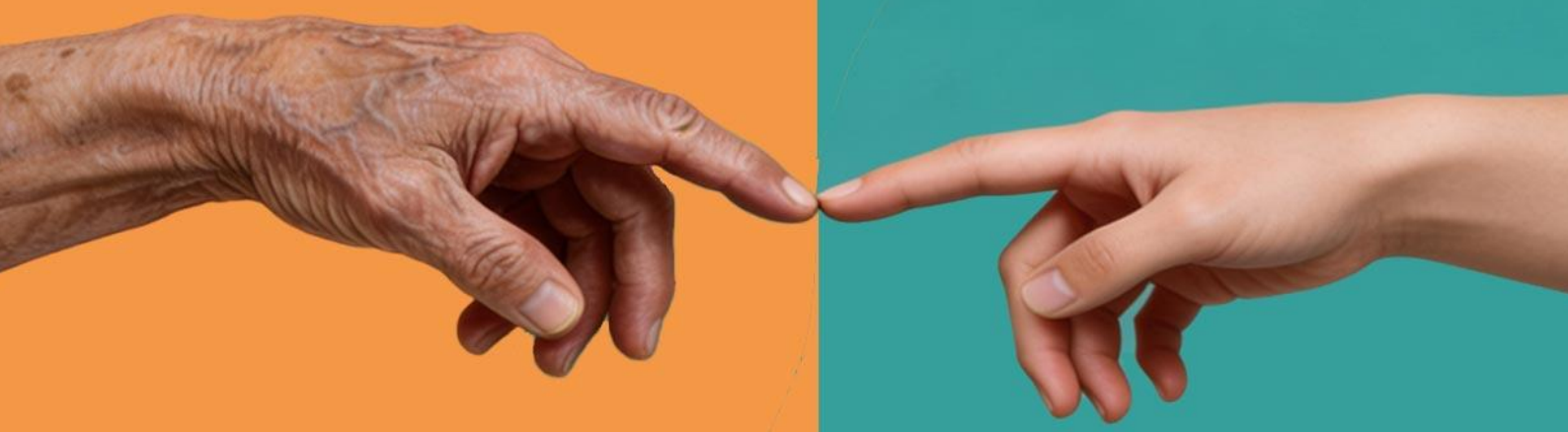
www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Lipiec 2026 Nr 07 (267) 2026 ISSN 1643-8639

B2B
www.biznes2biznes.com

10 powodów nieudanej sukcesji firmy



Jest dobrze, ale nie beznadziejnie

AI-washing: nowy greenwashing

Kryzysy przestały być wyjątkiem

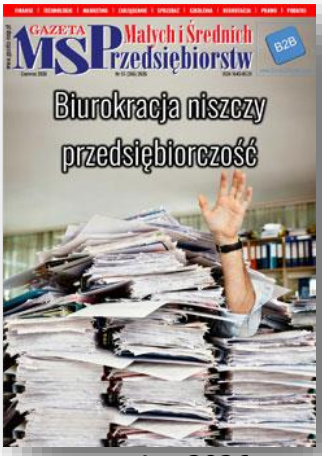
Letni paradoks w sprzedaży B2B

Nowe uprawnienia PIP

Faktura korygująca w KSeF

eprasa.pl fe5146c035

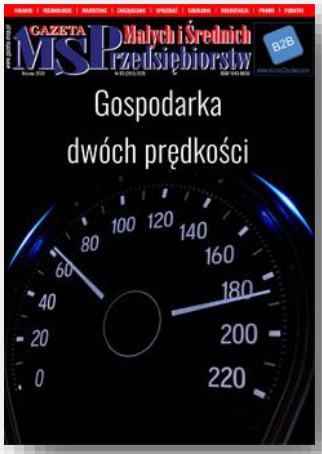
Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



czerwiec 2026

maj 2026

kwiecień 2026

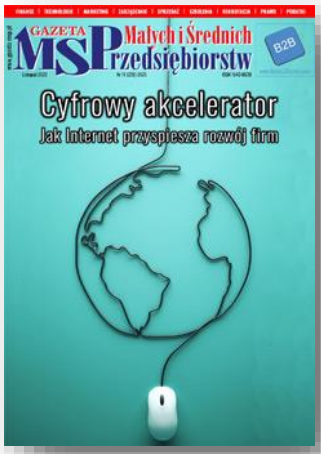


marzec 2026

luty 2026

styczeń 2026

grudzień 2025



listopad 2025

październik 2025

wrzesień 2025

sierpień 2025

lipiec 2025

czerwiec 2025

maj 2025

kwiecień 2025

marzec 2025

eprasa.pl fe5146c035

Dorobek życia potrzebuje planu

W firmach rodzinnych zbyt często zakłada się, że „jakoś to będzie". Właściciel prowadzi biznes przez dekady, zna każdy numer telefonu, każdą niepisaną zasadę, każdego kluczowego kontrahenta. Firma działa, zarabia, rośnie – więc temat sukcesji można odłożyć. Na później. Na moment, gdy dzieci będą gotowe. Problem w tym, że życie rzadko czeka na właściwy moment.

Sukcesja nie jest aktem przekazania udziałów ani symbolicznym wręczeniem kluczy do gabinetu. To proces, który wymaga planu, rozmowy, odwagi i chłodnej oceny. Trzeba odpowiedzieć sobie na pytania: kto potrafi zarządzać firmą? Czy dzieci w ogóle chcą ją przejąć? Czy założyciel umie odejść z pierwszego szeregu? Czy firma jest zabezpieczona prawnie, podatkowo i organizacyjnie? Czy kluczowa wiedza istnieje tylko w głowie właściciela?

Brak przygotowania potrafi zniszczyć dorobek życia szybciej niż kryzys gospodarczy. Choroba, nagła śmierć, rodzinny konflikt, niejasna struktura właścicielska albo sukcesor bez kompetencji mogą sprawić, że firma warta miliony zaczyna tracić klientów, pracowników i zaufanie. Szczególnie groźne są sytuacje, w których emocje zastępują profesjonalne decyzje biznesowe. Firma nie znosi próżni, a w czasie walki o władzę nikt realnie nie trzyma steru.

Dlatego o sukcesji trzeba mówić zanim stanie się koniecznością. Spisać procesy, uporządkować umowy, przygotować testament, rozważyć fundację rodzinną, zaplanować podatki, porozmawiać z dziećmi, wspólnikami i kadrą zarządzającą. Czasem najlepszym następcą będzie członek rodziny, czasem najemny menedżer, a czasem – sprzedaż firmy w dobrym momencie.

Jedno jest pewne: sukcesja bez planu to nie przekazanie dorobku, lecz przerzucenie problemu na najbliższych. A odpowiedzialny przedsiębiorca powinien zostawić po sobie nie chaos, lecz sprawnie działający mechanizm.

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

czerwiec 2026

maj 2026

kwiecień 2026

marzec 2026

luty 2026

styczeń 2026

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

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

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

eprasa.pl fe5146c035

Spis treści

MSP

10 powodów nieudanej sukcesji firmy 6

Jest dobrze, ale nie beznadziejnie 12

Nowości wydawnicze 18

ZARZĄDZANIE

Ach ten mój zespół 32

Dlaczego firmy zatrudniają coraz lepszych, a nie stają się bardziej efektywne 38

FINANSE

Które ubezpieczenia dla firm zyskują na znaczeniu 20

UOKiK znalazł zatory płatnicze na 200 mln zł, a nałożył 2,6 mln zł kar 24

Kryzysy przestały być wyjątkiem – stały się środowiskiem operacyjnym 44

Wakacje to test przywództwa, którego wielu nie zdaje 48

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE

AI-washing: nowy greenwashing? Jak firmy nadużywają narracji o sztucznej inteligencji 28

Wdrażanie systemów zarządczych w MSP 54

eprasa.pl fe5146c035

AKADEMIA MSP

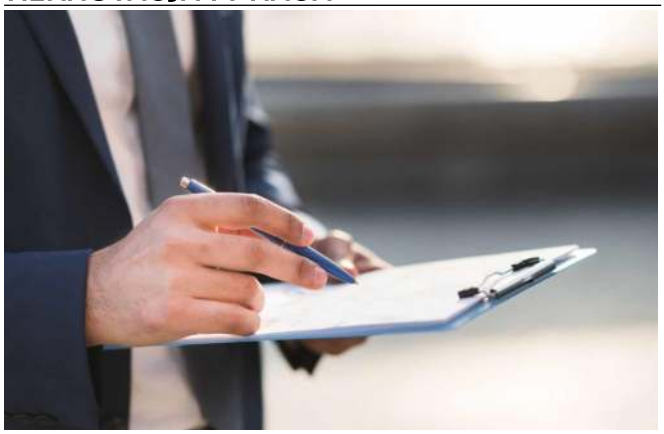
Pochodzenie towarów (preferencje) – koniec „automatyzmu EUR.1” 58

Wiążąca Informacja Taryfowa w dobie sankcji, CBAM i ceł ochronnych 64

SPRZEDAŻ

Letni paradoks w sprzedaży B2B 70

REKRUTACJA I PRACA



Nowe uprawnienia PIP – co przedsiębiorcy powinni wiedzieć 74

Dlaczego tak trudno jest dobrać najlepszych ludzi do zespołu 78

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ

Faktura korygująca w KSeF – kiedy wystawić i jak rozliczyć 82

eprasa.pl fe5146c035

10 powodów nieudanej sukcesji firmy

Paweł Korycki

Każdy przedsiębiorca, który zbudował firmę od podstaw, prędzej czy później staje przed fundamentalnym pytaniem: co dalej? Kto przejmie to, co powstawało przez 10, 20, a czasem nawet 30 lat? Sukcesja brzmi jak naturalny finał ciężkiej pracy, logiczne zwieńczenie wieloletniego wysiłku, ale w praktyce bardzo często kończy się porażką – firma traci na wartości, rodzina zaczyna się kłócić, a dorobek życia rozsypuje się w ciągu kilku lat. Poniżej przedstawiam dziesięć najczęstszych powodów, przez które przekazanie firmy sukcesorowi po prostu się nie udaje.

eprasa.pl fe5146c035

1 Brak planu i odkładanie decyzji „na później”

Jako przedsiębiorcy w głębi duszy często czujemy się nieśmiertelni. Pędzimy jak bolid Formuły 1 na pełnych obrotach – z tą różnicą, że w naszym życiu nie ma trzech zapasowych silników na sezon. Firma, która nie ma przygotowanego planu sukcesji, wpada w poważne kłopoty w chwili, gdy pojawia się choroba właściciela albo gdy ten nagle umiera.
Wtedy okazuje się, że nikt nie wie, kto ma przejąć stery, w jaki sposób i w jakim momencie powinno się to wydarzyć. Sprawę dodatkowo komplikuje źle dobrana forma prawna – na przykład jednoosobowa działalność gospodarcza zamiast spółki z o.o. czy spółki akcyjnej. Brak planu oznacza po prostu zostawienie najbliższych z problemem zamiast z dorobkiem.

2 Założyciel nie potrafi odpuścić

Bywa, że właściciel formalnie przekazuje firmę następcy, ale... tak naprawdę wciąż w niej pozostaje. Budował ją przez kilkadziesiąt lat, więc trudno mu po prostu zniknąć. Nowy zarządzający wprowadza zmiany, a pracownicy idą „do taty” albo „do mamy” ze słowami: „Szefie, a wie szef, co on znowu wymyślił? Może by szef z nim pogadał?”. I koło się zamyka. Firma miała znaleźć się w nowych rękach, a były właściciel staje się szarą eminencją, która z tylnego siedzenia podpowiada, koryguje i blokuje decyzje – skutecznie uniemożliwiając następcy realne, samodzielne zarządzanie.

3 Sukcesor nie chce przejąć firmy

To sytuacja, którą widać dziś coraz częściej. Dzieci patrzyły, jak rodzice ciężko pracują, i... nie chcą takiego samego życia dla siebie. Są dobrze wykształcone, mają własne biznesy albo dobrze płatną pracę w korporacji i nie zamierzają rezygnować z wypracowanego komfortu. Tymczasem rodzic, który przez lata budował firmę „dla dzieci”, czuje się zawiedziony, a czasem nawet oszukany. Z jednej strony pojawia się presja i przekonywanie, z drugiej opór – efektem są konflikty rodzinne, także te przy świątecznym stole. Warto zająć się tym odpowiednio wcześnie, zanim emocje całkowicie wezmą górę nad rozsądkiem.

eprasa.pl fe5146c035

4 Sukcesorzy nie nadają się do prowadzenia firmy

Jedno to brak chęci, a drugie – brak kompetencji. Nasze dzieci należą do innego pokolenia, myślą i funkcjonują inaczej, i nie zawsze potrafią wejść w rytm prowadzenia biznesu. Problem polega na tym, że bardzo trudno spojrzeć na to chłodno: na firmę patrzymy jak na dziecko, bo sami ją zbudowaliśmy, a na dziecko patrzymy wciąż jak na... dziecko. Posadzenie na fotelu prezesa osoby, która się do tego zwyczajnie nie nadaje, to prosta droga do podwójnej frustracji – naszej, bo nieustannie musimy poprawiać, i sukcesora, bo „mu nie idzie". W takiej sytuacji lepiej poprosić kogoś z zewnątrz, bez sentymentu wobec którejkolwiek strony, o uczciwą i profesjonalną analizę. Czasem profesjonalny, najemny zarząd jest po prostu lepszym rozwiązaniem niż obsadzanie stanowiska za wszelką cenę. Tym bardziej że na rynek wchodzi pokolenie o zupełnie innych priorytetach – takie, które nie musi walczyć o przetrwanie i nie spieszy się z braniem odpowiedzialności.

5 Konflikty rodzinne

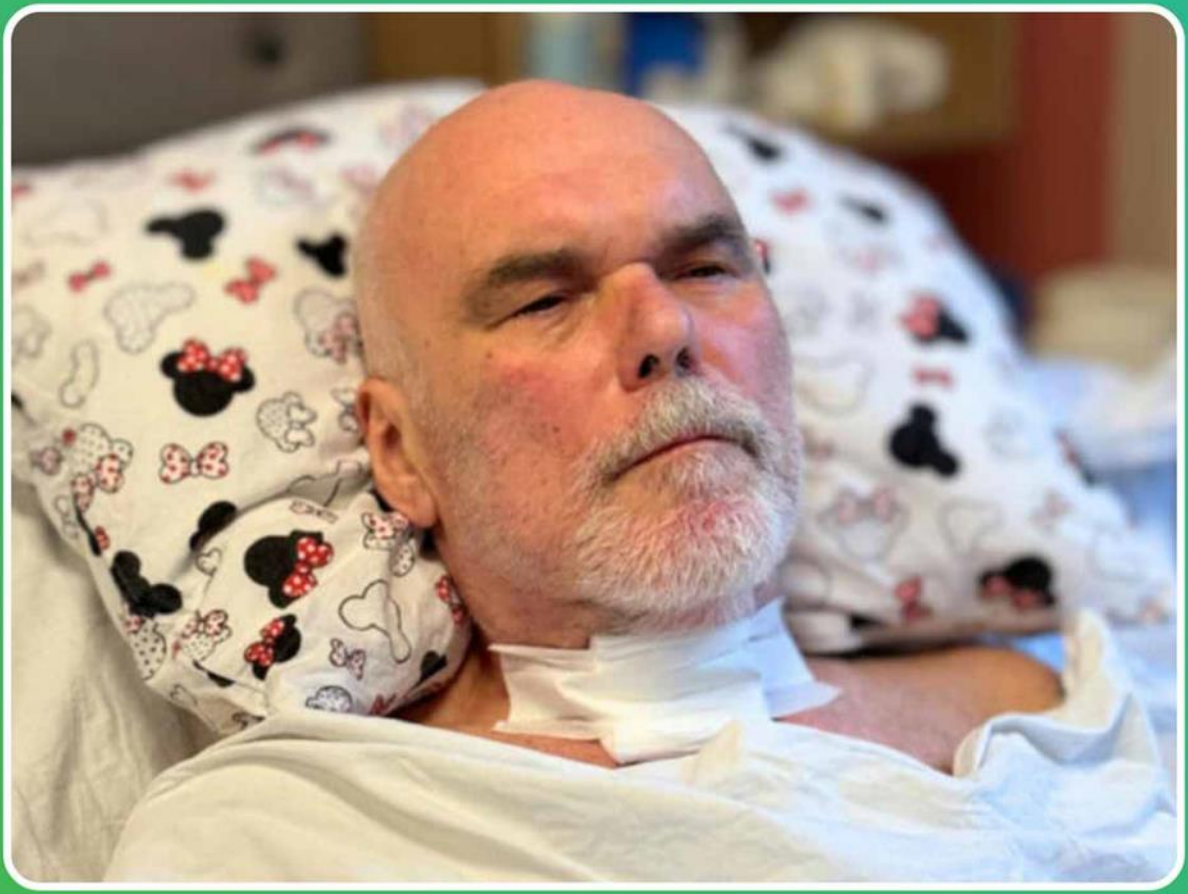
Jak w serialach o wielkich rodach: walka o władzę, pieniądze, udziały i majątek. Gdy właściciela już nie ma, a rodzeństwa jest troje czy czworo, każdy ma inny pomysł – jeden chce sprzedać firmę, drugi ją prowadzić, trzeci wszystko podzielić. Zaczyna się dramat, który zwykle kończy się w podobny sposób: sukcesja nie przebiega w cywilizowany sposób, a firma traci na wartości, bo w czasie wojny nikt nią realnie nie zarządza. Skala problemu bywa ogromna – to często miliony, a nawet dziesiątki milionów złotych. Skoro ludzie potrafią poróżnić się na lata o mieszkanie po babci warte 300 tysięcy, łatwo wyobrazić sobie, co dzieje się przy majątku wielokrotnie większym, który dodatkowo generuje przyszłe zyski.

6 Brak komunikacji

Sukcesja to przede wszystkim rozmowa – i to po obu stronach. Rozmowa z sukcesorami powinna być spokojna, rzeczowa i prowadzona na chłodno,

eprasa.pl fe5146c035

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 fe5146c035

a nie w tonie: „Budowałem to dla ciebie całe życie, nie jeździłem na wakacje, więc teraz to przejmiesz”. Tylko taka rozmowa pozwala ustalić, czy ktoś naprawdę chce i potrafi przejąć firmę. Równie ważna jest komunikacja z pracownikami, kontrahentami i wspólnikami mniejszościowymi, żeby firma nie rozsypała się od środka. Szczególnie trudne bywają układy „fifty-fifty”, w których dwie rodziny przez ćwierć wieku prowadziły firmę wspólnie. Bez negocjacji i rzetelnej analizy struktury właścicielskiej takie sukcesje potrafią ciągnąć się latami i kończyć przymusową sprzedażą „dla świętego spokoju”.

7 Zaniedbanie kwestii prawnych i podatkowych

Przy jednoosobowej działalności gospodarczej śmierć właściciela bardzo często prowadzi do destrukcji firmy. W spółce z o.o. czy spółce akcyjnej jest łatwiej – udziały i akcje wchodzą do masy spadkowej, choć również i to wymaga czasu oraz odpowiedniego przygotowania.
Dlatego potrzebne są: testament, dobrze skonstruowane umowy, przemyślany plan podatkowy, a coraz częściej także fundacja rodzinna, która rozwiązuje wiele problemów jednocześnie. Chodzi o to, żeby nie zostawić bliskich z długami, niespodziewanymi podatkami albo z „jabłkiem, w którym siedzi robaczek” – czymś, co z zewnątrz wygląda dobrze, ale w środku kryje poważny problem.

8 Utrata kluczowej wiedzy i relacji

Właściciel z 20–30-letnim stażem bywa jak kapitan statku z filmu „Pan i władca” – od jego decyzji zależy, czy załoga przetrwa sztorm i bezpiecznie wróci do portu. Gdy firma jest tak silnie uzależniona od jednej osoby, przekazanie sterów musi odbywać się etapami. Trzeba spisać wiedzę, której nikt nie ma na papierze: z kim współpracujemy, na jakich zasadach, za ile i kiedy kupujemy, komu sprzedajemy i dlaczego właśnie tak. Inaczej co chwilę pojawia się pytanie w stylu: „Szefie, a butle gazowe do sztaplarki to skąd teraz bierzemy?”. Druga pułapka to biznes oparty na relacjach bez umów – bo „przecież z Henrykiem znamy się od zawsze”. Tyle że gdy właściciela zabraknie, pan Henryk może nagle zmienić zdanie. Wiedzę, procesy i formalne umowy trzeba uporządkować, zanim sukcesja w ogóle ruszy.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP

eprasa.pl fe5146c035

9 Odejście klientów, pracowników i partnerów na wieść o sukcesji

Najgorsza jest niewiedza i wynikająca z niej panika. Pracownik, w przeciwieństwie do kontrahenta, na którym dobrze zarabiamy, bardzo łatwo wpada w niepokój: „Co teraz będzie?”. Dlatego o zmianie trzeba mówić odpowiednio wcześnie i w jasny sposób: pojawi się nowa osoba, firma nadal działa, chcemy dalej współpracować, dalej produkować, dalej kupować i sprzedawać.

