



# Przedsiębiorczość centralnie sterowana





# Archiwum Gazety MSP pobierz bezpłatne wydania



grudzień 2024



listopad 2024



październik 2024



wrzesień 2024



sierpień 2024



lipiec 2024



czerwiec 2024



maj 2024



kwiecień 2024



marzec 2024



luty 2024



styczeń 2024



grudzień 2023



listopad 2023



październik 2023



wrzesień 2023



## Nieznane słowo: podatnik

W każdym cywilizowanym kraju najważniejsze są dwa słowa: demokracja i podatek. O ile zdefiniowanie pierwszego słowa nie powinno być dla nikogo problemem, o tyle słowo podatek już nastęrcza pewnych problemów.

Według definicji podatek to ogólnie mówiąc osoba (fizyczna lub prawna) podlegająca z mocy ustaw obowiązkowi podatkowemu. Mówiąc wprost – podatek to osoba, która utrzymuje państwo.

Wydaje mi się, że dzisiaj w Polsce, niezbędna jest redefinicja tego słowa. Nowa definicja powinna brzmieć – podatek to osoba, która łoży na utrzymanie państwa, ale przede wszystkim ma decydujący wpływ na jego ustrój oraz na to, jak będą wydatkowane jego pieniądze.

Nie może być tak, że osoby tymczasowo administrujące naszym krajem dysponują pieniędzmi podatników bez żadnej kontroli i przeznaczają je na cele, które służyć mają doraźnej polityce, utrzymaniu się przy władzy lub ordynarnemu wzbogaceniu.

Dlatego tak niezwykle ważną sprawą jest stworzenie silnej reprezentacji polskich przedsiębiorców. Reprezentacji, która będzie kreowała rozwój gospodarczy naszego kraju w poszanowaniu praw nie tylko tych, którzy konsumują ale przede wszystkim tych, którzy tę konsumpcję finansują.

W Nowym Roku życzę Państwu, szczególnie tym którzy prowadzą biznes, zdrowia i wytrwałości.

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

**Adres do korespondencji**  
ul. Stanisława Chudoby 77C, 03-287 Warszawa  
www.gazeta-msp.pl  
redakcja@gazeta-msp.pl  
+48 667 622 630

Pobierz wydania archiwalne



grudzień 2024



listopad 2024



październik 2024



wrzesień 2024



sierpień 2024



lipiec 2024

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach  
dystrybutorów prasy elektronicznej

**empik**

**nexto.PL**

**publio**

**kiosk.PL**

**gazety.PL**

**ebookpoint.PL**

**naukowa.pl**  
KSIĘGARNIA INTERNETOWA

**GANDALF.com.pl**

**Legimi**

**MUVE.PL**

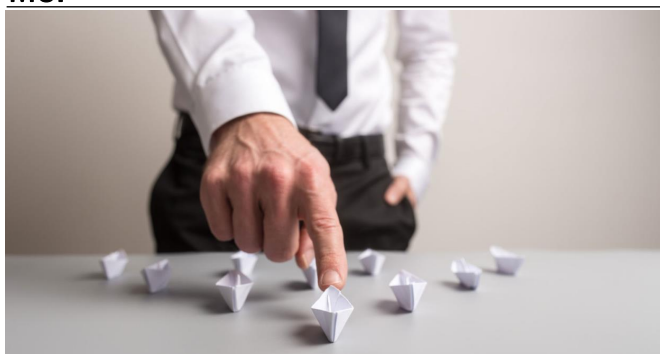
Autorzy przekazując do redakcji tekst, przenoszą na wydawcę prawa autorskie i wydawnicze.

Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adiustowania nadesłanych tekstów.

Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść materiałów reklamowych.

Reprodukcja lub przedruk wyłącznie za pisemną zgodą wydawcy gazety.

## MSP



<b>Dlaczego kupuje się firmy?</b>	
Analiza powodów i strategii inwestorów	6
Fakty i mity na temat ozusowania umów cywilnoprawnych	10
Ważne limity dla firm w 2025 roku	16
Nowości wydawnicze	20

## FINANSE



<b>Factoring w Polsce – od niszy do finansowego filaru przedsiębiorstw</b>	22
Co roku kilkadziesiąt produktów musi być wycofanych ze sklepów	26
Ubezpieczenie na życie jako inwestycja w pracowników	28

## REKLAMA I MARKETING



<b>Content marketing w praktyce – jak stworzyć strategię, która sprzedaje</b>	30
---	----

