



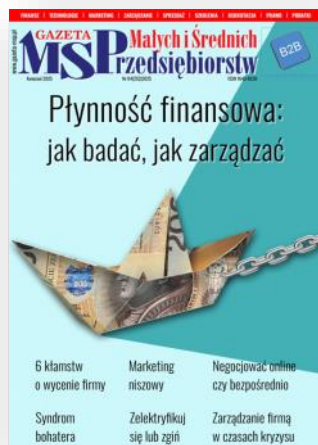
# Kobieca strona MSP





# Archiwum Gazety MSP

## pobierz bezpłatne wydania



kwiecień 2025



marzec 2025



luty 2025



styczeń 2025



grudzień 2024



październik 2024



wrzesień 2024



sierpień 2024



lipiec 2024



czerwiec 2024



maj 2024



kwiecień 2024



marzec 2024



luty 2024



styczeń 2024



## Dereguluj się kto może

W lutym premier Donald Tusk zaproponował Rafałowi Brzósce, kierowanie zespołem, którego celem miało być przygotowanie pakietu propozycji deregulacyjnych. Szef InPostu propozycję przyjął, i zabrał się do pracy. Już w marcu rząd otrzymał pierwsze propozycje zmian.

Czy były one zbyt drastyczne i dlatego z końcem maja Brzoska rezygnuje z dalszej współpracy. Wydaje się, że walka z urzędniczą Hydrą od początku była skazana na porażkę. Brzoska wraz z zespołem obnażyli prawdę o naszych przepisach dotyczących biznesu. Nie są one napisane z myślą o polskich przedsiębiorcach, ale o zagranicznych korporacjach. To jasne, że zagraniczne koncerny potrzebują prawie 40 milionów polskich konsumentów. Przepisy mają im umożliwić - wszystko zgodnie z prawem - wypranie swoich zysków za pomocą cen transferowych i odprowadzenie „prawdziwych” podatków w Paryżu, Berlinie czy Londynie, pozostawiając w Polsce okruszki po VAT.

Przecież przepisy muszą być „zgodne z unijną dyrektywą”, a dyrektywa jest spójna z interesem tych, którzy ją napisali – czyli korporacji, które nie mają siedziby w Warszawie, tylko w jakimś raju podatkowym.

Zdaniem Brzoski największym „potworkiem prawnym” nokautującym przedsiębiorców i zwykłych podatników jest brak domniemania niewinności podatnika w starciu z machiną państwa. Chociaż w prawie karnym każdemu przestępca, nawet jeśli zabije albo zgwałci, prokurator musi udowodnić, że taki czyn zabroniony popełnił, a w niektórych przypadkach, że zrobił to umyślnie. A podatnik? On musi udowadniać, że jest niewinny, że błąd, który popełnił, nie był celowy.

Co poszło nie tak? Być może walka z urzędniczym bezprawiem to walka z wiatrakami. Być może nikomu, a najmniej urzędnikom, do których należą również ci tworzący rząd, nie zależy na zmianach przepisów?

Deregulacja to pomysł świetny medialnie, ale czas już schować go do szafy na półkę z napisem: Do obietnicy w kolejnej kampanii wyborczej.

Zapraszam do lektury  
Tomasz Peplak

**GAZETA** Małych i Średnich  
**MSP** 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



kwiecień 2025



marzec 2025



luty 2025



styczeń 2025



grudzień 2024



listopad 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

MUVE.PL

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

Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adjustowania nadesłanych tekstów.

Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść materiałów reklamowych.

Reprodukcja lub przedruk wyłącznie za pisemną zgodą wydawcy gazety.

## MSP



Najwięksi wrogowie sprzedaży –  
bariery obrotu firmami MŚP 6

Nowości wydawnicze 10

## FINANSE



Firmowa cyberpolisa zadziała  
nawet przy fałszywym ataku 12

## NOWOCZESNE TECHNOLOGIE



Widmo krąży po świecie –  
widmo sztucznej inteligencji 14

## REKLAMA I MARKETING



Czy warto inwestować w blog firmowy 18

## ZARZĄDZANIE



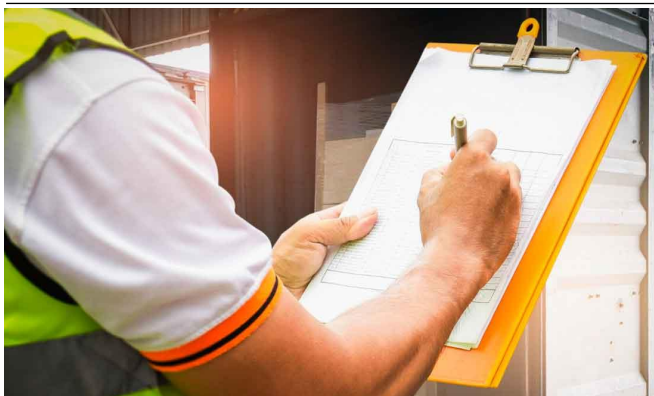
Wielkanocny poker rodzinny,  
czyli negocjacje przy jajku i mazurku 22

