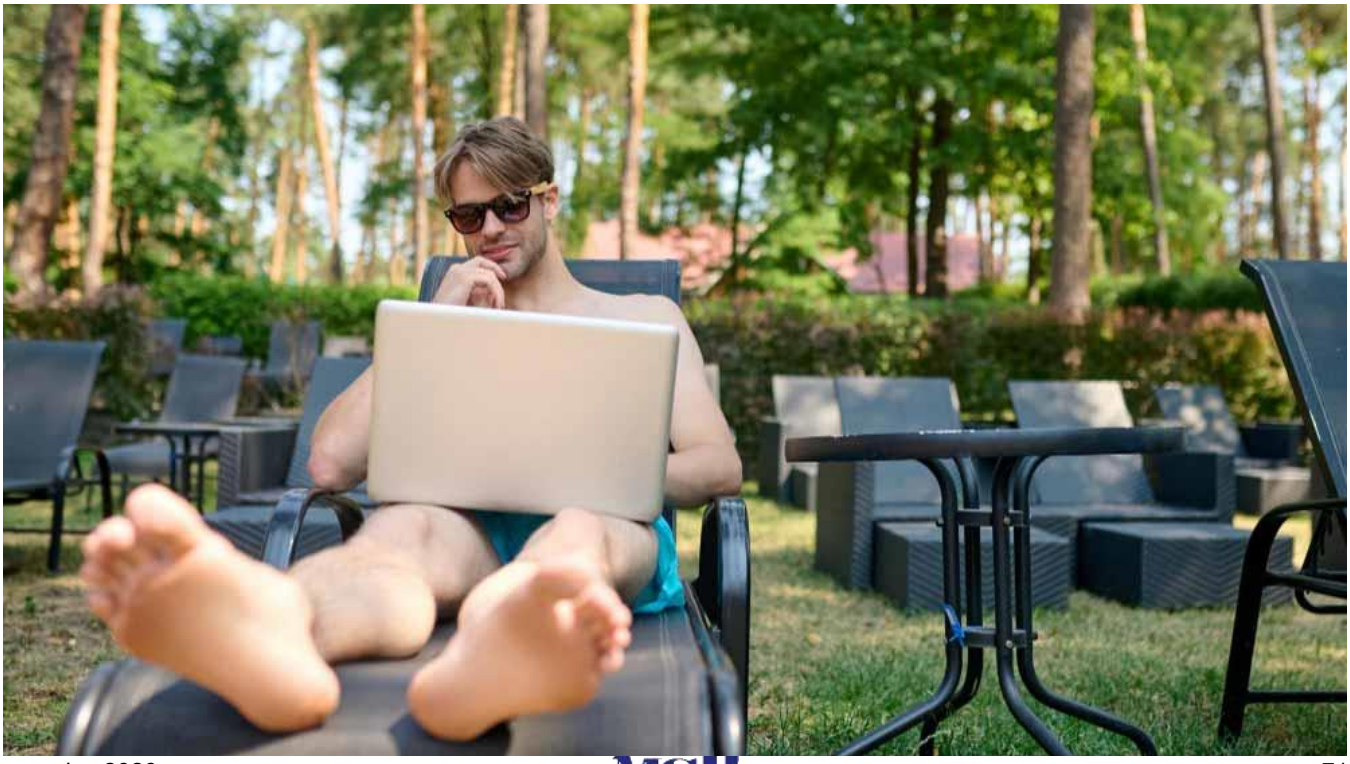
W takich przypadkach urlop ustala się proporcjonalnie do okresu zatrudnienia u danego pracodawcy, przyjmując zasadę, że każdy miesiąc pracy odpowiada 1/12 rocznego wymiaru urlopu.
Przy obliczaniu urlopu proporcjonalnego obowiązują następujące reguły:

- niepełny miesiąc zaokrągla się w górę do pełnego miesiąca,
- niepełny dzień urlopu również zaokrągla się w górę do pełnego dnia,
- w przypadku zmiany pracodawcy urlop dzielony jest między pracodawców proporcjonalnie do okresów zatrudnienia.

W przypadku zmiany wymiaru czasu pracy w trakcie roku (np. z 1/2 etatu na pełen etat), wymiar urlopu należy ustalić oddzielnie dla każdego okresu zatrudnienia.
Stosuje się w tym zakresie zasady analogiczne do urlopu proporcjonalnego – z uwzględnieniem okresów pracy na poszczególnych etatach.

Urlop w okresie wypowiedzenia

W okresie wypowiedzenia umowy o pracę pracodaw-



eprasa.pl f7e872f4d7



ca może zobowiązać pracownika do wykorzystania przysługującego mu urlopu wypoczynkowego.
Decyzja w tym zakresie należy wyłącznie do pracodawcy – niezależnie od tego, która ze stron złożyła wypowiedzenie. Pracownik nie może sprzeciwić się udzieleniu urlopu w tym okresie.
W praktyce oznacza to, że:

- pracodawca może skierować pracownika zarówno na urlop zaległy, jak i bieżący,
- urlop bieżący powinien być udzielony proporcjonalnie do okresu zatrudnienia w danym roku,
- w przypadku niewykorzystania urlopu pracodawca ma obowiązek wypłaty ekwiwalentu pieniężnego po rozwiązaniu umowy.