## REKLAMA I MARKETING



<b>Czy działania public relations są dla MŚP?</b>	
Jak je zaplanować i na co zwracać uwagę?	34

## ZARZĄDZANIE



<b>Wielkie plany, małe kroki, szybki koniec</b>	38
Jak walczyć z przejmującym strachem i stresem przez ważnymi rozmowami (i nie tylko...)	42
Efektywność operacyjna w średnich firmach	46



<b>Planowanie własnego work-life balance na 2025 rok</b>	50
<b>Rok 2025: wyzwania dla przedsiębiorców</b>	56
Metody wyceny własności intelektualnej w przedsiębiorstwie	60



## AKADEMIA MSP



- Porozumienie w sprawie reguł pochodzenia  
a zasady ustalania ekonomicznego rodowodu produktu 64
- Chcesz sprzedać firmę lub przyciągnąć inwestorów?  
Sprawdź, jak zwiększyć jej wartość 66
- Kiedy optaca się założyć spółkę z o.o. zamiast JDG? 72

## SPRZEDAŻ



- Jak utrzymać wzrost sprzedaży po świątach?  
Odpowiedzią jest cross-border 76

## REKRUTACJA I PRACA



- Jak skutecznie oceniać pracowników 78

## PRAWO



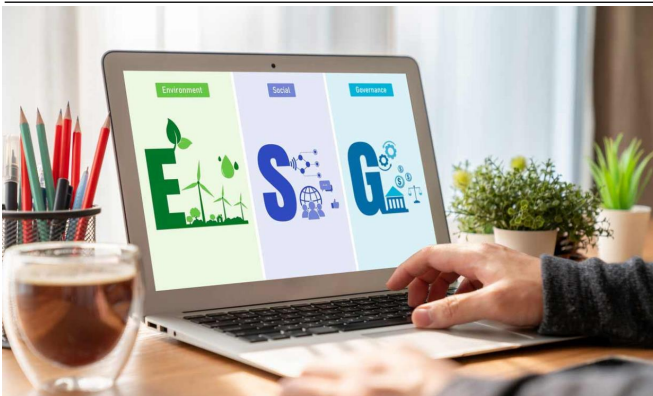
- Koniec „szarej strefy” w sprzedaży  
towarów i usług w Internecie 82

## PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



- Darowizna dziecku przedsiębiorstwa a VAT 84
- Technologia a księgowość –  
czy automatyzacja może zastąpić człowieka? 86

## TRANSPORT I MOTORYZACJA



- Regulacje ESG w transporcie – kosztowna konieczność? 88
- Nowy Master XDD do zadań specjalnych 92



# Dlaczego kupuje się firmy? Analiza powodów i strategii inwestorów



MACIEJ STĘPA

Zakup firm to jeden z najważniejszych elementów strategii biznesowych i majątkowych w dzisiejszym świecie. Dla jednych to sposób na inwestowanie i pomnażanie kapitału, dla innych – narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej, a czasami po prostu konieczność przetrwania na dynamicznie zmieniającym się rynku. Przyjrzymy się sześciu głównym typom strategii kupujących oraz temu, jak sprzedający mogą wykorzystać tę wiedzę, aby osiągnąć najlepsze wyniki podczas sprzedaży swojego biznesu.



## 1 Ochrona kapitału – inwestycja w stabilność

Pierwszym i jednym z najbardziej tradycyjnych powodów zakupu firm jest ochrona kapitału. W świecie niepewności gospodarczej, rosnącej inflacji i zawirowań politycznych, wielu inwestorów szuka miejsc, w których mogą bezpiecznie ulokować swoje środki. Firmy dzięki swojej zróżnicowanej strukturze aktywów i zdolności generowania przychodów są postrzegane jako doskonałe narzędzie do przechowywania wartości.

Firmy łączą w sobie różne rodzaje aktywów, takie jak: nieruchomości, maszyny i wyposażenie, technologie i know-how, bazy klientów, bazy wiedzy, bazy danych, zapasy surowców czy zespoły pracowników. Każde z tych aktywów inaczej reaguje na inflację i jest w trochę innym cyklu wzrostu lub spadku aktualnej wyceny, co powoduje, że z perspektywy majątkowej, inwestycje w firmy są naturalną dywersyfikacją.