Dzień jak co dzień. Życie między spotkaniem a mailem 26

Zarządzanie talentami i pracownikami w firmach.  
Skuteczne strategie dla menedżerów i właścicieli 30

Ustawa o sygnalistach.  
Jakich błędów powinni unikać przedsiębiorcy 36

## AKADEMIA MSP



Wstępna rewizja celna –  
przywilej importera/odbiorcy towaru 40



## AKADEMIA MSP



Analiza finansowa firmy –  
wskaźniki zadłużenia

44

## REKRUTACJA I PRACA



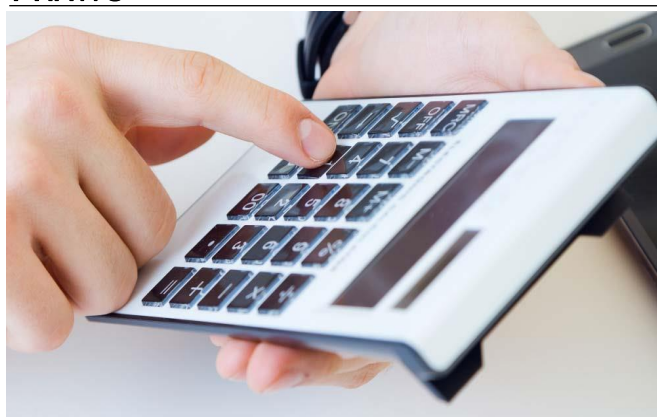
Nie taki audyt straszny jak go malują

48

Cykl życia pracownika

52

## PRAWO



Zaliczka i zadatek – różnice i konsekwencje  
prawno-podatkowe

56

Mobbing w miejscu pracy. Zmiana podejścia

58

## PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



W sprawie nierzetelnych faktur sądy i inne organy  
uwzględniły skargi firm na kwotę 2,8 mld zł

60

Czy to koniec z arbitralnym wszczynaniem

kontroli podatkowych u przedsiębiorców?

66

## NIERUCHOMOŚCI



Umowa najmu podpisana przez prokurenta.

Jakie niesie ze sobą ryzyka

68

## TRANSPORT I MOTORYZACJA



Niemiecka gospodarka spowalnia –

co to oznacza dla polskiego transportu?

72

Sprawdź zanim wybierzesz – jak ocenić wiarygodność

przewoźników przed podpisaniem umowy?

76

Master dla specjalistów

80



# Najwięksi wrogowie sprzedaży – bariery obrotu firmami MŚP



MACIEJ STĘPA

Marzeniem wielu przedsiębiorców sektora MŚP jest zbudowanie firmy, która nie tylko przynosi bieżące zyski, ale także stanowi atrakcyjny kapitał na przyszłość – aktywo, które pewnego dnia będzie można z sukcesem sprzedać. Jednak rzeczywistość rynku fuzji i przejęć (M&A) bywa brutalna. Okazuje się, że nawet rentowne przedsiębiorstwa mogą napotkać poważne trudności ze znalezieniem nabywcy lub osiągnięciem satysfakcjonującej wyceny. Przyczyną często nie są czynniki zewnętrzne, lecz wewnętrzne bariery, głęboko zakorzenione w organizacji i strukturze firmy.





Zrozumienie i proaktywne eliminowanie tych „wrogów sprzedaży” jest kluczowe dla budowania długoterminowej wartości i zapewnienia sobie możliwości płynnego wyjścia kapitałowego. Niniejszy artykuł identyfikuje najczęstsze przeszkody sprzedaży polskich firm z sektora MŚP.

## 1 Syndrom niezastąpionego właściciela

Nadmierne poleganie na właścicielu, który skupia kluczowe relacje, wiedzę i decyzje, to ogromne ryzyko dla inwestora. Kupujący obawia się, że firma przestanie funkcjonować po odejściu założyciela, co czyni biznes praktycznie niesprzedawalnym bez gruntownych zmian organizacyjnych i delegacji uprawnień.