Najlepiej jednak budować takie systemy, które stopniowo odrywają firmę od właściciela. Jeśli ludzie nie muszą polegać wyłącznie na szefie, aby wykonywać swoją pracę, są znacznie bardziej odporni na panikę związaną z jego odejściem.

10 Niedopasowanie wizji i sposobu zarządzania

Nowy zarządzający – często młodszy i pełen świeżej energii – przychodzi z pomysłami: wdrożenie AI, cyfryzacja, wejście na rynki zagraniczne, zmiana modelu sprzedaży czy przebudowa procesów. Większość tych zmian może być dla firmy zbawienna w perspektywie kilku lat. Pytanie brzmi jednak: w jakim tempie należy je wprowadzać?

Rewolucja wykonana „chirurgicznym cięciem” potrafi firmę po prostu zabić: zespół, park maszynowy, klienci i dostawcy mogą nie nadążyć za tempem transformacji. Ewolucja działa inaczej – stopniowo dostosowuje ludzi i systemy, nie wywołując organizacyjnego kolapsu. Czasem warto, by z boku stał doradca (na pewno nie rodzice, którzy właśnie oddali firmę!), który zapyta: czy na pewno chcesz zmieniać wszystko od razu i całe naraz?

Podsumowanie

Z dziesięciu powyższych powodów jedynie nagłej śmierci nie da się w pełni kontrolować – całą resztą można i trzeba odpowiednio zarządzić. Punktem wyjścia zawsze jest plan: kto będzie zarządzał, jak zachowają się wspólnicy, pracownicy i kontrahenci, jak zareagują wewnętrzne systemy firmy i jakie działania trzeba uruchomić w konkretnym momencie. Warto też uczciwie odpowiedzieć sobie na pytanie, czy firma w ogóle nadaje się do sukcesji. Firmy trudno dzielić na kawałki i są one bardzo podatne na szkody wynikające z walki o władzę.

Czasem lepszym rozwiązaniem okazuje się sprzedaż firmy, gdy ta nadal rośnie i jest sprawnie zarządzana – środki ze sprzedaży można następnie zainwestować w stały dochód na emeryturę, a część podzielić między dzieci. Tak czy inaczej, kluczem pozostaje jedno: myśleć o sukcesji wcześnie, działać z planem i podchodzić do niej systemowo. ■

Autor: SprzedajFirme.com

OGŁOSZENIE

eprasa.pl fe5146c035

Jest dobrze, ale nie beznadziejnie

Polska gospodarka w 2026 roku funkcjonuje w stanie, który coraz częściej określa się jako „pozorna równowaga". Na poziomie najważniejszych wskaźników makro widać stabilność, a nawet umiarkowany rozwój. Wzrost gospodarczy wynosi około 3,5–3,7 proc., inflacja spadła do 2,5–3 proc., a bezrobocie utrzymuje się na bardzo niskim poziomie około 3 proc.

TOMASZ RYDZICKI

To zestaw danych, który w normalnych warunkach uznano by za bardzo korzystny. Jednak coraz więcej przedsiębiorców, szczególnie z sektora małych i średnich firm, ma poczucie pogorszenia koniunktury. Maleją zamówienia, rośnie presja kosztowa, a dostęp do gotówki się pogarsza. Te dwie perspektywy – optymizm makro i pesymizm mikro – nie wykluczają się. Pokazują raczej, że gospodarka rozwija się w sposób nierównomierny.

Makroekonomia: wzrost jest, ale mniej dynamiczny niż kiedyś

Na papierze sytuacja wygląda dobrze. Polska wciąż rośnie szybciej niż wiele gospodarek Unii Europejskiej. PKB na poziomie około 3,6 proc. w 2025 roku i prognozowane 3,5–3,7 proc. w 2026 roku oznaczają stabilny rozwój.
Warto jednak zauważyć, że to tempo jest niższe niż w latach poprzednich, gdy wzrost gospodarczy często przekraczał 4–5 proc. Dzisiejsza koniunktura nie jest więc boomem, lecz raczej okresem umiarkowanego, „bezpiecznego" wzrostu.

Inflacja została opanowana, co znacząco poprawiło warunki funkcjonowania gospodarki. Po wcześniejszych silnych wzrostach cen ich dynamika spadła do poziomu około 3 proc. rocznie, co oznacza większą przewidywalność kosztów i stabilizację oczekiwań.
Silny pozostaje również rynek pracy.
Bezrobocie na poziomie około 3 proc. sprawia, że Polska należy do krajów o praktycznie pełnym zatrudnieniu. Wynagrodzenia rosną – średnio o ponad 6 proc. nominalnie, co przekłada się na wzrost realnych dochodów o około 3 proc.
Na pierwszy rzut oka wszystko działa prawidłowo: gospodarka rośnie, inflacja jest pod kontrolą, a społeczeństwo zarabia więcej.

Zmiana struktury wzrostu – mniej konsumpcji, więcej inwestycji

Kluczowa zmiana dotyczy jednak tego, co napędza wzrost. W 2026 r. głównym silnikiem polskiej gospodarki przestaje być konsumpcja, a stają się nim inwestycje.
Nakłady inwestycyjne mają wzrosnąć o około 8 proc.

eprasa.pl fe5146c035

rok do roku, głównie dzięki środkom z KPO i funduszom unijnym. To oznacza ogromny strumień pieniędzy kierowany do dużych projektów infrastrukturalnych, przemysłowych i publicznych.
Jednocześnie konsumpcja prywatna nadal rośnie, ale już wyraźnie wolniej niż wcześniej.
Ta zmiana ma ogromne konsekwencje. Konsumpcja była elementem, który „rozlewał" pieniądze po całej gospodarce – trafiały one do handlu, usług, małych firm i lokalnych biznesów. Inwestycje działają inaczej. Koncentrują się wokół dużych projektów i dużych wykonawców.
W efekcie gospodarka rośnie, ale nie wszyscy uczestnicy rynku biorą w tym wzroście udział.

Konsumpcja: liczby rosną, ale nastroje słabną

Choć realne dochody Polaków rosną, zachowania konsumentów uległy zmianie. Po okresie wysokiej inflacji gospodarstwa domowe stały się bardziej ostrożne.
Formalnie sprzedaż i konsumpcja nie spadają, ale ich dynamika jest niższa niż w poprzednich latach. Dodatkowo obserwuje się większą skłonność do oszczędzania i odkładania większych zakupów.
W praktyce oznacza to, że firmy działające na rynku konsumenckim odczuwają spowolnienie, mimo że gospodarka statystycznie rośnie. Dla przedsiębiorcy istotne jest nie to, czy PKB rośnie o 3,5 proc., ale czy liczba klientów i zamówień rośnie równie szybko – a często tak nie jest.

Koszty i marże – ukryte pogorszenie warunków

Pomimo spadku inflacji presja kosztowa nie znika. Wzrost wynagrodzeń o ponad 6 proc. rocznie oznacza systematyczny wzrost kosztów pracy.
Do tego dochodzą koszty energii, finansowania oraz wciąż skomplikowane otoczenie regulacyjne. Firmy wskazują, że obciążenia administracyjne oraz regulacyjne nadal stanowią istotną barierę dla działalności.
Problem polega na tym, że przy słabszej dynamice konsumpcji przedsiębiorstwa mają ograniczoną możliwość podnoszenia cen. W efekcie:

- przychody rosną wolniej niż koszty,
- marże maleją,
- rentowność działalności spada.

To właśnie ten element – niewidoczny w statystykach PKB – jest jednym z kluczowych powodów pogorszenia nastrojów wśród przedsiębiorców.

eprasa.pl fe5146c035

Płynność i zatory – realny mechanizm spowolnienia

Jednym z najważniejszych problemów obecnej koniunktury jest pogarszająca się płynność finansowa firm. Choć trudno ją uchwycić w oficjalnych wskaźnikach, jej skutki są powszechne. W warunkach niepewności przedsiębiorstwa wydłużają terminy płatności, opóźniają przelewy i starają się utrzymać gotówkę jak najdłużej.
Powstaje efekt domina:

- jedna firma nie płaci na czas,
- druga traci płynność,
- trzecia ogranicza działalność lub inwestycje.

To właśnie ten mechanizm powoduje, że realna gospodarka może spowalniać mimo wzrostu PKB. Przepływ pieniądza jest wolniejszy, a ryzyko biznesowe rośnie.

Kto traci, a kto zyskuje?

Obecna koniunktura wyraźnie różnicuje sytuację firm. W praktyce tworzy się podział na tych, którzy korzystają ze wzrostu, i tych, którzy pozostają pod presją.
Najbardziej odczuwają pogorszenie:
Najbardziej odczuwają spowolnienie:

- transport i spedycja – długie terminy płatności i presja kosztowa,
- budownictwo (część firm) – szczególnie podwykonawcy uzależnieni od dużych inwestorów,
- handel detaliczny – słabsza konsumpcja i zmiana zachowań klientów,
- usługi (marketing, reklama, IT dla MŚP) – firmy ograniczają wydatki rozwojowe,
- gastronomia i hotelarstwo – wysokie koszty i ostrożność konsumentów.

Czy obecna koniunktura sprzyja dużym firmom?

Teza, że obecna koniunktura bardziej sprzyja dużym

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 fe5146c035

firmom niż małym, ma solidne podstawy. Duże przedsiębiorstwa:

- mają łatwiejszy dostęp do finansowania,
- uczestniczą w dużych inwestycjach,
- są mniej wrażliwe na chwilowe spadki popytu,
- mogą negocjować warunki płatności.

Małe i średnie firmy:

- są bardziej uzależnione od bieżącej konsumpcji,
- silniej odczuwają zatory płatnicze,
- mają ograniczony dostęp do kapitału,
- działają przy niższych marżach.

Warto zaznaczyć, że sektor MŚP odpowiada za znaczną część polskiego PKB i zatrudnienia. Nie można więc powiedzieć, że małe firmy są „zaniedbywane" wprost, ale obecna struktura wzrostu – oparta na inwestycjach publicznych i dużych projektach – w naturalny sposób premiuje większe podmioty.

Wnioski

Polska gospodarka w 2026 roku nie znajduje się w kryzysie. Kluczowe wskaźniki – wzrost PKB na poziomie około 3,5–3,7 proc., inflacja w okolicach 3 proc. i bezrobocie na poziomie 3 proc. – wskazują na stabilność i odporność.

Jednocześnie jednak zmienił się sposób, w jaki ten wzrost jest odczuwany. Słabsza dynamika konsumpcji, rosnące koszty i problemy z płynnością sprawiają, że wielu przedsiębiorców odczuwa realne pogorszenie warunków prowadzenia działalności.

Najuczciwsza diagnoza brzmi więc: jest dobrze, ale nie beznadziejnie. Gospodarka rozwija się, ale nie wszyscy uczestnicy tego wzrostu odczuwają go w równym stopniu – i to właśnie w tym rozdźwięku kryje się prawdziwy obraz obecnej koniunktury. ■

OGŁOSZENIE

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

empik kiosk.pl gazety.pl publio nexto.pl ebookpoint.pl naukowa.pl GANDALF.com.pl eprasa.pl

eprasa.pl fe5146c035

JEDNA IZBA

WSZYSTKIE STRONY ŚWIATA

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.

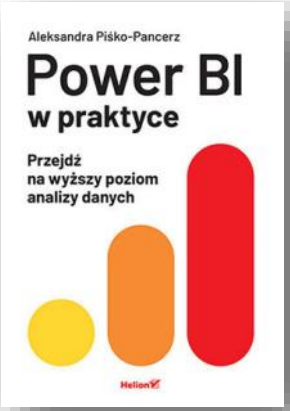
Adoptuj się
Andrea Clarke
Wydawnictwo Studio Emka

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.

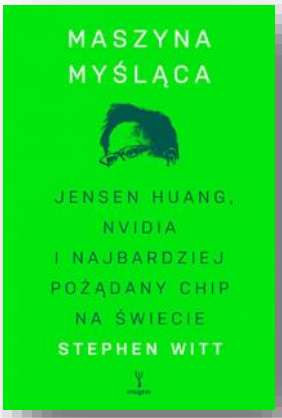
Bez względu na to, jakie masz cele, JEDEN nawyk pomoże ci je osiągnąć.

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 fe5146c035

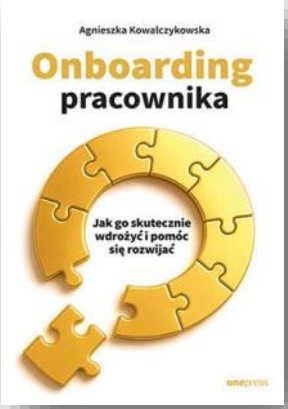


Maszyna myśląca. Jensen Huang, Nvidia i najbardziej pożądany chip na świecie

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.

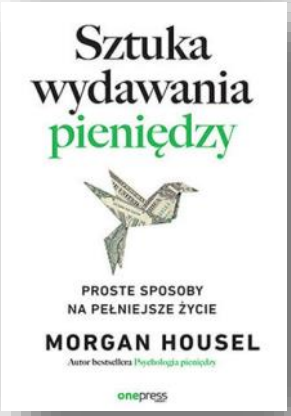
Książka powstała jako wynik wieloletnich doświadczeń jej autorki. To poradnik dla liderów HR, menedżerów i właścicieli firm, których celem jest stworzenie przemyślanego, wspierającego i nowoczesnego systemu wdrażania pracowników.

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.



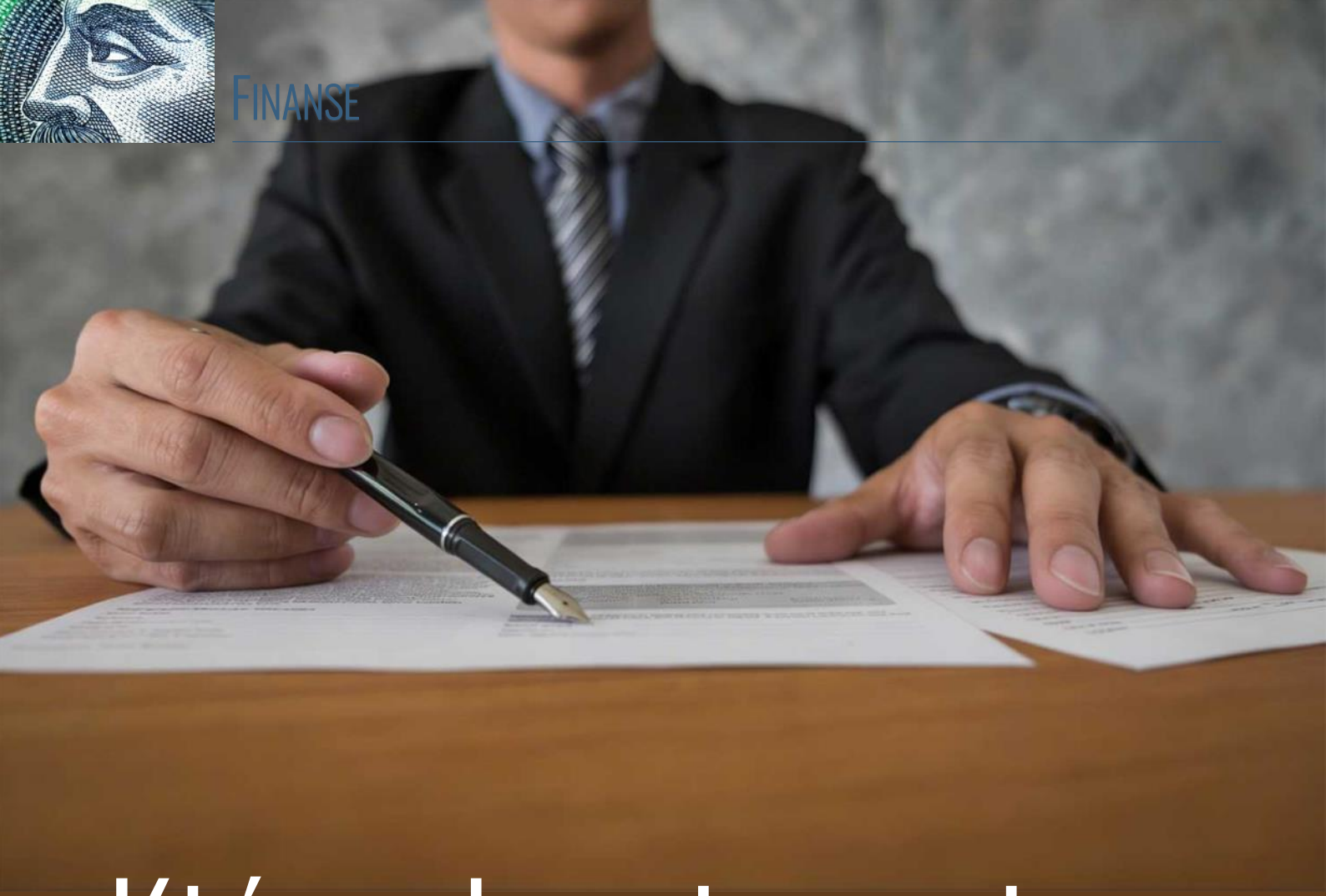
Sztuka wydawania pieniędzy. Proste sposoby na pełniejsze życie

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 fe5146c035



Które ubezpieczenia dla firm zyskują na znaczeniu?

Łukasz Górny

Popyt na ubezpieczenia korporacyjne jest ściśle powiązany z ogólną kondycją i dynamiką rozwoju gospodarki. Zainteresowanie poszczególnymi produktami rośnie, zmienia się i ewoluuje wraz ze wzrostem skali działalności przedsiębiorstw, ich ekspansją rynkową oraz rosnącą złożonością prowadzonego biznesu.

eprasa.pl fe5146c035

Inwestycje, modernizacje zakładów produkcyjnych, uruchamianie nowych linii technologicznych czy postępująca cyfryzacja usług generują nowe potrzeby ubezpieczeniowe. W ślad za tym rośnie również wartość majątku przedsiębiorstw, co samo w sobie stanowi istotny impuls do ponownej analizy i weryfikacji zakresu posiadanej ochrony ubezpieczeniowej. Zwiększone potrzeby w tym zakresie są zatem naturalnym i nieodłącznym elementem rozwoju biznesu.

Menedżerowie coraz częściej poszukują szerszej i bardziej kompleksowej ochrony, uzupełniając standardowe ubezpieczenia mienia dodatkowymi rozwiązaniami, takimi jak ubezpieczenie przerw w działalności (business interruption). W rezultacie budują oni stopniowo złożone i wielowarstwowe programy zabezpieczenia ryzyk.

Drugim, równie istotnym czynnikiem wpływającym na wzrost popytu na ubezpieczenia korporacyjne są kryzysy gospodarcze oraz spektakularne zdarzenia szkodowe – zwłaszcza te spowodowane ekstremalnymi zjawiskami pogodowymi lub pożarami. Nagłaśniane w mediach przypadki pożarów zakładów produkcyjnych czy poważnych zalewów przedsiębiorstw po gwałtownych burzach silnie oddziałują na świadomość rynku. W takich momentach pytania o wysokość sumy ubezpieczenia oraz faktyczny zakres ochrony nabierają szczególnej pilności i stają się jednym z kluczowych tematów w zarządzaniu ryzykiem.

Inwestycje napędzają popyt

Obecnie największy potencjał wzrostu oraz wyraźne zainteresowanie obserwujemy w obszarze ubezpieczeń robót budowlano-montażowych, odpowiedzialności cywilnej projektantów oraz gwarancji ubezpieczeniowych. Wynika to bezpośrednio ze skali inwestycji realizowanych w Polsce – zarówno tych już prowadzonych, jak i planowanych w najbliższych latach.

Z jednej strony mamy do czynienia z projektami finansowanymi ze środków takich jak KPO czy SAFE, z drugiej – z naturalnym rozwojem przedsiębiorstw oraz korzystną koniunkturą sprzyjającą rozbudowie i modernizacji zakładów. Jednocześnie realizowane są duże inwestycje infrastrukturalne, takie jak pro-

eprasa.pl fe5146c035

jekty portowe czy transportowe, które wymagają zaawansowanego zabezpieczenia ubezpieczeniowego. Wszystkie te przedsięwzięcia muszą być odpowiednio chronione, zarówno na etapie realizacji, jak i późniejszej eksploatacji.

W efekcie mamy do czynienia z „podwójnym" źródłem popytu. Z jednej strony sektor MŚP poszukuje ochrony dla własnych inwestycji i majątku. Z drugiej – te same firmy funkcjonują często jako podwykonawcy w dużych projektach o znaczeniu strategicznym dla gospodarki. W praktyce brak odpowiednich polis, takich jak CAR/EAR (ubezpieczenie ryzyk budowlano-montażowych) czy OC zawodowe projektanta, może skutkować wykluczeniem z procesu przetargowego – niezależnie od poziomu kompetencji technicznych czy jakości oferty.

