

# TURBINY POLSKIEJ GOSPODARKI 2026



Małe i średnie przedsiębiorstwa są fundamentem polskiej gospodarki, odpowiadając za znaczną część miejsc pracy, inwestycji i innowacji. W raporcie „Turbin Polski Gospodarki” prezentujemy najlepsze produkty i usługi wspierające sektor MŚP, a także listę 100 wyróżniających się małych i średnich firm oraz ranking 50 najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw. Publikację uzupełniają komentarze ekspertów analizujących najważniejsze wyzwania, trendy i perspektywy rozwoju sektora.

## RANKING 100 FIRM Z SEKTORA MŚP

lp	Spółka	Przychody 2024 w tys. zł	Przychody 2025 w tys. zł
1	TU ZDROWIE	208 478,00	226 504,00
2	NATIONALE-NEDERLANDEN TU	186 814,00	208 491,00
3	QUERCUS TFI	176 905,00	204 767,00
4	KUKE	192 877,00	196 606,00
5	PKO ŻYCIE TU	264 057,00	176 914,00
6	SALTUS TUW	236 200,00	158 374,00
7	SIGNAL IDUNA POLSKA TU	114 358,00	154 524,00
8	SANTANDER ALLIANZ TU	132 454,00	149 581,00
9	GETIN HOLDING	118 184,00	137 867,00
10	GIEŁDA PRAW MAJĄTKOWYCH VINDEKUS	118 184,00	137 867,00
11	SALTUS TU ŻYCIE	47 285,00	130 767,00
12	CREDIT AGRICOLE TU	91 330,00	117 078,00
13	BIOGENED	110 931,00	113 110,00
14	4MASS	124 017,12	109 528,90
15	TUW-CUPRUM	90 464,00	98 173,00
16	Pekao Faktoring	79 434,00	95 720,00
17	BNP Paribas Faktoring	88 883,00	93 532,00
18	POCZTOWE TUŃ	77 647,00	79 654,00
19	CERTES	28 986,74	78 095,00
20	ING Commercial Finance	63 567,00	75 420,00
21	BeLeaf	29 900,00	65 726,95
22	SIGNAL IDUNA ŻYCIE POLSKA TU	53 071,00	55 798,00
23	PKO Faktoring	46 195,00	51 632,00
24	AFORTI Holding	77 838,00	50 538,00
25	KONSORCJUM SZKOLENIOWO DORADCZE GAMMA	46 535,00	50 257,00
26	Santander Factoring	47 256,00	49 614,00
27	ALTUS	39 507,00	49 178,00
28	CASPAR ASSET MANAGEMENT	39 507,00	49 178,00
29	mFaktoring	36 574,00	42 579,00
30	BTC STUDIOS	22 850,00	38 000,00
31	OPEN LIFE TU ŻYCIE	47 350,00	37 499,00
32	7FIT	27 094,00	35 348,00
33	B-Act	27 888,00	32 968,00
34	Bank Millennium/faktoring	26 111,00	28 903,00
35	BRIDGE SOLUTIONS HUB	20 477,00	28 848,00
36	Coface Poland Factoring	24 631,00	25 244,00
37	TU INTER-ŻYCIE POLSKA	22 362,00	24 806,00
38	beelN	43 983,00	23 884,00
39	AGROMEP	23 010,00	23 811,00
40	DG-Net	18 980,00	22 608,00
41	CENTRUM FINANSOWE	21 114,00	22 079,00
42	GRUPA ODITK	14 258,00	21 883,00
43	TUW REJENT-LIFE	20 044,00	20 511,00
44	BizTech Konsulting	19 549,00	20 420,00
45	BLACK POINT	22 293,00	18 497,00
46	DEKTRA	18 270,00	17 536,00
47	ADN AKADEMIA	15 901,00	17 390,00
48	E-XIM IT	22 085,00	16 849,00
49	Citi Handlowy/faktoring	16 485,00	16 314,00
50	CENTRUM SZKOLENIOWO KONFERENCYJNE COMARCH	14 710,00	16 103,00

# Cyfryzacja MŚP: technologia jest ważna, ale o sukcesie decydują kompetencje liderów

Jeszcze kilka lat temu cyfryzacja kojarzyła się głównie z zakupem nowego oprogramowania i modernizacją infrastruktury IT. Dziś, w erze sztucznej inteligencji i automatyzacji, stawką jest znacznie więcej.

## MARTA GODZISZ

dyrektor Centrum Kształcenia Podyplomowego w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych

Nie wygrywają już firmy, które posiadają najnowocześniejsze technologie, lecz te, które potrafią szybko nauczyć się z nich korzystać i przełożyć je na realną wartość biznesową. Dla sektora MŚP oznacza to konieczność nowego spojrzenia na transformację cyfrową – nie jako projekt technologiczny, ale strategiczną zmianę obejmującą ludzi, kompetencje i kulturę organizacyjną.

Z perspektywy Dyrektora Centrum Kształcenia Podyplomowego oraz programów MBA dla branży IT obserwuję bardzo interesującą zmianę. Jeszcze kilka lat temu uczestnicy naszych programów pytali głównie o konkretne technologie, narzędzia i rozwiązania informatyczne. Dzisiaj rozmowy coraz częściej dotyczą strategii transformacji cyfrowej, zarządzania zmianą, wykorzystania sztucznej inteligencji czy budowania organizacji opartej na danych.

To pokazuje, że dojrzeła świadomość polskich przedsiębiorców. Coraz więcej właścicieli firm rozumie, że zakup nowego systemu ERP, CRM czy platformy analitycznej sam w sobie nie gwarantuje sukcesu. Technologia jest jedynie narzędziem. Natomiast prawdziwa wartość pojawia się wtedy, gdy organizacja potrafi przeprojektować procesy, zmienić sposób pracy i wykorzystać nowe możliwości do osiągnięcia konkretnych celów biznesowych.

## Deficyt kompetencji zarządczych

W praktyce największym problemem wielu małych i średnich przedsiębiorstw nie jest już brak dostępu do technologii. Współczesne rozwiązania są coraz bardziej dostępne cenowo i łatwiejsze we wdrożeniu niż jeszcze dekadę temu. Bariery stają się

natomiast kompetencje zarządcze oraz umiejętność świadomego podejmowania decyzji dotyczących transformacji cyfrowej.

Widać to szczególnie wyraźnie w obszarze sztucznej inteligencji. AI przestała być futurystyczną wizją i stała się codziennym narzędziem biznesowym. Może wspierać sprzedaż, marketing, obsługę klienta, logistykę, analizę danych czy zarządzanie wiedzą w organizacji. Jednocześnie wielu przedsiębiorców nie zadaje już pytania, czy wdrażać AI, ale gdzie i w jaki sposób zrobić to najefektywniej.

Odpowiedź wymaga jednak nowych kompetencji. Liderzy muszą rozumieć potencjał technologii, potrafić ocenić ryzyko inwestycji, analizować zwrot z wdrożeń oraz zarządzać zmianą organizacyjną. Coraz częściej potrzebne stają się również kompetencje związane z cyberbezpieczeństwem, ochroną danych czy etycznym wykorzystaniem sztucznej inteligencji.

To właśnie dlatego obserwujemy rosnące zainteresowanie studiami podyplomowymi i programami MBA skoncentrowanymi na nowych technologiach. Menadżerowie zdają sobie sprawę, że wiedza zdobyta kilka lat temu może być niewystarczająca w realiach współczesnej gospodarki cyfrowej. Ucznie się przez całe życie przestaje być hasłem promocyjnym, a staje się warunkiem utrzymania konkurencyjności.



Technologie będą coraz bardziej dostępne, natomiast kompetentnych liderów zdolnych skutecznie zarządzać transformacją cyfrową nadal będzie brakować.

## Zmiana roli lidera

Szczególnie istotna jest zmiana roli lidera. W organizacjach podlegających cyfrowej transformacji menadżer nie może już ograniczać się wyłącznie do nadzoru nad bieżącą działalnością. Powinien pełnić funkcję przewodnika po zmianie, potrafić budować kulturę innowacyjności oraz rozwijać kompetencje swoich zespołów. Coraz większego znaczenia nabiera zdolność łączenia wiedzy biznesowej, technologicznej i społecznej.

W mojej ocenie właśnie ten obszar będzie decydował o tempie rozwoju polskich przedsiębiorstw w najbliższych latach. Technologie będą coraz bardziej dostępne, natomiast kompetentnych liderów zdolnych skutecznie zarządzać transformacją cyfrową nadal będzie brakować. To oni staną się najcenniejszym zasobem organizacji.

Cyfryzacja procesów biznesowych przynosi wymierne korzyści. Pozwala zwiększać produktywność, ograniczać koszty operacyjne, szybciej reagować na zmiany rynkowe i lepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Jednak doświadczenia wielu organizacji pokazują, że sukces transformacji zależy nie tyle od jakości wykorzystywanych narzędzi, ile od jakości przywództwa.

## Inwestycja w rozwój kapitału ludzkiego

Dlatego przyszłość sektora MŚP należy postrzegać nie tylko, a na pewno nie przede wszystkim, przez pryzmat inwestycji technologicznych, ale również inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego. Przedsiębiorstwa, które równolegle rozwijają kompetencje swoich liderów i wdrażają nowoczesne rozwiązania cyfrowe, budują trwałą przewagę konkurencyjną.

W erze sztucznej inteligencji i gospodarki opartej na danych technologia pozostaje niezwykle ważna. Ostatecznie jednak to człowiek decyduje, czy stanie się ona źródłem rozwoju, czy jedynie kolejnym kosztem w budżecie firmy. Dlatego cyfrowa transformacja zaczyna się nie od wdrożenia systemu, ale od rozwoju kompetencji ludzi, którzy będą z niego korzystać i podejmować strategiczne decyzje dotyczące przyszłości organizacji.

# Restrukturyzacja zaczyna się od odzyskania kontroli

Wyróżnienie Confiace w raporcie Turbiny Polskiej Gospodarki 2026 „Gazety Finansowej” traktujemy jako potwierdzenie kierunku, który od lat rozwijamy w pracy z przedsiębiorcami. Dla nas restrukturyzacja nigdy nie była wyłącznie procedurą prawną, zestawem dokumentów czy formalnym postępowaniem prowadzonym według określonych etapów. To przede wszystkim moment, w którym właściciel firmy, zarząd i zespół potrzebują odzyskać poczucie kontroli, bezpieczeństwa i sprawczości. Właśnie wtedy najważniejsze staje się nie tylko to, jakie przepisy można zastosować, ale kto przeprowadzi firmę przez ten proces, w jaki sposób będzie komunikował trudne decyzje i czy realnie pomoże uporządkować codzienność przedsiębiorstwa.

## Partner, który rozumie sytuację

Firmy trafiają do restrukturyzacji w bardzo różnych momentach. Czasem problemem jest utrata płynności, narastające zaległości podatkowe, wypowiedziane kredyty, leasingi, presja wierzycieli lub ryzyko egzekucji. Czasem kryzys jest mniej widoczny: biznes nadal działa, sprzedaż się utrzymuje, ale marża spada, koszty rosną, gotówka znika, a zarząd coraz częściej podejmuje decyzje pod presją dnia. W takich sytuacjach przedsiębiorca nie potrzebuje kolejnych ogólnych porad. Potrzebuje partnera, który szybko zrozumie jego sytuację, nazwie problem i pokaże możliwe rozwiązania bez składania obietnic bez pokrycia.

To właśnie ten sposób pracy wyróżnia Confiace. Nie znikamy po podpisaniu umowy i nie ograniczamy się do roli obserwatora procesu. Jesteśmy blisko firmy, jej liczb, decyzji, ludzi i codziennych napięć. Uczestniczymy w rozmowach, wspieramy w przygotowaniu oraz wdrożeniu planu, pomagamy porządkować komunikację z wierzycielami, analizujemy opłacalność działań i cały czas monitorujemy, czy założenia faktycznie przekładają się na poprawę kierunku. Bierzemy odpowiedzialność i przeprowadzamy firmy naszych klientów przez trudne momenty.

**Restrukturyzację rozumiemy jako proces, w którym chronimy nie tylko firmę jako podmiot prawny, ale też jej potencjał, relacje, miejsca pracy i przyszłość. To właśnie w takim podejściu widzimy nasz realny wkład w rozwój i bezpieczeństwo polskich przedsiębiorstw.**



Michał Białobrzeski, Jakub Malinowski i Magdalena Dziamska - partnerzy zarządzający

## Ogromne znaczenie ma uczciwość

Czasem oznacza ona postawienie granicy i wskazanie wprost, że dotychczasowy model nie działa. Pomagamy podjąć właściwe decyzje, które przez lata były odkładane. Cały czas szukamy tych obszarów, które realnie osłabiają firmę i stoją na drodze do zdrowej kondycji. W naszej kulturze organizacyjnej ważne jest, aby klient od początku wiedział, jakie ma opcje, jakie ryzyka wiążą się z każdą z nich i które działania mogą rzeczywiście poprawić jego sytuację. Restrukturyzacja nie może być teatrem pozorów. Musi być planem, który da się wdrożyć.

Dlatego w Confiace łączymy perspektywę prawną, finansową i operacyjną. Formalne postępowanie może dać firmie ochronę, czas i przestrzeń do rozmów z wierzycielami, ale samo w sobie nie naprawia biznesu. Równie ważne jest zrozumienie, gdzie powstaje strata, które obszary działalności generują wartość, jak wygląda realny cash flow, jaką propozycję można złożyć wierzycielom i co trzeba zmienić, aby firma po restrukturyzacji nie wróciła do tych samych problemów.

Naszą rolą jest przełożenie tych pytań na konkretne działania: analizę danych, plan naprawczy, propozycje układowe, negocjacje, komunikację i wdrożenie zmian w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Coraz większe znaczenie w tym procesie ma sztuczna inteligencja. Wykorzystujemy ją nie po to, aby zastępować doświadczenie doradców, ale aby zwiększać szybkość, precyzję i skalę analizy. AI pomaga szybciej porządkować dane, identyfikować powtarzające się wzorce ryzyka, wychwytywać niespójności, analizować scenariusze i tworzyć narzędzia, które wspierają zarząd w podejmowaniu decyzji. W praktyce oznacza to, że możemy sprawniej przygotować modele przepływów pieniężnych, zestawić warianty działań naprawczych, analizować strukturę zobowiązań, ocenić wpływ decyzji na płynność i szybciej pokazać klientowi, które ruchy mają sens ekonomiczny. W kryzysie finansowym czas reakcji ma ogromne znaczenie.

Technologia jest jednak tylko narzędziem. Jej wartość ujawnia się dopiero wtedy, gdy łączy się z doświadczeniem ludzi, którzy ro-

zumieją problemy towarzyszące kryzysowi w firmie. Przedsiębiorca w restrukturyzacji często mierzy się nie tylko z liczbami, ale też z presją pracowników, współników, banków, urzędów, dostawców i własnej rodziny. Dlatego sposób prowadzenia sprawy ma znaczenie. Liczy się dostępność, przejrzysta komunikacja, umiejętność tłumaczenia trudnych tematów prostym językiem i konsekwencja w działaniu. W wielu przypadkach właśnie to przywraca zarządowi spokój potrzebny do podejmowania racjonalnych decyzji.

## Pomagamy podjąć właściwe decyzje

Nasze podejście opiera się na zaangażowaniu. Nie jesteśmy doradcami od slajdów. Prowadzimy klientów przez trudne momenty: zatory płatnicze, rozmowy z bankami, spory ze współnikami, napięcia w przepływie gotówki, decyzje o cięciu kosztów, sprzedaży aktywów albo zmianie modelu działania. Dbamy o to, aby decyzje były mądre i policzone, a nie podejmowane w panice. Wspieramy wdrożenie, organizację działań i bieżącą kontrolę efektów. Dzięki temu restrukturyzacja

staje się nie tylko formalnym procesem ochronnym, ale realnym projektem naprawczym. Efekty tego modelu są mierzalne. Około 86 proc. firm, które współpracują z Confiace, przechodzi postępowanie restrukturyzacyjne z sukcesem, utrzymując ciągłość biznesu. Za tą liczbą stoją konkretne przedsiębiorstwa, które zyskały czas, ochronę, plan i wsparcie w jego realizacji. Część z nich uniknęła egzekucji lub upadłości, część odbudowała relacje z wierzycielami, część uporządkowała koszty i odzyskała zdolność do bieżącego regulowania zobowiązań. Najważniejsze jest jednak to, że mogły dalej działać, chronić miejsca pracy i stopniowo odbudowywać stabilność.