Urlop na żądanie – zasady korzystania

Każdemu pracownikowi zatrudnionemu na podstawie umowy o pracę przysługują 4 dni urlopu na żądanie w roku kalendarzowym. Urlop ten stanowi część ogólnego wymiaru urlopu wypoczynkowego.
Najważniejsze zasady:

- pracownik zgłasza chęć skorzystania z urlopu najpóźniej w dniu jego rozpoczęcia, przed rozpoczęciem pracy,
- forma zgłoszenia jest dowolna (np. telefon, e-mail), o ile jest skuteczna,
- pracodawca co do zasady powinien udzielić urlopu, jednak w wyjątkowych sytuacjach może odmówić – gdy nieobecność pracownika zagraża interesom firmy.

Warto pamiętać, że:

- wykorzystanie urlopu na żądanie bez zgody pracodawcy może zostać uznane za naruszenie obowiązków pracowniczych,
- niewykorzystane dni urlopu na żądanie przechodzą na kolejny rok jako zwykły urlop wypoczynkowy,
- ich liczba nie zwiększa limitu urlopu na żądanie w następnym roku.

Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy mają takie samo prawo do 4 dni urlopu na żądanie jak pracownicy pełnoetatowi. Różnica polega na sposobie jego rozliczania:

- z puli urlopu odejmowane są godziny odpowiadające zaplanowanemu czasowi pracy w danym dniu,

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl f7e872f4d7



- liczba dni urlopu na żądanie zmniejsza się o faktycznie wykorzystane dni.

Urlop w trakcie długotrwałej nieobecności

Korzystanie ze zwolnienia lekarskiego lub świadczenia rehabilitacyjnego nie wpływa na prawo do urlopu wypoczynkowego. Pracownik zachowuje prawo do pełnego wymiaru urlopu, ponieważ w tym czasie pozostaje w stosunku pracy.
Okresy te nie są uwzględniane jako przesłanki do obniżenia wymiaru urlopu proporcjonalnego.

Odwołanie pracownika z urlopu

Pracodawca ma prawo odwołać pracownika z urlopu, jednak tylko w wyjątkowych sytuacjach – gdy:

- wystąpią nieprzewidziane okoliczności,
- obecność pracownika jest niezbędna.

W takim przypadku pracodawca jest zobowiązany pokryć koszty poniesione przez pracownika w bezpośrednim związku z odwołaniem z urlopu, np.:

- koszty powrotu,
- niewykorzystanego pobytu,
- wydatki poniesione przez członków rodziny, jeśli musieli przerwać wypoczynek.

Niewykorzystana część urlopu pozostaje do dyspozycji pracownika i powinna zostać wykorzystana w innym terminie.
Urlop wypoczynkowy to jedno z kluczowych uprawnień pracowniczych, które podlega szczegółowej regulacji w Kodeksie pracy. Pracodawca, jak i pracownik powinni znać zasady jego nabywania, udzielania oraz rozliczania. Znajomość tych zasad pozwala uniknąć błędów kadrowych oraz potencjalnych konsekwencji prawnych, a jednocześnie zapewnia pracownikom realną możliwość odpoczynku i regeneracji. ■

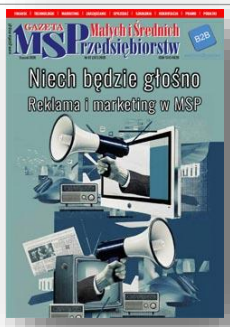
AUTOPROMOCJA



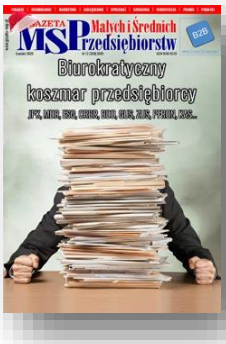


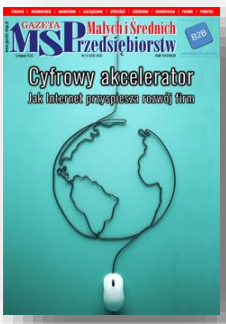






www.gazeta-msp.pl











eprasa.pl f7e872f4d7



Poufność w biznesie. Jak skutecznie chronić informacje, know-how i dane klientów?



Wioletta Żelazowska

W każdej firmie istnieją informacje, które mają realną wartość gospodarczą. Nie zawsze są to patenty, zaawansowane technologie czy rozbudowane i skomplikowane bazy danych. Bardzo często chodzi o kwestie znacznie bardziej codzienne, takie jak np.: lista klientów, indywidualne warunki handlowe, strategia cenowa, dokumentacja projektowa, dane finansowe albo know-how wypracowywane przez lata prowadzenia działalności.

eprasa.pl/7e87214d7



Dla przedsiębiorcy takie informacje mogą być równie istotne jak sprzęt, lokal czy środki zgromadzone na rachunku bankowym. Ich utrata, niekontrolowane ujawnienie albo wykorzystanie przez osobę nieuprawnioną może znacząco osłabić pozycję firmy, ułatwić konkurencji przejęcie klientów lub nawet doprowadzić do sporów z kontrahentami i partnerami biznesowymi.