Wartość odtworzeniowa zamiast księgowej

W obszarze klasycznych ubezpieczeń majątkowych również obserwujemy wyraźny potencjał wzrostowy, choć ma on raczej charakter ewolucyjny niż rewolucyjny. Wartość majątku przedsiębiorstw systematycznie rośnie, a coraz więcej firm – w tym małych i średnich – prowadzi działalność wykraczającą poza rynek lokalny czy krajowy. To z kolei generuje potrzebę bardziej kompleksowego i skutecznego zabezpieczenia.

Konsekwencją tego trendu jest podnoszenie sum ubezpieczenia. Co jednak istotniejsze, zmienia się podejście do sposobu ich ustalania. Coraz więcej przedsiębiorstw odchodzi od wartości księgowej na rzecz wartości odtworzeniowej, która jako jedyna zapewnia realną ochronę w przypadku szkody.

Wartość odtworzeniowa umożliwia odbudowę lub zakup nowego mienia w miejsce zniszczonego, zgodnie z aktualnymi kosztami materiałów, robocizny oraz obowiązującymi regulacjami prawnymi. Tymczasem wartość księgowa – szczególnie w przypadku starszych aktywów – często znacząco odbiega od realiów rynkowych i nie pozwala na pełne odtworzenie majątku po szkodzie. Różnica ta może mieć kluczowe znaczenie dla ciągłości działalności firmy.

D&O i cyberpolisy wchodzą do standardu

Do standardowego zestawu ubezpieczeń dla firm, zwłaszcza średnich i dużych, na trwałe weszły już polisy odpowiedzialności cywilnej kadry zarządzającej, czyli D&O (Directors and Officers Liability Insurance). Podobną drogę dynamicznie przechodzi obecnie ubezpieczenie cyber.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP

eprasa.pl fe5146c035

D&O zapewnia ochronę majątku prywatnego członków zarządu i kadry kierowniczej w przypadku roszczeń wynikających z decyzji podejmowanych w ramach pełnionych funkcji. Z kolei ubezpieczenia cyber obejmują finansowe skutki incydentów takich jak ataki hakerskie, wycieki danych czy zakłócenia działalności operacyjnej.

Jeszcze niedawno oba te produkty były postrzegane jako rozwiązania dedykowane głównie dużym korporacjom. Obecnie jednak, wraz ze wzrostem odpowiedzialności menedżerów oraz rosnącą skalą działalności firm średniej wielkości, D&O staje się standardowym elementem programów ubezpieczeniowych.

Równocześnie rosnąca aktywność cyberprzestępców wymusza na przedsiębiorstwach wdrażanie dodatkowych zabezpieczeń w obszarze IT. Coraz częściej mówi się wręcz, że atak cybernetyczny nie jest kwestią „czy", lecz „kiedy". Kluczowe staje się więc nie tylko zapobieganie incydentom, lecz także zdolność do szybkiego reagowania oraz zarządzania ich skutkami.

Fundamenty się jednak nie zmieniają

Pomimo rosnącej świadomości ubezpieczeniowej przedsiębiorstw oraz coraz bardziej zaawansowanych programów ochrony, fundamenty skutecznego zabezpieczenia pozostają niezmienne. Najważniejsza jest prawidłowo skalkulowana suma ubezpieczenia, oparta na wartości odtworzeniowej majątku.

Równie istotny jest wybór odpowiednich partnerów – zarówno ubezpieczyciela, jak i brokera. Przedsiębiorstwa powinny dokładnie analizować proces likwidacji szkód oferowany przez dane towarzystwo, jego doświadczenie w obsłudze konkretnych branż oraz znajomość specyfiki danego sektora gospodarki.

Taka sama staranność powinna dotyczyć wyboru brokera ubezpieczeniowego, który pełni kluczową rolę w projektowaniu i optymalizacji programu ochrony. W praktyce oznacza to odejście od paradygmatu najniższej ceny na rzecz jakości, adekwatności i realnej skuteczności ochrony ubezpieczeniowej. ■

Autor: Dyrektor Departamentu Rozwoju EIB SA

REKLAMA

eprasa.pl fe5146c035

UOKiK znalazł zatory płatnicze na 200 mln zł, a nałożył 2,6 mln zł kar

Choć zatory płatnicze pozostają jednym z największych problemów polskich firm, liczba decyzji podejmowanych przez UOKiK (Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów) w tym zakresie nie rośnie. Tymczasem, według BIG InfoMonitor, już niemal 9 na 10 firm doświadcza opóźnień w płatnościach, a najbardziej cierpią małe przedsiębiorstwa, które de facto finansują działalność swoich większych kontrahentów.

Krzysztof Skowronek

eprasa.pl fe5146c035

W 2023 r. prezes UOKiK wydał 52 decyzje stwierdzające nadmierne opóźnianie się ze spełnianiem świadczeń pieniężnych. Rok później, mimo przeanalizowania aż 2,8 mln faktur, wszczęto 31 postępowań w sprawie zatorów płatniczych. W całym 2025 r. prezes UOKiK wydał 29 decyzji administracyjnych nakładających kary. Mimo rosnącej skali problemu zatorów płatniczych w gospodarce liczba ukaranych podmiotów nie rośnie.

W 2025 r. wzrosła za to liczba „miękkich działań" – aż 177 przedsiębiorców otrzymało wezwania prewencyjne, które nie pociągały za sobą kar. W 2024 r. UOKiK informował o wystosowaniu 79 takich wezwań.

Problemem przedsiębiorców są dziś nie tylko opóźnienia w płatnościach, lecz przede wszystkim coraz dłuższe terminy płatności narzucane przez większe podmioty. W wielu branżach standardem stają się terminy 60 dniowe, a nawet dłuższe, co oznacza dla małych firm konieczność finansowania działalności swoich kontrahentów przez kilka miesięcy. Jeśli dodatkowo pojawiają się opóźnienia w płatnościach, sytuacja staje się bardzo trudna.

Skala działań UOKiK pozostaje niewspółmierna do skali problemu. Dominujące podejście „miękkie" – oparte na wezwaniach i działaniach edukacyjnych – nie przynosi zauważalnych efektów. UOKiK analizuje miliony faktur rocznie, ale wszczyna jedynie marginalną liczbę postępowań.

Skala zatorów w Polsce rośnie

Według danych BIG InfoMonitor aż 88 proc. MŚP doświadcza opóźnień w płatnościach od kontrahentów, a blisko połowa firm czeka na należności przeterminowane o co najmniej 30 dni. Z danych Rejestru Dłużników BIG InfoMonitor oraz bazy informacji kredytowej BIK wynika, że na koniec lutego 2026 r. łączne zaległości kredytowe i pozakredytowe przedsiębiorstw przekroczyły 46,2 mld zł, co oznacza wzrost o prawie 2,5 mld zł, czyli 5,7 proc. rok do roku. Obecnie statystyczna niesolidna firma płatnik ma prawie 150 tys. zł zaległych zobowiązań.

Przeciąganie płatności lub ich brak wywołuje efekt kuli śniegowej w gospodarce i stanowi prostą drogę do upadłości. Według raportu Coface Polska w 2025 r. liczba niewypłacalności przedsiębiorstw wzrosła o 17,7 proc. rok do roku i osiągnęła rekordowe 6.566 przypadków.

Najbardziej dotknięte branże

Zatory płatnicze najbardziej odczuwają małe i średnie firmy, które mają ograniczone możliwości wywierania presji na dużych kontrahentów. Największa skala problemu występuje w branżach farmaceutycznej, przemysłowej, spedycyjnej, budowlanej oraz

eprasa.pl fe5146c035

motoryzacyjnej. Wśród podmiotów nieterminowo regulujących zobowiązania znajdują się również duże przedsiębiorstwa i rozpoznawalne marki. Według komunikatu UOKiK są to m.in. Teva Pharmaceuticals Polska, Volvo Polska, Elektrobudowa, Optima Logistics Group czy Nivea Polska, które zostały ukarane w tym roku, oraz PSB Handel i Aluprof, wobec których wszczęto postępowania. Zatory są częste także w IT, hotelarstwie i gastronomii.

Przewaga negocjacyjna większych firm często skutkuje odwlekaniem rozliczeń, mimo że dysponują one znacznie większymi możliwościami finansowymi. Dla wielu przedsiębiorstw jest to efektywny model zarządzania płynnością, zwłaszcza że ryzyko dotkliwych sankcji pozostaje ograniczone. W efekcie MŚP, obawiając się utraty ważnych kontraktów, akceptują niekorzystne warunki współpracy i mają ograniczone możliwości skutecznego egzekwowania terminowych płatności. Najmniejsze podmioty najdotkliwiej odczuwają skutki tych opóźnień, co prowadzi do pogorszenia płynności finansowej, a czasem nawet upadłości.

Długie terminy przelewów

Średni czas oczekiwania na przelew zapisany na fakturach wystawianych przez firmy MŚP w 2025 r. wyniósł – według danych Faktura.pl – 13,7 dnia (w 2022 r. było to 13,2 dnia). Wydłużenie czasu oczekiwania odnotowano w 6 z 15 analizowanych branż. Największy wzrost nastąpił w kategorii „pozostała działalność usługowa" (średnio o 0,9 dnia), a także w działalności związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją oraz w transporcie i gospodarce magazynowej. Ta ostatnia branża od lat najdłużej czeka na przelew – obecnie już 21,4 dnia. Średnie dane nie oddają jednak w pełni realiów, ponieważ w praktyce normą jest oczekiwanie 30 czy 60 dni.

W transporcie termin płatności zapisany na fakturze często nie odzwierciedla rzeczywistego czasu oczekiwania. Spedycje stosują dodatkowe warunki wydłużające proces, np. wypłaty realizowane są tylko w określonych dniach miesiąca albo termin zaczyna biec dopiero po dostarczeniu kompletu dokumentów przewozowych. W efekcie faktury z terminem 45 czy 60 dni bywają regulowane jeszcze później. Dla małych i średnich firm transportowych oznacza to duże obciążenie, ponieważ wcześniej muszą opłacić paliwo, leasingi, wynagrodzenia, składki ZUS i podatki. Dodatkowe opóźnienia mogą łatwo doprowadzić do utraty płynności finansowej.

Więcej kar w tym roku?

Urząd stopniowo zwiększa działania prewencyjne i analityczne. Od stycznia wydał już osiem decyzji dotyczących zatorów, nakładając ponad 2,6 mln zł kar na przedsiębiorstwa, które wygenerowały zatory przekraczające 200 mln zł. Równolegle wszczęto kolejne postępowania wobec siedmiu firm, a 69 podmiotów objęto działaniami ostrzegawczymi.

Relacja kar (2,6 mln zł) do wartości wykrytych zatorów (ponad 200 mln zł) pokazuje, że sankcje wciąż mają ograniczony efekt odstraszający. Można więc mieć wątpliwości co do skuteczności tych działań. Przedsiębiorcy są zmuszeni samodzielnie szukać sposobów na poprawę płynności finansowej i skuteczne egzekwowanie należności. ■

Autor: eFaktor

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

eprasa.pl fe5146c035

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 fe5146c035

AI-washing: nowy greenwashing? Jak firmy nadużywają narracji o sztucznej inteligencji

Sebastian Kopiej

95 proc. dużych firm na świecie deklaruje dziś posiadanie strategii AI. Jednocześnie realny zwrot z inwestycji osiąga zaledwie 8 proc. organizacji, a jedynie 11 proc. można uznać za firmy skutecznie skalujące sztuczną inteligencję w całej organizacji – wynika z najnowszego raportu KPMG „Global AI Pulse Q1 2026".

eprasa.pl fe5146c035

Ta luka między narracją a rzeczywistą wartością biznesową coraz mocniej definiuje rynek. Firmy chcą być postrzegane jako nowoczesne, innowacyjne i „AI -ready", ale w wielu przypadkach komunikacja wyprzedza realną transformację organizacji. Powstaje zjawisko określane dziś jako AI-washing – odpowiednik greenwashingu w świecie sztucznej inteligencji.

AI stało się językiem rynku

Jeszcze dwa lata temu sztuczna inteligencja była dla wielu firm eksperymentem. Dziś staje się obowiązkowym elementem strategii, prezentacji inwestorskich i komunikacji korporacyjnej. Presja rośnie z kilku stron jednocześnie: inwestorzy oczekują „historii AI", konkurenci komunikują wdrożenia, a rynek premiuje organizacje kojarzone z technologiczną transformacją.

W efekcie wiele firm zaczyna mówić o AI szybciej, niż jest w stanie pokazać realny efekt biznesowy. To widać również w Polsce. Z badania EY wynika, że 77 proc. firm planuje zwiększyć inwestycje w AI, ale jednocześnie 49 proc. przedsiębiorstw przyznaje, że wdrożenia nie spełniły oczekiwań. Co więcej, 17 proc. organizacji deklaruje, że mając obecną wiedzę, nie zdecydowałoby się ponownie na wdrożenie AI.

Równolegle aż 67 proc. polskich firm ocenia swoją dojrzałość AI jako średnią lub niską, a tylko 10 proc. wskazuje, że sztuczna inteligencja realnie zmienia sposób działania organizacji i prowadzi do tworzenia nowych produktów lub usług. To pokazuje skalę rozdźwięku między komunikacją a rzeczywistą transformacją.

Komunikacja zaczyna wyprzedzać kompetencje

W praktyce AI-washing bardzo rzadko wygląda jak świadome wprowadzanie rynku w błąd. Częściej jest skutkiem organizacyjnego pośpiechu. Firmy chcą pokazać, że uczestniczą w technologicznej zmianie, dlatego komunikują „AI transformation", mimo że wiele projektów pozostaje na poziomie pilotażu albo pojedynczych eksperymentów.

Raport KPMG pokazuje, że 54 proc. organizacji znajduje się dopiero na wczesnym etapie wdrażania AI, 39 proc. jest na etapie skalowania i adopcji, a jedynie 8 proc. osiąga realny zwrot z inwestycji. Jednocześnie eksperci coraz częściej zwracają uwagę, że wiele organizacji myli wdrożenie AI z samym zakupem narzędzi generatywnych.

Firmy najczęściej wpadają w AI-washing nie dlatego, że chcą oszukać rynek. Problem zaczyna się wtedy, gdy komunikacja wyprzedza zdolność organizacji do realnej zmiany. Sam zakup narzędzia AI nie oznacza transformacji. Jeśli firma nie potrafi wskazać, jaki proces zmieniła, jaki efekt osiągnęła i jak ten efekt mierzy, to AI staje się bardziej narracją niż kompetencją biznesową.

Podobne wnioski płyną z rynku e-commerce. Wiele firm traktuje wdrożenie AI jako zakup dostępu do ChatGPT, bez integracji z systemami i uporządkowania danych.

eprasa.pl fe5146c035

Problemem nie jest technologia. Problemem jest organizacja

Coraz wyraźniej widać, że największą barierą nie jest dostęp do narzędzi AI, lecz gotowość organizacji do pracy z nimi. KPMG podkreśla, że firmy najczęściej „dokładają AI" do istniejących struktur zamiast przebudowywać model operacyjny. Z kolei eksperci rynku technologicznego wskazują, że AI bardzo szybko ujawnia chaos, który wcześniej można było maskować pracą ludzi, ręcznymi obejściami i rozproszonymi procesami.

Dlatego coraz częściej problemem przestaje być sam dostęp do technologii, a zaczyna nim być gotowość organizacji do jej wykorzystania. Firmom brakuje jakościowych danych, jasno zdefiniowanych właścicieli procesów, odpowiedzialności za wynik, spójnej strategii wdrożeniowej oraz metod mierzenia realnego efektu biznesowego.

W praktyce oznacza to, że wiele organizacji inwestuje w AI szybciej, niż potrafi zbudować fundamenty pozwalające przełożyć technologię na rzeczywistą zmianę operacyjną i biznesową. W praktyce oznacza to, że organizacje inwestują w AI, ale nie są przygotowane na konsekwencje organizacyjne tej zmiany.

AI-washing przestaje być problemem PR

Jeszcze niedawno AI-washing można było traktować jako problem komunikacyjny. Dziś coraz bardziej staje się ryzykiem strategicznym. Jeżeli firma buduje narrację o przewadze technologicznej, rynek zaczyna oczekiwać realnych rezultatów. A gdy te się nie pojawiają, konsekwencje wykraczają daleko poza marketing.

Pojawia się ryzyko:

- błędnej alokacji budżetów,
- inwestowania w projekty bez wartości biznesowej,
- utraty wiarygodności wobec inwestorów,
- spadku zaufania klientów,
- presji na wyniki, których organizacja nie jest w stanie dostarczyć.

eprasa.pl fe5146c035

Widać to również po rosnącej uwadze regulatorów. W marcu 2024 r. amerykańska SEC ukarała dwie firmy za wprowadzające w błąd komunikowanie wykorzystania AI w działalności inwestycyjnej. To jeden z pierwszych sygnałów, że deklaracje dotyczące sztucznej inteligencji zaczynają być traktowane podobnie jak deklaracje finansowe czy ESG.

Dane stają się nową osią ryzyka

AI-washing bardzo często zaczyna się od jednego problemu: organizacje nie wiedzą, w jakim stanie są ich dane.
Badanie EY pokazuje, że pod koniec 2025 r. mniej niż 40 proc. firm posiadało zasoby danych pozwalające budować bardziej zaawansowane rozwiązania AI zamiast korzystać wyłącznie z gotowych narzędzi.
Równolegle 39 proc. firm wskazuje bezpieczeństwo jako główną barierę wdrożeń AI, a w sektorze energetycznym odsetek ten rośnie do 46 proc.
KPMG wskazuje natomiast, że trzy czwarte menedżerów uznaje kwestie bezpieczeństwa i ryzyka za jedną z głównych przeszkód dalszego rozwoju AI. Najczęściej wymieniane problemy dotyczą prywatności danych i cyberbezpieczeństwa (42 proc.), jakości danych (34 proc.) oraz niepewności regulacyjnej (31 proc.).
To oznacza, że dane przestają być wyłącznie problemem technologicznym. Stają się kwestią zarządzania ryzykiem biznesowym i reputacyjnym.

Firmy konkurują dziś wiarygodnością AI

Coraz wyraźniej widać, że rynek zaczyna odróżniać organizacje realnie transformujące model działania od tych, które jedynie komunikują obecność AI. W sektorze technologicznym sztuczna inteligencja zaczyna być wręcz „filtrem wiarygodności" dla inwestorów. AI coraz częściej pomaga wychwycić rozjazd między narracją zarządu a rzeczywistymi danymi operacyjnymi firmy.
Rynek coraz szybciej odróżnia firmy, które rzeczywiście przebudowują sposób działania dzięki AI, od tych, które tylko dopisują AI do prezentacji strategicznych. Dziś przewaga nie wynika z samego korzystania z technologii. Wynika z umiejętności pokazania dowodu: co dokładnie działa lepiej, szybciej albo skuteczniej.

Dowód zamiast narracji

W praktyce firmy będą musiały zmienić sposób komunikowania sztucznej inteligencji. Rynek coraz mniej interesuje deklaracja „korzystamy z AI", a coraz bardziej odpowiedź na pytanie: co realnie się zmieniło.
To oznacza konieczność przejścia:

- z narracji do dowodów,
- z obietnic do use case'ów,
- z trendów do ROI,
- z eksperymentów do odpowiedzialności biznesowej.

Organizacje, które nie będą potrafiły tego zrobić, ryzykują utratę wiarygodności podobną do tej, z którą mierzą się dziś firmy oskarżane o greenwashing.
AI-washing jest nowym testem dojrzałości zarządczej. Pokazuje, czy firma naprawdę rozumie technologię, czy tylko próbuje wyglądać na nowoczesną. W najbliższych latach wygrają nie te organizacje, które najgłośniej mówią o AI, ale te, które potrafią udowodnić, że AI realnie poprawia decyzje, procesy i wynik biznesowy. ■

Autor: Prezes Commplace

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

eprasa.pl fe5146c035

Ach ten mój zespół

PAWEŁ KOWALEWSKI

Tomasz to jedna, wielka, chodząca ambicja. Jak tylko ogłoszono w firmie, że będzie prowadzony nowy, ciekawy projekt, pierwszy podniósł rękę. Zdziwił się, bo, pomimo że zgłosił się na ochotnika, z wyborem nie czekano na inne kandydatury, tylko od razu zdecydowano się na niego. „Super" – pomyślał. „Dobra nasza".

eprasa.pl fe5146c035

Do zespołu projektowego przewidziano sześć osób i jego jako project managera. Cztery osoby jawiły mu się od razu, obserwował je od dłuższego czasu. Wydawały mu się idealne do tego projektu. Dobrze mu się rozmawiało z nimi w firmowej kuchni, miały w firmie opinie pracowitych i profesjonalnych. Na kolejne dwie nie miał za bardzo pomysłu.