Ponadto wartość firm jest często wyrażana w aktualnych wartościach pieniężnych w relacji do aktualnych wyników finansowych, które w konsekwencji działań rynku zazwyczaj nadążają za inflacją, ze względu na aktualizowanie się przychodów i kosztów do warunków inflacyjnych. To duża przewaga inwestycji w przedsiębiorstwa ponad inwestycje w papiery wartościowe o charakterze dłużnym. Obligacje czy lokaty, w których zarówno kapitał, jak i przepływy z tego kapitału są wyrażane w wartościach stałych, a więc są bardzo wrażliwe na działania inflacji. Przedsiębiorstwa do pewnego stopnia chronią również kapitał przed deprecjacją walut, choć to zależy od ich zasięgu terytorialnego i zróżnicowania walutowego źródeł przychodu.

Z tych przyczyn wielu inwestorów, takich jak fundusze emerytalne czy instytucje zarządzające majątkiem krajowym (sovereign funds) czy bogatych rodzin (family office), inwestuje w stabilne przedsiębiorstwa. Ich celem nie jest osiągnięcie wysokich zysków, a przede wszystkim unikanie ryzyka utraty siły nabywczej powierzonego kapitału. Dlatego takie instytucje często wybierają firmy, które oferują stabilne przychody i niską zmienność w czasie.

## 2 Pomnażanie kapitału – różne podejścia do wzrostu

Ochrona kapitału to jednak nie wszystko. Wiele transakcji zakupu firm wynika z chęci pomnażania zainwestowanych środków. W tej kategorii wyróżniamy dwa główne podejścia: inwestycje private equity oraz venture capital.

**Inwestorzy private equity** skupiają się na przejmowaniu firm, które mają potencjał wzrostu wartości dzięki optymalizacji operacyjnej. Główne strategie to:

- konsolidacja – łączenie kilku podobnych firm w celu redukcji kosztów w wyniku działania efektu skali i zwiększenia przychodów,
- restrukturyzacja – usunięcie nieefektywnych rozwiązań organizacyjnych, które przede wszystkim ograniczają koszty,
- refinansowanie – wymiana źródeł kapitału na tańsze, dostarczenie znacznie większego kapitału obrotowego.

Przykładem zastosowania trzech strategii jednocześnie może być zakup przez private equity trzech firm spedycyjnych (konsolidacja) i połączenie ich w jeden organizm, dzięki czemu rosną przychody – większa firma jest wiarygodna dla większych klientów. Jest również atrakcyjniej-





szym partnerem dla dostawców, u których może dokonywać większych zakupów dzięki koncentracji i tym samym wypracować lepsze warunki cenowe oraz terminy zapłaty. Jednocześnie dzięki połączeniu, możliwa staje się restrukturyzacja polegająca na redukcji kadry zarządzającej trzech spółek do jednej większej i likwidacji trzech działów pomocniczych – finansowo-administracyjnych i zastąpienie ich jednym. W takim procesie likwidowana jest nieefektywność tolerowana przez poprzednich właścicieli.

Nie mniej interesujące może być refinansowanie, które w większej firmie z poparciem private equity w zasadzie zawsze pozwala obniżyć koszt kapitału, niemniej największe korzyści przynosi zwiększenie dostępu do kapitału obrotowego, którego brak powstrzymywał firmę przed przyjęciem większych kontraktów lub wręcz świadczeniem dodatkowych usług.

W firmie spedycyjnej taką dodatkową korzyścią może być np. uruchomienie usługi skonta dla swoich przewoźników, która polega na skróceniu terminu płatności względem rynkowego w zamian za rabat. Tak ulepszoną firmę private equity zaoferuje większemu graczowi branżowemu, większemu private equity do dalszej konsolidacji i restrukturyzacji lub w przypadku dużych private equity kupcowi, chcącemu chronić kapitał.

**Inwestorzy venture capital** koncentrują się na młodych firmach o wysokim potencjale wzrostu, ale również wysokim ryzyku. Start-upy z rewolucyjnymi rozwiązaniami technologicznymi, jak Spotify, Uber, Tesla czy booksy, przyciągają kapitał dzięki obietnicy ogromnych zwrotów w przyszłości.