## 2 Krytyczne uzależnienie od kluczowych pracowników

Podobnie, gdy sukces zależy od kilku osób z unikalną, nieudokumentowaną wiedzą lub relacjami, pojawia się ryzyko. Brak planów sukcesji i systemowego zarządzania wiedzą odstrasza kupujących, obawiających się utraty kluczowych kompetencji i klientów tuż po transakcji.

## 3 Wrażliwość na relacje z dostawcami

Zależność od jednego lub wąskiej grupy dostawców (zwłaszcza powyżej 50 proc. obrotów) czyni firmę bardzo

wrażliwą na zakłócenia. Inwestor postrzega to jako istotne ryzyko operacyjne, które znacząco obniża wycenę i ogranicza grono potencjalnych nabywców.

## 4 Koncentracja sprzedaży u kluczowych odbiorców

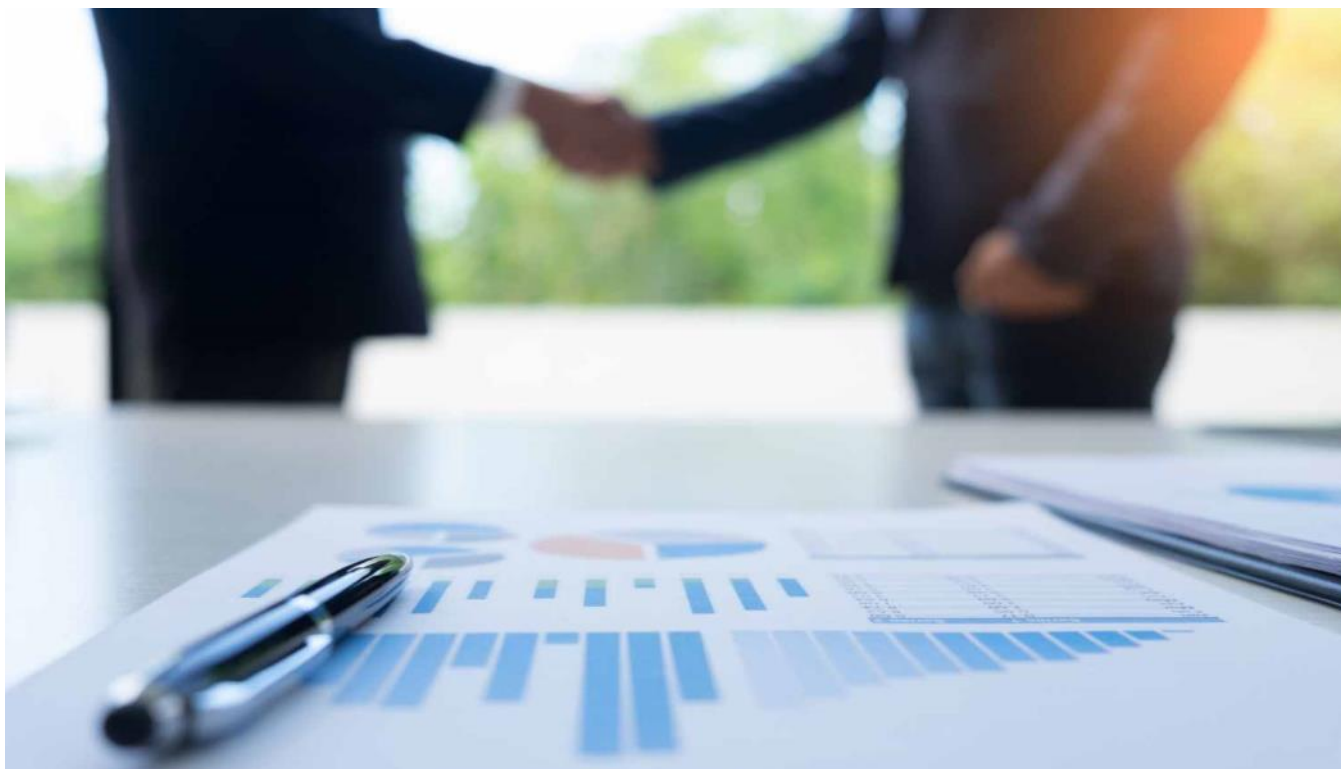
Firma, której przychody pochodzą głównie od jednego lub kilku klientów, jest ryzykowna. Kupujący widzi ją bardziej jako zewnętrzny dział klienta niż stabilny biznes. Groźba utraty kluczowego kontraktu obniża atrakcyjność i siłę negocjacyjną sprzedającego.