Szybkie budowanie zespołu

Zaraz po oficjalnym ogłoszeniu, że to właśnie on będzie prowadził projekt, szybko zwrócił się do wybranej czwórki. O dziwo, wszyscy się zgodzili. Dział HR zaproponował dwóch kandydatów z rynku zewnętrznego. „Kolejny sukces" – pomyślał Tomasz. „Wybrali mnie, szybko skompletowałem zespół. No to do roboty..."

Pierwsze spotkania zespołu projektowego przebiegały jak w bajce. Wszyscy zaangażowani, gotowi do pracy. Optymizm unosił się pod sufitem. Dwie osoby, Marek i Kornelia, rzucały pomysłami. Reszta mniej się angażowała kreatywnie, ale słuchała z uwagą i kiwała głowami ze zrozumieniem.

Tomek podzielił pracę. Wspólnie ustalili termin kolejnego spotkania. To miała być środa za dwa tygodnie. Czas szybko płynął. Tomasz miał mnóstwo innych obowiązków, więc nie miał czasu na dopytywanie się w międzyczasie o postępy prac.

Zderzenie z rzeczywistością

No i przyszła ta środa... Jak tylko wszyscy weszli do sali konferencyjnej, Tomek od razu poczuł, że coś jest nie tak. Zapał gdzieś znikł, a większość osób w sali unikała jego wzroku.

Nawet tak wcześniej aktywni Marek i Kornelia byli wyjątkowo cisi.

– No dobrze – zaczął Tomek – to kto zacznie?

Cisza była wymowna.

– Nikt? No to wskażę palcem. Kornelia, miałaś konkretne zadania do zrobienia do dziś, czy możesz zaraportować ich postęp?

– Słuchaj... – głos Kornelii zabrzmiał cicho – miałam mnóstwo swojej pracy. Dwóch klientów zgłosiło reklamację, pracowałam z nimi po 10 godzin na dobę. Naprawdę nie miałam kiedy zająć się tym projektem.

Tomek na tym etapie spotkania postanowił nie komentować tej wypowiedzi.

– Dobra, Marku, a jak wygląda to u Ciebie?

– Wiesz co, Tomku... – Marek zaczął swoją wypowiedź, długo przeciągając sylaby – ja chyba odpadam. Nie spodziewałem się, że to jest tak dużo pracy, nie widzę i długo nie zobaczę efektów tego projektu. Wiesz, ja po prostu nie mam do tego cierpliwości.

Zimny dreszcz przeszedł po plecach Tomka, ale starał się trzymać fason.

– Elu – zwrócił się do trzeciej członkini zespołu – ty miałaś proste zadanie. Umówić czterech klientów na spotkania kalibrujące. Jak Ci poszło, mamy terminy spotkań?

– Oj Tomku – szybko odpowiedziała Ela – dzwoniłam do sześciu, a unosząc wzrok do góry, jakby liczyła w pamięci, nawet siedmiu. Żaden nie chciał się spotkać.

Moment przełomowy

Tomka zalała krew.

– Ktoś coś zrobił, czy wszyscy macie ten projekt gdzieś?! – wrzasnął!

To już nie był spokojny ton, to był krzyk z bardzo wyraźną nutką pretensji

eprasa.pl fe5146c035

i agresji. Tomek na pewno tego nie chciał, ale ta reakcja była jakby automatyczna i miał wrażenie, że nie ma na nią wpływu.
Nagle Jacek, który jak dotąd siedział cicho, wybuchnął i z zadziwiającą pretensją wykrzyczał:
– Proszę, abyś mnie nie obrażał. Nie jestem nierobem i leniem. Jak masz mnie tak traktować, to ja rezygnuję.
Tomek przez chwilę milczał, a następnie spokojnym, lodowatym tonem powiedział:
– Nie musicie rezygnować... to ja zrezygnuję...

Pułapka nadmiernego optymizmu

Opisana historia wydarzyła się naprawdę. Zmieniłem tylko imiona i czas, w jakim rozgrywała się opisywana historia. Jak Państwo myślicie, dlaczego ten projekt nie wyszedł? Co się wydarzyło?
Zacznijmy od tego, że prawie zawsze podczas rozpoczynania nowych projektów czy innych inicjaty w mamy do czynienia z poważnym przekłamaniem poznawczym. A jest nim nadmierny i najczęściej niczym nieuzasadniony optymizm.
Ludzie, będąc w euforii, mając we krwi „narkotyk", jakim jest morfina, a dokładniej morfina wydzielana w naszym organizmie naturalnie, czyli endorficznie (a mówiąc wprost – endorfina), tracą rozsądek, a ich umiejętność zaplanowania czynności w czasie jest mocno ograniczona.
To zadaniem project managera – w tym przypadku Tomka – było zadanie pytań, które „sprowadzą ich na ziemię". W tym przypadku powinny zostać zadane pytania typu: rozumiem Twoją deklarację, ale powiedz, jakie masz inne zadania do realizacji w tym czasie? Czy uda Ci się je pogodzić? Jak myślisz, ile zajmie Ci wykonanie zadania w tym projekcie? Pamiętaj, że doba ma tylko 24 godziny...
Nie chodzi o ograniczanie i hamowanie początkowego entuzjazmu, tylko o urealnienie projektu. Jest to jeden z najczęściej popełnianych błędów, który prawie zawsze kończy się ogromnymi awanturami na kolejnych etapach współpracy, a często właśnie upadkiem projektów.

Znaczenie profili psychometrycznych

Druga, ważniejsza sprawa to profile psychometryczne członków zespołów projektowych. Na rynku

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP

eprasa.pl fe5146c035

funkcjonuje wiele testów psychometrycznych. Twórcy każdego z nich, chcąc odróżnić się od innych, inaczej nazywają przesunięcia w profilach. Najczęściej są to kolory (czyli przykładowo ktoś jest „czerwony" lub „niebieski"), ale bywają też opisy poprzez różne nazwy, na przykład choleryk, flegmatyk, melancholik czy sangwinik.

Ja posługuję się w swojej pracy zawodowej chyba najlepszym testem na świecie, czyli testem Master Person Analysis. W nim opisywane są poszczególne cechy osobno, co daje szansę, aby nie kategoryzować ani nie stygmatyzować ludzi.

Co daje nam wiedza na temat osobowości ludzi? Przypuśćmy, że Ela jest „procesowcem". W praktyce oznacza to, że skupia się na profesjonalnym przeprowadzeniu procesu, rozpisuje go na etapy, jest w miarę konsekwentna w realizacji swoich postanowień. Ale często tacy ludzie nie widzą, nie czują celu.

Mogą więc powiedzieć: „dzwoniłam", „odbyłem spotkania", „byłem u 11 klientów". Czy słyszycie, co jest powiedziane w tych wypowiedziach pomiędzy słowami? Skupiam się na procesie, a w konsekwencji w mniejszym stopniu jesteśmy sfokusowani na wyniku tego procesu.

Z drugiej strony skali możemy spotkać „celowców". Wielu szefom sprzedaży wydaje się, że to będą najlepsi handlowcy. Powie im się, że mają przynieść „milion" albo dodatkowych sześciu klientów do końca kwartału, a oni ruszą w rynek i to zrobią. Tylko że nikt, a czasami nawet oni sami, nie do końca wiedzą, jak to zrobili.

Wówczas cierpi proces – SLA jest płynne jak rozlana rtęć, a działania są mało powtarzalne i chaotyczne.

Kto jest lepszy?

Nikt!

Musimy mieć zrównoważone zespoły. Mało tego, szefowie powinni doskonale znać te profile, tak aby tworzyć efektywne, kompensujące się zespoły.

eprasa.pl fe5146c035

Różnice osobowości a konflikt

Ale zróżnicowanie osobowościowe niesie ze sobą jeszcze inne ryzyko – konflikt. Osoba „czerwona", czyli w teście Florence Littauer określana jako choleryk, lubi mówić wszystko wprost. Krótko i na temat. Często od takich osób usłyszymy: „Nie ma co owijać w bawełnę".

Tymczasem ktoś określany jako melancholik będzie miał tendencję do nadinterpretacji tego typu stwierdzeń i brania ich personalnie do siebie.

Ostatnio wspierałem konsultingowo klienta w dużych negocjacjach. Chodziło o miliony euro. Jedna strona powiedziała: „to jest głupi pomysł". Wiecie, co odpowiedziała druga? „Proszę nie mówić, że jestem głupia"... i obrażona wyszła z sali.

Ta wiedza jest ważniejsza, niż nam się wydaje. W szczególności w dzisiejszych czasach, gdzie coraz bardziej powszechna digitalizacja kanałów komunikacji „wydelikaca" ludzi, a dodatkowo podbija spiralę nieporozumień. W kanałach cyfrowych komunikat prawie zawsze będzie odbierany jako bardziej agresywny niż podczas rozmowy twarzą w twarz.

Co to oznacza? Strategia komunikacji interpersonalnej, która jest dopasowana zarówno do osoby mówiącej, jak i odbiorcy, wielokrotnie zwiększa skuteczność komunikacji. Wykorzystanie efektu synergii profili psychometrycznych w zespołach pozwala zwiększyć efektywność i ograniczyć konflikty.

Tylko powinniśmy pamiętać o jednym. Najczęstszym błędem jest zrobienie ludziom testów, pokazanie im wyników i... zostawienie ich z tą wiedzą. To nic nie daje.

Ostatnio rozmawiałem z osobą, która powiedziała: „Tak, to ważne, przeszliśmy test. Wiem, że jestem czerwona". Zapytałem: „I co z tego dla Ciebie wynika?". Zapadła cisza...

No właśnie.

Testy są tylko narzędziem do dalszej pracy. Nie są celem samym w sobie. Trzeba na ich podstawie budować indywidualne strategie komunikacji, uczyć ludzi rozpoznawania stylów innych osób i świadomej współpracy.

Inaczej Ela – procesowa – nie dogada się z Tomkiem – celowym, a Jacek wycofa się z projektu, bo odbierze emocje jako atak.

Po więcej informacji zapraszam do bezpośredniego kontaktu. ■

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

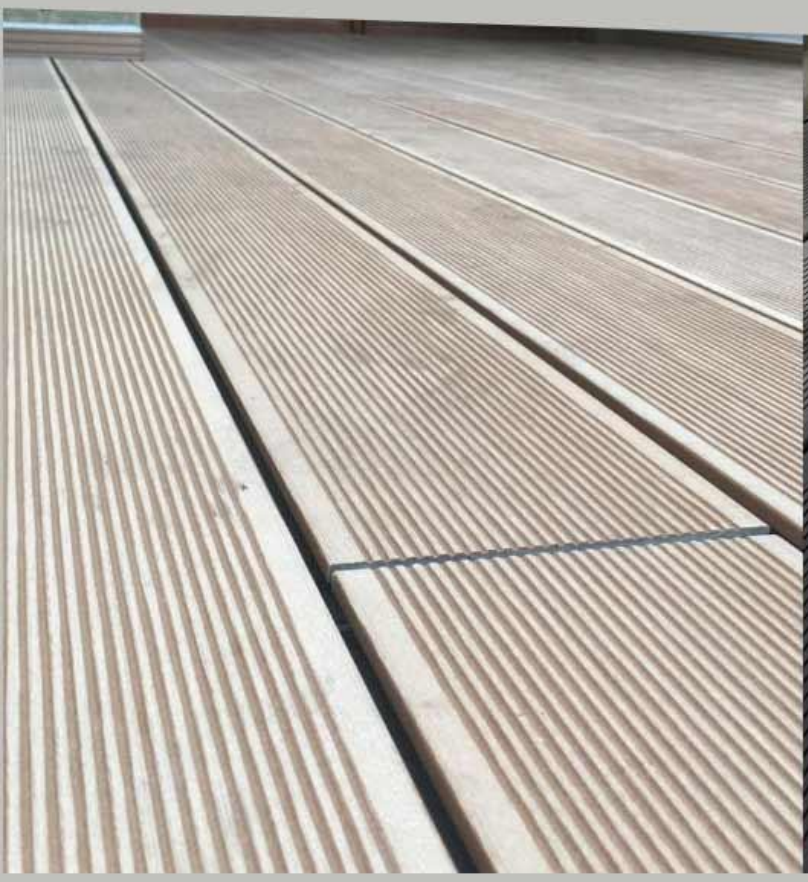
pawel.kowalewski@thinkking.com.pl

REKLAMA

eprasa.pl fe5146c035

TARASY KOMPOZYTOWE

Projekt, materiały i realizacja



Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl fe5146c035

Dlaczego firmy zatrudniają coraz lepszych, a nie stają się bardziej efektywne

Piotr Tytoń

W naturalnym cyklu rozwoju większości przedsiębiorstw pojawia się moment, który z perspektywy właściciela jest trudny do jednoznacznego zdiagnozowania. Firma nadal rośnie, nadal pozyskuje klientów, nadal zwiększa przychody, a jednocześnie zaczyna działać w sposób coraz mniej spójny z oczekiwaniami, jakie wobec tego wzrostu były budowane. W pewnym sensie organizacja staje się większa, ale nie staje się proporcjonalnie bardziej efektywna.

eprasa.pl fe5146c035

Właściciel zatrudnia coraz lepszych ludzi, często z większym doświadczeniem, z większymi kompetencjami, z lepszymi referencjami, a mimo to nie obserwuje przyspieszenia działania firmy. Wręcz przeciwnie, bardzo często pojawia się wrażenie, że organizacja zaczyna reagować wolniej niż wcześniej.

To zjawisko wydaje się paradoksalne tylko na poziomie intuicji. Na poziomie systemowym jest ono w dużej mierze przewidywalne i wynika z kilku nakładających się mechanizmów, które rzadko są analizowane wprost, ponieważ każda z ich składowych wygląda racjonalnie i uzasadniona jest lokalnie, natomiast ich efekt globalny ujawnia się dopiero w momencie, w którym organizacja osiąga określony poziom złożoności.

Od kompetencji jednostki do ograniczeń systemu

Pierwszym z tych mechanizmów jest zmiana relacji pomiędzy kompetencją jednostki a efektywnością systemu. W małych organizacjach, gdzie struktura jest płaska, a przepływ informacji bezpośredni, jakość pojedynczej osoby ma niemal liniowy wpływ na wynik. Dobry handlowiec przekłada się bezpośrednio na większą sprzedaż, dobry kierownik na lepszą organizację pracy, dobry specjalista na wyższą jakość realizacji. W takim środowisku zatrudnianie lepszych ludzi faktycznie powoduje zauważalny wzrost efektywności.

Wraz ze wzrostem organizacji ten model zaczyna się jednak rozmywać. Pojawia się warstwa pośrednia pomiędzy kompetencją jednostki a efektem końcowym. Ta warstwa to system organizacyjny. Obejmuje ona procesy, strukturę decyzyjną, sposób przepływu informacji, poziomy akceptacji, zależności pomiędzy działami oraz formalne i nieformalne mechanizmy koordynacji. W pewnym momencie to właśnie ten system zaczyna decydować o tym, czy kompetencje jednostek zostaną wykorzystane, czy też zostaną częściowo „wygaszone” przez sposób działania organizacji.

eprasa.pl fe5146c035

Można zatrudnić bardzo dobrego menedżera operacyjnego, ale jeśli organizacja wymaga akceptacji każdej decyzji na poziomie właściciela, jego realny wpływ na firmę zostaje ograniczony nie przez jego kompetencje, lecz przez architekturę decyzyjną. Można zatrudnić świetnego dyrektora sprzedaży, ale jeśli struktura cenowa, polityka handlowa i proces ofertowania są rozproszone pomiędzy kilka działów, jego zdolność do szybkiego działania zostaje ograniczona. W rezultacie firma posiada coraz lepszych ludzi, ale nie posiada coraz lepszego systemu ich wykorzystania.

Rosnąca złożoność organizacji i decyzji

Drugim mechanizmem jest narastająca liczba zależności pomiędzy obszarami organizacji. W małej firmie większość procesów jest liniowa. Sprzedaż przekazuje zamówienie do produkcji, produkcja realizuje, logistyka dostarcza. W organizacji każdy z tych obszarów zaczyna posiadać własne cele, własne KPI, własne ograniczenia i własne priorytety. W efekcie każda decyzja zaczyna mieć wpływ na kilka działów jednocześnie. To z kolei powoduje wzrost liczby punktów wymagających uzgodnienia.

Im więcej punktów styku, tym większa liczba potencjalnych konfliktów interesów. Im więcej konfliktów interesów, tym większa potrzeba koordynacji. Im większa potrzeba koordynacji, tym więcej czasu organizacja musi poświęcić na komunikację, a nie na działanie. W pewnym momencie znacząca część energii firmy zaczyna być konsumowana przez sam proces synchronizowania jej własnych elementów.

Trzecim mechanizmem, często niedostrzeganym, jest zmiana charakteru decyzji. W małej organizacji decyzje są w dużej mierze operacyjne i bezpośrednie. W organizacji coraz większa część decyzji ma charakter wielowymiarowy. Każda decyzja wpływa jednocześnie na finanse, produkcję, sprzedaż, logistykę i zasoby ludzkie. W rezultacie rośnie koszt poznawczy każdej decyzji. Wymaga ona większej liczby danych, większej liczby konsultacji i większej liczby analiz.

To prowadzi do naturalnego zjawiska wydłużania cyklu decyzyjnego. Nie dlatego, że ludzie podejmują

eprasa.pl fe5146c035

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 fe5146c035

gorsze decyzje, ale dlatego, że każda decyzja wymaga więcej informacji i więcej uzgodnień. W praktyce oznacza to, że organizacja zaczyna działać wolniej w momentach, które wymagają największej dynamiki.

Przepustowość systemu i wpływ na cash flow

Właśnie w tym miejscu pojawia się efekt, który właściciele często obserwują, ale trudno im go jednoznacznie zinterpretować. Zatrudniani są coraz lepsi ludzie, organizacja posiada większe kompetencje niż kiedykolwiek wcześniej, a mimo to tempo działania spada. Wynika to z faktu, że kompetencja jednostek nie jest już głównym ograniczeniem. Głównym ograniczeniem staje się przepustowość systemu decyzyjnego.
Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na jeszcze jeden, szczególnie istotny aspekt. Wraz ze wzrostem organizacji zmienia się również sposób, w jaki generowana jest wartość finansowa. W małych firmach cash flow jest w dużej mierze bezpośrednim efektem sprzedaży i kosztów operacyjnych. W przedsiębiorstwach coraz większą rolę zaczynają odgrywać procesy pośrednie, takie jak zarządzanie zapasami, struktura zamówień, cykl realizacji projektów oraz zdolność do szybkiego zamykania decyzji operacyjnych.

Każde opóźnienie decyzyjne zaczyna mieć bezpośredni wpływ na przepływy pieniężne. Nierozwiązane problemy operacyjne zamrażają kapitał. Opóźnione decyzje zakupowe prowadzą do nieoptymalnych stanów magazynowych. Brak decyzji dotyczących nierentownych produktów powoduje utrzymywanie struktury kosztowej, która nie odpowiada aktualnej sytuacji rynkowej. W ten sposób organizacja zaczyna generować ukryty koszt, który nie wynika z błędnych decyzji, lecz z decyzji, które nie zostały podjęte w odpowiednim czasie. W efekcie cash flow przestaje być wyłącznie funkcją sprzedaży i marży, a staje się również funkcją szybkości organizacyjnej.

Iluzja produktywności i zmiana roli menedżerów

Kolejnym istotnym elementem jest zmiana charakteru pracy menedżerów w organizacjach. W miarę wzrostu firmy menedżerowie coraz rzadziej wykonują pracę operacyjną, a coraz częściej zajmują się koordynacją. W praktyce oznacza to, że ich efektywność nie zależy już tylko od ich indywidualnych kompetencji, ale od liczby zależności, które muszą obsłużyć. Każda dodatkowa zależność zwiększa obciążenie poznawcze i wydłuża czas podejmowania decyzji.

eprasa.pl fe5146c035

W pewnym momencie organizacja zaczyna wytwarzać zjawisko, w którym menedżerowie są stale zajęci, ale niekoniecznie stale produktywni. Duża część ich czasu jest konsumowana przez działania związane z synchronizacją pracy innych osób. W rezultacie organizacja wygląda na bardzo aktywną, ale jej zdolność do realnego przyspieszania działań nie rośnie proporcjonalnie do wysiłku.

W tym kontekście zatrudnianie coraz lepszych ludzi nie rozwiązuje problemu, ponieważ nie dotyczy on jakości jednostek, lecz struktury, w której te jednostki funkcjonują. Nawet bardzo kompetentny menedżer nie jest w stanie przyspieszyć organizacji, która wymaga wielopoziomowej akceptacji dla prostych decyzji. Nawet najlepszy specjalista nie zwiększy efektywności systemu, który generuje zbyt wiele punktów styku i zależności.

W praktyce oznacza to, że wiele przedsiębiorstw osiąga etap, w którym dalszy wzrost kompetencji zespołu przynosi malejące korzyści. Ograniczeniem przestaje być wiedza ludzi, a zaczyna być zdolność organizacji do ich wykorzystania.