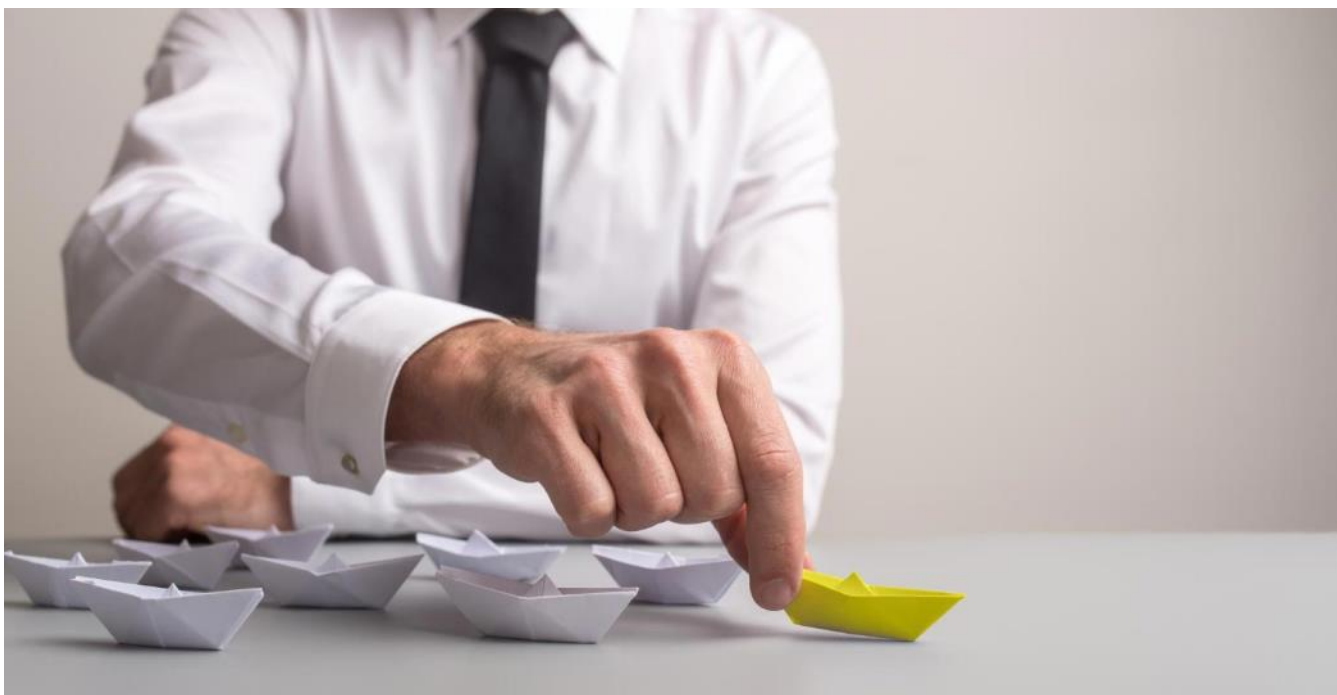
Najważniejsze charakterystyki takich inwestycji to częstokowość – venture capital zazwyczaj nie wykupuje firm (chyba że łączą się 2 firmy realizujące podobne projekty – tak powstał paypal) tylko obejmuje mniejszościowe udziały.

### 3 Wzmocnienie pozycji biznesowej gracza branżowego

Kolejnym istotnym powodem przejąć firm jest chęć wzmocnienia istniejącego biznesu. Akwizycje pozwalają na szybkie zdobycie nowych zasobów, rynków czy technologii, które w przeciwnym razie wymagałyby lat rozwoju. Jak akwizycje wzmacniają firmy?

- szybka ekspansja – zamiast rozwijać nową linię biznesową od podstaw, można przejąć firmę, która już działa w danym segmencie,
- zwiększenie efektywności – połączenie firm pozwala na redukcję kosztów operacyjnych i zwiększenie marż,
- unikalne zasoby – zakup firmy daje dostęp do zasobów, które są trudne do zdobycia – np. technologii, patentów czy kluczowych specjalistów.

Przykład. Inwestor przejmuje lokalną sieć sklepów detalicznych i łączy ją z inną firmą o ugruntowanej pozycji w e-commerce. Dzięki synergii między sprzedażą stacjonarną i internetową firma osiąga wyższe przychody przy niższych kosztach. Sieć detaliczna, dzięki masie kupowanych towarów ma lepsze warunki zakupu, które zwiększają rentowność biznesu e-commerce, natomiast e-commerce wzmaga ruch w sieci detalicznej, organizując system odbioru zakupów w jej sklepach, dzięki czemu rośnie szansa na zakupy „przy okazji” odbioru.







## 4 Eliminowanie konkurencji

Kupno firmy, która może zagrozić naszej pozycji na rynku, pozwala nie tylko zabezpieczyć się przed utratą klientów, ale także zwiększyć swoje udziały rynkowe.