## Punkt zwrotny

Wierzymy, że dobrze przeprowadzona restrukturyzacja jest punktem zwrotnym i powoduje, że firma staje się silniejsza. To moment, w którym możemy zatrzymać chaos, nazwać problemy, odzyskać kontrolę i wprowadzić biznes na kolejny poziom rozwoju. Dla wielu przedsiębiorców jest to pierwszy etap bardziej świadomego zarządzania finansami, kosztami, ryzykiem.

Confiace chce być partnerem pierwszego wyboru dla firm, które potrzebują więcej niż usługi. Naszą przewagą jest połączenie wiedzy, technologii i kultury pracy opartej na odpowiedzialności. Sztuczna inteligencja pomaga nam działać szybciej i trafniej, ale to ludzie tworzą zaufanie, prowadzą rozmowy, biorą odpowiedzialność i są przy kliencie wtedy, gdy decyzje są najtrudniejsze. Dlatego restrukturyzację rozumiemy jako proces, w którym chronimy nie tylko firmę jako podmiot prawny, ale też jej potencjał, relacje, miejsca pracy i przyszłość. To właśnie w takim podejściu widzimy nasz realny wkład w rozwój i bezpieczeństwo polskich przedsiębiorstw. Otrzymane wyróżnienie ma dla nas wyjątkową wartość i stanowi potwierdzenie skuteczności podejmowanych działań.

**CONFIA**

materiał partnera

## RANKING 100 FIRM Z SEKTORA MŚP

lp	Spółka	Przychody 2024 w tys. zł	Przychody 2025 w tys. zł
51	JRC GROUP	12 784,00	15 047,00
52	NOWE MOTYWACJE	14 524,00	14 527,00
53	NWAI DOM MAKLEKSI	14 707,00	13 761,00
54	4Mobility	13 101,00	12 674,00
55	INTEGRA CONSULTING POLAND	12 600,00	12 200,00
56	E-KIOSK	10 919,00	12 177,00
57	Analizy Online	11 354,00	11 842,00
58	IBC POLSKA F&P	7 847,00	10 924,00
59	AYP – WŁAŚCICIEL MARKI AY PRIME	5 937,24	10 478,73
60	ABAK	9 496,00	10 289,00
61	PARTNER TUiR	7 379,00	10 234,00
62	KUKE Finance	7 135,00	8 668,00
63	GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW	7 310,82	8 100,81
64	BEHAP – BUD	7 937,00	8 079,00
65	Eurofactor Polska	7 132,00	7 102,00
66	BROWAR CZARNKÓW	5 631,00	6 812,00
67	BOŚ Bank/faktoring	4 637,00	4 870,00
68	DARK POINT GAMES	3 164,00	4 722,00
69	Bibby Financial Services	3 705,00	3 947,00
70	7LEVELS	3 378,00	3 573,00
71	IDM	3 037,00	3 289,00
72	Nationale-Niederlanden OFE	3 001,00	3 246,00
73	Alior Bank/faktoring	2 223,00	2 697,00
74	Faktoria	2 337,00	2 569,00
75	eFaktor	1 552,00	2 275,00
76	Biomass Energy Project	1 436,00	2 265,00
77	IFIS Finance	2 988,00	2 214,00
78	PragmaGO	2 030,00	1 983,00
79	APIS	3 614,00	1 974,00
80	APANET	437,00	1 944,00
81	BASEIG	544,00	1 936,00
82	CARBON STUDIO	3 852,00	1 912,00
83	BFF Polska	1 052,00	1 514,00
84	Allianz Polska OFE	1 384,00	1 488,00
85	Generali OFE	1 338,00	1 441,00
86	Advanced Medical Equipment	1 800,00	1 200,00
87	Vienna OFE	bd	1 075,00
88	SGB Faktoring	701,00	999,00
89	BAKED GAMES	1 494,00	955,00
90	FARM INNOVATIONS	681,00	906,00
91	ECC GAMES	1 977,00	841,00
92	BLACK ROSE PROJECTS	1 214,00	816,00
93	FaktorOne	661,00	668,00
94	Transcash.eu	bd	560,00
95	Taylor Polska	bd	512,00
96	BPS Leasing i Faktoring	503,00	411,00
97	Balticon	259,00	301,00
98	HEMP & HEALTH	128,00	209,00
99	BRAINSCAN	213,00	193,00
100	FARMY FOTOWOLTAIKI POLSKA	1 922,00	40,00



## Polskich przedsiębiorców nie stać na rozwój?

**Rynek Unii Europejskiej to 450 mln konsumentów, z których 80 proc. kupuje online, a ponad połowa regularnie zamawia produkty z zagranicy. Polskie MŚP dostrzegają potencjał tego rynku – dla 70 proc. przedsiębiorców sprzedaż międzynarodowa jest szansą na zwiększenie przychodów.**



**MARCIN JEŻÓLKOWSKI**  
dyrektor ds. kluczowych klientów  
i sprzedaży międzynarodowej  
w DPD Polska

Jednocześnie rzeczywistość pokazuje wyraźną lukę między planami a działaniem: obecnie eksport prowadzi jedynie 18 proc. firm. To właśnie pokonywanie tej bariery jest jednym z kluczowych wyzwań w procesie internacjonalizacji sektora MŚP.

**Aspiracje rosną szybciej niż eksport**  
Z raportu „Trendy w sektorze MŚP i e-commerce” przygotowanego na zlecenie DPD Polska wynika, że firmy postrzegają ekspansję zagraniczną nie tylko jako sposób na zwiększenie przychodów. Dla 31 proc. przedsiębiorców to szansa na zdobycie nowych kanałów sprzedaży i dotarcie do kolejnych grup klientów, a niemal 30 proc. traktuje obecność na kilku rynkach

jako sposób na ograniczenie ryzyka biznesowego.

Mimo rosnącego zainteresowania sprzedażą międzynarodową, skala działań wielu polskich firm wciąż pozostaje niewielka. Ponad połowa przedsiębiorstw osiąga za granicą maksymalnie 10 proc. swoich obrotów, a prawie połowa eksporterów wysłała mniej niż 30 paczek miesięcznie. Najczęściej wybieranym kierunkiem ekspansji pozostają kraje Unii Europejskiej, do których trafia 82 proc. eksportu. Znacznie rzadziej firmy sprzedają do Wielkiej Brytanii (12 proc.) i USA (6 proc.). Pokazuje to, że przedsiębiorcy najczęściej rozpoczynają ekspansję od rynków najbliższych geograficznie i kulturowo, choć możliwości, jakie daje wspólny rynek europejski, nadal nie są w pełni wykorzystywane.

**Między obawami a rzeczywistością**  
Przedsiębiorcy wskazują konkretne wyzwania związane ze sprzedażą zagraniczną. Najczęściej wymienianą barierą są wysokie koszty przesyłek międzynarodowych – wskazuje na nie 59 proc. badanych. Kolejne miejsca zajmują kwestie prawno-podatkowe, takie jak cła, VAT czy

procedury celne (48 proc.), a także organizacja zwrotów towarów z zagranicy, która budzi obawy blisko 40 proc. firm. Wśród wyzwań organizacyjnych przedsiębiorcy wskazują również ryzyko nieuczciwych klientów (47 proc.), uszkodzenie przesyłki (46 proc.) oraz trudne do przewidzenia koszty celne (41 proc.). Ze wskazań wynika jasno, że największą przeszkodą nie są same regulacje czy formalności, ale brak wiedzy na temat procesu eksportowego oraz obawy przed pierwszym krokiem. W praktyce wiele z tych wyzwań można ograniczyć dzięki odpowiedniemu przygotowaniu i korzystaniu z dostępnych narzędzi oraz usług wspierających handel międzynarodowy.

### Każdy rynek rządzi się własnymi prawami

Skuteczne wejście na nowy rynek zaczyna się od zrozumienia lokalnych przyzwyczajzeń, a różnice bywają zaskakujące. W Polsce i Czechach dużą popularnością cieszą się przesyłki za pobraniem, natomiast w Niemczech ta usługa praktycznie nie istnieje, bo standardem jest przedpłata. W Skandynawii i krajach bałtyckich konsumenci wybierają dostawę poza domem, zwłaszcza do automatów paczkowych. Podobnie jest z płatnościami: PayPal jest uniwersalny, ale w Niemczech i Austrii liczą się płatności odroczone i ratalne, a w Beneluksie i Hiszpanii lokalne systemy przelewowe. Dopasowanie metod płatno-



**52 proc. firm uznaje sztuczną inteligencję za kluczowy trend, wykorzystywany już w chatbotach, optymalizacji tras dostaw czy prognozowaniu popytu.**

ści do oczekiwania klientów potrafi wprost przełożyć się na konwersję. Osobną kwestią są marketplace'y. Na części rynków, na przykład na południu Europy, znane platformy pojawiły się dopiero niedawno – to realne okno możliwości dla firm, które wejdą tam wcześniej niż globalna konkurencja. Warto jednak pamiętać, że każda platforma narzuca własne wymogi co do czasu przygotowania i dostawy przesyłki.

**Wsparcie jest na wyciągnięcie ręki**  
Od 1 stycznia 2024 roku obowiązuje unijna procedura SME, dzięki której małe firmy mogą korzystać ze zwolnień z VAT w innych krajach Wspólnoty, co znacząco upraszcza rozliczenia transgraniczne. System e-Customs przyspiesza odprawy, a programy takie jak COSME, Horyzont Europa czy Access to Markets ułatwiają dostęp do finansowania i danych rynkowych. Kluczową rolę odgrywa sieć Enterprise Europe Network – w Polsce działa 30 jej ośrodków oferujących bezpłatne doradztwo w zakresie prawa, finansowania i poszukiwania partnerów. Pierwsze kroki warto skonsultować również z Urzędem Marszałkowskim, PARP oraz PAIH, a po stronie finansowania wesprzeć się kredytami eksportowymi czy instrumentami BGK. Nie można też zapominać o ryzyku walutowym, szczególnie istotnym poza strefą euro – da się je ograniczyć kontraktami terminowymi, lokalnymi kontami walutowymi czy hedgingiem naturalnym. Dla firm stawiających pierwsze kroki w eksporcie dobrym, niskokosztowym sposobem na sprawdzenie popytu bywa też sprzedaż przez międzynarodowe marketplace'y, bez konieczności zakładania działalności za granicą.

**Logistyka przestaje być kosztem, a staje się przewagą**

Skoro to właśnie koszty i obawy logistyczne najczęściej hamują ekspansję, dobrze dobrany partner logistyczny potrafi te bariery odwrócić w przewagę konkurencyjną.

Klient e-commerce oczekuje dziś przede wszystkim wyboru, elastyczności i kontroli nad dostawą. Hybrydowy model dostawy (czyli dostawy do automatów, punktów i domu) staje się nowym standardem i realną przewagą konkurencyjną dla firm rozwijających sprzedaż online. Wartością jest dziś nie tylko szybkość doręczenia, ale też

jeden punkt kontaktu i jedno API obsługujące dystrybucję w całej Europie oraz sprawna obsługa zwrotów – czynnik krytyczny w e-commerce. Coraz większego znaczenia nabiera technologia: 52 proc. firm uznaje sztuczną inteligencję za kluczowy trend, wykorzystywany już w chatbotach, optymalizacji tras dostaw czy prognozowaniu popytu,

choć w międzynarodowym e-commerce sięga po nią dopiero 6 proc. przedsiębiorstw. Podobny dystans dzieli deklaracje od praktyki w mediach społecznościowych: choć 55 proc. firm dostrzega, że komunikacja w social mediach przekłada się w jakimś stopniu na sprzedaż (w tym 15 proc. uważa, że w znacznym), to aż 58 proc. w ogóle nie

wykorzystuje ich do celów sprzedażowych, a 61 proc. nie prowadzi żadnych działań promocyjnych na rynkach zagranicznych. Internacjonalizacja nie jest więc kwestią wielkości firmy, lecz przygotowania. Bariery są realne, ale rozwiązywalne, a moment, w którym geografia przestaje ograniczać polski biznes, właśnie nadszedł.

REKLAMA

**e100** **25 YEARS FOR OUR CLIENTS**

**E 99** **Nie znajdziecie drogi E100 na mapie** **E 101** **E 102** **E**

Dlatego 25 lat temu stworzyliśmy markę E100 w odpowiedzi na potrzeby firm transportowych w Europie

**32** kraje **20 000+** punktów **25 000+** klientów **230 000+** kierowców

Dziękujemy za wspólną podróż po drogach Europy

[e100.eu](http://e100.eu)

E100 International Trade Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, ul. Pory 78/7, 02-757 Warszawa, wpisana do Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem KRS 0000636760, NIP 5213745637, REGON 365202749, kapitał zakładowy: 10 000 000,00 zł.

## 50 NAJBARDZIEJ DYNAMICZNYCH MŚP

Lp	Spółka	Przychody 2024 w tys. zł	Przychody 2025 w tys. zł	zmiana proc.
1	APANET	437,00	1 944,00	344,85
2	BASEIG	544,00	1 936,00	255,88
3	SALTUS TU ŻYCIE	47 285,00	130 767,00	176,55
4	CERTES	28 986,74	78 095,00	169,42
5	BeLeaf	29 900,00	65 726,95	119,82
6	AYP – WŁAŚCICIEL MARKI AY PRIME	5 937,24	10 478,73	76,49
7	BTC STUDIOS	22 850,00	38 000,00	66,30
8	HEMP & HEALTH	128,00	209,00	63,28
9	Biomass Energy Project	1 436,00	2 265,00	57,73
10	GRUPA ODITK	14 258,00	21 883,00	53,48
11	DARK POINT GAMES	3 164,00	4 722,00	49,24
12	eFaktor	1 552,00	2 275,00	46,59
13	BFF Polska	1 052,00	1 514,00	43,92
14	SGB Faktoring	701,00	999,00	42,51
15	BRIDGE SOLUTIONS HUB	20 477,00	28 848,00	40,88
16	IBC POLSKA F&P	7 847,00	10 924,00	39,21
17	PARTNER TUIR	7 379,00	10 234,00	38,69
18	SIGNAL IDUNA POLSKA TU	114 358,00	154 524,00	35,12
19	FARM INNOVATIONS	681,00	906,00	33,04
20	7FIT	27 094,00	35 348,00	30,46
21	CREDIT AGRICOLE TU	91 330,00	117 078,00	28,19
22	ALTUS	39 507,00	49 178,00	24,48
23	CASPAR ASSET MANAGEMENT	39 507,00	49 178,00	24,48
24	KUKE Finance	7 135,00	8 668,00	21,49
25	Alior Bank/faktoring	2 223,00	2 697,00	21,32
26	BROWAR CZARNKÓW	5 631,00	6 812,00	20,97
27	Pekao Faktoring	79 434,00	95 720,00	20,50
28	DG-Net	18 980,00	22 608,00	19,11
29	ING Commercial Finance	63 567,00	75 420,00	18,65
30	B-Act	27 888,00	32 968,00	18,22
31	JRC GROUP	12 784,00	15 047,00	17,70
32	GETIN HOLDING	118 184,00	137 867,00	16,65
33	GIEŁDA PRAW MAJĄTKOWYCH VINDEKUS	118 184,00	137 867,00	16,65
34	mFaktoring	36 574,00	42 579,00	16,42
35	Balticon	259,00	301,00	16,22
36	QUERCUS TFI	176 905,00	204 767,00	15,75
37	SANTANDER ALLIANZ TU	132 454,00	149 581,00	12,93
38	PKO Faktoring	46 195,00	51 632,00	11,77
39	NATIONALE-NEDERLANDEN TU	186 814,00	208 491,00	11,60
40	E-KIOSK	10 919,00	12 177,00	11,52
41	TU INTER-ŻYCIE POLSKA	22 362,00	24 806,00	10,93
42	GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW	7 310,82	8 100,81	10,81
43	Bank Millennium/faktoring	26 111,00	28 903,00	10,69
44	Faktoria	2 337,00	2 569,00	9,93
45	CENTRUM SZKOLENIOWO KONFERENCYJNE COMARCH	14 710,00	16 103,00	9,47
46	ADN AKADEMIA	15 901,00	17 390,00	9,36
47	TU ZDROWIE	208 478,00	226 504,00	8,65
48	TUW- CUPRUM	90 464,00	98 173,00	8,52
49	ABAK	9 496,00	10 289,00	8,35
50	IDM	3 037,00	3 289,00	8,30

# Wyzwania HR w sektorze MŚP – rekrutacja, rotacja i niedobór kompetencji

**O wyzwaniach kadrowych mówi się zwykle z perspektywy dużych organizacji – to one mają budżety, rozpoznawalne marki i rozbudowane działy HR. Tymczasem najbardziej narażony na turbulencje na rynku pracy jest sektor MŚP.**

## MONIKA WITKOWSKA

zastępca dyrektora ds. rozwoju ubezpieczeń zdrowotnych i pracowniczych w SALTUS Ubezpieczenia

Małe i średnie firmy stanowią trzon polskiej gospodarki, a jednocześnie odczuwają każdą rekrutacyjną porażkę, każde odejście i każdą dłuższą nieobecność znacznie mocniej niż korporacja. W zespole liczącym kilkanaście osób najczęściej nie ma przysłowiowej ławki rezerwowych.