Właściciel, wąskie gardło i konieczność przeprojektowania firmy

Właśnie w tym miejscu pojawia się najważniejsza zmiana perspektywy w zarządzaniu firmą. Przez wiele lat kluczowym pytaniem było „kogo zatrudnić, aby firma działała lepiej". Po przekroczeniu pewnego poziomu rozwoju znacznie ważniejsze staje się pytanie „czy system, który stworzyliśmy, pozwala ludziom działać na poziomie ich rzeczywistych możliwości".

W tym miejscu pojawia się jeszcze jeden element, który w praktyce bardzo silnie rezonuje z właścicielami i prezesami firm, choć rzadko jest nazywany wprost. Wraz ze wzrostem organizacji zmienia się bowiem nie tylko sposób działania firmy, ale również rola samego właściciela w systemie.

W początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa właściciel jest naturalnym centrum decyzyjnym. Firma działa w rytmie jego obecności, jego decyzji i jego intuicji. To on rozwiązuje problemy, usuwa blokady i nadaje kierunek działaniom operacyjnym. W tym modelu szybkość działania organizacji jest wprost powiązana z jego dostępnością i zaangażowaniem.

Wraz ze wzrostem firmy ten model zaczyna jednak tworzyć coraz większe napięcie. Z jednej strony organizacja nadal „naturalnie" kieruje się do właściciela po decyzje. Z drugiej strony liczba tych decyzji rośnie do poziomu, którego jedna osoba nie jest w stanie efektywnie obsłużyć.

W praktyce właściciel zaczyna być jednocześnie strategiem i operacyjnym wąskim gardłem. Organizacja dostosowuje swoje tempo nie do rynku, lecz do jego dostępności. Coraz więcej rzeczy musi czekać na decyzję, a to oczekiwanie staje się jednym z najbardziej niedoszacowanych kosztów wzrostu.

To właśnie w tym punkcie wiele firm osiąga swój niewidzialny limit. Nie dlatego, że brakuje im rynku czy kompetencji, ale dlatego, że tempo działania systemu zależy od jednej centralnej instancji.

Dopiero wtedy staje się widoczne, że prawdziwym wyzwaniem nie jest już samo zarządzanie firmą, ale jej przeprojektowanie w taki sposób, aby mogła podejmować decyzje szybciej, niż rośnie jej skala. ■

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 fe5146c035

Kryzysy przestały być wyjątkiem – stały się środowiskiem operacyjnym

Sebastian Kopiej

70 proc. organizacji globalnie działa dziś w warunkach ciągłych zakłóceń, a co drugi CEO uważa, że jego model biznesowy przestanie być aktualny w ciągu najbliższej dekady. Jednocześnie 88 proc. firm eksperymentuje z AI, ale aż 81 proc. nie widzi żadnego wpływu tych działań na wynik finansowy. To pokazuje skalę problemu: firmy funkcjonują w rzeczywistości permanentnej zmienności, ale nie przekładają dostępnych danych i technologii na jakość decyzji. W efekcie przewagę przestaje budować dostęp do informacji, a zaczyna zdolność ich interpretacji i szybkiego działania w warunkach niepewności.

eprasa.pl fe5146c035

To nie same kryzysy są dziś największym problemem firm, lecz zdolność podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Potwierdzają to także analizy rynkowe – według McKinsey & Company aż 70 proc. organizacji globalnie deklaruje, że działa w warunkach ciągłych zakłóceń, a badania PwC pokazują, że co drugi CEO uważa, że jego model biznesowy przestanie być aktualny w ciągu najbliższej dekady. W tej rzeczywistości „przetrwanie" przestaje być celem. Liczy się zdolność adaptacji.

Odporność to za mało

Tradycyjnie firmy budowały odporność – zdolność do utrzymania działalności mimo zakłóceń. Dziś to podejście okazuje się niewystarczające. Coraz większe znaczenie zyskuje rezyliencja, czyli zdolność do adaptacji i wychodzenia z kryzysu wzmocnionym. To przesunięcie ma charakter systemowy. Oznacza zmianę:

- z reakcji na zdarzenia, na ich przewidywanie,
- z ochrony status quo, na rozwój w warunkach niepewności

Firmy, które szybciej interpretują sygnały z otoczenia, podejmują lepsze decyzje i skracają czas reakcji.

Problem nie leży w danych

Z drugiej strony paradoks współczesnego biznesu polega na tym, że organizacje mają dostęp do większej ilości danych niż kiedykolwiek wcześniej – a jednocześnie rośnie liczba błędnych decyzji. Raport The State of Organizations 2026 pokazuje, że 88 proc. organizacji eksperymentuje z AI, ale aż 81 proc. nie widzi żadnego realnego wpływu na wynik finansowy. Firmy nie przegrywają dlatego, że nie mają danych. Przegrywają dlatego, że nie potrafią odróżnić informacji od narracji. W tym kontekście komunikacja przestaje być dodatkiem do biznesu. Staje się jego elementem infrastrukturalnym.

Dezinformacja jako realne ryzyko operacyjne

Jednym z najszybciej rosnących zagrożeń jest dezinformacja. Światowe Forum Ekonomiczne wskazuje ją

eprasa.pl fe5146c035

jako jedno z trzech największych globalnych ryzyk w krótkim horyzoncie. Wpływ dezinformacji jest wielowymiarowy:

- opóźnia decyzje inwestycyjne,
- destabilizuje strategie ESG,
- zwiększa niepewność regulacyjną,
- podnosi koszt kapitału.

W praktyce oznacza to, że firmy muszą zarządzać nie tylko danymi, ale także kontekstem informacyjnym, w którym te dane funkcjonują.

Trzy osie ryzyka – jeden system

Współczesne ryzyka biznesowe koncentrują się wokół trzech kluczowych obszarów: klimatu, energii i informacji. Nie funkcjonują jednak niezależnie – są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie się wzmacniają, przez co zakłócenia w jednym obszarze szybko przenoszą się na pozostałe.

Firmy, które próbują zarządzać nimi w silosach, tracą zdolność szybkiej reakcji i podejmowania trafnych decyzji. Coraz częściej odpowiedzią staje się podejście zintegrowane, łączące dane operacyjne, monitoring mediów i narracji oraz analizę trendów i sentymentu, co pozwala wcześniej identyfikować zagrożenia i skracać czas reakcji.

Dziś nie zarządza się już oddzielnie klimatem, energią i komunikacją, bo to jeden system ryzyka. Informacja wpływa na decyzje energetyczne, energia wpływa na koszty i operacje, a klimat destabilizuje całe łańcuchy wartości. Jeśli firma nie integruje tych obszarów, działa w oderwaniu od rzeczywistości. Rezyliencja zaczyna się w momencie, w którym organizacja widzi te zależności, potrafi je interpretować i przekładać na szybkie, spójne decyzje – oparte nie tylko na danych, ale na ich właściwym rozumieniu.

Nowa kompetencja zarządcza

Zmienia się rola liderów i sama definicja zarządzania. Dziś nie polega ono już wyłącznie na kontroli procesów, lecz przede wszystkim na zdolności interpretacji dynamicznego otoczenia i podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Rezyliencja staje się kompetencją zarządczą, która łączy dane i komunikację, pozwala utrzymać spójność organizacji oraz skraca czas reakcji na zmiany.

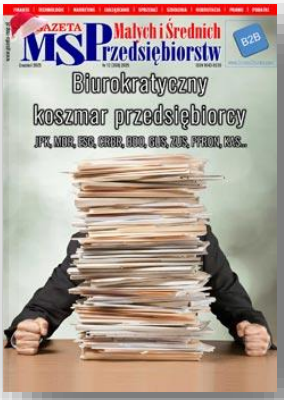
Widać to także w szerszych trendach rynkowych – wiele firm działa dziś w warunkach ciągłych zakłóceń, decyzje często podejmowane są przy niepełnych danych, a rosnące znaczenie dezinformacji dodatkowo komplikuje proces zarządzania. W efekcie przewaga konkurencyjna coraz rzadziej wynika z zasobów czy technologii, a coraz częściej z szybkości interpretacji rzeczywistości i jakości decyzji.

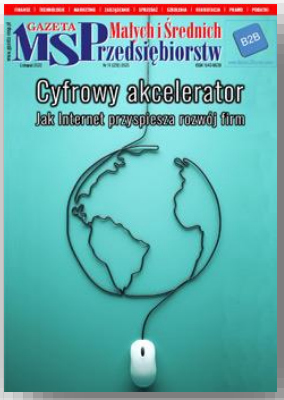
Dziś przewaga nie wynika z tego, ile firma ma danych, tylko jak szybko potrafi je zrozumieć i przełożyć na decyzje. Rezyliencja to zdolność organizacji do działania w niepewności – spójnie, szybko i na podstawie właściwej interpretacji rzeczywistości. ■

Autor: Prezes Commplace

REKLAMA

eprasa.pl fe5146c035





eprasa.pl fe5146c035

Wakacje to test przywództwa, którego wielu liderów nie zdaje

Aga Olszewska

Przez cały rok firmy mówią o dobrostanie, zdrowej kulturze pracy i znaczeniu regeneracji. W strategiach HR pojawiają się hasła o równowadze między życiem zawodowym a prywatnym, a organizacje inwestują w programy wellbeingowe, szkolenia i warsztaty. Liderzy są zachęcani do tego, aby wspierać swoich pracowników w dbaniu o energię i granice.

eprasa.pl fe5146c035

Gdy jednak nadchodzi sezon urlopowy, teoria często zderza się z codzienną praktyką. W wielu przypadkach to właśnie wtedy widać największe rozbieżności między deklaracjami a rzeczywistością. Liderzy, którzy na co dzień mówią o odpoczynku, sami odbierają telefony na plaży, odpowiadają na maile z hotelowego pokoju i pozostają w stałym kontakcie z zespołem. Formalnie są na urlopie, ale mentalnie wciąż pozostają w pracy.
Pojawia się więc pytanie: dlaczego tak wielu managerów nie potrafi naprawdę odpuścić? I co jeszcze ważniejsze – jaki sygnał wysyłają tym swoim zespołom?

Moment prawdy dla organizacji

Okres wakacyjny każdego roku staje się swoistym testem kultury organizacyjnej. To czas, w którym szczególnie wyraźnie widać, czy wartości, o których mówi firma, rzeczywiście są obecne w codziennym funkcjonowaniu. Deklaracje zawarte w prezentacjach czy strategiach mogą brzmieć przekonująco, ale dopiero zachowania ludzi pokazują, jak jest naprawdę.
W centrum tej próby stoją liderzy. To oni, poprzez swoje codzienne decyzje i nawyki, kształtują realny obraz organizacji. Jeśli lider deklaruje potrzebę odpoczynku, a jednocześnie pozostaje nieustannie dostępny, powstaje rozdźwięk, który szybko wychwytują pracownicy. W takich momentach to nie słowa, lecz działania definiują standardy.

Urlop jako sprawdzian zaufania

Krótko przed rozpoczęciem urlopu w wielu zespołach pojawia się charakterystyczne napięcie. Skrzynki mailowe wypełniają się po brzegi, kalendarze są zapełnione spotkaniami, a pracownicy zgłaszają się po ostatnie decyzje i wskazówki. Lider stara się dopiąć wszystko na ostatni guzik, przekazać obowiązki i zapewnić ciągłość pracy.
Z jednej strony jest to naturalna odpowiedzialność. Z drugiej jednak, dla wielu osób ten moment nigdy nie kończy się pełnym odpuszczeniem. Telefon pozostaje włączony, powiadomienia aktywne, a myśl o pracy stale powraca.
To właśnie tutaj ujawnia się jeden z najważniejszych aspektów przywództwa – zaufanie. Jeśli lider nie potrafi odłączyć się nawet na krótki czas, warto zadać sobie pytanie, z czego to wynika. Często nie chodzi o realny nadmiar obowiązków, ale o przekonania dotyczące kontroli i odpowiedzialności.

eprasa.pl fe5146c035

Urlop obnaża wszystkie słabości systemu zarządzania: nadmierną zależność zespołu od jednej osoby, brak jasnych zasad podejmowania decyzji czy trudność w przekazywaniu odpowiedzialności. Organizacja, która nie potrafi funkcjonować bez lidera przez dwa tygodnie, pokazuje, że jej fundamenty wymagają wzmocnienia.

„Beze mnie sobie nie poradzą"

Wielu managerów nosi w sobie przekonanie, że ich obecność jest kluczowa dla sprawnego działania zespołu. Uważają, że to oni muszą zatwierdzać decyzje, kontrolować postępy i reagować na wszystkie problemy. Choć może to wyglądać jak zaangażowanie i troska, w rzeczywistości często świadczy o braku delegowania i nadmiernej potrzebie kontroli.
Tymczasem dojrzałe przywództwo polega na czymś zupełnie innym. Chodzi o tworzenie środowiska, w którym ludzie potrafią działać samodzielnie, podejmować decyzje i brać odpowiedzialność za swoją pracę. Lider nie powinien być wąskim gardłem procesu, lecz jego katalizatorem.
Jeżeli zespół nie jest w stanie funkcjonować bez przełożonego, to nie jest to dowód jego siły, lecz sygnał systemowego problemu. Prawdziwa skuteczność lidera objawia się wtedy, gdy jego nieobecność nie powoduje chaosu, lecz naturalną kontynuację pracy.

Nieświadome wzmacnianie kultury pracoholizmu

Choć coraz częściej mówi się o wypaleniu zawodowym i zdrowiu psychicznym, wiele organizacji nadal funkcjonuje w modelu ciągłej dostępności. Co istotne, wcale nie musi on być formalnie wymagany. Wystarczy, że jest obserwowany.
Pracownicy uczą się przede wszystkim poprzez obserwację swoich przełożonych. To, jak lider pracuje,

eprasa.pl fe5146c035

kiedy odpowiada na wiadomości i w jaki sposób korzysta z urlopu, staje się dla nich realnym punktem odniesienia. Jeśli widzą, że ich manager nigdy się nie wyłącza, zaczynają wierzyć, że taka postawa jest oczekiwana.
W ten sposób powstaje niewidzialna presja, której trudno się przeciwstawić. Pracownicy pozostają „w gotowości", nawet jeśli nikt tego od nich nie wymaga wprost. Urlop przestaje być czasem regeneracji, a zaczyna przypominać pracę w innej lokalizacji.

Odpoczynek jako element odpowiedzialności

Wielu liderów traktuje odpoczynek jako coś, na co trzeba zasłużyć. Najpierw starają się zamknąć wszystkie sprawy, doprowadzić projekty do końca i uporządkować zaległości. Problem w tym, że w pracy lidera lista zadań właściwie nigdy się nie kończy.
Dlatego takie podejście prowadzi do sytuacji, w której moment prawdziwego odpoczynku nigdy nie nadchodzi.

Tymczasem regeneracja nie jest luksusem ani nagrodą. Jest fundamentem skutecznego działania. Lider, który nie odpoczywa, zaczyna funkcjonować w trybie przetrwania. Podejmuje mniej trafne decyzje, szybciej się irytuje, traci perspektywę i zdolność długofalowego myślenia.
Jak podkreśla Aga Olszewska, odpoczynek jest jednym z obowiązków lidera – na równi z podejmowaniem decyzji, zarządzaniem zespołem czy realizacją celów biznesowych. Bez regeneracji trudno mówić o jakościowym przywództwie.

Powrót do podstaw

W ostatnich latach organizacje nauczyły się mówić o dobrostanie. Znacznie trudniej jest jednak przełożyć te deklaracje na codzienną praktykę. Prawdziwa kultura pracy nie powstaje w strategiach ani prezentacjach. Powstaje w codziennych wyborach i zachowaniach.
To właśnie wakacje są najlepszym momentem, aby

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP

eprasa.pl fe5146c035

to zweryfikować. Warto spojrzeć na organizację z dystansu i zadać sobie kilka prostych, ale wymagających pytań: czy lider potrafi naprawdę się odłączyć, czy zespół potrafi działać samodzielnie, czy pracownicy wracają z urlopów z energią, a nie z zaległościami. Odpowiedzi na te pytania często mówią więcej niż najbardziej rozbudowane strategie wellbeingowe.

Najważniejszy sprawdzian lidera

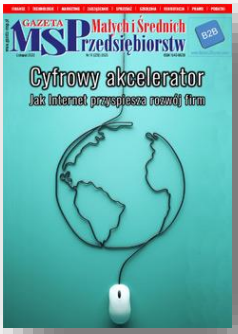
W świecie pełnym narzędzi, modeli kompetencyjnych i programów rozwojowych łatwo zapomnieć o tym, co najważniejsze. Ludzie nie uczą się kultury organizacyjnej z dokumentów. Uczą się jej, obserwując swoich liderów.

Jeśli manager potrafi odpoczywać bez poczucia winy, daje innym przyzwolenie na to samo. Jeśli potrafi zaufać zespołowi i oddać kontrolę, buduje środowisko oparte na odpowiedzialności i samodzielności.

Wakacje nie są więc przerwą od przywództwa. Dla wielu liderów są jego najważniejszym testem – testem zaufania, dojrzałości i spójności między tym, co mówią, a tym, jak działają. ■

Autorka: mentorka liderów, autorka podcastu „Lider(ka) na dywaniku" i właścicielka firmy LeadAsU

AUTOPROMOCJA



eprasa.pl fe5146c035

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik
kiosk.pl
gazety.pl
publio
nexto.pl
ebookpoint.pl
naukowa.pl KSIĘGARNIA INTERNETOWA
GANDALF.com.pl
IBUK
onepress
PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA
eprasa.pl

eprasa.pl fe5146c035

Wdrażanie systemów zarządczych w MSP

R. PR. PAWEŁ BRONISŁAW LUDWICZAK

Wdrażanie systemów zarządczych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach nie jest już wyłącznie domeną dużych korporacji. W warunkach rosnących wymogów regulacyjnych i konkurencyjnych staje się ono jednym z kluczowych czynników budowania odporności, bezpieczeństwa i przewagi rynkowej. Warunkiem sukcesu jest jednak nie tylko formalne przyjęcie procedur, lecz ich rzeczywiste zakorzenienie w kulturze organizacyjnej.

eprasa.pl fe5146c035

Systemy zarządcze jako fundament ładu korporacyjnego

W praktyce zarządczej MSP coraz częściej wdrażane są różnorodne systemy, obejmujące m.in. compliance, procedury dla sygnalistów, ochronę danych osobowych, cyberbezpieczeństwo, rozwiązania antykorupcyjne, polityki antymobbingowe, zarządzanie ryzykiem czy raportowanie ESG. Choć zakres tych systemów bywa różny, ich wspólnym mianownikiem jest wpływ na sposób funkcjonowania organizacji.
Wszystkie te elementy powinny tworzyć spójny system określany jako ład korporacyjny (corporate governance). Co istotne, nawet najmniejsze przedsiębiorstwo posiada określoną kulturę organizacyjną oraz pewien model ładu – pytanie brzmi jedynie, czy są one efektem świadomego działania, czy też powstają spontanicznie, bez refleksji i kontroli.

Istota i znaczenie systemów zarządczych

Każdy system zarządczy to w istocie narzędzie zmiany organizacyjnej. Jego wdrożenie oznacza zmianę nie tylko procesów i dokumentów, ale przede wszystkim sposobu myślenia i działania ludzi w organizacji. Bez tego elementu nawet najlepiej zaprojektowany system pozostanie jedynie formalnością.
Wspólną cechą tych systemów jest ich ciągły charakter – nie są one projektem jednorazowym, lecz wymagają stałego nadzoru, aktualizacji i doskonalenia. Obejmują przy tym całą organizację, niezależnie od jej wielkości, struktury czy branży. Nie mogą być sprowadzone do wąskiej funkcji lub przypisane wyłącznie jednej osobie czy działowi.
Kluczowe jest również ich powiązanie ze strategią i modelem biznesowym. Tylko wtedy stają się realnym wsparciem dla organizacji, a nie dodatkowym obowiązkiem administracyjnym postrzeganym jako koszt.

Etapy wdrażania systemów

Proces wdrożenia systemu zarządczego w MSP jest złożony, ale powtarzalny. Rozpoczyna się od decyzji

eprasa.pl fe5146c035

kierownictwa, które ponosi pełną odpowiedzialność za jego przyjęcie i funkcjonowanie. Impulsem do jej podjęcia mogą być przepisy prawa, wymagania kontrahentów lub właścicieli, ale również rosnąca świadomość ryzyk i potrzeb organizacyjnych.

Kolejnym krokiem jest audyt oraz analiza ryzyk, obejmująca zarówno zagrożenia, jak i szanse. To etap, który w praktyce decyduje o powodzeniu całości wdrożenia – błędna diagnoza prowadzi bowiem do przyjęcia rozwiązań niedostosowanych do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa.

Na tej podstawie następuje projektowanie systemu. Wbrew częstym praktykom nie istnieją uniwersalne wzorce, które można bezrefleksyjnie wdrożyć w każdej organizacji. Każdy system powinien uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa, jego wielkość, branżę, strukturę oraz kulturę organizacyjną.