Mimo to poufność w praktyce często bywa traktowana jedynie jako standardowa klauzula umowna, której nikt dokładnie nie analizuje. Strony podpisują dokument, w którym zobowiązują się do zachowania tajemnicy, ale nie doprecyzowują, co konkretnie ma być chronione, kto ma dostęp do informacji ani co dzieje się z tymi danymi po zakończeniu współpracy.

To istotny błąd, ponieważ ochrona poufności nie powinna być wyłącznie formalnością. Powinna stanowić element świadomego i odpowiedzialnego zarządzania firmą oraz jej zasobami.

Nie każda informacja ma taką samą wartość

Pierwszym krokiem do skutecznej ochrony informacji jest ustalenie, co w danej organizacji rzeczywiście ma charakter poufny. Zbyt ogólne lub nieprecyzyjne sformułowania w umowie mogą okazać się niewystarczające. Jeżeli dokument wskazuje jedynie, że strony mają zachować w poufności „wszelkie informacje", ale nie wyjaśnia, jakie dane są szczególnie istotne, w praktyce może pojawić się spór dotyczący zakresu tego obowiązku.

Warto więc wskazać konkretne przykłady informacji poufnych. Mogą to być m.in.: dane klientów, cenniki, warunki negocjacji, strategie sprzedażowe, plany marketingowe, dokumentacja techniczna, raporty finansowe, procedury operacyjne, analizy czy informacje o dostawcach i partnerach.

Im bardziej precyzyjnie firma określi, jakie informacje podlegają ochronie, tym łatwiejsze będzie późniejsze wykazanie, że dana informacja rzeczywiście miała znaczenie gospodarcze i nie była przeznaczona do swobodnego ujawniania lub wykorzystania.

Poufność dotyczy nie tylko kontrahentów

Przedsiębiorcy często kojarzą poufność głównie z umowami handlowymi. Tymczasem dostęp do kluczowych informacji mają nie tylko kontrahenci. Mają go także pracownicy, współpracownicy B2B, podwykonawcy, księgowość, doradcy, specjaliści IT, agencje marketingowe, a także osoby obsługujące systemy CRM czy kampanie reklamowe.



eprasa.pl f7e872f4d7



Każda z tych osób może wejść w posiadanie danych, które są istotne dla funkcjonowania firmy. Dlatego poufność powinna być uregulowana szerzej niż tylko w jednej umowie z głównym partnerem biznesowym. Zakres dostępu powinien być adekwatny do wykonywanych zadań. Nie każdy współpracownik musi mieć wgląd w pełną bazę klientów. Nie każda osoba obsługująca projekt musi znać marże, szczegółowe warunki finansowe czy strategiczne plany rozwoju. Ochrona informacji zaczyna się od weryfikacji, kto rzeczywiście musi mieć dostęp do konkretnych danych i w jakim zakresie.

Sama klauzula w umowie nie wystarczy

Zapis o poufności jest ważny, ale nie zastąpi codziennej praktyki organizacyjnej. Jeżeli firma deklaruje ochronę informacji, a jednocześnie korzysta ze wspólnych haseł, nie odbiera dostępów po zakończeniu współpracy albo przesyła wrażliwe dane bez żadnych ustalonych zasad, trudno mówić o realnym zabezpieczeniu.

Poufność powinna funkcjonować nie tylko na papierze. Przedsiębiorca powinien jasno określić, gdzie przechowywane są ważne dokumenty, kto ma do nich dostęp, jak nadawane i kontrolowane są uprawnienia, kto je aktualizuje oraz kto odpowiada za ich odebranie, gdy współpraca się kończy.

W praktyce duże znaczenie mają proste i przejrzyste procedury, bez tworzenia zbędnej biurokracji, takie jak: ograniczenie dostępów do systemów, indywidualne konta użytkowników, regularna kontrola uprawnień, zasady archiwizacji dokumentów, zakaz przekazywania haseł oraz procedura zwrotu materiałów i danych.

Co powinien zawierać dobry zapis o poufności?

Dobrze przygotowana klauzula poufności powinna odpowiadać na kilka kluczowych pytań:

- jakie informacje są poufne,
- kto jest zobowiązany do ich ochrony,
- w jakim celu mogą być wykorzystywane,
- jak długo obowiązuje poufność,
- jakie sankcje grożą za naruszenie tych zasad.

Warto również określić, czy obowiązek poufności dotyczy wyłącznie informacji wyraźnie oznaczonych jako poufne, czy także tych, które ze względu na swój charakter powinny być traktowane jako niejawne.