Najnowsze dane ZUS pokazują skalę problemu, który dla mniejszych pracodawców jest szczególnie dotkliwy. W 2025 r. zaburzenia psychiczne odpowiadały za 14,1 proc. wszystkich dni absencji chorobowej w Polsce – więcej niż choroby układu oddechowego. Co istotne, takie zwolnienie trwa długo: blisko 40 proc. zaświadczeń wystawiono na 21–30 dni, podczas gdy średnia dla wszystkich L4 to niespełna 11 dni. Dla dużej firmy miesięczna nieobecność jednego pracownika to zadanie do rozwiązania. Dla kilkunastoosobowego zespołu – to często paraliż projektu i lawina nadgodzin u pozostałych, która sama w sobie staje się zarzewiem kolejnego wypalenia.

## Skutek kadrowych zaniedbań

To prowadzi nas wprost do rotacji – najdroższego, a zarazem najczęściej niedoszacowanego skutku kadrowych zaniedbań. Zastąpienie specjalisty kosztuje od 50 proc. do 200 proc. jego rocznego wynagrodzenia, jeśli policzymy rekrutację, wdrożenie i utraconą produktywność w okresie wakatu. W MŚP ten rachunek może być jeszcze wyższy, bo suma wiedzy i kompetencji rozłożona jest często

na kilka osób. Odejście jednej z nich oznacza utratę unikalnego know-how, którego nie da się szybko odtworzyć. To bezpośrednio łączy się z problemem niedoboru kompetencji: w małej firmie nie chodzi tylko o to, że trudno znaleźć nowych specjalistów na rynku – chodzi (może nawet w szczególności) o to, że tracimy tych, których już wyszkoliliśmy.

Tu pojawia się często pomijany aspekt kryzysu psychologicznego. Wypalenie i przewlekły stres nie tylko wypychają ludzi z firmy. Zanim do tego dojdzie, po cichu obniżają jakość pracy tych, którzy zostają. Mówiąc o zaburzeniach psychicznych, myślimy zwykle o poważnych stanach – depresji, lęku. A chodzi też o mniejsze dolegliwości wpływające na codzienne funkcjonowanie: rozchwiany nastrój, pogorszoną decyzyjność, problemy z koncentracją i przyswajaniem wiedzy. To rzeczywisty, choć trudno dostrzegalny deficyt kompetencji – pracownik jest formalnie obecny, lecz funkcjonuje poniżej swoich możliwości. W MŚP, gdzie każda osoba odpowiada za szeroki zakres zadań, taki spadek formy widać niemal natychmiast.

Zwolnienia z tytułu „problemów w radzeniu sobie z trudnościami życiowymi” – obejmujące wypa-

lenie zawodowe – wzrosły rok do roku o 38,8 proc. w liczbie dni absencji. To najszybciej rosnąca kategoria. I zarazem dowód na to, że to nie chwilowy trend ani zbieg okoliczności („trafiło nam się pokolenie wypalonych”). To sygnał, że brakuje systemowej profilaktyki tam, gdzie powinna być najbliżej człowieka – w miejscu pracy.

Dla mniejszych pracodawców mam jednak dobrą wiadomość: skuteczna profilaktyka nie wymaga korporacyjnego budżetu. Czwarta edycja raportu Deloitte „Mental health and employers” wskazuje, że każdy 1 funt zainwestowany w programy zdrowia psychicznego w miejscu pracy zwraca się średnio jako 4,70 funtów, a w przypadku działań uniwersalnych – budowania kultury wsparcia czy edukacji – nawet 6,30 funtów. Dla MŚP ta matematyka jest jeszcze bardziej przekonująca niż dla korporacji, ponieważ każdy zatrzymany w firmie pracownik „waży” proporcjonalnie więcej.

## Co to oznacza w praktyce?

Że wellbeing przestaje być benefitem „dla dużych”, a staje się narzędziem przewagi konkurencyjnej w walce o talenty. Mniejsza firma rzadko wygra rekrutację samą wysokością pensji. Może natomiast wygrać kulturą organizacyjną, poczuciem bezpieczeństwa i namacalnym wsparciem – dostępem do pomocy psychologicznej, rozwiązaniami szytymi na miarę zespołu, rozwojem kompetencji psychologicznych u liderów. Dziś dostęp do takich narzędzi – platform wellbeingowych czy grupowych ubezpieczeń zdrowotnych – jest na wyciągnięcie ręki również dla mniejszych podmiotów.

Inwestycja w dobrostan pracowników to nie fanaberia i nie wydatek – to decyzja biznesowa, która przekłada się na niższą rotację, łatwiejszą rekrutację i pełniejsze wykorzystanie kompetencji, które firma już posiada. W sektorze MŚP, gdzie liczy się każda osoba, pytanie nie brzmi już, czy działać – pytanie brzmi: jak szybko zaczniemy działać.



Wellbeing przestaje być benefitem „dla dużych”, a staje się narzędziem przewagi konkurencyjnej w walce o talenty.

WYRÓŻNIENIA

# NAJLEPSZE PRODUKTY DLA MŚP 2026



## USŁUGI FINANSOWE



### Produkt RESTRUKTURYZACJA

**W**sparcie **restrukturyzacyjne** Confiance to praktyczna pomoc dla firm, które mierzą się z utratą płynności finansowej, presją wierzycieli, zaległościami podatkowymi, zobowiązaniami kredytowymi lub ryzykiem egzekucji. Celem usługi nie jest jedynie zatrzymanie narastających problemów, lecz uporządkowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i stworzenie realnego planu dalszego działania.

Proces rozpoczyna się od szczegółowej analizy kondycji firmy, obejmującej ocenę zobowiązań, kosztów, przychodów, majątku, obowiązujących umów oraz potencjalnych ryzyk. Na tej podstawie Confiance wskazuje dostępne scenariusze postępowania – od negocjacji z wierzycielami i działań naprawczych po formalne postępowanie restrukturyzacyjne. Firma wspiera również klientów w przygotowaniu niezbędnej dokumentacji, planu restrukturyzacyjnego,

propozycji układowych oraz komunikacji z kluczowymi interesariuszami. Wsparcie Confiance łączy perspektywę finansową, prawną i operacyjną. Dzięki temu przedsiębiorca otrzymuje nie tylko informację o dostępnych możliwościach działania, ale również kompleksowe prowadzenie przez cały proces – krok po kroku, z naciskiem na ochronę firmy, poprawę płynności finansowej i wypracowanie najbardziej efektywnego rozwiązania.

#### Czym wyróżnia się produkt

Confiance pomaga firmom przejść od chaosu zadłużenia do kontrolowanego planu naprawy, łącząc ochronę prawną, analizę finansową i praktyczne działania, które mają przywrócić płynność oraz opłacalność biznesu.

REKLAMA

## UTA eCharge®

Podłącz się do publicznej sieci ładowania.  
Zawsze tam, gdzie potrzebujesz.



Ładowanie, tankowanie, inne usługi dla flot: [uta.com](https://uta.com)

## FAKTORING



### Produkt ING FINANSOWANIE FAKTUR

**P**rzedsiębiorcy oraz spółki mogą wygodnie, szybko oraz w pełni online przekazać swoje faktury do finansowania – pieniądze zostaną wypłacone niezwłocznie po potwierdzeniu faktury przez dłużnika.

**ING Finansowanie Faktur** to jeden z najbardziej optymalnych i przyjaznych sposobów na zadbanie o bieżące finanse firmy. Rozwiązanie to nie jest

zarezerwowane wyłącznie dla klientów ING, lecz skierowane do każdego zainteresowanego nim podmiotu gospodarczego. Maksymalna wysokość limitu dla klienta to 400 000 zł. Cały proces można zrealizować online, a pieniądze otrzymać nawet w dniu wystawienia faktury.

Finansowanie faktur to lepsza alternatywa dla pożyczek i kredytów firmowych, po które często

sięgają przedsiębiorcy, gdy tracą źródło finansowania bieżących wydatków. W przeciwieństwie do innych usług bankowych faktoring nie wymaga badania zdolności kredytowej ani czasochłonnej weryfikacji, jest też korzystniejszy pod względem kosztów. Produkt ten został wyróżniony tytułem najlepszego produktu finansowania faktur online w Europie, przyznany przez SME Banking Club.

#### Czym wyróżnia się produkt

Produkt wyróżnia się wysokim limitem bez opłat za niewykorzystane środki i opóźnienia w spłatach, dostępnością już od 6. miesiąca działalności oraz szybkim finansowaniem, nawet w kilka godzin od przekazania faktury.



### Produkt FAKTORING ONLINE

**F**aktoring SMEO to usługa finansowa, która pomaga przedsiębiorcom szybciej odzyskiwać środki z wystawionych faktur i utrzymywać płynność finansową bez konieczności czekania na przelew od kontrahenta. Rozwiązuje problem długich terminów płatności i zatorów płatniczych, które często utrudniają codzienne funkcjonowanie oraz rozwój firm.

Proces wnioskowania i obsługi został maksymalnie uproszczony. Przedsiębiorca może złożyć wniosek online i otrzymać decyzję nawet w kilka minut. Środki po pozytywnej weryfikacji faktury mogą trafić na konto w ciągu 24 h. SMEO oferuje limit finansowania do 5 mln zł dla jednoosobowych działalności gospodarczych oraz spółek.

Faktoring pozwala szybciej odzyskiwać pieniądze zamrożone w fakturach i przeznaczać je na dowolny cel. Wyróżnikiem usługi jest cyfrowy proces obsługi, transparentne warunki współpracy oraz uproszczona, 1-stronicowa Tabela Opłat i Prowizji, dzięki której przedsiębiorca od początku wie, ile kosztuje finansowanie.

#### Czym wyróżnia się produkt

Faktoring SMEO łączy w pełni cyfrowy proces finansowania faktur, szybką decyzję oraz transparentne warunki współpracy przedstawione w uproszczonej, 1-stronicowej Tabeli Opłat i Prowizji.

## BANKOWOŚĆ



### Produkt STREFA BIZNESU

**S**trefa Biznesu to hub internetowy, który pomaga w codziennym zarządzaniu sprawami przedsiębiorstwa. Przeznaczony jest dla osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą (JDG) lub indywidualne gospodarstwa rolne. Serwis dostępny jest dla firm posiadających konto Biznes w banku Credit Agricole oraz dla przedsiębiorców i rolników, którzy takiego konta nie mają. Wystarczy jedno logowanie i można od razu sprawdzić saldo na koncie swojej firmy, skorzystać z kredytów oferowanych przez bank, najmu czy leasingu

oferowanego przez Grupę EFL. Można też zamówić usługi dodatkowe dostarczane przez partnerów Credit Agricole, m.in. księgowość dla firm w (usługa dostarczana przez CashDirector), pakiety medyczne (LUX MED), terminale płatnicze (Elavon) czy bramka płatnicza do płatności on-line (PayU). Ponadto z usługą Księgowość dla Biznesu przedsiębiorcy mają możliwość pełnej integracji z Krajowym Systemem e-Faktur (KSeF). Każdy użytkownik Strefy Biznesu otrzymuje darmowy dostęp do platformy z usługami

księgowości online (Pakiet Darmowe Fakturowanie), którą można zintegrować z systemem KSeF 2.0 i łatwo wystawiać czy odbierać faktury z KSeF. Klienci mogą też wybrać płatne usługi księgowe (od 10 zł miesięcznie), również zintegrowane z KSeF. Wystarczy jedno logowanie do Strefy Biznesu, żeby prosto przejść na platformę księgową i wystawić fakturę ustrukturyzowaną w KSeF, pobrać fakturę z KSeF oraz zaksięgować dokumenty kosztowe, automatycznie wyliczyć podatki czy zamknąć miesiąc.

#### Czym wyróżnia się produkt

Jedno logowanie dla przedsiębiorców i rolników indywidualnych, które pozwala elastycznie zarządzać sprawami firmy i łatwo korzystać z KSeF.

## POŻYCZKA / FINANSOWANIE



### Produkt

#### POŻYCZKA RATALNA SMEO

**P**ożyczka ratalna SMEO to finansowanie dla przedsiębiorców, którzy potrzebują szybkiego dostępu do dodatkowych środków na rozwój firmy, bieżące wydatki lub realizację nowych projektów. Produkt pomaga właścicielom jednoosobowych działalności gospodarczych pozyskać finansowanie bez skomplikowanych procedur i długiego oczekiwania

na decyzję. SMEO oferuje pożyczkę od 5 000 zł do 200 000 zł z okresem spłaty od 3 do 12 miesięcy. Cały proces odbywa się w 100 proc. online – od złożenia wniosku, przez analizę, aż po podpisanie umowy. Dzięki temu przedsiębiorca może uzyskać finansowanie bez wychodzenia z domu i bez konieczności ustanawiania dodatkowych zabezpieczeń.

Pożyczka pozwala szybko pozyskać środki na dowolny cel związany z działalnością gospodarczą, pomagając utrzymać płynność finansową, realizować inwestycje i wykorzystywać pojawiające się szanse biznesowe. Wyróżnikiem produktu jest połączenie prostego procesu, szybkiej decyzji oraz pełnej dostępności online.

#### Czym wyróżnia się produkt

Pożyczka ratalna SMEO zapewnia przedsiębiorcom szybki dostęp do finansowania do 200 000 zł w całkowicie online'owym procesie, z minimum formalności.



### Produkt

#### PRZELEWY24 FINANCE

**P**rzelewy24 Finance (usługa realizowana we współpracy z liderami embedded finance – PragmaGo oraz Liberis) to nowoczesne, elastyczne rozwiązanie finansowe stworzone z myślą o dynamicznym sektorze

e-commerce. Produkt umożliwia merchantom błyskawiczne pozyskanie dodatkowego kapitału obrotowego na podstawie historii ich sprzedaży w bramce płatniczej Przelewy24.

W zależności od indywidualnej kondycji biznesu,

firmy mogą otrzymać wsparcie w wysokości od 3 000 zł do nawet 1 200 000 zł. To finansowanie w pełni zintegrowane z ekosystemem, z którego sprzedawca korzysta na co dzień.

#### Czym wyróżnia się produkt

Przelewy24 Finance wyróżnia się w pełni zautomatyzowanym modelem finansowania, w którym decyzja o przyznaniu finansowania zapada w 90 sekund online. Spłata dopasowuje się do bieżącej sprzedaży sklepu i odbywa całkowicie bezobsługowo.

## Wolontariusze Generali Polska kolejny raz na rzecz dzieci

**Już szósty raz Generali Polska angażuje pracowników, agentów i partnerów w Globalne Wyzwanie The Human Safety Net. Ponownie celem w Polsce jest zorganizowanie obozu rozwojowo-diagnostycznego dla małych dzieci z rodzicami.**

– Pierwsze lata życia dziecka są kluczowe dla jego rozwoju i dalszego życia. Dlatego cały rok wspieramy rodziny, które są w trudnej sytuacji. Dzięki współpracy z instytucjami pomagamy rodzicom uzyskać dostęp do specjalistycznej wiedzy, by mogli budować bezpieczne środowisko dla swoich dzieci i wspierać je w rozwoju. Podczas Wyzwania zbieramy środki, na pogłębione działania w czasie obozu diagnostyczno-szkoleniowego – mówi **Justyna Szafraniec**, prezes Fundacji The Human Safety Net Polska.