Niezbędne jest także zapewnienie odpowiednich zasobów – zarówno ludzkich, jak i finansowych oraz organizacyjnych. Brak realnego wsparcia na tym etapie prowadzi do sytuacji, w której system istnieje wyłącznie na papierze.

Ostatnim etapem jest implementacja, rozumiana jako faktyczne wdrożenie rozwiązań w praktyce oraz ich bieżące utrzymanie i rozwój. To moment, w którym następuje rzeczywista weryfikacja całego projektu.

Kluczowe czynniki sukcesu

O powodzeniu wdrożenia przesądzają czynniki o charakterze organizacyjnym i kulturowym. Najważniejszym z nich jest przywództwo. Zgodnie z zasadą tone from the top to najwyższe kierownictwo kształtuje standardy działania i nadaje systemowi realne znaczenie. Bez jego autentycznego zaangażowania każda inicjatywa traci swoją skuteczność.

Równie istotną rolę odgrywają pracownicy. To oni stosują procedury w codziennej praktyce i decydują o faktycznym funkcjonowaniu systemu. Choć często wskazuje się ich jako potencjalne źródło ryzyka, to właśnie ich świadomość i zaangażowanie stanowią największy potencjał organizacji.

Nie można pominąć znaczenia kompetentnych ekspertów. Właściwa osoba odpowiedzialna za system – wyposażona w wiedzę, doświadczenie i odpowiedni mandat – istotnie zwiększa szanse powodzenia. Jednocześnie musi ona dysponować wsparciem kierownictwa oraz niezbędnym poziomem zaufania.

Kluczowa jest również komunikacja. Powinna być jasna, prosta i zrozumiała dla wszystkich uczestników organizacji. Obejmuje ona zarówno bieżące informowanie o zasadach funkcjonowania systemu, jak i szkolenia oraz raportowanie.

Ostatecznie jednak decydujące znaczenie ma kultura organizacyjna. To ona określa, czy przyjęte zasady są rzeczywiście przestrzegane. Jak trafnie ujął

REKLAMA

eprasa.pl fe5146c035

to Peter Drucker, kultura organizacyjna ma większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa niż nawet najlepiej opracowana strategia.

Poziomy dojrzałości systemów

W praktyce można wyróżnić trzy poziomy wdrożenia systemów zarządczych. Pierwszy to poziom pozorny, w którym istnieją procedury i dokumentacja, lecz nie przekładają się one na rzeczywiste działania organizacji. Drugi obejmuje wdrożenie formalne – system funkcjonuje, jednak nie jest rozwijany ani doskonalony.
Najwyższym poziomem jest wdrożenie dojrzałe, w którym system stanowi integralną część organizacji, podlega stałemu nadzorowi i doskonaleniu zgodnie z cyklem Deminga (plan–do–check–act). Tylko ten poziom zapewnia realną wartość i trwałość rozwiązań.

Podsumowanie i rekomendacje

Projektowanie i wdrażanie systemów zarządczych w MSP to proces wymagający zarówno wiedzy, jak i doświadczenia praktycznego. Jest to wysiłek zespołowy, obarczony ryzykiem błędów, które jednak mogą i powinny być źródłem nauki.
Właściwie wdrożone systemy zwiększają odporność organizacji na ryzyka, wzmacniają jej bezpieczeństwo oraz poprawiają efektywność działania. W przeciwnym razie pozostają jedynie formalnością, generując koszty bez realnych korzyści.
Dlatego warto wdrażać je świadomie, zgodnie z dobrymi praktykami i z uwzględnieniem specyfiki organizacji – tylko wtedy staną się one rzeczywistym wsparciem rozwoju przedsiębiorstwa.
Niniejszy artykuł powstał w ramach inicjatywy „Nowy Standard Biznesu" #NSB.
W przypadku potrzeby weryfikacji lub usprawnienia kultury organizacyjnej oraz ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwie – 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 fe5146c035

Pochodzenie towarów (preferencje) – koniec „automatyzmu EUR.1”

DR IZABELLA TYMIŃSKA

Przez lata dokument EUR.1 był dla importerów i eksporterów swoistą przepustką do korzystania z preferencji celnych. Uzyskanie świadectwa traktowano jako potwierdzenie, że wszystko jest w porządku. Dziś takie podejście przestaje być aktualne. W praktyce kontroli organy celne coraz częściej kwestionują nie tylko sam dokument, lecz przede wszystkim rzeczywiste pochodzenie towaru. EUR.1 nie daje już bezpieczeństwa – stanowi jedynie punkt wyjścia do dalszej weryfikacji.

eprasa.pl fe5146c035

EUR.1 – dokument, który przestał wystarczać

Świadectwo EUR.1 nadal pełni istotną rolę jako formalny dowód pochodzenia towarów w ramach umów preferencyjnych zawieranych przez Unię Europejską. Co do zasady jego posiadanie umożliwia skorzystanie z obniżonych stawek celnych albo zwolnienia z cła przy imporcie. Nie oznacza to jednak, że dokument ten ma charakter rozstrzygający ani że zapewnia pełną ochronę prawną.

W praktyce organy celne coraz wyraźniej podkreślają, że EUR.1 nie stanowi dowodu bezwzględnego i nie wiąże ich ostatecznie. Może on zostać poddany weryfikacji, a w toku kontroli – zakwestionowany, jeśli pojawią się wątpliwości co do rzeczywistego pochodzenia towaru. Dotyczy to zarówno aspektów formalnych, jak i – przede wszystkim – materialnych, związanych z faktycznym spełnieniem reguł pochodzenia.

Podejście organów opiera się na założeniu, że poprawność formalna dokumentu nie przesądza o jego zgodności z rzeczywistością. Innymi słowy, dokument może być prawidłowo wystawiony pod względem formalnym, a jednocześnie nie odzwierciedlać rzeczywistego procesu produkcji ani pochodzenia użytych materiałów. W takiej sytuacji EUR.1 traci funkcję ochronną, a konsekwencje błędnego zastosowania preferencji obciążają importera.

Od dokumentu do procesu produkcji

Kluczowa zmiana w podejściu organów celnych polega na przesunięciu punktu ciężkości z oceny formalnej dokumentów na weryfikację rzeczywistego spełnienia reguł pochodzenia. O ile w przeszłości zasadnicze znaczenie miało to, czy importer dysponuje świadectwem EUR.1, o tyle obecnie decydujące jest to, czy dany towar faktycznie spełnia warunki określone w odpowiedniej umowie preferencyjnej.

W praktyce oznacza to znacznie szerszy zakres analizy. Weryfikacji podlega nie tylko sam dokument, lecz także skład produktu, przebieg procesu produkcyjnego, pochodzenie użytych materiałów oraz spełnienie

eprasa.pl fe5146c035

szczegółowych reguł listowych właściwych dla danej pozycji taryfowej. Organy dążą do ustalenia, czy deklarowane pochodzenie znajduje odzwierciedlenie w rzeczywistości, a nie jedynie w dokumentacji.
W konsekwencji kontrola przestaje koncentrować się na pojedynczym dokumencie, a obejmuje cały łańcuch produkcji – od źródła surowców, przez kolejne etapy przetwarzania, aż po produkt finalny. To właśnie ten kompleksowy obraz przesądza dziś o możliwości zastosowania preferencji celnych.

Importer jako audytor producenta

Jedną z najistotniejszych zmian w praktyce stosowania preferencji celnych jest wyraźne przesunięcie odpowiedzialności na importera. To on korzysta z preferencyjnych stawek, to on deklaruje pochodzenie towaru w zgłoszeniu celnym i to właśnie na nim spoczywają konsekwencje ewentualnych błędów.
W praktyce oznacza to, że importer nie może już ograniczać się do biernego przyjmowania dokumentów od dostawcy. Konieczne staje się rzeczywiste zrozumienie reguł pochodzenia właściwych dla danego towaru oraz aktywna weryfikacja kontrahenta. Importer powinien być w stanie ocenić, czy przedstawione dokumenty – w tym świadectwo EUR.1 – są wiarygodne i czy znajdują oparcie w rzeczywistym procesie produkcji.
Zmiana ta znajduje odzwierciedlenie także w sposobie prowadzenia kontroli. Organy coraz częściej oczekują nie tylko przedstawienia dokumentów, lecz również uzasadnienia decyzji. Kluczowe staje się pytanie: na jakiej podstawie uznano, że towar spełnia reguły pochodzenia? Odpowiedź wymaga wykazania zarówno posiadania dokumentacji, jak i dochowania należytej staranności.

Błędy formalne – realne konsekwencje

W praktyce nawet pozornie drobne uchybienia formalne mogą prowadzić do istotnych konsekwencji. Organy celne przywiązują dużą wagę do poprawności dokumentacji, a wszelkie nieścisłości mogą stanowić podstawę do zakwestionowania prawa do preferencji.
Najczęstsze problemy dotyczą nieprawidłowego wypełnienia świadectwa EUR.1, w tym braków formalnych (np. brak podpisów lub pieczęci). Istotne są także niespójności pomiędzy EUR.1 a fakturą lub zgłoszeniem celnym. Błędy w oznaczeniu kraju pochodzenia czy inne rozbieżności dodatkowo podważają wiarygodność dokumentu.
W konsekwencji nawet uchybienia uznawane przez

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP

eprasa.pl fe5146c035

przedsiębiorców za techniczne mogą prowadzić do odmowy zastosowania preferencji, a tym samym – do konieczności zapłaty cła według stawek podstawowych oraz potencjalnych dodatkowych obciążeń finansowych.

Weryfikacje międzynarodowe – długi cień EUR.1

Organy celne coraz częściej korzystają z procedur weryfikacyjnych prowadzonych we współpracy międzynarodowej. W razie wątpliwości świadectwo EUR.1 może zostać przekazane do organu, który je wydał. W ramach takiej procedury możliwa jest również kontrola u producenta obejmująca proces produkcyjny i spełnienie reguł pochodzenia.
Postępowania te często są długotrwałe – odpowiedzi mogą nadejść dopiero po wielu miesiącach. W tym czasie importer funkcjonuje w stanie niepewności co do prawidłowości zastosowanych preferencji.

Oznacza to, że decyzja podjęta na etapie odprawy nie ma charakteru ostatecznego. Może zostać zakwestionowana w późniejszym okresie, a konsekwencje finansowe obciążą importera – nawet jeśli działał on w oparciu o otrzymane dokumenty.

„Na wiarę" już nie działa

W praktyce nadal spotyka się podejście polegające na uznawaniu samego faktu otrzymania EUR.1 za wystarczające potwierdzenie pochodzenia. Zakłada się, że skoro dokument został wystawiony, to automatycznie uprawnia do zastosowania preferencji.
Obecnie takie podejście jest obarczone znacznym ryzykiem. Organy odchodzą od akceptowania dokumentów „na wiarę" i oczekują aktywnej postawy importerów. Oznacza to konieczność analizy transakcji, identyfikacji ryzyk oraz oceny wiarygodności dostawcy.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP

eprasa.pl fe5146c035

Importer powinien być w stanie wykazać, że podjął działania w celu potwierdzenia rzetelności dokumentów. Brak takiej weryfikacji może prowadzić do zakwestionowania preferencji – nawet przy formalnie poprawnym EUR.1.

Reguły pochodzenia – niedoceniane ryzyko

Reguły pochodzenia należą do najbardziej złożonych obszarów prawa celnego. Ich stosowanie wymaga nie tylko znajomości przepisów, lecz także umiejętności ich interpretacji w kontekście konkretnego procesu produkcyjnego. Dodatkową trudność stanowi zróżnicowanie zasad w zależności od umowy preferencyjnej (np. konwencja PEM vs. umowy dwustronne).
Prawidłowe ustalenie pochodzenia często wiąże się z analizą struktury wartości produktu, udziału materiałów niepochodzących oraz przebiegu produkcji. Wymaga to dostępu do danych technicznych, które nie zawsze są łatwo dostępne dla importera.
W praktyce błędy pojawiają się zarówno po stronie importerów, jak i producentów. Jednak to importer ponosi konsekwencje, co oznacza przeniesienie ryzyka na podmiot, który nie zawsze ma pełną kontrolę nad procesem.

Co powinien zrobić przedsiębiorca?

Aby ograniczyć ryzyko, przedsiębiorcy powinni przyjąć aktywne podejście do weryfikacji pochodzenia towarów. Kluczowe jest rzetelne sprawdzanie dostawców – zarówno formalnie, jak i pod kątem rzeczywistej działalności oraz wiarygodności.
Istotne jest także pozyskiwanie szczegółowych informacji o procesie produkcji, wykraczających poza standardową dokumentację handlową. W wielu przypadkach konieczne jest uzyskanie danych dotyczących materiałów i etapów przetwarzania.
Równolegle należy samodzielnie analizować reguły pochodzenia właściwe dla danego towaru i umowy. Kluczowe znaczenie ma także dokumentowanie procesu decyzyjnego – tak, aby w razie kontroli możliwe było wykazanie podstaw podjętej decyzji.
W praktyce oznacza to odejście od automatyzmu i oparcie decyzji o rzetelną analizę oraz zweryfikowane informacje.

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail

Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl fe5146c035

Podsumowanie – koniec automatyzmu

Świadectwo EUR.1 nie traci znaczenia, ale zmienia się jego rola. Przestaje być dokumentem zapewniającym automatyczne bezpieczeństwo i rozstrzygającym o prawie do preferencji. Nie stanowi już samodzielnej podstawy uznania, że towar spełnia reguły pochodzenia.

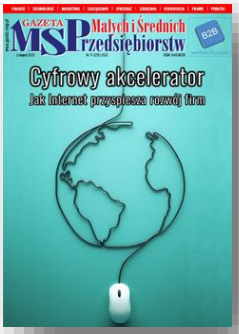
Obecnie EUR.1 jest elementem materiału dowodowego, który podlega ocenie w kontekście całokształtu okoliczności transakcji. Jego posiadanie nie eliminuje ryzyka ani nie zwalnia z obowiązku analizy.

W konsekwencji zmienia się także podejście przedsiębiorców. Nie wystarcza już samo uzyskanie dokumentu – kluczowe jest zrozumienie, dlaczego został wystawiony i czy ma oparcie w rzeczywistości. To właśnie ta świadomość oraz możliwość jej wykazania stanowią dziś fundament bezpiecznego stosowania preferencji celnych. ■

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 fe5146c035

Wiążąca Informacja Taryfowa w dobie sankcji, CBAM i ceł ochronnych

Anna Kwiecińska

Klasyfikacja taryfowa towarów przestała być wyłącznie technicznym elementem procedur celnych, stając się jednym z kluczowych obszarów zarządzania ryzykiem w międzynarodowym obrocie towarowym. W warunkach rosnącego znaczenia środków ochrony handlu, ceł antydumpingowych i wyrównawczych, mechanizmu CBAM oraz sankcji gospodarczych, prawidłowe określenie kodu taryfowego decyduje nie tylko o wysokości należności celnych, lecz także o możliwości legalnego wprowadzenia towaru na rynek Unii Europejskiej oraz o zakresie obowiązków regulacyjnych ciążących na przedsiębiorcy.

eprasa.pl fe5146c035

Jednocześnie obserwowany wzrost liczby postępowań dotyczących weryfikacji i podważania klasyfikacji taryfowej, w tym również wydanych już Wiążących Informacji Taryfowych (WIT), powoduje, że zagadnienie to nabiera strategicznego znaczenia zarówno z perspektywy bezpieczeństwa prawnego, jak i stabilności prowadzonej działalności gospodarczej.

Wbrew pojawiającym się obawom związanym z intensyfikacją kontroli celnych, WIT nadal pozostaje jednym z najskuteczniejszych instrumentów ograniczania ryzyka klasyfikacyjnego i zapewniania przedsiębiorcom przewidywalności w stosowaniu przepisów prawa celnego.

Klasyfikacja taryfowa jako element strategicznego zarządzania ryzykiem

Klasyfikacja taryfowa należy obecnie do jednych z najbardziej złożonych zagadnień prawa celnego. Nomenklatura Scalona (CN) obejmuje blisko 10.000 pozycji i podpozycji taryfowych, których prawidłowe zastosowanie wymaga nie tylko znajomości samej taryfy celnej, lecz również Ogólnych Reguł Interpretacji Nomenklatury Scalonej, uwag do sekcji i działów, not wyjaśniających do Systemu Zharmonizowanego (HS), wyjaśnień Komisji Europejskiej, orzecznictwa Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej oraz wydanych wcześniej Wiążących Informacji Taryfowych.

Dodatkową trudność stanowi fakt, że wiele towarów posiada cechy pozwalające na ich potencjalne zaklasyfikowanie do kilku różnych pozycji taryfowych, co w praktyce bardzo często prowadzi do sporów pomiędzy przedsiębiorcami a organami celnymi.

Znaczenie prawidłowej klasyfikacji wykracza obecnie daleko poza samo określenie stawki celnej. Zmiana kodu CN lub TARIC może skutkować objęciem towaru dodatkowymi cłami antydumpingowymi albo wyrównawczymi, obowiązkiem raportowania w ramach mechanizmu CBAM, koniecznością uzyskania określonych pozwoleń lub certyfikatów,

eprasa.pl fe5146c035

podleganiem ograniczeniom wynikającym z przepisów sankcyjnych, a nawet powstaniem obowiązków związanych z krajowymi systemami monitorowania obrotu towarowego, takimi jak SENT. W praktyce błędna klasyfikacja może prowadzić nie tylko do dopłaty należności celnych wraz z odsetkami, lecz również do zatrzymania towaru, zakwestionowania rozliczeń dokonanych za okres kilku lat wstecz oraz nałożenia dotkliwych sankcji administracyjnych lub karnych skarbowych.

„Obiektywne cechy towaru” a deklarowane przeznaczenie produktu

Jednym z najczęstszych źródeł sporów z organami celnymi jest rozbieżność pomiędzy sposobem prezentowania produktu przez importera a zasadami klasyfikacji wynikającymi z Nomenklatury Scalonej. Zgodnie z utrwalonym orzecznictwem Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej podstawowym kryterium klasyfikacji są obiektywne cechy i właściwości towaru istniejące w momencie zgłoszenia celnego. Oznacza to, że zasadnicze znaczenie mają między innymi skład materiałowy, konstrukcja, parametry techniczne, funkcjonalność czy stopień kompletności produktu.

Znacznie mniejsze znaczenie ma natomiast marketingowa nazwa produktu, sposób jego reklamowania czy oficjalni deklarowane przez importera przeznaczenie.

W praktyce przedsiębiorcy często próbują uzasadniać klasyfikację poprzez wskazywanie funkcji handlowych produktu, grupy odbiorców, do których jest kierowany, albo jego miejsca w łańcuchu dostaw. Organy celne koncentrują się natomiast przede wszystkim na analizie rzeczywistych właściwości fizycznych, konstrukcyjnych i technicznych wyrobu, uznając je za rozstrzygające dla prawidłowej oceny klasyfikacyjnej.

OGŁOSZENIE

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

empik kiosk.pl gazety.pl publio nexto.pl

ebookpoint.pl naukowa.pl GANDALF.com.pl eprasa.pl

eprasa.pl fe5146c035

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 fe5146c035

WIT jako zabezpieczenie

Wiążąca Informacja Taryfowa (WIT) jest decyzją administracyjną wydawaną przez organy celne na podstawie przepisów Unijnego Kodeksu Celnego, której celem jest zapewnienie jednolitej i prawnie wiążącej klasyfikacji taryfowej konkretnego towaru na obszarze całej Unii Europejskiej. Oznacza to, że kod taryfy celnej wskazany w WIT musi być respektowany przez organy celne wszystkich państw członkowskich
w odniesieniu do towaru odpowiadającego opisowi zawartemu w decyzji. W praktyce WIT eliminuje znaczną część niepewności związanej z samodzielnym ustalaniem klasyfikacji taryfowej oraz ogranicza ryzyko rozbieżnych interpretacji przepisów przez poszczególne organy celne.

Znaczenie WIT wykracza daleko poza samo potwierdzenie właściwego kodu CN. Decyzja ta stanowi dla przedsiębiorcy istotny element zabezpieczenia prawnego, umożliwiając przewidywalne planowanie kosztów importu i eksportu, ocenę wpływu środków antydumpingowych, wyrównawczych czy CBAM na prowadzoną działalność oraz wykazanie należytej staranności w przypadku kontroli.

W sytuacji, w której klasyfikacja taryfowa staje się coraz częściej przedmiotem sporów z organami celnymi, posiadanie WIT znacząco wzmacnia pozycję przedsiębiorcy i ogranicza ryzyko zakwestionowania przyjętych rozliczeń.