W praktyce wiele istotnych informacji przekazywanych jest podczas spotkań, rozmów telefonicznych czy korespondencji mailowej. Nie zawsze każda

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl f7e872f4d7

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/7e872f4d7



z nich zostaje formalnie oznaczona, co może rodzić wątpliwości interpretacyjne.
Istotne jest także określenie wyjątków. Nie każda informacja może być objęta poufnością bez ograniczeń. Część danych może być powszechnie znana, publicznie dostępna lub musi zostać ujawniona na żądanie uprawnionych organów. Dobrze przygotowana umowa powinna uwzględniać takie sytuacje i jasno je regulować.

Poufność po zakończeniu współpracy

Jednym z najczęściej pomijanych momentów jest zakończenie współpracy. Firma rozwiązuje umowę z podwykonawcą, kończy projekt z agencją albo rozstaje się ze współpracownikiem, jednak nie porządkuje kwestii dostępu do informacji.
Może to stanowić poważne ryzyko. Osoba, która nie współpracuje już z firmą, nadal może mieć dostęp do folderów, systemów, kont reklamowych, baz klientów, dokumentów projektowych czy korespondencji. Często nie wynika to ze złej woli, lecz z braku odpowiednich procedur. Umowa powinna jasno wskazywać, co dzieje się z informacjami po zakończeniu współpracy:

- czy dokumenty mają zostać zwrócone,
- czy kopie powinny zostać trwale usunięte,
- czy dostęp do systemów ma zostać odebrany w określonym terminie,
- czy były współpracownik może korzystać z ogólnego doświadczenia, ale nie z konkretnych danych firmy.

Dobrze przeprowadzone zakończenie współpracy jest równie ważne, jak jej rozpoczęcie.

Kary za naruszenie poufności

W umowach często pojawiają się kary umowne za naruszenie poufności. Ich stosowanie bywa uzasadnione, ponieważ w praktyce wykazanie wysokości szkody po ujawnieniu informacji jest często bardzo trudne.



eprasa.pl f7e872f4d7



Jak bowiem wycenić utratę klienta, przejęcie know-how czy ujawnienie strategii cenowej? Nie zawsze jest to jednoznaczne.

Kara umowna może pełnić funkcję dyscyplinującą oraz porządkującą odpowiedzialność, jednak powinna być proporcjonalna do potencjalnych naruszeń. Zbyt wysoka kara może prowadzić do sporów, a zbyt niska nie spełni funkcji ochronnej.

Należy również rozróżnić sytuacje – inaczej ocenia się świadome przekazanie bazy klientów konkurencji z poważną szkodą dla organizacji, a inaczej drobne naruszenie organizacyjne без realnych konsekwencji biznesowych. Umowa powinna uwzględniać te różnice.

Poufność a dane klientów

Dla wielu firm baza klientów jest jednym z najcenniejszych aktywów. Zawiera nie tylko dane kontaktowe, ale także historię współpracy, preferencje zakupowe, poziom cen, potrzeby oraz potencjał sprzedażowy.

Dostęp do takich danych powinien być ściśle kontrolowany. Firma powinna wiedzieć, kto może korzystać z bazy, w jakim celu oraz na jakich zasadach, a także w jaki sposób ten dostęp jest monitorowany.

Ochrona informacji jako element dojrzałości firmy

Poufność nie jest wyłącznie zagadnieniem prawnym. Jest istotnym elementem zarządzania organizacją. Firma, która wie, jakie informacje są dla niej kluczowe, kto ma do nich dostęp i jak są zabezpieczone, działa w sposób bardziej świadomy i uporządkowany.

Nie każda firma potrzebuje rozbudowanych procedur. Każda powinna jednak mieć opracowane podstawowe standardy i zasady ochrony informacji – szczególnie wtedy, gdy współpracuje z wieloma podwykonawcami lub opiera swoją przewagę konkurencyjną na relacjach z klientami oraz unikalnym know-how.

Ochrona poufności nie wynika z braku zaufania do ludzi – wynika z odpowiedzialnego zarządzania tym, co firma wypracowała przez lata.

Poufność warto uporządkować wcześniej

Najgorszym momentem na analizę poufności jest chwila, gdy dane zostały już ujawnione. Wtedy przedsiębiorca działa pod presją, próbuje ustalić, kto miał dostęp do informacji, jakie dokumenty zostały podpisane i czy istnieje możliwość dochodzenia roszczeń.

Znacznie bezpieczniej jest uporządkować ten obszar wcześniej: doprecyzować klauzule poufności, ograniczyć dostępy, ustalić procedury zakończenia współpracy oraz jasno określić, które informacje mają dla firmy największą wartość.