Globalne Wyzwanie THSN to inicjatywa Grupy Generali. W polskiej edycji uczestnicy po raz kolejny wspierają organizację wakacyjnego obozu szkoleniowo-diagnostycznego dla dzieci do 6. roku życia oraz ich rodziców, podopiecznych Stowarzyszenia „Ta Szansa”. Dzięki zebranym

środkom dzieci będą mogły skorzystać z konsultacji specjalistycznych, m.in. psychologicznych, logopedycznych i fizjoterapeutycznych. Rodzice wezmą udział w warsztatach na temat rozwoju dziecka oraz w indywidualnych

konsultacjach psychologicznych. W ramach Wyzwania pracownicy, agenci, partnerzy i przyjaciele Generali organizują liczne działania, wydarzenia i inicjatywy charytatywne, aby nagłośnić i wesprzeć zbiórkę. W Polsce cykl wydarzeń otworzył wernisaż wystawy fotografii **Jana Czernikowskiego**, pracownika Generali Polska i wolontariusza Fundacji THSN Polska. Kulminacyjnym momentem Wyzwania będzie tydzień od 21 czerwca, który rozpocznie się **Piknikiem THSN Friends&Family Day**. Następnie multiagen-

ci i partnerzy Generali wezmą udział w Charytatywnym Rajdzie w Janowie Podlaskim. Wolontariusze Generali Polska organizują również spływ kajakowy i inne inicjatywy, jak przejażdżki rowerowe po Mazowszu czy Rejs po Jeziorze Kierskim, by wesprzeć cel Wyzwania.

W zeszłym roku dzięki aktywności aż 220 wolontariuszy zebrano łącznie blisko 160 tys. zł. W szóstodniowym obozie rozwojowo-diagnostycznym uczestniczyło 65 osób.

#### Dla rodzin z małymi dziećmi i dla uchodźców

Tak jak na całym świecie, w Polsce realizowane są dwa programy THSN: dla rodzin z dziećmi do 6 roku życia, które są w trudnej sytuacji oraz na rzecz aktywizacji zawodowej uchodźców. W kwietniu 2025 roku została zarejestrowana Fundacja The Human Safety Net Polska, której celem jest jeszcze skuteczniejsza pomoc.

Dla rodzin Fundacja realizuje w Polsce dwa programy. „Dobry Początek” – przygotowany i realizowany we współpracy z Caritas Polska – to program kompleksowych warsztatów dla mam z 14 domów samotnej matki. Projekt „Wsparcie na starcie – Ta Szansa dla dzieci!”, realizowany we współpracy ze Stowarzyszeniem Ta Szansa i zapewnia systemową pomoc rodzinom z dziećmi do trzeciego roku życia w środowiskach defaworyzowanych w wybranych miastach.

Program „Dla uchodźców” THSN przygotowała we współpracy z Fundacją INCO Polska, która organizuje szkolenia i wsparcie na rynku pracy dla osób z Ukrainy.

materiał partnera



Justyna Szafraniec, Prezes Fundacji The Human Safety Net Polska i Jan Czernikowski.

## TRANSPORT I LOGISTYKA



### Produkt LOCATOR PRO

**Locator PRO** to zaawansowana platforma do zarządzania transportem i flotą, opracowana przez E100 z myślą o firmach, które chcą skuteczniej kontrolować koszty oraz zwiększać efektywność operacyjną. Rozwiązanie integruje dane telematyczne, nawigacyjne i transakcyjne, tworząc jedno środowisko do planowania, monitorowania i analizy procesów

transportowych. Platforma składa się z trzech modułów. Planer Tras umożliwia wyznaczanie optymalnych tras dla różnych typów pojazdów, uwzględniając koszty paliwa, opłaty drogowe oraz lokalizacje partnerskich stacji E100. Użytkownik otrzymuje kilka wariantów przejazdu wraz ze szczegółową kalkulacją kosztów. Moduł Moja Flota zapewnia monitoring po-

jazdów i kierowców w czasie rzeczywistym na podstawie danych z urządzeń OBU oraz aplikacji mobilnej E100. Z kolei Historia Tras pozwala analizować przebieg przejazdów, postoje, prędkości oraz powiązane transakcje paliwowe i drogowe, wspierając raportowanie, kontrolę kosztów i optymalizację procesów transportowych.

#### Czym wyróżnia się produkt

Locator PRO pomaga przedsiębiorcom ograniczać koszty operacyjne, zwiększać rentowność zleceń, poprawiać bezpieczeństwo floty i podejmować decyzje w oparciu o aktualne dane.



### Produkt SEAEXPLORER

**seaexplorer** to cyfrowe narzędzie Kuehne+Nagel, które konsoliduje dane o globalnej sieci żeglugi kontenerowej. Wspiera logistyków planujących transport morski w warunkach zakłóceń. Platforma zapewnia widoczność w czasie rzeczywistym, obejmującą pozycje statków, rozkłady rejsów, wydajność przewoźników i połączenia port-

port. Prognozuje rzeczywiste czasy tranzytu na podstawie danych historycznych, sygnalizuje ryzyko zakłóceń i agreguje wiadomości branżowe w module SeaNews. Sieć obejmuje 150 tys. połączeń port-port realizowanych przez 1575 serwisów przewoźników w 750 portach, z 17,4 tys. wypłynięć statków tygodniowo. Platforma porównuje serwisy

pod względem prędkości i niezawodności. Dla każdej relacji udostępnia dane o emisji CO<sub>2</sub>e, umożliwiając wybór tras również pod kątem środowiskowym. Zintegrowany z platformą myKN seaexplorer wspiera logistyków w podejmowaniu decyzji opartych na danych i utrzymaniu przewagi operacyjnej.

#### Czym wyróżnia się produkt

seaexplorer pozwala reagować na zakłócenia, zanim wpłyną one na morski łańcuch dostaw.



### Produkt WYNAJEM KRÓTKO I DŁUGOTERMINOWY

**Truck Care** (jako część Grupy Finansowej EFL, która należy do Credit Agricole S.A. – jednej z największych instytucji finansowych w Europie – oraz Credit Agricole Leasing & Factoring S.A., jednego z najważniejszych uczestników sektora

leasingu i faktoringu w Europie) specjalizuje się w kompleksowym **wynajmie pojazdów użytkowych**. Nasze usługi zostały zaprojektowane z myślą o potrzebach branży transportowej. Oferujemy wynajem dostosowany do zmieniających się potrzeb

i wymagań biznesu. Dzięki temu zapewniamy pełną mobilność i efektywność w realizacji zadań transportowych. To wszystko sprawia, że oferujemy elastyczność w dostosowywaniu się do rynkowych wyzwań.

#### Czym wyróżnia się produkt

Truck Care oferuje najnowsze modele pojazdów w najwyższym standardzie wyposażenia, w atrakcyjnych, stałych miesięcznych ratach.

## FLOTA



### Produkt APLIKACJA E100 MOBILE

**E100 Mobile** to zaawansowana aplikacja mobilna, która przenosi zarządzanie flotą oraz codzienne operacje kierowców do jednego, w pełni cyfrowego środowiska. Łączy kierowców, menedżerów oraz dane operacyjne w czasie rzeczywistym, zapewniając większą kontrolę nad kosztami i płynnością działań.

E100 Mobile działa w dwóch trybach: Dla kierowcy: umożliwia realizację i rozliczanie tankowania w aplikacji, wyszukiwanie stacji i punktów usługowych, planowanie tras, dostęp do limitów paliwowych, historii transakcji oraz danych kart paliwowych – bez konieczności kontaktu z biurem. Dla menedżera floty: zapewnia monitoring transakcji

i wydatków w czasie rzeczywistym, zarządzanie kartami paliwowymi i dostępnymi kierowców, kontrolę kosztów, analizę cen paliw oraz wsparcie w optymalizacji tras i procesów transportowych. E100 Mobile zwiększa samodzielność kierowców i pozwala zachować pełną kontrolę nad kosztami oraz operacjami po stronie firmy.

#### Czym wyróżnia się produkt

Funkcja mobilnego rozliczania tankowania bez korzystania z systemów kasowych i terminali na ponad 4 000 stacji w 14 krajach Europy, z dodatkową możliwością autoryzacji transakcji poprzez NFC, dzięki której smartfon może pełnić funkcję cyfrowej karty paliwowej E100.

## KARTA PALIWOWA



### Produkt

#### UTA ECARD Z APLIKACJĄ UTA ECHARGE

**UTA eCard w połączeniu z aplikacją UTA eCharge** to kompleksowe rozwiązanie dla flot firmowych, łączące wygodę rozliczeń z nowoczesnym zarządzaniem ładowaniem pojazdów elektrycznych. Karta UTA eCard umożliwia bezgotówkowe ładowania w europejskiej publicznej sieci obejmującej ponad 1 mln ładowarek w 28 krajach (w Polsce to ponad 12 tys. punktów), a także

tankowanie pojazdów i dostęp do wszystkich usług oraz produktów oferowanych przez UTA Edenred. Aplikacja eCharge pozwala wyszukiwać i rezerwować stacje ładowania, zdalnie uruchamiać proces, monitorować przebieg i koszty ładowania oraz analizować zużycie energii w czasie rzeczywistym. Rozwiązanie wyróżnia się multifunkcyjnością – zunifikowanym fakturowaniem, zaawansowanymi raportami

dla działów administracji i księgowości oraz możliwością integracji z systemami zarządzania flotą. Dzięki szerokiej sieci akceptacji, wsparciu technicznemu i narzędziom do optymalizacji tras i harmonogramów ładowania, UTA-eCard z eCharge poprawia efektywność, redukuje koszty eksploatacji każdej floty firmowej i ułatwia transformację firm w stronę elektromobilności.

#### Czym wyróżnia się produkt

Karta UTA eCard z aplikacją UTA eCharge to multifunkcyjne rozwiązanie dla flot z pojazdami elektrycznymi i hybrydowymi, zapewniające nie tylko bezgotówkowe ładowanie, ale także tankowanie i dostęp do szerokiego pakietu usług i produktów niezbędnych dla flot firmowych.

## Większa płynność to dziś realna przewaga w biznesie

Wielu przedsiębiorców prowadzi dziś firmy w warunkach rosnących kosztów i długich terminów płatności. Faktury wystawione na 30, 60 czy nawet 90 dni to rynkowy standard, który skutecznie ogranicza dostęp do gotówki. Nic więc dziwnego, że coraz więcej firm sięga po finansowanie faktur – rozwiązanie, które pozwala szybciej odzyskać środki ze sprzedaży i zachować płynność bez sięgania po klasyczne kredyty.

Tego typu rozwiązania zmieniają sposób myślenia o finansach firmy. Przedsiębiorca nie musi już czekać na przelew od kontrahenta, aby zapłacić dostawcom, wypłacić wynagrodzenia czy przyjąć kolejne zlecenia. Zyskuje większą kontrolę nad przepływami pieniężnymi i może działać z wyprzedzeniem, a nie reagować dopiero wtedy, gdy pojawia się problem.

#### Dlaczego finansowanie faktur zyskuje na znaczeniu

Największą zaletą finansowania faktur jest elastyczność. Firma korzysta z pieniędzy, które już zarobiła, tylko szybciej je odzyskuje. Dzięki temu może rozwijać sprzedaż, inwestować w nowe projekty i spokojniej planować kolejne miesiące działalności. To szczególnie ważne dla firm, które dynamicznie się rozwijają lub współpracują z dużymi

### Zamień fakturę na gotówkę

Nawet w 1 dzień

[Sprawdź Finansowanie Faktur](#)



kontrahentami oczekującymi długich terminów płatności.

Finansowanie faktur ułatwia też relacje biznesowe. Przedsiębiorcy mogą oferować klientom dogodne warunki płatności, nie narażając się na utratę płynności. W efekcie rozwiązanie to staje się nie tylko wsparciem operacyjnym, ale również

elementem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

#### Wyższe limity w ING otwierają nowe możliwości

Rosnące znaczenie finansowania faktur sprawia, że kluczowe stają się dostępne limity. To one decydują o tym, jak dużą część sprzedaży przedsiębiorca może objąć finansowaniem.

W odpowiedzi na te potrzeby ING zwiększył limity w usłudze Finansowanie Faktur.

Domyślny limit został podniesiony do 100 tys. zł i obejmuje zarówno nowych, jak i obecnych klientów. Oznacza to większy dostęp do środków bez dodatkowych formalności. Dodatkowo firmy o dobrej kon-

dykcji finansowej mogą automatycznie skorzystać z jeszcze wyższych limitów – nawet do 200 tys. zł.

Wyższe limity to w praktyce większa swoboda w prowadzeniu biznesu. Przedsiębiorcy mogą finansować większe kontrakty, przyjmować nowe zlecenia i stabilniej zarządzać płynnością. To także mniej stresu związanego z opóźnionymi płatnościami oraz większa pewność w codziennych decyzjach.

W efekcie finansowanie faktur, wsparte wyższymi limitami, staje się dla wielu firm realnym narzędziem rozwoju. Pozwala skupić się na biznesie, a nie na czekaniu na pieniądze.



materiał partnera

## OPROGRAMOWANIE

### COMARCH

#### Produkt COMARCH ERP OPTIMA

**C**omarch ERP Optima to kompleksowy system ERP dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz biur rachunkowych, który wspiera codzienne zarządzanie firmą w najważniejszych obszarach: księgowości, fakturowaniu, kadrach i płacach, handlu, magazynie, finansach, analizach, obiegu dokumentów, obsłudze usług oraz współpracy z biurem rachunkowym. Rozwiązanie zostało zaprojektowane tak, aby przedsiębiorca mógł zacząć od funkcji potrzebnych na

obecnym etapie rozwoju, a następnie rozszerzać system wraz ze wzrostem skali działalności. Rozwiązanie jest dostępne w dwóch modelach: stacjonarnym oraz chmurowym. Optima stacjonarna oferowana jest w modelu subskrypcyjnym, co oznacza, że system działa w infrastrukturze klienta, ale jest rozliczany w elastycznej opłacie miesięcznej. Dzięki temu firma ma niższy próg wejścia niż przy tradycyjnym zakupie licencji, zachowuje

kontrolę nad własnym środowiskiem i może dopasowywać zakres rozwiązania do sezonowości, liczby użytkowników lub okresów wzmożonej sprzedaży. Drugim modelem jest Optima w chmurze, działająca na serwerach Comarch w bezpiecznym Data Center. Klient nie utrzymuje własnej infrastruktury serwerowej i korzysta z systemu wtedy, kiedy potrzebuje, z dowolnego miejsca i przy profesjonalnym zapleczu technologicznym Comarch.

#### Czym wyróżnia się produkt

Comarch ERP Optima wyróżnia połączenie najpopularniejszego w Polsce systemu ERP dla MŚP z bieżącą zgodnością prawną, gotowością na KSeF oraz dynamicznie rozwijanymi funkcjami AI, RPA i agentów AI, wspierających codzienną pracę firm i biur rachunkowych.

#### Produkt COMARCH ERP XL

**C**omarch ERP XL to od wielu lat najchętniej wybierany system klasy ERP w Polsce, z którego korzysta ponad 6500 firm z różnych branż. Rozwiązanie to jest rekomendowane dla średnich i dużych przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych. Każdego roku na jego wdrożenie decyduje się ponad 200 nowych

przedsiębiorstw, które doceniają jego bogatą funkcjonalność i dużą elastyczność w zakresie modelowania wszelkich procesów biznesowych. Z programem Comarch ERP XL zaoszczędzisz swój czas i zoptymalizujesz koszty, zyskasz przewagę konkurencyjną, a także będziesz miał dostęp do zaawansowanych analiz wspierających decyzje zarządcze. Comarch ERP

XL to program charakteryzujący się elastyczną budową modułową, dzięki czemu bardzo łatwo można go rozbudować. Otwarta, usługowa architektura i jedno, w pełni zintegrowane środowisko sprawiają, że dane wprowadzane są do systemu tylko raz, a przepływ informacji między działami odbywa się w czasie rzeczywistym.