Facebook (obecnie Meta) zrozumiał, że Instagram zaczyna przejmować młodszych użytkowników, co stanowiło zagrożenie dla jego pozycji lidera w mediach społecznościowych. Zakup Instagrama za miliardy dolarów pozwolił Facebookowi zachować dominację. Podobną operację, celem zabezpieczenia się przed utratą dominacji Messengera jako komunikatora, Meta przeprowadziła względem WhatsApp.

Podobnie rzecz miała się na rynku wyszukiwarek. Google dwie dekady temu wykazało się ogromną dalekowzrocznością, przewidując, że ich głównym konkurentem stanie się wyszukiwarka wideo i dlatego przejęło YouTube, które jest obecnie drugą po Google najpopularniejszą wyszukiwarką – mimo że podstawową funkcją serwisu jest udostępnianie video.

Zakupom nakierowanym na eliminację konkurencji i łączeniu się podmiotów konkurujących bacznie przyglądają się regulatorzy, jak UOKiK. Niestety to, co dobre dla inwestorów niekoniecznie służy konsumentom i rynkowi.

## 5 Ratowanie firmy przed upadkiem

Nie wszystkie przejęcia mają na celu rozwój. Czasami są one jedyną szansą na przetrwanie. W sytuacjach kryzysowych, gdy rynek kurczy się, firmy decydują się na konsolidację, aby obniżyć koszty i zwiększyć swoją efektywność rezygnując z własnych ambicji na rzecz przetrwania. W czasie pandemii COVID-19 wiele linii lotniczych zjednoczyło siły, aby przetrwać spadek popytu na podróże.

Konsolidacja pozwoliła na strategiczne zmniejszenie liczby lotów, lepsze zarządzanie zasobami i redukcję kosztów stałych. Korzyści wynikające z konsolidacji i restrukturyzacji omówiliśmy szczegółowo wyżej, natomiast ich celem w tym przypadku jest stworzenie z kilku podmiotów zagrożonych bankructwem jednego, wystarczająco silnego, by trwać.

## 6 Zakupy strategiczne – cele pozabiznesowe

Istnieją wreszcie sytuacje kiedy zakup firmy ma na celu realizację celów wykraczających poza klasyczne motywy biznesowe. Przykładem może być przejęcie Twitera przez Elona Muska. Transakcja taka, choć wydawała się nieopłacalna z perspektywy finansowej, mogła mieć na celu wzmocnienie wpływów politycznych i osobistych Muska. W przeszłości podobny charakter miały inwestycje rosyjskich spółek w instalacje energetyczne w Europie,

a dziś również chińskie inwestycje w krajach Afryki. Przykłady zakupów strategicznych:

- zdobycie dostępu do kluczowych danych użytkowników,
- wzmocnienie pozycji w negocjacjach politycznych,
- poprawa wizerunku w oczach danej społeczności celem uzyskania ustępstw czy specjalnego traktowania,
- realizacja długoterminowych celów osobistych lub krajowych.

W przypadku ostatniego punktu, jeżeli w samej transakcji nie widać stopy zwrotu, to być może ma ona pojawić się w innym miejscu, poza zasięgiem opinii publicznej.

Zrozumienie, dlaczego kupujący decydują się na zakup firm, pozwala sprzedającym lepiej przygotować się do transakcji. Oto kilka kluczowych kroków:

- identyfikacja unikalnych atutów firmy – technologie, bazy klientów, specjalistyczne know-how,
- przygotowanie dokumentacji – dokładne przedstawienie wyników finansowych, umów i aktywów zwiększa atrakcyjność firmy,
- analiza rynku kupujących – zrozumienie, jakie grupy inwestorów mogą być zainteresowane firmą.