Nie oznacza to oczywiście, że WIT jest instrumentem całkowicie niepodważalnym. Organy celne mogą dokonywać jej weryfikacji, a w określonych przypadkach decyzja może zostać zmieniona, cofnięta lub utracić ważność wskutek zmian przepisów, orzecznictwa bądź nowych regulacji klasyfikacyjnych. Nie zmienia to jednak faktu, że nawet w takich sytuacjach przedsiębiorca posiadający WIT znajduje się w zdecydowanie korzystniejszym położeniu niż podmiot, który nigdy nie wystąpił o jej wydanie. WIT stanowi bowiem dowód, że klasyfikacja została dokonana w oparciu o oficjalne stanowisko administracji celnej, a nie wyłącznie wewnętrzną ocenę przedsiębiorcy.

Z tego względu, pomimo rosnącej liczby kontroli

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 fe5146c035

i postępowań weryfikacyjnych, uzyskanie WIT nadal pozostaje jednym z najskuteczniejszych narzędzi ograniczania ryzyka prawnego i finansowego w międzynarodowym obrocie towarowym.

Podsumowanie

Klasyfikacja taryfowa odgrywa obecnie znacznie większą rolę niż jedynie ustalenie właściwej stawki celnej, wpływając na stosowanie ceł antydumpingowych i wyrównawczych, obowiązków wynikających z mechanizmu CBAM, regulacji sankcyjnych czy krajowych systemów monitorowania obrotu towarowego. Jednocześnie złożoność Nomenklatury Scalonej oraz rosnąca liczba regulacji powiązanych z kodami taryfowymi powodują, że ryzyko błędnej klasyfikacji stale wzrasta i nabiera coraz większego znaczenia z perspektywy prowadzenia działalności gospodarczej.

Wiążąca Informacja Taryfowa pozostaje jednym z najważniejszych instrumentów zapewniających bezpieczeństwo prawne, przewidywalność rozliczeń oraz większą stabilność operacyjną.

Pomimo możliwości jej weryfikacji lub zmiany w określonych przypadkach, WIT nadal stanowi istotny dowód dochowania należytej staranności oraz znacząco wzmacnia pozycję przedsiębiorcy w relacjach z organami celnymi, dlatego jej uzyskanie powinno być postrzegane nie jako dodatkowe ryzyko, lecz jako skuteczne i racjonalne narzędzie zarządzania ryzykiem w międzynarodowym obrocie towarowym. ■

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

REKLAMA

eprasa.pl fe5146c035

Letni paradoks w sprzedaży B2B

Tadeusz Woronowicz

Każdego roku, na początku wakacji, tysiące przedsiębiorców z sektora MŚP postępuje według tego samego schematu: zwalnia tempo. Wychodzą z założenia, że lato to okres zawieszenia – rynkowy czyściec między pierwszym a drugim półroczem. I mają częściowo rację. Zwalniają bowiem niektórzy przedsiębiorcy, ale nie rynek.

eprasa.pl fe5146c035

Firmy, które rosną szybciej od konkurencji, działają inaczej. Dla nich lato nie jest okresem przestoju. Zamiast czekać na szczyt popytu w czwartym kwartale, wykorzystują letnie spowolnienie do kalibracji swojego modelu wzrostu. Zaczynają od analizy wyników pierwszego półrocza. Nie skupiają się jednak wyłącznie na liczbach. Szukają przyczyn, które do nich doprowadziły.

W tej analizie wykorzystują tzw. paradoks wakacyjny. Klient, który od września jest praktycznie nieosiągalny, latem często chętniej poświęca czas na rozmowę. Liderzy wykorzystują tę gotowość do kalibracji trzech filarów strategii sprzedaży.

Filar 1. Unikatowa Propozycja Wartości – UVP

Unikatowa Propozycja Wartości, czyli UVP, jest fundamentem strategii rynkowej przedsiębiorstwa. Nie jest sloganem marketingowym ani opisem produktu. Nie opiera się też na generycznych hasłach typu „wysoka jakość" czy „indywidualne podejście". Takich argumentów używa niemal każdy, dlatego przestały kogokolwiek przekonywać.

UVP to precyzyjna odpowiedź na trzy pytania:

1. Jaki konkretny problem rozwiązujemy i dla kogo?
2. Jaką mierzalną wartość dostarczamy: oszczędność czasu, redukcję kosztów, ograniczenie ryzyka, wzrost przychodów?
3. Dlaczego klient powinien wybrać właśnie nas, a nie konkurencję?

Nawet najlepsza UVP starzeje się cicho i niepostrzeżenie. Firmy najczęściej odkrywają to dopiero wtedy, gdy zaczynają przegrywać sprzedaże, które jeszcze rok wcześniej wygrywały bez większego wysiłku.

Liderzy rynku nie czekają na kryzys. Wykorzystują lato, aby zweryfikować swoją UVP przed jesienno-zimowym pikiem sprzedażowym. Wiedzą, że optymalna UVP powstaje w toku bezpośredniej interakcji z rynkiem, a nie w sali konferencyjnej.

W tym celu konfrontują UVP z opiniami obecnych klientów, zadając im pytania typu:

1. Czy w naszej UVP rozpoznajesz swoje najważniejsze problemy i wyzwania?
2. Czy argumenty, którymi się posługujemy, odzwierciedlają czynniki, które zdecydowały o wyborze naszej oferty?
3. Które elementy naszej UVP są z Twojej perspektywy unikatowe, a które wymagają wzmocnienia?

Proces kalibracji UVP jest koncepcyjnie prostym ćwiczeniem, jednak jego realizacja bywa wyzwaniem. Klienci, dbając o relacje biznesowe, rzadko dzielą się w pełni transparentną i krytyczną informacją zwrot-

eprasa.pl fe5146c035

ną w bezpośrednim kontakcie z dostawcą. Aby uniknąć błędu potwierdzenia i uzyskać niezafałszowany obraz rynku, warto rozważyć zaangażowanie niezależnego partnera doradczego do przeprowadzenia takiego audytu.

Kalibracja UVP nie jest jednorazowym projektem. To ciągły proces zarządzania strategicznego. Firmy, które potrafią obiektywnie spojrzeć na własną ofertę oczami klienta i przełożyć te wnioski na twarde argumenty biznesowe, zabezpieczają pozycję lidera zarówno w nadchodzącym kwartale, jak i w dłuższym horyzoncie czasowym.

Filar 2. Profil Idealnego Klienta – bo nie każdy klient jest dobrym klientem

Każda firma chce wierzyć, że jej produkt jest dla wszystkich. To zrozumiałe – im większy rynek, tym większy wydaje się potencjał sprzedaży. Problem polega na tym, że w sprzedaży B2B taka logika niemal nigdy się nie sprawdza. Dlatego liderzy rynku nie pytają: „Jak zdobyć więcej klientów?", lecz: „Jak zdobyć więcej właściwych klientów?".

Gdy mają pewność, że ich UVP odpowiada na realne potrzeby rynku, zadają kolejne pytanie: „Dla którego segmentu rynku generowana przez nas wartość jest najwyższa?".

Liderzy wiedzą, że nie każdy klient, który może kupić, jest klientem, którego warto pozyskać. Dlatego, analizując wyniki pierwszego półrocza, szukają klientów, którzy kupili szybko, terminowo zapłacili i są partnerami, z którymi współpraca przebiega sprawnie. To właśnie na ich podstawie kalibrują Profil Idealnego Klienta.

Na tym jednak analiza klientów się nie kończy. Liderzy równie uważnie definiują typy klientów, których handlowcy powinni unikać. Taka precyzyjna segmentacja pozwala firmie koncentrować ograniczone zasoby sprzedażowe tam, gdzie przynoszą największy zwrot.

Wielu przedsiębiorców przyznaje, że rezygnacja z nierentownych klientów była jedną z ich najlepszych decyzji biznesowych. Obsługują wprawdzie

eprasa.pl fe5146c035

mniej klientów, ale właściwych. Dzięki temu ich firmy rozwijają się szybciej, osiągają wyższą rentowność i łatwiej się skalują.

Filar 3. Spójność komunikacji – jeden głos zamiast chóru

W sprzedaży B2B, gdzie proces zakupowy trwa często kilka miesięcy i angażuje wielu decydentów, niespójność komunikacji między kanałami jest jedną z najczęstszych przyczyn utraty klientów.
Zjawisko to jest mocno zakorzenione w psychologii decyzji. Klient, który słyszy inne argumenty od handlowca, inne widzi na stronie internetowej, a jeszcze inne w prezentacji ofertowej, doświadcza dysonansu poznawczego. Interpretuje go jako sygnał niepewności po stronie dostawcy. W środowisku, w którym decydenci są rozliczani ze swoich wyborów, niepewność jest równoznaczna z ryzykiem, a widmo ryzyka blokuje decyzję.
Zaufanie w relacjach B2B buduje się przez spójność i przewidywalność – nie przez kreatywność kolejnych punktów kontaktu.
Dlatego po skalibrowaniu UVP i zweryfikowaniu Profilu Idealnego Klienta kolejnym kluczowym działaniem lidera jest audyt wszystkich punktów styku z klientem. To właśnie tam najczęściej powstają niespójności, które wydłużają proces zakupowy i obniżają współczynnik konwersji, ponieważ zmniejszają zaufanie do dostawcy.
Kluczowe pytanie kontrolne w takim audycie brzmi:
Czy każdy komunikat – niezależnie od kanału – operuje tym samym, spójnym językiem korzyści, dopasowanym do wybranych segmentów rynkowych?
Audyt jest również dobrą okazją do eliminacji żargonu technicznego i zastąpienia go językiem rezultatów biznesowych. To istotne, ponieważ klienci nie kupują technologii, metodologii czy procesów. Kupują szybszy wzrost, niższe koszty, większą przewidywalność, wyższą produktywność i ograniczenie ryzyka.
Spójność komunikacyjna nie jest zadaniem wyłącznie dla działu marketingu. Jest zadaniem strategicznym dla całej organizacji. Firmy, które traktują ją jako dyscyplinę operacyjną – a nie jednorazowy projekt – budują zaufanie szybciej, skracają cykl sprzedaży i osiągają wyższe wskaźniki konwersji.

Zakończenie

Firmy, które rosną szybciej niż rynek, nie mają magicznej różdżki. Mają tylko inną definicję lata. Zamiast czekać na jesienno-zimowy wyścig, w ciszy przeładowują broń. Kalibrują swój przekaz, odcinają się od toksycznych klientów i usuwają niespójności. Kiedy we wrześniu ich konkurencja obudzi się z letargu, może być już za późno. Wynik gry będzie w dużej mierze ustalony.
Kto sieje latem, ten zbiera plony jesienią i zimą.
A Ty, szanowny Czytelniku, w której grupie jesteś? ■

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

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

eprasa.pl fe5146c035

Nowe uprawnienia PIP – co przedsiębiorcy powinni wiedzieć?

Małgorzata Mazur

Temat zmian w uprawnieniach Państwowej Inspekcji Pracy od miesięcy nie schodzi z nagłówków portali biznesowych i branżowych. W środowisku przedsiębiorców rośnie napięcie, a pytania o przyszłość popularnych umów B2B oraz kontraktów cywilnoprawnych pojawiają się coraz częściej. Czy rzeczywiście mamy do czynienia z rewolucją, która zmieni polski rynek pracy? Sprawdźmy, co realnie kryje się za planowanymi zmianami i jak przygotować firmę na nowy wymiar kontroli.

eprasa.pl fe5146c035

1 O co chodzi ze zmianami w PIP?

Dotychczas Państwowa Inspekcja Pracy, wykrywając podczas kontroli znamiona stosunku pracy w umowach B2B czy zleceniach, miała ograniczone możliwości działania. Jeśli przedsiębiorca nie zgadzał się z opinią inspektora, PIP mogła jedynie skierować sprawę do sądu pracy i tam domagać się ustalenia istnienia stosunku pracy.

Głównym powodem obecnego zamieszania są zapowiedzi Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej dotyczące nadania inspektorom PIP uprawnienia do przekwalifikowywania umów w drodze decyzji administracyjnej. Oznacza to odwrócenie ról: to PIP decyduje, że samozatrudnienie staje się etatem, a przedsiębiorca – jeśli się z tym nie zgadza – musi odwołać się do sądu. Zmiana ta ma na celu walkę z tzw. fikcyjnym samozatrudnieniem, jednak dla biznesu oznacza całkowitą zmianę zasad i – przynajmniej na razie – dużą niepewność.

2 Czy umowy B2B są zagrożone?

Wielu przedsiębiorców zadaje sobie pytanie: czy swoboda zawierania umów przestaje istnieć? Prawo pozwala nam decydować o formie relacji biznesowych, jednak ta swoboda kończy się tam, gdzie umowa B2B zaczyna przypominać klasyczną umowę o pracę.

Nawet najlepiej skonstruowana umowa nie obroni się sama, jeśli codzienna praktyka pokaże coś innego. Inspektorzy PIP nie będą bowiem oceniać wyłącznie dokumentów, ale rzeczywisty przebieg współpracy.

Kiedy B2B staje się etatem? O ryzyku mówimy wtedy, gdy spełnione są kluczowe przesłanki stosunku pracy (zgodnie z art. 22 Kodeksu pracy):

- **kierownictwo i podległość**: wyznaczenie bezpośredniego przełożonego, który wydaje bieżące polecenia i rozlicza z czasu pracy,
- **miejsce i czas pracy**: sztywne określenie godzin pracy (np. 8:00–16:00) oraz obowiązek wykonywania zadań wyłącznie w siedzibie zleceniodawcy,
- **osobiste świadczenie usług**: zakaz zastępstwa, czyli brak możliwości powierzenia wykonania zadań innej osobie przez kontrahenta B2B.
- **brak ryzyka gospodarczego**: korzystanie wyłącznie ze sprzętu firmy (laptop, telefon, samochód) oraz brak innych klientów.

3 Konsekwencje zakwestionowania umów B2B – finansowe trzęsienie ziemi

Załóżmy scenariusz, w którym PIP kwestionuje współpracę B2B i uznaje ją za stosunek pracy. Co to

eprasa.pl fe5146c035

oznacza dla firmy? Konsekwencje są natychmiastowe i bardzo kosztowne, ponieważ działają wstecz (nawet do 5 lat w przypadku składek ZUS i do 3 lat w przypadku roszczeń pracowniczych). Nawet jeśli PIP formalnie nie ma dziś pełnych narzędzi działania wstecz, inne instytucje – jak ZUS – już tak.

- **zaległe składki ZUS**: firma musi opłacić zaległe składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne wraz z odsetkami,
- **podatki (Urząd Skarbowy)**: powstaje obowiązek korekty deklaracji podatkowych (PIT) oraz rozliczenia zaliczek na podatek dochodowy. Po stronie kontrahenta pojawia się również problem z wcześniej odliczonym podatkiem VAT,
- **roszczenia pracownicze**: samozatrudniony, uznany za pracownika, nabywa prawo do zaległego ekwiwalentu za urlop, wynagrodzenia za nadgodziny oraz – w niektórych przypadkach – odpraw.

4 Kto jest najbardziej narażony? To nie tylko problem korporacji

Wielu właścicieli mniejszych firm uważa: „To dotyczy dużych korporacji, nie mnie". To poważny błąd. Kontrole PIP coraz częściej obejmują sektor MŚP, gdzie procedury bywają mniej sformalizowane, a błędy w relacjach B2B – łatwiejsze do wykrycia.

Branże najczęściej kontrolowane przez PIP:

- **IT i nowe technologie**: programiści, testerzy, project managerowie pracujący dla jednego software house'u,
- **marketing, reklama i media**: graficy, copywriterzy, specjaliści SEO,
- **logistyka i transport**: kurierzy, kierowcy prowadzący działalność gospodarczą,
- **opieka zdrowotna i branża beauty**: lekarze, pielęgniarki, kosmetolodzy,
- **budownictwo**: podwykonawcy wykonujący proste prace fizyczne.

5 Jak w praktyce może wyglądać nowa kontrola PIP?

Nowoczesna kontrola PIP to nie tylko przeglądanie dokumentów kadrowych. Inspektorzy doskonale wiedzą, gdzie szukać nieprawidłowości.

Przedsiębiorca musi liczyć się z tym, że kontraktorzy B2B również będą przesłuchiwani. Inspektor może poprosić ich o indywidualną rozmowę i zadać pyta-

eprasa.pl fe5146c035

nia takie jak: „Kto wyznacza zakres Pana obowiązków?", „Czy może Pan nie przyjść jutro do pracy bez uzyskania zgody?", „Czyje oprogramowanie znajduje się na Pana komputerze?".

Co więcej, dowodami w sprawie mogą być:

- maile oraz komunikacja za pośrednictwem narzędziach takich jak Slack czy Teams (np. zwroty „szefie", „polecenie", „urlop"),
- logowania do systemów firmowych (wskazujące stałe godziny pracy),
- wpisy w strukturze organizacyjnej (np. gdy kontraktor B2B figuruje jako „kierownik działu").

6 Co przedsiębiorca może zrobić już teraz?

Zamiast czekać na kontrolę, warto działać z wyprzedzeniem. Kluczem do bezpieczeństwa jest prewencja i audyt:

- **przejrzyj umowy**: sprawdź, czy w kontraktach B2B nie występują zapisy charakterystyczne dla umowy o pracę, takie jak „urlopy", „okres wypowiedzenia właściwy dla stosunku pracy" czy „kary za spóźnienie",
- **zweryfikuj praktykę współpracy**: upewnij się, że menedżerowie nie traktują kontraktorów jak pracowników. Zmień także język komunikacji – zamiast „wniosek urlopowy" stosuj „informację o przerwie w świadczeniu usług",
- **zadbaj o atrybuty samodzielności**: kontrahent B2B powinien, w miarę możliwości, korzystać z własnych narzędzi pracy oraz rozliczać się za efekt (np. ryczałt za projekt lub stawka zadaniowa), a nie za samą dyspozycyjność w określonych godzinach.

Co istotne, sama Państwowa Inspekcja Pracy udostępnia przedsiębiorcom narzędzie pomocne w ocenie ryzyka. Jest to oficjalna lista samokontroli obejmująca 42 pytania, która pozwala krok po kroku sprawdzić, czy relacja z kontrahentem nie nosi cech stosunku pracy. To doskonały punkt wyjścia do wewnętrznego audytu.

7 Połączone siły PIP, ZUS i US: efekt domina

Czy PIP współpracuje z Urzędem Skarbowym i ZUS-em? Tak – i współpraca ta staje się coraz bardziej zintegrowana.

Wykrycie nieprawidłowości przez jedną instytucję może uruchomić efekt domina. Jeśli PIP wyda decyzję o przekwalifikowaniu umowy, informacja ta trafi do ZUS-u w celu naliczenia składek oraz do Urzędu Skarbowego w celu weryfikacji rozliczeń podatkowych. Dla przedsiębiorcy oznacza to konieczność równoległego prowadzenia spraw przed kilkoma organami.

8 Czy przedsiębiorcy powinni się bać?

Strach nie jest dobrym doradcą, jednak lekceważenie problemu może prowadzić do poważnych konsekwencji finansowych. Nowe uprawnienia PIP nie oznaczają likwidacji modelu B2B – nadal jest on legalny i potrzebny w gospodarce. Wymuszają jednak większy profesjonalizm i świadome podejście do współpracy.

Najwięcej zyskają przedsiębiorcy, którzy uporządkują dokumentację i dostosują rzeczywistą praktykę współpracy do obowiązujących przepisów. Warto w tym procesie skorzystać ze wsparcia doświadczonego biura księgowego oraz doradcy prawnego, aby mieć pewność, że wdrożone rozwiązania rzeczywiście chronią firmę. ■

Autorka: współzałożycielka Value Finance

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

eprasa.pl fe5146c035

Dlaczego tak trudno jest dobrać najlepszych ludzi do zespołu?

Jakub B. Bączek

Olbrzymie zmiany w stylu i podejściu do pracy między pokoleniami, duża ilość specjalistów korporacyjnych, rozwój AI, napływ pracowników z innych krajów, pogłębiające się kryzysy gospodarcze, drożyzna w sklepach, to tylko część czynników, które wpływają na to, że coraz więcej osób nie może znaleźć wymarzonej pracy. Z drugiej strony, firmy mają problem z zatrudnianiem odpowiednich pracowników. Dlaczego tak ważne jest, aby w firma budowała silny i stabilny zespół oraz co sprawia, że jest to coraz trudniejsze?

eprasa.pl fe5146c035

Problem ze znalezieniem pracowników

Aż 57 proc. przedsiębiorstw w Polsce ma problem ze znalezieniem odpowiednich pracowników na oferowane stanowiska. To jedynie o 2 proc. mniej niż rok wcześniej. Rynek pracownika, który miał się bardzo dobrze przed 2020 rokiem, wyraźnie się kończy, a szukający wymarzonego zajęcia mają coraz większy problem. W jaki sposób obecnie firmy szukają pracowników, a kandydaci miejsca zatrudnienia?
Zatrudnianie ludzi to jedno z najtrudniejszych zadań przed jakimi stają przedsiębiorcy. Często zamiast działać w biznesie, tracimy czas i pieniądze na ludzi, którzy nie pasują do naszej firmy. Zatrudniać powinno się w oparciu o kulturę pracy, nie tylko umiejętności kandydata. Obecnie zarówno pracodawcy jak i pracownicy stoją przed trudnym zadaniem, bo obie strony mają niezwykle wysokie wymagania. Warto jednak się im przyjrzeć i wziąć je pod uwagę. Jasno określone zasady, przekazane wyraźnie już na początku współpracy są szansą na to, że będzie trwała ona dłużej.