#### Czym wyróżnia się produkt

Comarch ERP XL wyróżnia połączenie najchętniej wybieranego w Polsce systemu ERP dla średnich i dużych przedsiębiorstw z elastycznością modelowania procesów biznesowych, gotowością na KSeF oraz dynamicznie rozwijanymi funkcjami AI, Machine Learning, RPA i inteligentnym asystentem ChatERP, wspierającymi automatyzację i codzienną pracę firm produkcyjnych, handlowych i usługowych.



Oprogramowanie dla biznesu

#### Produkt SYMFONIA KSEF PLUS

**S**ymfonia KSeF Plus to aplikacja, która umożliwia wymianę danych między ministerialnym systemem KSeF a systemami finansowo-księgowymi w firmie. Obsługuje wiele firm w jednym miejscu, pozwala dodawać

załączniki (PDF, XLSX, DOC) i bezpiecznie udostępniać je e-mailem z opcją zabezpieczenia PIN-em. Ułatwia kontrolę dokumentów w czasie rzeczywistym, integrację z systemem ERP i sprzedażą oraz przyspiesza cyfryzację

procesów operacyjnych. Ma funkcje niedostępne w rozwiązaniu ministerialnym, np. pokazywanie, czy dokument został już pobrany i w jakiej ścieżce, a także pozwala dzielić kontrahentów na kosztowych i handlowych.

#### Czym wyróżnia się produkt

Symfonia KSeF Plus upraszcza fakturowanie, obieg i archiwizację dokumentów oraz rozliczenia z kontrahentami, dzięki czemu praca zajmuje mniej czasu, łatwiej kontrolować faktury i płatności, a firma ma lepszy wgląd w finanse, co przekłada się na sprawniejsze działanie i więcej czasu na strategiczne zadania.

## UBEZPIECZENIA



**Generali z myślą o firmie** to ubezpieczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw, które odpowiada na realny problem niedopasowania między tym, jak firma funkcjonuje na co dzień, a tym, co zostało ujęte w dokumentacji.

Produkt łączy szeroką ochronę mienia (do 40 mln, a dla wspólnot i spółdzielni mieszkaniowych

### Produkt

#### GENERALI Z MYŚLĄ O FIRMIE

– nawet do 70 mln) i Odpowiedzialności Cywilnej z dodatkowymi rozwiązaniami, które działają także w sytuacjach zmian w działalności (PKD), błędnej kwalifikacji mienia, pominięcia przeglądów czy brak wystarczających zabezpieczeń przeciwkradzieżowych.

W praktyce oznacza to, że ochrona obejmuje zdarzenia, które w dynamicznym środowisku

biznesowym pojawiają się naturalnie — np. rozszerzenie zakresu usług, zmiana miejsca użytkowania sprzętu czy brak aktualnego przeglądu.

Dzięki temu ubezpieczenie lepiej odzwierciedla sposób funkcjonowania współczesnych firm i ogranicza ryzyko sporów przy szkodzie.

### Czym wyróżnia się produkt

Łączy szeroki zakres ochrony z podejściem, które uwzględnia realne funkcjonowanie firmy, a nie tylko jej formalny opis.

## warta.

**J**ak wynika z badań, 46 proc. polskich przedsiębiorców z sektora MŚP zrezygnowało z udziału w przetargu przez formalności. Dla co 5. właściciela firmy biurokracja to bariera w rozwoju biznesu. W odpowiedzi na te wyzwania Warta jako pierwszy ubezpieczyciel w Polsce wdrożyła na szeroką skalę proces wydawania gwarancji

### Produkt

#### GWARANCJE UBEZPIECZENIOWE DLA FIRM

całkowicie bez weksla. Dotychczas uzyskanie **gwarancji ubezpieczeniowej**, narzędzia pozwalającego firmom startować w przetargach bez mrożenia własnej gotówki, wiązało się z koniecznością wystawienia papierowego weksla, co w dobie cyfryzacji generowało opóźnienia i wydłużało formalności. Dzięki wykorzystaniu podpisu kwalifikowanego cały proces odbywa

się w 100 proc. cyfrowo, drogą e-mailową, bez konieczności spotkań z przedstawicielem czy fizycznego obiegu dokumentów.

Dla przedsiębiorcy zmiana to przede wszystkim duża oszczędność czasu. Pozwala szybciej podejmować decyzje i sprawniej działać na rynku. Dodatkowo, nowe podejście pomoże firmom startować w przetargach bez mrożenia własnej gotówki.

### Czym wyróżnia się produkt

Gwarancje bez weksla – mniej biurokracji, więcej kontraktów.



**U**num oferuje **kompleksową ochronę zdrowia pracowników i ich najbliższych**, obejmującą m.in. wsparcie onkologiczne, kardiologiczne oraz pomoc w przypadku chorób cywilizacyjnych. Nasze rozwiązania odpowiadają na najczęstsze potrzeby i obawy klientów, zapewniając poczucie bezpieczeństwa i wsparcie w trudnych momentach życia. Zakres ubezpieczenia obejmuje wiele poważnych

### Produkt

#### OCHRONA PREMIUM

chorób, szeroki katalog operacji chirurgicznych, pobyt w szpitalu oraz świadczenia z tytułu NNW, również podczas uprawiania sportu. Zapewniamy dostęp do diagnostyki, badań profilaktycznych, konsultacji dietetycznych i rehabilitacji.

Szczególną opieką obejmujemy dzieci pracowników – od narodzin do 25. roku życia, a w uzasadnionych przypadkach także dłużej.

Oferujemy świadczenia medyczne i opiekuńcze po nieszczęśliwym wypadku, konsultacje psychologiczne i psychiatryczne oraz ochronę dla wcześniaków i dzieci z wadami wrodzonymi. Dla najbardziej wymagających klientów przygotowaliśmy Ochronę VIP. Zapewniamy obsługę premium: wsparcie opiekuna, krótki czas wypłaty świadczeń oraz wypłatę wszystkich należnych świadczeń, nie tylko tych zgłoszonych.

### Czym wyróżnia się produkt

Elastyczna konstrukcja programu pozwala każdemu pracownikowi dopasować zakres ochrony do własnych potrzeb, łącząc świadczenia finansowe z dostępem do szerokiego wachlarza usług medycznych i diagnostycznych.

— ZAPOWIEDŹ RAPORTU

Już w lipcu na łamach tygodnika Gazeta Finansowa i [www.gf24.pl](http://www.gf24.pl) opublikujemy raport

# „1000 Największych Firm w Polsce”

W środku: ranking liderów rynku oraz lista „Najlepszych Produktów dla Korporacji” — rozwiązania, którym ufa biznes.

Zapraszamy do szerszej współpracy i zgłoszenia swoich rozwiązań dla największych.  
[a.prasowska@gazetafinansowa.pl](mailto:a.prasowska@gazetafinansowa.pl) i [a.piekarska@gazetafinansowa.pl](mailto:a.piekarska@gazetafinansowa.pl)

➔ Budowanie i utrzymanie talentów w warunkach konkurencji o pracownika

# CO Z NAJLEPSZYMI PRACOWNIKAMI?

Jeszcze niedawno dyskusja o rynku pracy koncentrowała się wokół rosnących wynagrodzeń, niedoboru kandydatów i walki o talenty. Dziś dane gospodarcze zdają się sugerować zmianę kierunku.

## KATARZYNA OLSZYŃSKA

psycholog biznesu i coach liderów. Ekspertka w rozwoju kompetencji liderkich i budowaniu odporności psychicznej. Wykładowczyni Psychologii Przywództwa na studiach MBA w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych. Współzałożycielka Akademii Wystąpień Publicznych i Komunikacji oraz współautorka książki Lider (nie)idealny

Bezrobocie rejestrowane wróciło do poziomu 6 proc., liczba ofert pracy jest najniższa od wielu lat, a dynamika wynagrodzeń wyraźnie wyhamowała. Na pierwszy rzut oka można odnieść wrażenie, że wracamy do rynku pracodawcy. Jednak to wyłącznie część prawdy. Pod bieżącym cyklem gospodarczym kryje się znacznie głębsza i bardziej trwała zmiana – demografia.

Polska systematycznie traci osoby w wieku produkcyjnym. Według prognoz GUS, do 2060 r. ich liczba zmniejszy się o ponad 23 proc. Oznacza to, że nawet jeśli dziś łatwiej znaleźć kandydata niż dwa lata temu, to w dłuższej perspektywie zdolność organizacji do przyciągania i utrzymywania talentów stanie się jednym z kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Owocowe czwartki, poniedziałki z sushi i wyciskane soki stały się miłym, ale nie motywującym dodatkiem do pracy. Na co więc warto położyć nacisk?

### Najdroższy pracownik to ten, który odchodzi

Zacznijmy od tego, że koszty rotacji nadal są przez wiele organi-

zacji niedoszacowane. Odejście pracownika oznacza nie tylko konieczność przeprowadzenia nowej rekrutacji. To również utrata wiedzy, relacji z klientami, spadek efektywności zespołu i czas potrzebny na wdrożenie i aklimatyzację następcy. Szacunki dotyczące kosztów rotacji są różne, jednak nawet ostrożne wyliczenia wskazują, że utrata jednego pracownika może kosztować firmę równowartość około 1/3 jego rocznego wynagrodzenia. W przypadku stanowisk specjalistycznych i menedżerskich koszty te są często wielokrotnie wyższe.

Paradoksalnie wiele organizacji zaczyna działać dopiero wtedy, gdy pracownik składa wypowiedzenie. Pojawia się kontroferta, dodatkowa podwyżka lub obietnica zmiany zadań. To bardzo negatywnie wpływa na kulturę organizacyjną firmy i niestety buduje w organizacji patologię polegającą na tym, że „rzucenie papierami” traktuje się jako część negocjacji o podwyżce.

Co ciekawe, problem polega na tym, że przyczyną odejścia bardzo rzadko są wyłącznie pieniądze. Jedno z częstszych zdań, jakie słyszę prowadząc tzw. exit interview, czyli rozmowę z pracownikiem odchodzącym, brzmi: „Szkoda, że moja szefowa / szef tak łatwo mnie wypuścił z zespołu. Gdyby powiedział: »Zależy mi na naszej współpracy. Szanuję Twoją decyzję, ale chcę, żebyś wiedział, że naprawdę zależy mi, żebyś został« – być może jeszcze raz zastanowiłbym się nad odejściem”.

### Dlaczego ludzie zostają?

Przez lata sądzono, że kluczem do retencji są przede wszystkim wynagrodzenia. Dziś wiemy, że sytuacja jest znacznie bardziej złożona. Oczywiście pracownik musi postrzegać swoje wynagrodzenie jako sprawiedliwe. Jeżeli uzna je za nieuczciwe, szybko pojawi się frustracja i spadek zaangażowania. Jednak

po przekroczeniu pewnego poziomu kolejne podwyżki raczej chronią przed demotywacją; mniej – motywują (konceptcja motywacji Herzberga).

Znacznie większego znaczenia nabierają czynniki pozafinansowe. Potwierdzają to zarówno badania Gallupa, jak i doświadczenia organizacji osiągających wysokie wskaźniki zaangażowania.

Gallup od lat wskazuje, że pracownicy pozostają w organizacjach, w których: wiedzą, czego się od nich oczekuje, mają możliwość wykorzystywania swoich mocnych stron, otrzymują regularne uznanie za swoją pracę, czują, że ich opinia ma znaczenie, mają możliwość rozwoju i uczenia się, czują się częścią zespołu i ufają swojemu przełożonemu.

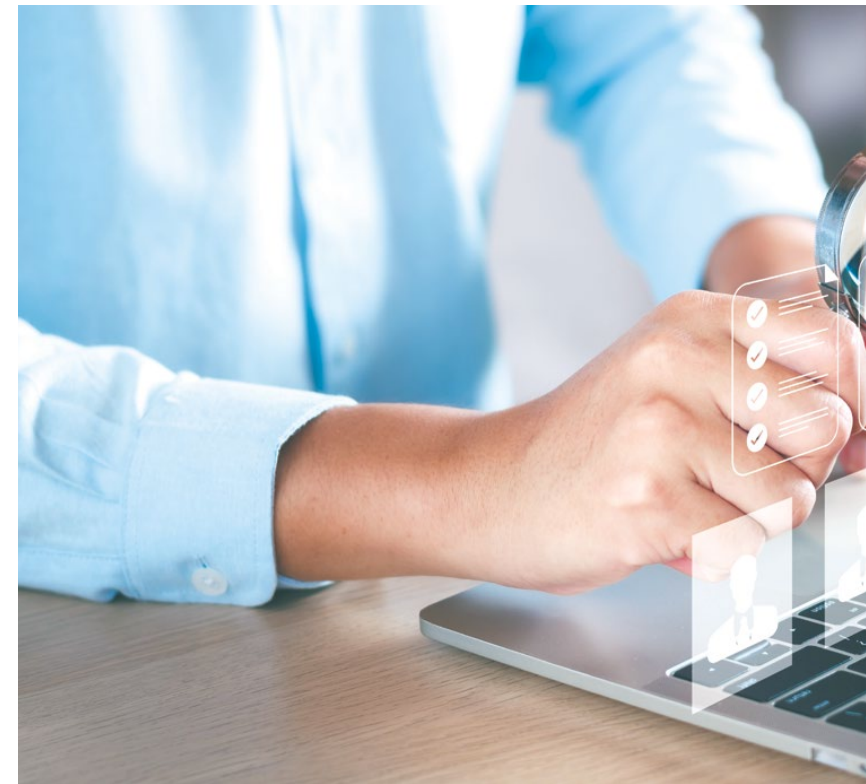
W praktyce oznacza to, że menedżerowie coraz częściej konkurują nie wysokością budżetu, lecz swoimi umiejętnościami liderскими.

### Menedżer jako najważniejszy czynnik utrzymania talentów

Z perspektywy psychologii biznesu jednym z najważniejszych czynników decydujących o utrzymaniu talentów w organizacji jest jakość relacji z bezpośrednim przełożonym. To właśnie lider w największym stopniu wpływa na codzienne doświadczenie pracownika, jego poziom zaangażowania, poczucie sensu pracy oraz decyzję o pozostaniu lub odejściu z organizacji.

Dlatego mówiąc o strategii utrzymania talentów powinniśmy przede wszystkim skupić się na strategii rozwoju liderów. Nawet najlepiej zaprojektowane procesy HR nie zrekompensują braku kompetencji menedżerskich. To bezpośredni przełożony staje się dla pracownika twarzą organizacji i to przez pryzmat relacji z nim oceniana jest firma.

Zmienił się również sposób budowania autorytetu. Jeszcze kilkanaście lat temu autorytet lidera wynikał głównie z wieku, doświadczenia i posiadanej wiedzy eksperckiej. Dziś wiedza stała się powszechnie dostępna. Pracownik może w kilka minut znaleźć informacje, które kiedyś były zarezerwowane wyłącznie dla ekspertów. Efektem



”

Mówiąc o strategii utrzymania talentów powinniśmy przede wszystkim skupić się na strategii rozwoju liderów.

jest to, że szczególnie młodsze pokolenia znacznie rzadziej uznają autorytet wynikający wyłącznie ze stanowiska czy stażu pracy. Tym bardziej, że często ich kompetencje w obszarach technologicznych są znacznie wyższe od osób z długim stażem i sami stają się mentorami dla swoich starszych kolegów – tzw. reverse mentoring.

Współczesny lider buduje autorytet przede wszystkim poprzez własny przykład. Pracownicy chcą widzieć człowieka, który nie tylko mówi o sukcesie, ale pokazuje, jak go osiągnąć. Szukają autentyczności, spójności między deklaracjami a działaniami oraz osoby, od której mogą się uczyć i z którą mogą się rozwijać. W najlepszych organizacjach menedżer przestaje być wyłącznie przełożonym, a staje się mentorem, partnerem w rozwoju i przewodnikiem poma-

gającym wykorzystać potencjał pracownika.

To właśnie zdolność wydobycia potencjału z ludzi będzie jedną z najważniejszych kompetencji liderów przyszłości. Talent nie odchodzi wyłącznie dlatego, że otrzymał lepszą ofertę finansową, ale dlatego, że przestał się rozwijać, nie widzi dla siebie miejsca w organizacji lub ma poczucie, że jego możliwości nie są dostrzegane.