Podsumowując – poufność w biznesie nie jest formalnym dodatkiem do umowy. Jest jednym z kluczowych narzędzi ochrony przewagi konkurencyjnej, relacji z klientami oraz stabilności przedsiębiorstwa. ■

Autorka: prawniczka, prowadzi edukację prawną przedsiębiorców, specjalistka w zakresie sukcesji oraz w obszarze organizacji i zarządzania NGO
wzelazowska@strategiasukcesji.pl

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



eprasa.pl f7e872f4d7



Zasady ustalania składki zdrowotnej przedsiębiorców

Wysokość składki zdrowotnej przedsiębiorców w 2026 roku, podobnie jak w latach ubiegłych, zależy przede wszystkim od wybranej formy opodatkowania, a w niektórych przypadkach również od formy prowadzenia działalności gospodarczej. Mechanizm jej obliczania pozostaje jednak skomplikowany i nadal powoduje liczne wątpliwości w trakcie bieżących rozliczeń. Poniżej przedstawiamy szczegółowe omówienie zasad ustalania składki zdrowotnej wraz z uwzględnieniem najważniejszych zmian i praktycznych aspektów jej rozliczania.

Katarzyna Tokarczyk

eprasa.pl f7e872f4d7



Podstawy prawne i zakres obowiązku

Podstawą prawną ustalania składki zdrowotnej przedsiębiorców jest ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych. To właśnie w niej określone zostały zasady wyliczania składki w zależności od formy opodatkowania.

Obowiązek opłacania składki zdrowotnej na opisanych zasadach dotyczy przede wszystkim osób prowadzących działalność gospodarczą oraz niektórych wspólników spółek osobowych, którzy rozliczają się według jednej z następujących form:

- skali podatkowej,
- podatku liniowego,
- ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych.

Składka w stałej wysokości

Niektórzy przedsiębiorcy, niezależnie od osiąganych dochodów lub przychodów, opłacają składkę zdrowotną w stałej wysokości. Dotyczy to przede wszystkim:

- wspólników spółek komandytowych,
- komplementariuszy spółek komandytowo-akcyjnych,
- akcjonariuszy prostych spółek akcyjnych,
- właścicieli jednoosobowych spółek z o.o.

W ich przypadku podstawą wymiaru składki jest przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w IV kwartale roku poprzedniego. W 2026 roku oznacza to podstawę w wysokości 9.228,64 zł i miesięczną składkę wynoszącą 830,58 zł.

Karta podatkowa

Podatnicy korzystający z karty podatkowej ustalają składkę zdrowotną w oparciu o minimalne wynagrodzenie. W 2026 roku jego wysokość wynosi 4.806 zł, co w skalli miesięcznej wynosi 432,54 zł.



eprasa.pl f7e872f4d7



Składka zdrowotna przy skali podatkowej i podatku liniowym

W przypadku przedsiębiorców rozliczających się według skali podatkowej lub podatku liniowego, składka zdrowotna uzależniona jest od osiągniętego dochodu. Wynosi ona odpowiednio:

- 9 proc. dochodu – dla skali podatkowej,
- 4,9 proc. dochodu – dla podatku liniowego.

Kluczowe znaczenie ma tu sposób ustalania dochodu na potrzeby składki, który różni się od zasad obowiązujących przy podatku dochodowym.

Dochód dla celów składki zdrowotnej obliczany jest narastająco. W pierwszym miesiącu roku składkowego stanowi on różnicę między przychodami a kosztami uzyskania przychodów, pomniejszoną o zapłacone składki społeczne, o ile nie zostały one zaliczone do kosztów.

W kolejnych miesiącach dochód ustala się jako różnicę pomiędzy sumą przychodów i kosztów od początku roku, skorygowaną o wcześniej wykazane dochody oraz składki społeczne. Dodatkowo należy uwzględnić różnice remanentowe – zarówno zwiększające, jak i zmniejszające podstawę.

W kalkulacji nie uwzględnia się natomiast przychodów i kosztów powstałych w okresie zawieszenia działalności. Warto także pamiętać, że od 2025 roku przedsiębiorcy mogą wyłączyć z podstawy składki przychody i koszty związane ze sprzedażą środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych.

Minimalna wysokość składki

Niezależnie od osiągniętego wyniku finansowego, przedsiębiorcy zobowiązani są do opłacania minimalnej składki zdrowotnej. W 2026 roku wynosi ona 432,54 zł i obowiązuje zarówno podatników na skali podatkowej, jak i podatku liniowym.

Oznacza to, że nawet w przypadku braku dochodu składka musi zostać opłacona. W praktyce dla podatku liniowego minimalna składka odpowiada dochodowi miesięcznemu na poziomie około 8.830 zł.

W przypadku tych form opodatkowania nie obowiązuje górna granica podstawy składki, co oznacza, że rośnie ona proporcjonalnie do dochodu.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP





eprasa.pl f7e872f4d7



Rok składkowy i jego znaczenie

Istotnym elementem systemu jest tak zwany rok składkowy, który trwa od 1 lutego do 31 stycznia roku następnego. Nie pokrywa się on z rokiem kalendarzowym, co bywa źródłem wątpliwości interpretacyjnych.
Taki układ wynika z faktu, że składka za dany miesiąc obliczana jest na podstawie dochodu z miesiąca poprzedniego. Rok składkowy wpływa również na sposób ustalania minimalnej składki.
W praktyce w 2026 roku oznacza to, że:

- w styczniu obowiązywała składka 314,96 zł,
- od lutego do grudnia wynosi ona 432,54 zł.