Stworzyć idealny zespół

Według Harvard Business Review, firmy, które zatrudniają osoby pasujące do ich wartości i kultury mają o 27 proc. mniejszy wskaźnik rotacji. Z kolei z badań Gallupa wynika, że osoby, które są dostosowane do kultury firmy o 36 proc. są w nią bardziej zaangażowane.
Badania Glassdoor pokazują, że 75 proc. kandydatów sprawdza opinie o pracodawcy przed aplikowaniem. Z drugiej strony, aż 70 proc. rekruterów sprawdza media społecznościowe kandydatów, aby ocenić ich wartość, zaangażowanie i profesjonalizm,
Jeśli nasza firma jest dobrze postrzegana, może przyciągnąć lepszych pracowników i zmniejszyć rotację. Ja nie od początku potrafiłem zbudować idealny zespół. Mikrozarządzanie, wtrącanie się do

eprasa.pl fe5146c035

wszystkiego, chęć kontroli nad każdym aspektem sprawiały, że mój zespół był dość „sztywny". Nie działo się to z ich winy. Obawiali się porażki, przyłapania na czymś.

Dopiero po latach prowadzenia wielu biznesów doszedłem do wniosku, że to zaufanie do pracowników buduje ich morale. Jest to bardzo trudne, zwłaszcza dla właścicieli przedsiębiorstw czy managerów. Chodzi o to, aby postanowić sobie, że nie wszystko musisz robić sam, że możesz tym ludziom zaufać. Bez delegowania zadań, nie zbudujemy zespołu, a do tego potrzebne jest zaufanie, że sobie poradzą.

Aby zespół w firmie działał jak najlepiej, a dany przedsiębiorca mógł zdjąć ciężar ze swoich barków, potrzebna jest duża doza wolności, zaufania, rozmów, gdy coś jest nie tak, bo błędy będą się pojawiać. Pracownicy, którzy czują odpowiedzialność za swoją pracę, ufają pracodawcy, identyfikują się z firmą, pracują po prostu lepiej. Jest to korzyść dla każdej ze stron.

Dostosowanie do warunków rynkowych

Zadowoleni pracownicy i dobrze wykonywane obowiązki, wzrosty wyników w firmie, realizowanie zaplanowanych strategii, to naczynia połączone. Pracę zespołu trzeba budować w oparciu o to, jak wygląda rzeczywistość i co najlepiej sprawdzi się w danym przedsiębiorstwie.

Pokochaliśmy pracę zdalną. Takie są fakty i nie ważne, ile w Internecie pojawi się artykułów krytycznych co do tej formy, a według mnie spowodowane jest tym, aby podprogowo przekonać ludzi do powrotu do biur, to komentarze mówią same za siebie. Praca zdalna daje nam olbrzymią wolność i jest dużym plusem w zachowaniu równowagi życiowej. Pokolenie Z, wręcz nie wyobraża sobie zatrudnienia wyłącznie stacjonarnego. Ja doskonale rozumiem tę potrzebę.

W moich firmach pracownicy mogą pracować w wybranych przez siebie godzinach i skąd chcą. Kluczowe jest dla mnie osiągnięcie założonych celów, które określamy sobie regularnie. Czyli dajemy wolność i ufamy, ale sprawdzamy rezultaty np. raz na miesiąc. Nie jestem zwolennikiem odsiadywania 8 godzin w biurze. Oczywiście wszystko zależy od rodzaju wykonywanej pracy, nie wszędzie ten model się sprawdzi, dlatego tak istotne jest dopasowanie modelu pracy do pracowników oraz rodzaju działalności .

Budowanie silnego i trwałego zespołu to zadanie czasochłonne, ale możliwe do wykonania. Najważniejsze to być zarówno wspierającym jak i dającym wolność szefem, przy tym jednak określać cele do realizacji i regularnie sprawdzać rezultaty oraz to, czy firma idzie w dobrym kierunku.

W dobie wielu różnic pokoleniowych jakie pojawiać się będą w zespołach, niezwykle istotne są umiejętności miękkie lidera, szefa, właściciela firmy. One pomogą rozwiązywać indywidualne problemy pracowników z należytą uwagą i szacunkiem tak, aby pracownik nie musiał zmieniać pracy co chwilę.

Obie strony odnoszą wówczas olbrzymie korzyści. Pracownik czuje się zauważony, doceniony, a w przypadku potrzeby naprawienia błędu otrzymuje wsparcie. Pracodawca natomiast ma zmniejszoną rotację, spójny zespół, który wie w jaki sposób pracować i co firma chce osiągnąć. ■

Autor: mentor, szkoleniowiec, multiinwestor

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

eprasa.pl fe5146c035

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

Prawo

Nowa ustawa deweloperska - co warto wiedzieć

Lipiec 29, 2022 Klaudyna Jerzec-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 towarow!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 fe51460033

Faktura korygująca w KSeF – kiedy wystawić i jak rozliczyć?

Obowiązkowy KSeF dla podmiotów, które zostały objęte nowym systemem, diametralnie zmienił zasady korygowania faktur. Zniknęła nota korygująca, pojawiły się nowe wymogi formalne, a moment ujęcia korekty w rozliczeniu zależy od kilku czynników. W artykule omówimy, kiedy powstaje konieczność wystawienia faktury korygującej, co musi zawierać oraz jak prawidłowo rozliczyć korektę in plus i in minus.

Kinga Jańczak

Kiedy należy wystawić fakturę korygującą?

Obowiązek wystawienia faktury korygującej wynika bezpośrednio z art. 106j ust. 1 ustawy o VAT. Otóż podatnik jest zobowiązany wystawić korektę, gdy po wystawieniu faktury pierwotnej zaistnieje jedno z następujących zdarzeń:

- zmiana podstawy opodatkowania lub kwoty podatku wskazanej w fakturze,
- zwrot podatnikowi towarów i opakowań,
- zwrot całości lub części otrzymanej zaliczki,
- stwierdzenie pomyłki w jakiejkolwiek pozycji faktury.

Celem faktury korygującej jest doprowadzenie dokumentu do stanu zgodnego z rzeczywistym przebiegiem transakcji – zarówno pod względem kwotowym, jak i formalnym.

Jakie elementy musi zawierać faktura korygująca?

Zgodnie z art. 106j ust. 2 ustawy o VAT faktura korygująca powinna zawierać:

- numer kolejny oraz datę wystawienia,
- numer KSeF faktury korygowanej – obowiązkowy dla faktur wystawionych w systemie (wyjątek: faktury bez nadanego numeru KSeF),
- dane z faktury pierwotnej:
  - ⇒ datę wystawienia,
  - ⇒ numer kolejny,
  - ⇒ dane stron (nazwy, adresy),
  - ⇒ NIP sprzedawcy,
  - ⇒ NIP nabywcy,
- nazwę (rodzaj) towaru lub usługi objętych korektą,
- kwotę korekty podstawy opodatkowania lub podatku należnego z podziałem na stawki VAT – jeśli korekta zmienia ich wysokość,
- prawidłową treść korygowanych pozycji – w pozostałych przypadkach.

Jako elementy opcjonalne ustawa dopuszcza oznaczenie FAKTURA KORYGUJĄCA lub KOREKTA oraz opis przyczyny korekty.

Największą nowością i jednocześnie technicznym obowiązkiem jest konieczność wskazania unikatowego numeru KSeF faktury pierwotnej. To wymaganie bywa problematyczne przy wystawianiu zbiorczych faktur korygujących, ponieważ system wymusza podanie numerów KSeF dla wszystkich poprawianych dokumentów jednocześnie.

Warto jednak pamiętać, że przepisy nie ograniczają liczby korekt do jednej faktury, a w systemie KSeF można korygować także te dokumenty, które pierwotnie zostały wystawione tradycyjnie, poza systemem.

eprasa.pl fe5146c035

Korekta in plus i in minus

Korekta in plus – zwiększająca podstawę opodatkowania

W przypadku korekt, które zwiększają podstawę opodatkowania na gruncie VAT, kluczowe znaczenie ma powód zmiany. Jeśli korekta wynika z błędu popełnionego już przy wystawianiu faktury pierwotnej – na przykład zastosowano zaniżoną stawkę VAT lub doszło do pomyłki rachunkowej – dokument należy rozliczyć wstecznie, czyli w okresie rozliczeniowym faktury pierwotnej. Jeżeli ten miesiąc został już zamknięty, przedsiębiorca musi złożyć korektę pliku JPK_V7.

Sytuacja wygląda inaczej, gdy podwyżka ceny wynika z nowego zdarzenia gospodarczego, na przykład z podpisania aneksu do umowy. Wtedy korektę ujmuje się na bieżąco, w dacie jej wystawienia. Co istotne, przy korektach in plus przepisy nie wymagają od sprzedawcy posiadania potwierdzenia odbioru dokumentu przez nabywcę ani dodatkowych uzgodnień, bez względu na to, jak faktura została wystawiona.

Przykład 1.

Pan Tomasz wystawił w lutym fakturę za usługę remontową ze stawką VAT 8 proc., a w kwietniu zorientował się, że prawidłowa stawka to 23 proc. Kiedy powinien ująć korektę in plus?

Ponieważ przyczyną korekty jest błąd na fakturze pierwotnej, pan Tomasz ujmuje korektę wstecz – w rozliczeniu za luty. Konieczne jest również złożenie korekty JPK_V7 za ten miesiąc.

Zasady ujęcia korekty zwiększającej w podatku dochodowym są spójne z VAT i również zależą od przyczyny korekty. Błąd rachunkowy lub oczywista omyłka przy fakturze pierwotnej oznacza konieczność wstecznego skorygowania przychodu – w okresie, w którym powinna być wykazana właściwa kwota. Jeśli natomiast korekta wynika z nowego zdarzenia gospodarczego, przychód koryguje się na bieżąco, w dacie wystawienia korekty.

Korekta in minus – zmniejszająca podstawę opodatkowania

Przy obniżeniu podstawy opodatkowania na gruncie VAT, kluczowy staje się sposób, w jaki dokument trafia do obrotu. Jeśli korekta jest wystawiana bezpośrednio w KSeF, momentem jej ujęcia jest okres, w którym została przesłana do systemu. Sam fakt

eprasa.pl fe5146c035

nadania jej numeru KSeF działa jak automatyczne potwierdzenie doręczenia do nabywcy.
Jeżeli jednak korekta z jakichś powodów powstaje poza systemem KSeF, przedsiębiorca ujmuje ją w dacie uzgodnienia nowych warunków z klientem. Wtedy niezbędne jest posiadanie dodatkowego dowodu, takiego jak aneks, korespondencja mailowa czy potwierdzenie przelewu. Warto dodać, że z obowiązku dokumentowania poza systemem wyłączone są specyficzne branże, w tym eksport towarów, wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów (WDT) czy dostawcy energii, gazu i usług telekomunikacyjnych.

Przykład 2.
Pani Katarzyna wystawiła w KSeF fakturę za dostawę sprzętu na kwotę 15.000 zł netto, a prawidłowa wartość wynosiła 13.500 zł. Kiedy może ująć korektę in minus?
Ponieważ korekta została wysłana przez KSeF, pani Katarzyna może obniżyć podstawę opodatkowania już w miesiącu przesłania korekty do systemu. Numer KSeF zastępuje potwierdzenie odbioru przez nabywcę – żadna dodatkowa dokumentacja nie jest wymagana.
Natomiast w podatku dochodowym moment ujęcia korekty zmniejszającej nie zależy od tego, czy faktura trafiła do KSeF – decyduje wyłącznie przyczyna korekty. Błąd rachunkowy lub oczywista omyłka skutkuje wsteczną korektą kosztów w okresie faktury pierwotnej. Korekta wynikająca z nowego zdarzenia gospodarczego – na przykład udzielonego rabatu potransakcyjnego – jest ujmowana na bieżąco, w dacie wystawienia dokumentu korygującego.

OGŁOSZENIE

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw
dostępna jest w sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

empik kiosk.pl gazety.pl publio nexto.pl
ebookpoint.pl naukowa.pl GANDALF.com.pl eprasa.pl

eprasa.pl fe5146c035

Trzy metody korygowania pozycji faktury w KSeF

Gdy poprawiamy konkretne dane kwotowe w wierszach faktury, system KSeF pozwala na zastosowanie jednej z trzech technicznych metod.
Pierwsza z nich to tradycyjne korygowanie przez różnicę. W tym schemacie jednemu wierszowi faktury pierwotnej odpowiada jeden wiersz na korekcie, w którym wpisuje się jedynie kwotę różnicy. Sprawdza się to idealnie przy najprostszych sprawach, takich jak zwrot towaru lub zmiana jego ilości, gdzie ujemna wartość po prostu zeruje lub odpowiednio pomniejsza pierwotną pozycję.
Druga metoda opiera się na technicznym znaczniku StanPrzed. Tutaj pojedyncza poprawiana pozycja wymaga stworzenia dwóch wierszy w korekcie. Pierwszy wiersz odtwarza sytuację sprzed korekty i systemowo przyjmuje wartość ujemną do podsumowań, a drugi zawiera już całkowicie prawidłowe dane docelowe. To rozwiązanie jest szczególnie przydatne przy skomplikowanych zmianach, takich jak całkowita zmiana stawki podatku dla danej pozycji lub przeliczanie kursów walut, ponieważ tworzy bardzo czytelną ścieżkę kontrolną i pozwala jednoznacznie odtworzyć stan sprzed i po korekcie.
Trzecią opcją jest korygowanie poprzez storno. Działa ono bardzo podobnie do metody ze znacznikiem StanPrzed, ale stosuje się je w programach finansowo-księgowych, które technicznie tego znacznika nie obsługują. Zamiast systemowego oznaczenia pola, efekt czyszczenia pozycji uzyskuje się po prostu przez ręczne odwrócenie znaku – wpisując wiersz z faktury pierwotnej z ujemną ilością lub ujemną ceną jednostkową.

Błędny NIP nabywcy na fakturze w KSeF – jak postąpić?

Szczególną sytuacją jest wystawienie faktury w KSeF z błędnym numerem NIP nabywcy. Wynika to z uwarunkowań systemowych – KSeF automatycznie udostępnia fakturę podmiotowi, którego NIP widnieje na

REKLAMA

eprasa.pl fe5146c035

dokumencie w momencie przetworzenia. W takim przypadku procedura korekty jest dwuetapowa:

- wystawienie faktury korygującej do zera do faktury z błędnym NIP-em,
- wystawienie nowej faktury ustrukturyzowanej na właściwego nabywcę z prawidłowym NIP-em.

Przykład 3.
Pan Marek wystawił fakturę w KSeF z błędnym NIP-em nabywcy. Jak poprawić błąd?

Należy wykonać dwa kroki: najpierw wystawić fakturę korygującą do zera do błędnej faktury (korekta zostanie przypisana podmiotowi z błędnym NIP-em), a następnie wystawić nową fakturę ustrukturyzowaną z prawidłowym NIP-em nabywcy.

Taki mechanizm budzi spore obawy, czy przedsiębiorcom nie grożą zaległości podatkowe i odsetki za czas, który upłynął od pierwotnej transakcji. Ministerstwo Finansów rozwiało wątpliwości co do ryzyka powstawania zaległości podatkowych i odsetek przy tego rodzaju korektach. Zgodnie z oficjalnym stanowiskiem MF, oba dokumenty – korekta do zera oraz nowa faktura – powinny być ujęte wstecznie, w tym samym okresie rozliczeniowym, w którym wystawiono fakturę z błędnym NIP-em (tj. w okresie powstania obowiązku podatkowego dla danej czynności).

Dzięki temu w rozliczeniu za dany miesiąc lub kwartał wykazana zostaje wyłącznie jedna rzeczywista transakcja opodatkowana. Jeżeli podatnik odprowadził już VAT należny z faktury pierwotnej, wystawienie nowej faktury na prawidłowego nabywcę nie rodzi obowiązku ponownej zapłaty podatku ani ryzyka naliczenia odsetek. Nota korygująca w KSeF – czy jest możliwa?

Obowiązkowy KSeF oznacza całkowitą likwidację instytucji noty korygującej. Przepisy uchylają w całości art. 106k ustawy o VAT, który dotychczas dawał nabywcom możliwość samodzielnego poprawiania błędów formalnych na otrzymanych fakturach. Otóż od 1 lutego 2026 roku jedynym dopuszczalnym sposobem korekty jakiegokolwiek błędu na fakturze – niezależnie od jego charakteru – jest wystawienie ustrukturyzowanej faktury korygującej przez sprzedawcę.

W praktyce oznacza to:

- nabywca, który zauważy błąd formalny (np. nieaktualny adres, literówkę w nazwie), nie może samodzielnie go skorygować,
- musi zgłosić nieprawidłowość wystawcy faktury i wnioskować o wystawienie korekty w KSeF,
- sprzedawca ponosi odpowiedzialność za terminowe i prawidłowe wystawienie korekty.

Przykład 4.
Pani Joanna otrzymała fakturę z błędnym adresem siedziby firmy. Czy może sama wystawić notę korygującą, żeby poprawić ten błąd?

Nie. Po wejściu obowiązkowego KSeF nota korygująca została całkowicie wyeliminowana. Pani Joanna musi zwrócić się do sprzedawcy z prośbą o wystawienie ustrukturyzowanej faktury korygującej w KSeF – nawet jeśli omyłka nie wpływa na kwotę podatku.

Krajowy System e-Faktur przyniósł rewolucję w korygowaniu sprzedaży: wyeliminował noty korygujące, nałożył obowiązek powiązywania dokumentów unikatowym numerem KSeF faktury pierwotnej oraz uprościł rozliczanie korekt in minus w systemie poprzez rezygnację z papierowych potwierdzeń odbioru. Szybkie wdrożenie i oswojenie tych zasad w codziennej pracy przedsiębiorstw oraz biur rachunkowych pozwoli uniknąć przykrych niespodzianek w rozliczeniach podatku VAT. ■

Autorka: Ekspert wFirma

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

eprasa.pl fe5146c035

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 fe5146c035

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

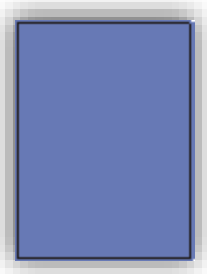
Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy. bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

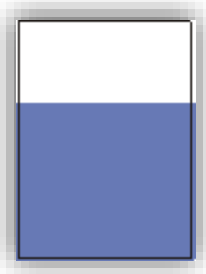
eprasa.pl fe5146c035

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

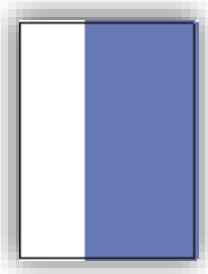
Strony redakcyjne



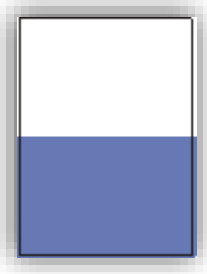
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



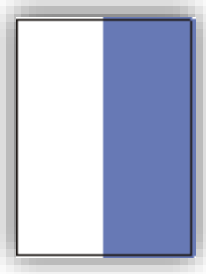
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



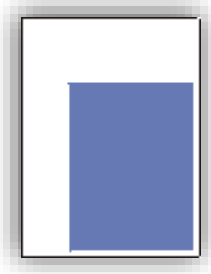
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



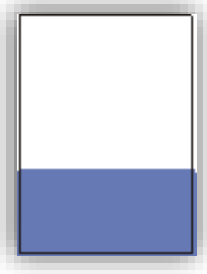
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



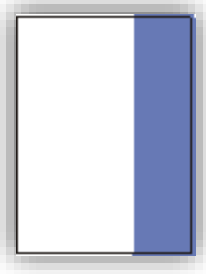
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



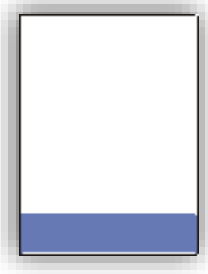
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



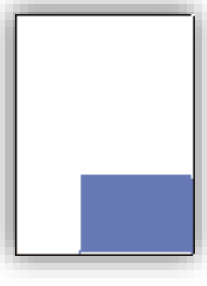
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



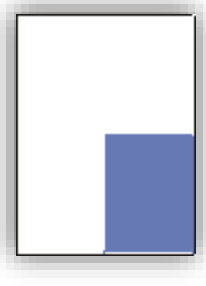
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



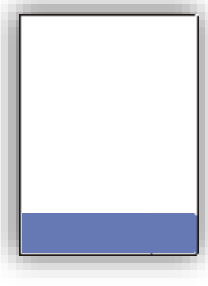
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



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 fe5146c035

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 fe5146c035

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl fe5146c035