Co więcej, przez wiele lat w zarządzaniu funkcjonowało przekonanie, że największą uwagę należy poświęcać pracownikom zdemotywowanym. Liderzy koncentrowali się przede wszystkim na tych, którzy osiągnęli słabsze wyniki, mieli trudności z zaangażowaniem lub nie realizowali celów. Dzisiaj, przy ogromnej liczbie projektów i rosnącej presji operacyjnej, obserwuję inny wymiar tego zjawiska: bardzo często zapominamy o najlepszych pracownikach.

Talenty wpadają w pułapkę „bezobsługowego pracownika”. Skoro są skuteczne, samodzielne, odpowiedzialne i osiągają wyniki, zakładamy, że nie wymagają uwagi. Tymczasem to właśnie oni najczęściej otrzymują więcej zadań, większą odpowiedzialność i coraz mniej wsparcia. W efekcie po pewnym czasie zaczynają doświadczać przeciążenia, poczucia niedoceny i

”

Paradoksalnie wiele organizacji zaczyna działać dopiero wtedy, gdy pracownik składa wypowiedzenie.



**Jeśli chcesz zadbać o swoje talenty w organizacji, zadbaj o lidera, który nimi zarządza.**

braku dalszego rozwoju. A lider w tym czasie zajmuje się tymi najmniej zmotywowanymi.

#### **Poświęcić czas najlepszym pracownikom**

Jedną z najważniejszych rekomendacji dla współczesnych liderów jest więc świadome poświęcanie czasu właśnie najlepszym pracownikom – talentom. To oni w największym stopniu budują przewagę konkurencyjną organizacji. To oni najczęściej stanowią wzór dla pozostałych członków zespołu. I to właśnie ich utrata jest zwykle najbar-

ziej kosztowna dla firmy. Dlatego talentami należy zajmować się nie mniej, lecz bardziej niż innymi pracownikami. Regularne rozmowy rozwojowe, wspólne planowanie ścieżki kariery, powierzanie ambitnych projektów oraz docenianie osiągnięć stają się dziś jednym z najsukcesowniejszych narzędzi retencji. Organizacje, które chcą skutecznie zatrzymać najlepszych pracowników, powinny inwestować w przygotowanie menedżerów do pełnienia swojej roli. Nie chodzi wyłącznie o „twarde szkolenia”. Kluczowe staje się wyposażenie liderów w narzędzia pozwalające diagnozować potencjał pracowników, rozpoznawać ich motywatory, rozwijać u lidera inteligencję emocjonalną, żeby mógł skutecznie prowadzić rozmowy rozwojowe oraz budować zaangażowanie. Szczególnie ważna jest także umiejętność oceny kompetencji pracowników. Wielu menedżerów bardzo dobrze radzi sobie z analizą twardych wskaźników, wyników sprzedażowych czy re-

alizacji KPI. Znacznie większym wyzwaniem okazuje się ocena kompetencji miękkich, takich jak zaangażowanie, samodzielność, proaktywność. Tymczasem właśnie te obszary najczęściej decydują o przyszłym sukcesie pracownika i jego wartości dla organizacji. W wielu firmach funkcjonują dziś systemy ocen okresowych, modele kompetencyjne czy platformy wspierające rozwój pracowników. Są to wartościowe narzędzia, jednak z mojego doświadczenia nic nie zastąpi autentycznej rozmowy między liderem a pracownikiem. Rozmowy prowadzonej z empatią, ciekawością drugiego człowieka, zaangażowaniem oraz umiejętnością słuchania. To właśnie w takich rozmowach budowane jest zaufanie, które stanowi fundament retencji talentów. Ostatecznie bowiem pracownicy zostają tam, gdzie czują się zauważeni, rozwijani i traktowani po partnersku. A za stworzenie takiego środowiska odpowiada przede wszystkim lider. Dlatego

inwestycja w rozwój kompetencji menedżerskich nie jest kosztem szkoleniowym – jest jedną z najbardziej opłacalnych inwestycji w przyszłość organizacji. Na podsumowanie zostawię być może mniej oczywisty – z mojej perspektywy – wniosek: jeśli chcesz zadbać o swoje talenty w organizacji, zadbaj o lidera, który nimi zarządza. To właśnie ten lider w dobrej formie psychofizycznej będzie w stanie zrekrutować, rozwinąć i zatrzymać w firmie Twoich najlepszych pracowników.

#### *Badania i raporty*

Gallup. (2024). State of the global workplace: 2024 report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gallup. (n.d.). Q12® employee engagement survey. Gallup. <https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/>

Główny Urząd Statystyczny. (2023). Prognoza ludności na lata 2023–2060. GUS. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2023-2060-proc.2C11-proc.2C1.html>

## Kierunek Europa: Polskie ePłatności wchodzą na siedem nowych rynków

**Polskie ePłatności (PeP) oficjalnie rozpoczęły obsługę blisko 30 tys. akceptantów zagranicznych, dotychczas wspieranych przez Nexi Central Europe. Dzięki zaangażowaniu obu stron ponad 64 tys. terminali płatniczych działających w Czechach, Słowacji, Słowenii, Rumunii, na Węgrzech, w Chorwacji oraz Austrii jest z sukcesem rozliczanych przez PeP. Proces ten stanowi kluczowy element strategii mającej na celu budowę silnej i stabilnej pozycji spółki w regionie Europy Środkowo-Wschodniej.**

To naturalny, a zarazem kluczowy krok w rozwoju usług cross-border oraz podejścia ONEcommerce tej organizacji. Projekt umożliwia oferowanie elastycznych, wielowalutowych i zintegrowanych rozwiązań płatniczych, które realnie odpowiadają na potrzeby przedsiębiorców na rynkach międzynarodowych. Współczesny rynek finansowy wymaga od operatorów płatności nie tylko niezawodności, ale przede wszystkim zdolności do płynnego eliminowania barier geograficznych. Rozszerzenie działalności o siedem nowych rynków pozwala PeP na dostarczenie ujednoliconego standardu obsługi transakcji dla firm, które rozwijają swoją działalność poza granicami kraju macierzystego.

#### **Fundament niezależności i optymalizacji operacyjnej**

Sukces tego międzynarodowego wdrożenia opiera się na statusie

PeP jako członka (Principal Member) w międzynarodowych organizacjach płatniczych. Wspólnie z Visa i Mastercard zostały stworzone stabilne modele rozliczeniowe, które budują silną pozycję połączonej organizacji w Europie Środkowo-Wschodniej.

Posiadanie najwyższego statusu współpracy z globalnymi organizacjami kartowymi gwarantuje pełną autonomię operacyjną oraz niezależność decyzyjną od procedur banków pośredniczących. Dla partnerów biznesowych PeP przekłada się to bezpośrednio na większą szybkość działania oraz znaczącą optymalizację kosztową obsługi transakcji. Dzięki autorskiemu ekosystemowi rozliczeniowemu i wdrożeniu wielowalutowych procesów spółka jest w stanie elastycznie kształtować politykę cenową oraz sprawnie dostosowywać ofertę produktową do zróżnicowanych wymogów



lokalnych rynków.

– Wejście na siedem nowych rynków europejskich to dla nas przełomowy moment i bezpośredni dowód na to, że jako połączona organizacja nie mamy ograniczeń. Projekt ten wymagał wypracowania zaawansowanych modeli biz-

nesowych, pełnej integracji z międzynarodowymi systemami oraz absolutnej zgodności z lokalnymi regulacjami prawnopodatkowymi. Dziękujemy całemu zespołowi za ogromne zaangażowanie i profesjonalizm, a naszym partnerom, Visa i Mastercard, za zaufanie,

które pozwala nam wspólnie budować przyszłość nowoczesnych płatności w regionie – mówi Maciej Nowosielski, prezes zarządu Polskie ePłatności i Przelewy24.

#### **Perspektywy stabilnego wzrostu**

Obecność na siedmiu nowych rynkach europejskich tworzy solidne podstawy do dalszego rozwoju międzynarodowej struktury transakcyjnej. Przed spółką stoją kolejne cele, do których dąży ona z pełną odpowiedzialnością rynkową. Konsekwentny rozwój transgranicznego portfolio acquiringowego oraz bliska współpraca z globalnymi liderami technologicznymi otwierają przed obecnymi oraz przyszłymi merchantami bezpieczne i przewidywalne możliwości długofalowego skalowania biznesu.

*materiał partnera*

# Cyberbezpieczeństwo jednym z filarów zarządzania przedsiębiorstwem

**Jeszcze kilka lat temu cyberbezpieczeństwo w wielu organizacjach traktowano głównie jako zagadnienie techniczne. Dziś sytuacja wygląda zupełnie inaczej.**



**KAROLINA PRASZEK-GOŁĘBIEWSKA**  
Kancelaria Bezpieczeństwa

Dynamiczna cyfryzacja biznesu, rozwój sztucznej inteligencji, praca hybrydowa oraz rosnąca liczba cyberataków sprawiły, że bezpieczeństwo informacji stało się jednym z kluczowych obszarów strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. W praktyce coraz częściej to nie technologia decyduje o odporności organizacji, ale jakość procesów, świadomość ludzi i odpowiedzialność zarządu.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują dziś w rzeczywistości opartej na danych. Firmy gromadzą ogromne ilości informacji o klientach, kontrahentach, pracownikach czy procesach biznesowych. Dane są

fundamentem podejmowania decyzji, budowania przewagi konkurencyjnej i rozwoju nowych usług. Jednocześnie ich wartość powoduje, że stają się one coraz częściej celem cyberprzestępców. Ataki ransomware, wycieki danych czy próby przejęcia dostępu do systemów nie dotyczą już wyłącznie dużych korporacji. Coraz częściej ofiarami stają się średnie i mniejsze firmy, które błędnie zakładają, że nie są atrakcyjnym celem dla cyberprzestępców.

Z perspektywy bezpieczeństwa informacji największym problemem wielu organizacji nie jest dziś brak technologii, lecz brak świadomości ryzyka. Firmy inwestują w rozwój biznesu i cyfryzację procesów, ale jednocześnie nie zawsze nadążają za budowaniem odpowiednich mechanizmów ochrony danych i zarządzania bezpieczeństwem.

**Cyberbezpieczeństwo to dziś odpowiedzialność zarządu**

Przez lata bezpieczeństwo informacji było postrzegane głównie

jako zadanie działów IT. Obecnie coraz wyraźniej widać, że cyberbezpieczeństwo stało się elementem zarządzania strategicznego.

Incydent związany z wyciekiem danych czy paraliżem systemów może dziś oznaczać nie tylko straty finansowe, ale również odpowiedzialność prawną, utratę reputacji oraz spadek zaufania klientów i partnerów biznesowych. W wielu branżach zaufanie jest podstawą relacji rynkowych, dlatego skutki cyberincydentów mają często charakter długofalowy.

W praktyce oznacza to, że bezpieczeństwo informacji powinno być obecne na poziomie decyzji zarządczych, a nie wyłącznie operacyjnych. Organizacje potrzebują dziś nie tylko odpowiednich systemów technicznych, ale również procedur, planów reagowania na incydenty i realnej kultury bezpieczeństwa.

Coraz większe znaczenie mają także regulacje prawne. Przedsiębiorcy muszą funkcjonować w środowisku rosnących wymagań dotyczących ochrony danych, cyberodporności czy zgodności z regulacjami sektorowymi. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji staje się więc jednocześnie wyzwaniem organizacyjnym, technologicznym i prawnym.

**Człowiek nadal pozostaje najsłabszym ogniwem**  
Rozwój technologii bezpieczeństwa jest dziś bardzo dynamicz-

ny, jednak praktyka pokazuje, że źródłem wielu incydentów nadal pozostaje czynnik ludzki. Brak świadomości pracowników, nie-



## Transport pod kontrolą kosztów i danych

**Przez lata zaawansowane systemy wspierające zarządzanie transportem były dostępne głównie dla największych firm. Dziś coraz częściej korzystają z nich również przedsiębiorstwa dysponujące kilkoma czy kilkunastoma pojazdami.**



**NATALLIA KARPIUK**  
Chief of Company Development,  
E100

Właściciel mniejszej floty mierzy się z tymi samymi wyzwaniami, co najwięksi przewoźnicy, a konkurują na tak samo wymagającym rynku. Musi kontrolować koszty paliwa i opłat drogowych, planować trasy, dbać o rentowność zleceń i rozwiązywać codzienne problemy. W rozmowach z klientami coraz częściej słyszymy, że oczekują rozwiązań prostych we wdrożeniu, które

pomagają zwiększać efektywność działania i ograniczać czas poświęcany na administrację.

**Precyzyjnie oszacować koszty transportu**

Dotyczy to przede wszystkim planowania kosztów transportu, co przekłada się na rentowność zleceń. Dziś nawet niewielka firma transportowa chce wiedzieć nie tylko, gdzie znajduje się pojazd, ale przede wszystkim ile będzie kosztowała realizacja konkretnego zlecenia. Coraz większe znaczenie mają rozwiązania takie jak Locator PRO, które pozwalają bardzo precyzyjnie oszacować koszty transportu przed rozpoczęciem realizacji

zlecenia, uwzględniając ceny transakcyjne: paliwa, opłat drogowych i innych wydatków związanych z przejazdem. Dzięki temu przewoźnik może lepiej ocenić rentowność ładunku i podejmować decyzje w oparciu o rzeczywiste dane.

Zmiany obserwujemy również w codziennej pracy kierowców. W tym roku rozszerzyliśmy możliwość mobilnego rozliczania tankowania do ponad 4 tys. stacji w 14 krajach Europy, a dzięki technologii NFC, czyli płatności zbliżeniowych, smartfon może pełnić funkcję cyfrowej karty paliwowej. Kierowca może zatankować i potwierdzić transakcję bez użycia fizycznej karty.

Wkrótce w aplikacji E100 Mobile dostępne będą również usługi związane z parkingami i myjniemi.

**Coraz bardziej wymagający biznes**

Transport staje się coraz bardziej wymagającym biznesem. Jesteśmy na rynku od 25 lat, a w ostatnich latach szczególnie wyraźnie widzimy, jak szybko zmieniają się potrzeby przewoźników. Dziś największą wartością technologii jest jej praktyczne zastosowanie – realne wsparcie firm transportowych w codziennych decyzjach, optymalizacji kosztów i bezpiecznym prowadzeniu biznesu. I właśnie w tym specjalizujemy się od 25 lat.

„  
Organizacje powinny przygotowywać się na incydenty jeszcze przed ich wystąpieniem.

ostrożność, korzystanie z nieautoryzowanych narzędzi czy niewłaściwe zarządzanie dostępami bardzo często otwierają drogę do naruszeń bezpieczeństwa. Dlatego skuteczna ochrona danych nie może ograniczać się wyłącznie do wdrożenia systemów informatycznych. Równie ważne staje się budowanie świadomości organizacyjnej i regularna edu-

cja pracowników. W mojej ocenie jednym z największych błędów jest traktowanie szkoleń z zakresu ochrony danych i cyberbezpieczeństwa wyłącznie jako obowiązku formalnego. Bezpieczeństwo informacji powinno być elementem codziennego funkcjonowania organizacji, podobnie jak bezpieczeństwo finansowe czy operacyjne.

Szczególnie istotne staje się to w modelu pracy hybrydowej i rozproszonej, gdzie granice pomiędzy środowiskiem prywatnym i zawodowym coraz bardziej się zaciera. W takich warunkach odpowiedzialne zarządzanie dostępami, urządzeniami i obiegiem informacji nabiera kluczowego znaczenia.

#### AI zwiększa możliwości biznesu, ale również skalę ryzyka

Rozwój sztucznej inteligencji otwiera przed organizacjami ogromne możliwości w zakresie automatyzacji procesów, analizy danych czy optymalizacji działań operacyjnych. Jednocześnie pojawiają się nowe zagrożenia związane z bezpieczeństwem informacji i ochroną danych osobowych.

Systemy AI często wymagają przetwarzania dużych ilości danych, w tym informacji wrażliwych. Pojawia się więc pytanie nie tylko o efektywność technologii, ale również o zgodność z przepisami, transparentność procesów oraz bezpieczeństwo przetwarzanych informacji.

W praktyce wiele organizacji wdraża rozwiązania oparte na AI szybciej, niż jest w stanie ocenić

związane z nimi ryzyka prawne i organizacyjne. Tymczasem odpowiedzialne podejście do nowych technologii wymaga zachowania równowagi pomiędzy innowacyjnością a bezpieczeństwem.