Składka zdrowotna dla ryczałtowców

W przypadku ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych składka zdrowotna uzależniona jest od poziomu przychodów, a nie dochodu. Podstawa jej wymiaru stanowi odpowiedni procent przeciętnego wynagrodzenia.
W 2026 roku obowiązują trzy progi:

- do 60.000 zł przychodu rocznie – składka 498,35 zł,
- do 300.000 zł – składka 830,58 zł,
- powyżej 300.000 zł – składka 1 .495,04 zł.

Ryczałtowcy mogą wybrać sposób rozliczania składki. Mogą robić to na bieżąco, w oparciu o przychody narastająco, lub skorzystać z metody uproszczonej, bazującej na przychodzie osiągniętym w roku poprzednim. Wybór metody wpływa na stabilność składki i ryzyko dopłat w rozliczeniu rocznym.

Prowadzenie kilku działalności

Zasady ustalania składki zdrowotnej w przypadku prowadzenia więcej niż jednej działalności są uzależnione od stosowanej formy opodatkowania.
Jeżeli przedsiębiorca stosuje tę samą formę opodatkowania, dochody lub przychody są sumowane. Natomiast w przypadku różnych form opodatkowania, składki ustala się oddzielnie dla każdej działalności.
Szczególne zasady dotyczą osób łączących jednoo-

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 f7e872f4d7



sobową działalność gospodarczą z udziałem w spółkach. W takiej sytuacji opłacana jest składka z JDG oraz jedna dodatkowa składka z tytułu uczestnictwa w spółkach, niezależnie od ich liczby.
Jeżeli osoba jest wspólnikiem kilku spółek i nie prowadzi działalności gospodarczej – wówczas składkę należy opłacić od każdej spółki oddzielnie.

Możliwość odliczenia składki

Możliwość uwzględnienia składki zdrowotnej w rozliczeniach podatkowych zależy od formy opodatkowania. Najważniejsze zasady są następujące:

- podatek liniowy – odliczenie od dochodu do limitu 14 .100 zł rocznie,
- ryczałt – możliwość pomniejszenia przychodu o 50 proc. zapłaconych składek,
- karta podatkowa – odliczenie 19 proc. składki,
- skala podatkowa – brak możliwości odliczenia.

Roczne rozliczenie składki zdrowotnej

Poza rozliczeniami miesięcznymi przedsiębiorcy są zobowiązani do dokonania rocznego rozliczenia składki zdrowotnej. Dokonuje się go w deklaracji składanej za kwiecień, z terminem upływającym 20 maja.
W ramach tego rozliczenia porównuje się sumę zapłaconych składek z kwotą wynikającą z rocznego dochodu lub przychodu. W zależności od wyniku przedsiębiorca może być zobowiązany do dopłaty lub może ubiegać się o zwrot nadpłaty.
System ustalania składki zdrowotnej w 2026 r. pozostaje złożony i wymaga dokładnej analizy indywidualnej sytuacji przedsiębiorcy. Szczególnie istotny jest brak górnego limitu składki dla skali podatkowej i podatku liniowego, co może prowadzić do znaczących obciążeń przy wyższych dochodach.
Również w przypadku ryczałtu warto zwrócić uwagę na możliwe dopłaty wynikające z rozliczenia rocznego. Z tego względu wybór formy opodatkowania powinien być świadomą decyzją poprzedzoną analizą finansową na początku roku. ■

Autorka: ekspert wFirma

REKLAMA

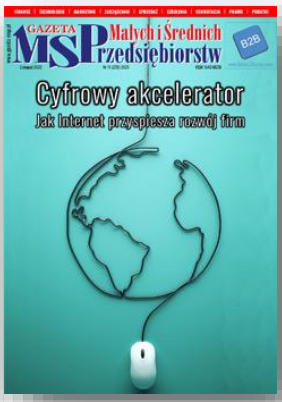


eprasa.pl f7e872f4d7







































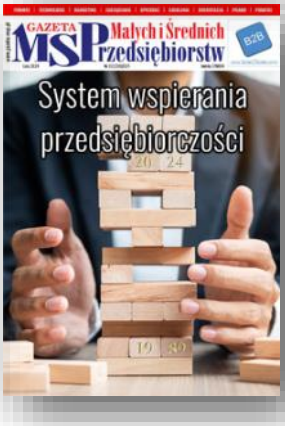












eprasa.pl f7e872f4d7



Więcej zleceń, mniej gotówki? Transport walczy o płynność

Polska gospodarka weszła w 2026 rok z solidnym tempem wzrostu. Głównym motorem rozwoju, podobnie jak w poprzednich latach, pozostaje konsumpcja prywatna. Dane GUS oraz liczne raporty rynkowe jednoznacznie wskazują, że Polacy chętnie wydają pieniądze, szczególnie w kanale online. Okazuje się jednak, że nie wszystkie branże w równym stopniu korzystają z tego ożywienia. Transport, spedycja i logistyka (TSL), które są przecież krwiobiegiem współczesnego handlu, nadal mierzą się z poważnymi wyzwaniami finansowymi. Choć popyt rośnie, sektor wciąż musi intensywnie walczyć o utrzymanie płynności.