## 5 Brak formalizacji struktur i procesów

Niepisane zasady i brak udokumentowanych procedur czy opisów stanowisk tworzą „czarną skrzynkę”. Inwestor nie może rzetelnie ocenić efektywności, skalowalności i stabilności wyników firmy, co negatywnie wpływa na jej postrzeganą wartość i możliwość przeprowadzenia due diligence.

## 6 Niedoskonały system informacji finansowej

Brak szybkiego dostępu do wiarygodnych danych finansowych i kluczowych wskaźników (KPIs) to fundamentalna przeszkoda. Kupujący potrzebują przejrzystości do oceny rentowności i ryzyka; nieczytelne finanse budzą podejrzenia i komplikują transakcję.



## 7 **Chaos w dokumentacji firmowej**

Nieporządek w umowach, regulaminach i innych dokumentach utrudnia analizę i rodzi ryzyko ukrytych zobowiązań lub problemów prawnych. Inwestorzy unikają firm, gdzie bałagan dokumentacyjny może generować nieprzewidziane koszty po przejęciu.

## 8 **Nieuregulowany stan prawny i spory**

Źle skonstruowane umowy, niejasna struktura korporacyjna, trwające spory (prawne, podatkowe, pracownicze) to poważne czerwone flagi. Kupujący szukają stabilności, a perspektywa przejmowania problemów prawnych skutecznie ich odstrasza lub drastycznie obniża ofertę.

## 9 **Konflikty właścicielskie i zła struktura udziałowa**

Spory między wspólnikami lub struktura umożliwiająca blokowanie sprzedaży przez mniejszościowych udziałowców mogą uniemożliwić transakcję. Inwestorzy unikają wchodzenia w firmy obarczone wewnętrznymi konfliktami i skomplikowanymi relacjami właścicielskimi.

## 10 **Brak perspektywy inwestora i myślenia o sprzedaży**

Koncentracja właścicieli wyłącznie na bieżącym zysku, bez myślenia o firmie jako aktywie na sprzedaż, prowadzi do zaniedbań w obszarach kluczowych dla inwestora (struktury, procesy, dokumentacja). To strategiczny błąd obniżający długoterminową wartość firmy.

## 11 **Niekompletność przedsiębiorstwa**

Jeśli wyniki firmy opierają się na aktywach (np. technologia, nieruchomości) niebędących jej własnością

i nie objętych sprzedażą, inwestor nie ma gwarancji ich replikacji. Kupujący musi nabyć kompletny zestaw zasobów potrzebnych do kontynuacji działalności.

## 12 **Niezidentyfikowane i nieoszacowane ryzyka**

Firma nieświadoma własnych ryzyk lub niemająca planów ich mitygacji jest mniej atrakcyjna. Inwestorzy podczas due diligence skrupulatnie analizują potencjalne zagrożenia i oczekują, że sprzedający również ma tę świadomość.

## 13 **Model biznesowy oparty na nietrwałych fundamentach**

Biznesy oparte na schyłkowych trendach, lukach prawnych czy innych ryzykownych lub tymczasowych czynnikach są mniej warte dla inwestorów szukających stabilnego, długoterminowego wzrostu i przewidywalnych przepływów pieniężnych.

### **Podsumowanie: budowanie wartości na sprzedaż**

Eliminacja wymienionych barier to proces wymagający czasu, świadomości i często wsparcia zewnętrznych doradców. Jednak proaktywne zarządzanie firmą z myślą o jej przyszłej sprzedaży jest inwestycją, która zwraca się wielokrotnie. Przedsiębiorcy z sektora MŚP powinni regularnie analizować swoje firmy przez pryzmat potencjalnego nabywcy, identyfikując i usuwając przeszkody, które mogłyby zniweczyć ich wysiłki w dniu, gdy zdecydują się na sprzedaż. Budowanie firmy atrakcyjnej dla inwestorów to nie tylko droga do udanej transakcji, ale przede wszystkim sposób na stworzenie bardziej stabilnego, efektywnego i wartościowego przedsiębiorstwa na lata. ■

Autor: SprzedajFirme.com

REKLAMA

[www.biznes2biznes.com](http://www.biznes2biznes.com)  
Spójrz na biznes z naszej strony



# 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**