### Podsumowanie

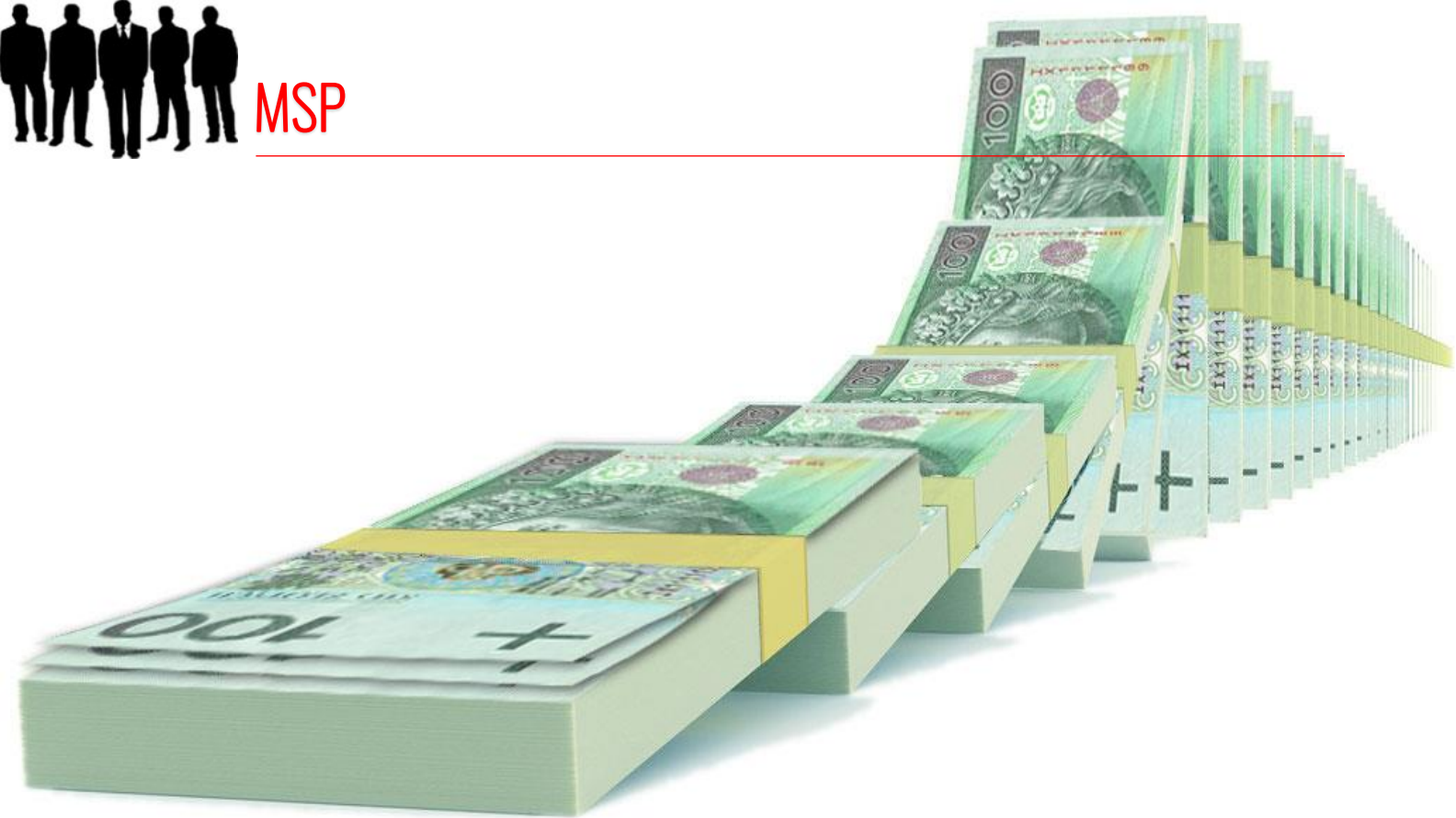
Zakup firm to złożony proces, napędzany różnorodnymi motywacjami. Od ochrony i pomnażania kapitału, przez wzmocnienie biznesu i eliminowanie konkurencji, po zakupy strategiczne – każda transakcja ma swoje unikalne powody. Dla sprzedających kluczowe jest zrozumienie tych motywacji, aby skutecznie przygotować swoją firmę do sprzedaży i osiągnąć maksymalną wartość transakcji. W świecie biznesu, w którym rywalizacja jest zacięta, odpowiednie przygotowanie może decydować o sukcesie lub porażce. ■

Autor: SprzedajFirme.com

REKLAMA



[www.biznes2biznes.com](http://www.biznes2biznes.com)



# Fakty i mity na temat ozusowania umów cywilnoprawnych

W ciągu ostatnich sześciu miesięcy w mediach pojawiło się kilka tysięcy publikacji na temat pełnego ozusowania umów zlecenie i o dzieło. Niestety, w części medialnych informacji, także w mediach społecznościowych, prezentowane są tzw. półprawdy, a w części po prostu mity. A jak wygląda rzeczywistość i prawda? Sprawdź fakty.

PRZEMYSŁAW GŁOŚNY