DAMIAN SAPIELAK

eprasa.pl f7e872f4d7

Konsumpcja rośnie, paczek przybywa, ale...

Z najnowszego raportu Gemius wynika, że aż 78 proc. polskich internautów dokonuje zakupów w sieci. To wyraźny sygnał, że e-commerce przestał być jedynie uzupełnieniem tradycyjnego handlu, a stał się jego integralnym filarem. Naturalną konsekwencją jest wzrost zapotrzebowania na usługi transportowe – więcej zamówień oznacza więcej przesyłek, więcej kursów i większe obciążenie całego łańcucha logistycznego.

Potwierdzają to również nastroje wśród przedsiębiorstw. Na początku 2026 roku ponad 22 proc. firm z sektora TSL deklarowało oczekiwanie wzrostu liczby zleceń lub sprzedaży. Większy wolumen operacyjny nie przekłada się jednak automatycznie na lepsze wyniki finansowe. Wręcz przeciwnie – w obawie o utratę płynności aż 42 proc. firm planuje ograniczenie inwestycji w bieżącym roku.

To błędne koło, w które wpada coraz więcej przedsiębiorstw transportowych. Z jednej strony rośnie liczba zleceń i konieczność obsługi większego wolumenu pracy, z drugiej natomiast brakuje kapitału, który pozwoliłby realizować te zlecenia w sposób bezpieczny i jednocześnie inwestować w rozwój. Ograniczanie inwestycji może chwilowo poprawić sytuację finansową, jednak w dłuższym okresie prowadzi do niedostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych. W efekcie zwiększa się ryzyko utraty konkurencyjności, a w skrajnych przypadkach nawet upadłości.

Koszty rosną szybciej niż przychody

Branża transportowa należy do najbardziej konkurencyjnych w Europie, a polskie firmy od lat zajmują w niej czołowe miejsca. Ich przewaga opierała się dotychczas w dużej mierze na relatywnie niższych kosztach operacyjnych. Niestety, ta przewaga systematycznie maleje.

W 2026 r. sektor został dotknięty kolejnym silnym szokiem kosztowym. Opłaty drogowe w systemie



eprasa.pl f7e872f4d7

e-TOLL wzrosły o ponad 40 proc., a dodatkowo znacząco rozszerzono sieć dróg objętych opłatami. To bezpośrednio wpływa na koszty każdej realizowanej usługi transportowej.

Nie jest to jednak jedyne wyzwanie. W ostatnich miesiącach obserwujemy również dynamiczny wzrost cen paliw, które stanowią jeden z kluczowych składników kosztowych w TSL.

W efekcie ponad 73 proc. firm spodziewa się pogorszenia rentowności w najbliższych miesiącach. W takich warunkach utrzymanie stabilnych przepływów pieniężnych staje się nie tylko trudne, ale wręcz krytyczne dla funkcjonowania przedsiębiorstw.

Klient wydaje więcej, ale nie na dostawę

Paradoks współczesnego rynku polega na tym, że choć konsumenci wydają więcej, nie są skłonni pokrywać rzeczywistych kosztów dostawy. Darmowa lub bardzo tania wysyłka stała się standardem i jednym z głównych czynników wpływających na decyzje zakupowe.

Dla firm logistycznych oznacza to rosnącą presję cenową. W praktyce zmusza je to do operowania na coraz niższych marżach – często na granicy opłacalności. Co więcej, zwiększający się wolumen przesyłek nie zawsze przekłada się na wyższe zyski. W wielu przypadkach skutkuje on wręcz zwiększeniem zapotrzebowania na kapitał obrotowy, konieczny do finansowania bieżącej działalności.

Z naszej perspektywy wyraźnie widać ten trend w pracy z przedsiębiorstwami transportowymi. Wiele z nich rozwija się operacyjnie – realizuje więcej zleceń, poszerza skalę działalności – ale jednocześnie zmaga się z napiętą płynnością finansową. W sytuacji, gdy rynek wymusza utrzymywanie niskich cen usług, a koszty stale rosną, kluczowe staje się zabezpieczenie odpowiedniego kapitału obrotowego. Bez niego nawet dynamiczny rozwój może szybko doprowadzić do utraty stabilności.

Zatory płatnicze w silniku TSL

Jednym z największych problemów pozostaje płynność finansowa wynikająca ze specyfiki branży. W sektorze TSL koszty ponoszone są niemal natychmiast – paliwo, wynagrodzenia, opłaty drogowe czy serwis floty – podczas gdy na przychody trzeba czekać.