Technologia powinna wspierać biznes, ale nie może odbywać się kosztem utraty kontroli nad danymi czy obniżenia poziomu bezpieczeństwa organizacji.

#### Odporność organizacji buduje się przed kryzysem

Jednym z najważniejszych wniosków ostatnich lat jest to, że organizacje powinny przygotowywać się na incydenty jeszcze przed ich wystąpieniem. W cyberbezpieczeństwie kluczowe znaczenie ma dziś odporność organizacyjna, czyli zdolność do szybkiego reagowania, minimalizowania skutków incydentów i odbudowy ciągłości działania.

„  
Współczesna gospodarka opiera się dziś na zaufaniu do danych, technologii i instytucji przetwarzających informacje.

Dotyczy to zarówno kwestii technologicznych, jak i procesowych. Regularne audyty bezpieczeństwa, analiza ryzyk, testowanie procedur czy odpowiednie zarządzanie uprawnieniami nie są dziś dodatkiem do działalności firmy, ale jednym z warunków jej stabilnego funkcjonowania.

Coraz częściej obserwujemy również, że partnerzy biznesowi i klienci zwracają uwagę na poziom bezpieczeństwa organizacji, z którymi współpracują. Cyberbezpieczeństwo staje się więc nie tylko elementem ochrony, ale także przewagi konkurencyjnej i budowania wiarygodności rynkowej.

#### Zaufanie cyfrowe będzie fundamentem nowoczesnego biznesu

Współczesna gospodarka opiera się dziś na zaufaniu do danych, technologii i instytucji przetwarzających informacje. Im bardziej cyfrowy staje się biznes, tym większego znaczenia nabiera odpowiedzialne zarządzanie bezpieczeństwem informacji.

W mojej ocenie w najbliższych latach przewagę będą budowały te organizacje, które potraktują cyberbezpieczeństwo nie jako koszt czy wymóg formalny, ale jako jeden z fundamentów nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Bo ostatecznie bezpieczeństwo informacji nie dotyczy wyłącznie systemów IT. Dotyczy stabilności organizacji, relacji z klientami oraz zaufania, bez którego nie da się dziś budować trwałego biznesu.



## MŚP stawiają na sztuczną inteligencję i automatyzację



**ZBIGNIEW RYMARCZYK**  
wiceprezes Comarch  
i dyrektor sektora ERP

**Firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw coraz wyraźniej rozumieją, że potrzebują innowacji i nowoczesnych rozwiązań do budowania konkurencyjności. Technologia wspiera je w budowaniu przewagi biznesowej, przyspieszając procesy i maksymalizując zyski. To dlatego przedsiębiorcy chętniej niż jeszcze rok czy dwa lata temu sięgają po narzędzia sztucznej inteligencji – widzą w tym po prostu mierzalne korzyści dla swoich biznesów.**

W Comarch dostrzeżliśmy to już dawno, dlatego dynamicznie pomagamy przedsiębiorstwom w transformacji cyfrowej. Rozwijamy AI Hub i już niedługo wypuścimy na rynek ponad 20 agentów AI, którzy wesprą właścicieli z obszaru MŚP w księgowości czy roz-

liczaniu płatności. Cyfryzacja takich obszarów z użyciem AI to globalny trend, który będzie się rozwijał.

#### Po co wprowadzamy agentów?

By system nie tylko rejestrował dane, ale coraz aktywniej odciążał zespoły poprzez au-

tomatyzację procesów, rekomendowanie działań oraz automatyczną obsługę dokumentów, łączył dane z różnych źródeł i przyspieszał pracę księgowości oraz administracji. Przykłady takiego podejścia obejmują automatyczne dopasowywanie przelewów do faktur, wsparcie w kategoryzowaniu kosztów, weryfikację kontrahentów, OCR i procesy związane z KSeF, faktury cykliczne oraz automatyzację windykacji. Użytkownik otrzymuje też wsparcie dzięki komunikacji prowadzonej bezpośrednio w naszych produktach przez inteligentnego chatbota ChatERP.

Modernizujemy nasze systemy ERP, zapewniając użytkownikom

nowoczesne i intuicyjne interfejsy webowe. Klienci chcą pracować szybko, sprawnie i wygodnie, a mogą to robić dzięki technologii. Świetnym przykładem tak przyjętej strategii są rodzime biura rachunkowe, które zauważają w twardej liczbach, jak cyfryzacja pomaga im w sprawnej obsłudze masowych klientów. Wybierają innowacyjne narzędzia – jak nasz Comarch Betterfly, program do księgowości dla mikro- i małych firm – chcąc pracować jeszcze wydajniej.

Słowem: rozwój firm MŚP uzależniony jest od odpowiednio dobranych rozwiązań i obrania kierunku na nowoczesność, rozumianą jako transformacja cyfrowa organizacji.

# Leasing dla małych i średnich firm: dobra alternatywa dla kredytu

**JAKUB PORĘCKI**

dyrektor zarządzający rynkiem MŚP  
w Erste Leasing

Polski rynek leasingu należy do najdynamiczniej rozwijających się w Europie. Beneficjentem tej dynamiki jest w coraz większym stopniu sektor małych i średnich przedsiębiorstw, który stanowi kręgosłup całej polskiej gospodarki. Mimo to wielu właścicieli firm – zwłaszcza tych stawiających pierwsze kroki w biznesie – wciąż podchodzi do leasingu z rezerwą. Bariery bywa przekonanie o skomplikowanych formalnościach, wysokich kosztach albo ograniczeniach w korzystaniu z finansowanego sprzętu. Dane rynkowe i praktyka branżowa wskazują jednak, że obraz ten jest mocno nieaktualny.

## Mit nr 1. Dopiero zakładasz działalność gospodarczą?

### Nie masz szans na leasing

Jedną z najważniejszych zmian ostatnich lat jest otwarcie się firm leasingowych na klientów bez historii kredytowej – w tym przedsiębiorców, którzy dopiero zarejestrowali działalność gospodarczą. Obecnie stosuje się uproszczone procedury weryfikacyjne, oparte na analizie profilu branżowego, deklarowanych przychodów i zabezpieczeniu w postaci samego przedmiotu leasingu. Decyzja finansowa jest możliwa w kilkanaście minut – bez konieczności składania rozbudowanej dokumentacji finansowej.

Faktycznie jeszcze do niedawna firma bez kilkuletniej historii i pozytywnej oceny kredytowej mogła mieć poważne trudności z uzyskaniem jakiegokolwiek finansowania zewnętrznego. Dziś leasing bywa pierwszym instrumentem, który umożliwia nowemu podmiotowi dokonanie inwestycji – zakupu maszyny, samochodu służbowego czy wyposażenia biura – zanim firma zdąży zbudować relację z bankiem.

## Mit nr 2. Niestandardowe aktywa nie mogą być przedmiotem leasingu

Jedną z kluczowych przewag leasingu nad klasycznym kredytem bankowym jest właśnie możliwość

**Uproszczone procedury, decyzja w kilkanaście minut i możliwość finansowania już od pierwszego dnia działalności – leasing staje się coraz bardziej dostępnym narzędziem inwestycyjnym dla sektora MŚP. Tymczasem wciąż pokutują mity, które odstraszą przedsiębiorców od tego źródła kapitału.**



sfinansowania niestandardowych aktywów. Firmy leasingowe wypracowały przez lata kompetencje w określonych segmentach branżowych i potrafią wycenić ryzyko w przypadku nawet najbardziej niespotykanych składników majątku, które dla banku są trudne do oceny lub egzekucji.

W praktyce oznacza to, że leasingiem można sfinansować na przykład lady i witryny chłodnicze dla sieci handlowych, sprzęt medyczny – w tym zaawansowane roboty chirurgiczne i aparaturę diagnostyczną – ale też całe wyspecjalizowane linie produkcyjne czy rzadko spotykane maszyny. Zabezpieczeniem umowy jest sam finansowany składnik majątku, co oznacza, że firma nie musi angażować nieruchomości ani innych aktywów jako zastawu. To istotna różnica z perspektywy przedsiębiorcy, który chce chronić swój majątek osobisty lub nie dysponuje majątkiem o wystarczającej wartości rynkowej.

Istnieją już wyspecjalizowane produkty stworzone pod potrzeby konkretnych sektorów: np. wolnych zawodów (prawnicy, architekci, rzeczoznawcy), rolnictwa (z uwzględnieniem sezonowości przychodów) oraz medycyny (gdzie cykl inwestycyjny i wymogi regulacyjne są zupełnie inne niż w typowej działalności produkcyjnej czy handlowej). Firma leasingowa, która zna specyfikę danej branży, jest w stanie zaproponować warunki umowy niedostępne w standardowej ofercie bankowej.

„  
Leasing przestał być narzędziem zarezerwowanym dla dużych firm z ugruntowaną pozycją rynkową.

## Mit nr 3. Co miesiąc taka sama rata leasingu

Standardowy kredyt zakłada równe raty miesięczne, co może być problematyczne dla firm z sezonowym profilem przychodów – takich jak obiekt turystyczny, sklep ze sprzętem narciarskim, gospodarstwo rolne czy firma budowlana. Kolejnym argumentem przemawiającym za leasingiem jest elastyczność harmonogramu spłat. Leasing pozwala na konstruowanie harmonogramów dostosowanych do rzeczywistego rytmu działalności: niższe raty w miesiącach słabszej sprzedaży, wyższe w sezonie. Możliwe jest również odroczenie płatności w początkowym okresie umowy, co zmniejsza obciążenie finansowe w niewralgicznym momencie uruchamiania inwestycji.

To podejście sprzyja optymalizacji płynności finansowej – jednego z największych wyzwań w sektorze MŚP, gdzie opóźnienia w płatnościach od kontrahentów potrafią

zachwiać kondycję nawet solidnie prosperującego przedsiębiorstwa, nie mówiąc już o takim, które dopiero raczkuje.

## Mit nr 4. Leasing jest droższy niż kredyt

Wśród przedsiębiorców wciąż pokutuje to błędne przekonanie. Porównanie kosztów jest złożone i zależy od konkretnych parametrów umowy, jednak w rachunku uwzględniającym aspekty podatkowe szala zwycięstwa często przechyla się właśnie na korzyść leasingu. W przypadku leasingu operacyjnego przedsiębiorca zalicza raty leasingowe – zarówno część odsetkową, jak i kapitałową – bezpośrednio do kosztów uzyskania przychodów (dotyczy to przedsiębiorców rozliczających się na zasadach ogólnych). Oznacza to realne zmniejszenie podstawy opodatkowania już od pierwszej raty. Kosztem podatkowym może być też wstępna opłata leasingowa i składki ubezpieczeniowe. Przy leasingu finansowym przedsiębiorca wprowadza środek trwały do ewidencji i dokonuje odpisów amortyzacyjnych, co również wpływa na wysokość zobowiązań podatkowych. W zależności od formy prawnej przedsiębiorcy i przyjętej metody rozliczeń efektywny koszt leasingu, po uwzględnieniu korzyści podatkowych, może być porównywalny z kredytem lub nawet niższy – przy jednoczesnym braku konieczności angażowania własnego kapitału na nabycie środka trwałego.

Mit nr 5. Leasing to skomplikowane procedury i klauzule pisane „drobnym druczkiem”

Cyfryzacja zmieniła nasze społeczeństwo, w tym profil klienta leasingowego. Klienci przychodzą do nas dużo lepiej przygotowani niż jeszcze kilka lat temu. Zazwyczaj zebrali i porównali już oferty kilku marek i firm leasingowych, negocjują warunki.

Firmy leasingowe odpowiedziały na to kolejnymi narzędziami cyfrowymi, jak np. nowe narzędzia doradcze online, ale także postawiły na proste procedury i transparentność warunków umów. Istotną zmianą ostatnich lat jest digitalizacja procesów leasingowych. Wniosek, weryfikacja dokumentów, podpisanie umowy – wszystkie te etapy można dziś przeprowadzić zdalnie, bez wizyty w oddziale i bez konieczności posiadania kwalifikowanego podpisu elektronicznego. Coraz powszechniejsze staje się finalizowanie umów za pomocą kodu SMS lub linku weryfikacyjnego wysłanego na telefon. Skraca to czas od decyzji do uruchomienia finansowania z kilku dni do kilku godzin.

## Co z tego wynika dla przedsiębiorcy?

Leasing przestał być narzędziem zarezerwowanym dla dużych firm z ugruntowaną pozycją rynkową. Proste procedury, specjalizacja branżowa, elastyczne harmonogramy spłat i korzyści podatkowe czynią z niego uzupełnienie, a czasem wręcz alternatywę dla kredytu bankowego, dotacji unijnych czy finansowania ze środków własnych.

Rynek leasingowy w Polsce dojrzał na tyle, że można na nim znaleźć produkt skrojony pod niemal każdą specyfikę działalności. Pytanie nie brzmi już: czy warto rozważyć leasing, ale raczej który leasing i na jakich warunkach sprawdzi się najlepiej.

Kluczowe jest jednak właściwe dopasowanie produktu do potrzeb konkretnej firmy. Leasing operacyjny sprawdzi się inaczej niż finansowy; umowa na pojazd osobowy rządzi się innymi zasadami niż finansowanie linii produkcyjnej. Przed podpisaniem umowy warto przeanalizować nie tylko oprocentowanie, ale też strukturę harmonogramu spłat, warunki wykupu, zasady ubezpieczenia i możliwości renegotjacji w razie trudności.

# Przestój groźniejszy dla firmy od szkody

**Przerwy w działalności zajmują 3. miejsce w globalnym rankingu Allianz Risk Barometer 2026. Wyprzedzają je tylko incydenty cybernetyczne i zmiany klimatu.**

**ŁUKASZ GÓRNY**

dyrektor Departamentu Rozwoju EIB

Ryzyko przerw w działalności jest według Allianz Risk Barometer 2026 wciąż jednym z trzech największych zmartwień firm. Wyprzedzają je tylko zagrożenia cybernetyczne. Przerwy w działalności i zerwanie łańcucha dostaw są przy tym jednymi z najbardziej kosztownych zdarzeń. Zwłaszcza że nie są „samodzielnym” zagrożeniem, tylko konsekwencją prawie wszystkich innych ryzyk z czołówki rankingu Allianz: cyberataków, błędów wdrożenia AI, katastrof naturalnych, zmian klimatu, napięć geopolitycznych czy regulacji taryfowych. Dla polskich firm oznacza to jedno – ubezpieczenie przerw w działalności powinno być standardem, nieodłącznym uzupełnieniem polisy majątkowej.

**Szkoda to tylko czubek góry lodowej**

Zalanie, pożar czy awaria maszyny to dla przedsiębiorcy dwa problemy, nie jeden. Pierwszy, widoczny jest gołym okiem, to uszkodzone mienie do naprawy, wymiany lub odbudowy. Drugi, często groźniejszy finansowo to fakt, że firma może być zmuszona zawiesić działalność. A koszty stałe często nie znikają. Wynagrodzenia, raty kredytów, czynsz, zobowiązania kontraktowe. Do tego dochodzą jeszcze utracone przychody, z których te koszty miały być pokryte. Dla większości firm, zwłaszcza z sektora MSP, to właśnie przestój, a nie sama szkoda materialna, stanowi największe zagrożenie dla utrzymania na rynku.



**Polski rynek jest gotowy do tego, aby głębiej zaangażować się w ochronę interesów przedsiębiorców.**

Dane z Allianz Risk Barometer 2026 nie pozostawiają złudzeń: przerwy w działalności wskazało jako jedno z trzech największych zagrożeń 29 proc. ekspertów biorących udział w badaniu. Warto podkreślić, że z racji na częstotliwość i skalę nieprzewidzianych zdarzeń, jak cyberataki, gwałtowne zjawiska pogodowe czy awarie maszyn, dziś pytanie nie brzmi już „czy” dojdzie do zakłócenia, tylko „kiedy”. Wymusza to przejście od myślenia reaktywnego do budowania odporności. A pierwszy krok to odpowiednie ubezpieczenie.

**Jak działa polisa od przerw w działalności?**

Ubezpieczenie przerw w działalności – po angielsku Business Interruption, w skrócie BI – ma jedną cechę, o której warto wiedzieć od razu: nie istnieje jako samodzielny produkt. To zawsze uzupełnienie ubezpieczenia mienia.