Standardem są długie terminy płatności, często sięgające 60–90 dni. Co więcej, część faktur regulowana jest po terminie. Średnie opóźnienie wynosi obecnie 21,4 dnia, co dodatkowo pogłębia presję na przepływy pieniężne.

W praktyce oznacza to, że firmy transportowe w dużym stopniu kredytują swoich klientów. Przy ograniczonym dostępie do finansowania zewnętrznego utrzymanie stabilności finansowej w takich warunkach staje się niezwykle trudne. Nic więc dziwnego, że przedsiębiorstwa podchodzą ostrożnie do inwestycji i koncentrują się przede wszystkim na zabezpieczeniu bieżących potrzeb płynnościowych.

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



eprasa.pl f7e872f4d7

Kapitał obrotowy na pierwszym planie

W obecnych realiach zarządzanie kapitałem obrotowym staje się absolutnym fundamentem funkcjonowania firm z sektora TSL. To właśnie efektywna kontrola przepływów pieniężnych decyduje dziś o stabilności i odporności przedsiębiorstw na zmienność rynku.

Dopiero po zapewnieniu odpowiedniej płynności możliwe jest myślenie o dalszym rozwoju i inwestycjach. A te wkrótce staną się nieuniknione – m.in. w związku z wdrażaniem kolejnych regulacji dotyczących ograniczania wpływu gospodarki na środowisko oraz koniecznością modernizacji floty czy procesów operacyjnych.

Firmy, które potrafią skutecznie zarządzać kapitałem obrotowym i korzystać z dostępnych narzędzi finansowych, będą miały szansę nie tylko przetrwać trudniejszy okres, ale również wykorzystać rosnący popyt rynkowy. W dłuższej perspektywie można więc zakładać, że w branży transportowej wygrywać będą nie tylko najszybsi i najtańsi, lecz przede wszystkim ci, którzy dysponują stabilnym dostępem do kapitału i potrafią nim efektywnie zarządzać. ■

Autor: COO Novalend

AUTOPROMOCJA



eprasa.pl f7e872f4d7



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 f7e872f4d7



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



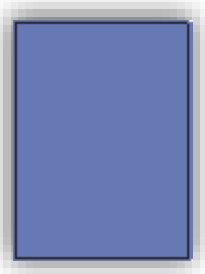
Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy. bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

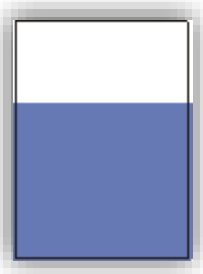
eprasa.pl f7e872f4d7

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

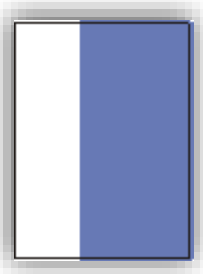
Strony redakcyjne



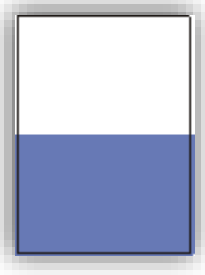
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



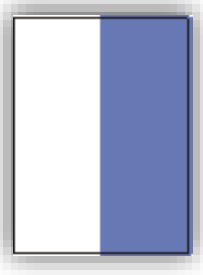
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



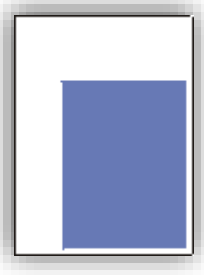
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



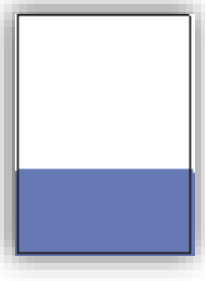
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



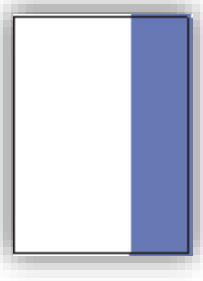
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



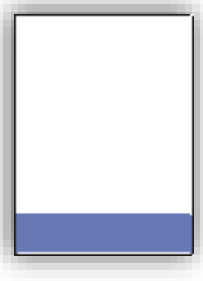
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



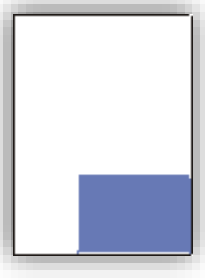
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



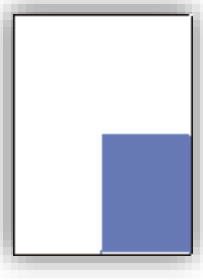
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



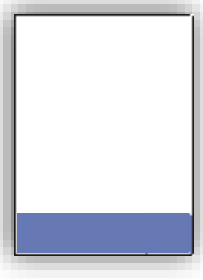
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



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**

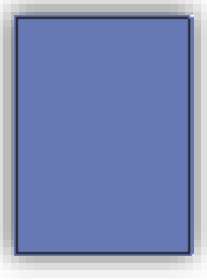
Okładki



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 f7e872f4d7



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 f7e872f4d7

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl f7e872f4d7