Polisa BI uruchamia się wyłącznie w przypadku przestoju wywołanego szkodą fizyczną w mieniu objętym ochroną podstawową. W praktyce oznacza to, że przykładowo, gdy pożar zniszczy linię produkcyjną, ubezpieczenie majątkowe pokryje koszty odbudowy sprzętu, a polisa BI sfinansuje straty wynikające z przestoju. Bez pierwszej polisy nie ma drugiej. Przedmiotem ubezpieczenia jest przede wszystkim tzw. zysk brutto ubezpieczeniowy, czyli różnica między przychodami z działalności operacyjnej a kosztami zmieniennymi ich wytworzenia. Ochrona obejmuje dwie główne kategorie strat. Pierwsza to koszty stałe niepokryte przychodami z powodu przerw lub ograniczenia produkcji i sprzedaży: wynagrodzenia pracowników, raty kredytów, czynsz, ubezpieczenia – wszystkie wydatki, które firma ponosi nawet wtedy, gdy nie generuje przychodów. Druga kategoria to utracony planowany zysk księgowy z działalności operacyjnej, wyliczany na podstawie planowanych wyników finansowych i dotychczasowych trendów rynkowych.

Warto też pamiętać, że ochrona obejmuje także tzw. zwiększone koszty działalności, czyli wydatki ponoszone w celu jak najszyb-

szego powrotu do normalnego funkcjonowania, w tym: wynagrodzenia dla dodatkowych ekspertów, przeniesienie produkcji do innej lokalizacji, wyższe opłaty za przyspieszone dostawy części zamiennych czy zlecenie produkcji zewnętrznej firmie w celu dotrzymania terminów kontraktowych.

**Ważny aspekt: okres odszkodowawczy**

Niezwykle istotnym parametrem polisy BI, który trzeba analizować bardzo szczegółowo, jest okres odszkodowawczy. Jest to maksymalny czas, przez który ubezpieczyciel wypłaca środki. Jego ustalenie wymaga analizy ryzyka PML (Probable Maximum Loss), która określa przede wszystkim

czas potrzebny na pełną odbudowę działalności po szkodzie. Dlaczego to takie ważne? Ubezpieczyciel wypłaca odszkodowanie do czasu zlikwidowania skutków przestoju, ale nie dłużej niż przez ustalony w umowie okres. Niedoszacowanie tego parametru może oznaczać brak wsparcia dokładnie wtedy, gdy firma potrzebuje go najbardziej.

**Rozszerzenia, które warto rozważyć**

Podstawowy zakres polisy BI można uzupełnić też o dodatkowe klauzule. Najczęściej wybieraną jest ochrona od skutków zdarzeń u kluczowych dostawców i odbiorców. Pamiętajmy, że żadna firma nie działa w oderwaniu od

otoczenia. Szkoda u głównego dostawcy komponentów może sparaliżować produkcję równie skutecznie jak pożar we własnym zakładzie. Inne rozszerzenia obejmują przerwy w dostawie mediów (prąd, gaz, woda), zniszczenie dróg dojazdowych do firmy czy uniemożliwienie dostępu do budynku przez działania służb ratunkowych. Każde z nich podnosi co prawda koszt polisy, ale cena ubezpieczenia to zawsze ułamek potencjalnych strat.

**Ubezpieczyciele oczekują planu działania w kryzysie**

Należy podkreślić, że dziś ubezpieczyciele coraz częściej wymagają od firm przedstawienia planu ciągłości działania (Business Continuity



**Niezwykle istotnym parametrem polisy BI, który trzeba analizować bardzo szczegółowo, jest okres odszkodowawczy.**



Plan – BCP) jako elementu oceny ryzyka. To racjonalne oczekiwanie. Zwłaszcza że bardziej rygorystyczna ocena ryzyka nie zawęży możliwości negocjacji. W umowie można z góry ustalić szczegółowe zasady likwidacji szkód, w tym wskazać konkretnych ekspertów odpowiedzialnych za szacowanie strat. To rozwiązanie szczególnie przydatne firmom ze specyficznych branż, takich jak energetyka czy chemia, gdzie ekspertyza i doskonała znajomość funkcjonowania rynku są niezbędne do oszacowania strat i dokonania oceny adekwatności działań firmy, które miały na celu ich zminimalizowanie.

Chcę jednak zakończyć pozytywną informacją. Polisy BI są dostępne dla firm, a oferta rynkowa jest konkurencyjna. Polski rynek jest gotowy do tego, aby głębiej zaangażować się w ochronę interesów przedsiębiorców. Nie tylko w tym podstawowym wymiarze szkód fizycznych, ale także w obszarze biznesowym, bezpośrednio wpływającym na sukces firmy na rynku.

# Budowanie i utrzymanie talentów w warunkach konkurencji o pracownika

**Branża medyczna od lat mówi o deficycie kadr. Konkurencja o pracownika jest stałym warunkiem, w jakim będziemy zarządzać przez całą najbliższą dekadę, i im szybciej potraktujemy ją jak parametr strategii, a nie jak chwilowy problem rekrutacji, tym lepiej dla całego sektora.**



**JOANNA SZYMAN**

prezesa grupy NEO Hospital oraz grupy Centrum CBT, członki rady Naczelnej Polskiej Federacji Szpitali, członki Sektorowej Rady ds. Kompetencji – Zdrowie Psychiczne

Można w tej rzeczywistości liczyć się wynagrodzeniem. Można też budować organizację, z której ludzie nie chcą odchodzić.

Najnowszy raport Sektorowej Rady ds. Kompetencji w sektorze Zdrowie Psychiczne, działającej przy Polskim Towarzystwie Psychiatrycznym (edycja 2025/2026, próba 1620 osób), pokazuje, gdzie organizacje tracą ludzi. Retencja rozstrzyga się w trzech miejscach: w dobrostanie zespołu, w realnej dostępności rozwoju i w jakości środowiska pracy. Każde z nich da się zaadresować konkretnym rozwiązaniem.

## Wypalenie, którego nikt nie widzi, jest najdroższe

Zapobieganie wypaleniu zawodowemu znalazło się w pierwszej trójce potrzeb kompetencji społecznych we wszystkich trzynastu badanych zawodach. Wskazuje je 52,2 proc. pracowników klinicznych i 55,6 proc. kadry zarządzającej. Badanie pokazuje jeszcze jedną ważną informację. Zewnętrzni oceniający, czyli menedżerowie, superwizorzy i eksperci sektora, szacują potrzebę w zakresie zapobiegania wypaleniu na 73 proc., a radzenia sobie z obciążeniem i stresem na 74 proc. To ponad dwadzieścia punktów procentowych więcej, niż mówią o sobie sami pracownicy.

Za tą różnicą stoją ludzie, którzy odchodzą, zanim ktokolwiek w organizacji zdąży zobaczyć problem.

## Bezpieczeństwo psychologiczne to warunek jakości

Odpowiedzią na tę lukę jest potraktowanie kondycji psychicznej zespołu jako parametru zarządzczego, na równi z przepustowością bloku operacyjnego czy wynikiem kontraktu. W praktyce oznacza to odejście od modelu, w którym ze wsparcia korzysta ten, kto sam o nie poprosi, na rzecz rozwiązań zarządzania obciążeniem i kultury, w której jest przestrzeń na mówienie o trudnościach.

Badania Amy Edmondson z Harvardu oraz wewnętrzne analizy Google w ramach projektu Aristotle wskazują bezpieczeństwo psychologiczne jako jeden z najsilniejszych predyktorów efektywności zespołów.

**Rozwój oparty na kompetencjach** Drugim miejscem, w którym rozstrzyga się utrzymanie talentu, jest sposób, w jaki rozwijamy ludzi. Doświadczenie NEO Hospital z robotyką chirurgiczną pokazuje, że nowoczesna technologia jest magnesem na najlepszych, ale sama w sobie nikogo nie zatrzyma. Liczy się to, jak powstaje kompetencja. W chirurgii robotycznej coraz silniejszą pozycję ma model Proficiency-Based Progression, czyli kształcenie oparte na mierzalnych progach jakości wykonywanych procedur, a nie na liczbie przepracowanych godzin. Badania zespołów europejskich pokazują, że w tym modelu liczbę błędów proceduralnych można ograni-

„  
Kondycję psychiczną zespołu warto mierzyć i raportować, a nie diagnozować z samych deklaracji, bo te zaniżają skalę.



czyć nawet o około 60 proc. w porównaniu z kształceniem opartym na czasie. Do tego dochodzi telementorowanie, który pozwala przekazywać kompetencję niezależnie od tego, w którym ośrodku pracuje uczący się chirurg.

Dla zatrzymania specjalisty ma to bezpośrednie znaczenie. Człowiek zostaje tam, gdzie rozwija się w sposób bezpieczny. Inwestycja w technologię bez równoległej inwestycji w kompetencje zespołu to kapitał uśpiony.

## Ścieżka rozwoju zamiast pojedynczej oferty

W Centrum CBT EDU punktem ciężkości jest rozwój ułożony w wyraźną ścieżkę, która towarzyszy specjalistom przez cały cykl życia zawodowego psychoterapeuty i superwizora.

Sama ścieżka nie wystarczy, jeśli oferta rozwoju nie jest dopasowana do realnych możliwości pracownika. Raport Rady pokazuje to wprost. Dla 67,4 proc. pracujących z pacjentem główną przeszkodą w rozwoju jest koszt szkoleń, dla 48 proc. obciążenie pracą. Niemal połowa badanych (48,7 proc.) dysponuje miesięcznie nie więcej niż ośmioma godzinami na rozwój, a wśród kadry zarządzającej presją czasu jest jeszcze większa, bo 58,1 proc. deklaruje poniżej ośmiu godzin.

To oznacza, że oferta rozwoju musi być projektowana pod te ograniczenia, a nie obok nich. Programy oparte na wielodniowych zjazdach są dla większości sektora po prostu niedostępne. Dopasowanie oznacza formy modułowe, jak również e-learning dobierane do etapu kariery i dostępnego czasu konkretnej osoby. Rozwój odbywający się kosztem czasu prywatnego sam napędza wypalenie, które miał ograniczać.

## Jedna polityka talentu nie wystarczy

Bariery zmieniają się wraz ze stażem i to przekłada się wprost na sposób, w jaki utrzymujemy ludzi. Dla osób z doświadczeniem poniżej dwóch lat koszt rozwoju osiąga 79 proc., najwyższy poziom w całej próbie. Dla specjalistów z ponaddwudziestoletnim stażem na pierwsze miejsce wysuwa się obciążenie pracą, wskazywane przez 60 proc. Inaczej zatrzymuje się człowieka na starcie kariery, inaczej doświadczony eksperta. Organizacja, która tego nie różnicuje, traci jednych i drugich, choć z różnych powodów.

## Co z tego wynika dla zarządzających

Jako osoby zarządzające podmiotami medycznymi odpowiadamy nie tylko za własne organizacje, ale również za standardy całego

„  
Zapobieganie wypaleniu zawodowemu znalazło się w pierwszej trójce potrzeb kompetencji społecznych we wszystkich trzynastu badanych zawodach.

rynku ochrony zdrowia. Konkurencja o pracownika będzie się zaostrzać wraz ze starzeniem się społeczeństwa i kadr.

Kondycję psychiczną zespołu warto mierzyć i raportować, a nie diagnozować z samych deklaracji, bo te zaniżają skalę. Technologia i rozwój zatrzymują ludzi tylko wtedy, gdy idą w parze z bezpieczeństwem psychologicznym. A rozwój powinien mieć kształt ścieżki i mieścić się w realnie dostępnym dla pracownika czasie.

Pytanie, które warto sobie dziś zadać w każdej organizacji, nie brzmi „ile musimy zapłacić, żeby ludzi zatrzymać”, lecz „czy zbudowaliśmy miejsce, z którego nie chcą odejść”.

# Odpowiedzialność i realizm

**Współczesny przedsiębiorca funkcjonuje dziś w rzeczywistości ciągłej zmienności. Wysoka inflacja, wojna za wschodnią granicą, niestabilność kursów walut, presja regulacyjna oraz gwałtowny rozwój technologii sprawiły, że tradycyjne modele zarządzania przestają wystarczać. W mojej ocenie firmy przyszłości będą musiały łączyć nowoczesność z konserwatywnym podejściem do finansów, ryzyka i odpowiedzialności za ludzi.**



**ŁUKASZ PASZKIEWICZ**

ekspert ds. walut, prezes Ekantor

Jeszcze kilka lat temu rynek premiował przede wszystkim szybki wzrost, agresywne skalowanie i dynamiczne zdobywanie udziałów rynkowych. Dziś sytuacja wygląda zupełnie inaczej. W warunkach wysokiej niepewności gospodarczej coraz większą wartość mają firmy stabilne finansowo, dobrze zarządzane kosztowo i odporne na kryzysy.

Z perspektywy branży finansowej widzę wyraźnie, że przedsiębiorstwa coraz częściej wracają do podstawowych zasad ekonomii: utrzymywania płynności, kontroli kosztów oraz ostrożnego planowa-

nia inwestycji. To naturalna reakcja rynku na lata bardzo taniego pieniądza i nadmiernego optymizmu inwestycyjnego. Dziś przedsiębiorca musi zakładać, że sytuacja może zmieniać się dynamicznie praktycznie z miesiąca na miesiąc. Dlatego organizacje powinny budować modele działania, które pozwalają szybko reagować na zmiany kursów walut, kosztów energii czy sytuacji geopolitycznej. Elastyczność staje się równie ważna jak rentowność.

## Nowoczesny lider musi

### podjąć decyzje pod presją

Wiele mówi się obecnie o nowoczesnym przywództwie, ale w praktyce podstawowe kompetencje liderów pozostają niezmiennie. Zarządzanie firmą nadal wymaga odpowiedzialności, konsekwencji i zdolności podejmowania trudnych decyzji pod presją. W czasach niepewności pracownicy oczekują przede wszystkim

przewidywalności i jasnego kierunku działania. Organizacja nie może funkcjonować wyłącznie w oparciu o emocje, chwilowe trendy czy modę na kolejne modele zarządzania. Z mojego doświadczenia wynika, że ludzie najlepiej pracują tam, gdzie obowiązują jasne zasady i gdzie wiedzą, czego się od nich oczekuje.

Coraz większym problemem współczesnych organizacji staje się także chaos informacyjny. Nadmiar procedur, spotkań i komunikatów bardzo często obniża efektywność zamiast ją poprawiać. Dobry lider powinien umieć oddzielać rzeczy istotne od tych, które jedynie generują pozory działania.

## AI i automatyzacja powinny wspierać biznes, a nie zastępować myślenie

Sztuczna inteligencja niewątpliwie będzie miała ogromny wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Już dziś automatyzacja procesów pozwala ograniczać koszty, przyspieszać analizę danych i usprawniać obsługę klientów. Dotyczy to również branży finansowej. Jednocześnie wokół AI pojawia się wiele nierealistycznych oczekiwań. Technologia sama w sobie nie rozwiąże problemów organizacyjnych ani nie zastąpi odpowiedzialnego zarządzania. Narzędzia oparte na sztucznej inteligencji mogą wspierać podejmowanie decyzji, ale nie zwalniają menedżerów z myślenia strategicznego

i odpowiedzialności za skutki tych decyzji.

W mojej ocenie największą wartością automatyzacji nie jest eliminowanie ludzi, lecz uwalnianie ich od powtarzalnych procesów. Dzięki temu pracownicy mogą koncentrować się na działaniach wymagających doświadczenia, relacji i analizy. Szczególnie w sektorze finansowym zaufanie klientów nadal buduje człowiek, a nie algorytm. Firmy, które będą wdrażały nowe technologie wyłącznie dlatego, że są modne, mogą szybko doprowadzić do organizacyjnego chaosu i niepotrzebnych kosztów. Innowacje powinny wynikać z realnych potrzeb biznesowych, a nie z presji trendów.

## Odporność organizacji zaczyna się od finansów

Ostatnie lata pokazały bardzo wyraźnie, że kryzysy mogą pojawiać się jednocześnie z wielu kierunków. Problemy geopolityczne, zakłócenia łańcuchów dostaw, cyberataki czy gwałtowne wahania kursów walut stały się codziennością biznesu. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera odporność organizacji. W praktyce oznacza to nie tylko inwestowanie w technologie czy cyberbezpieczeństwo, ale przede wszystkim rozsądne zarządzanie ryzykiem i finansami.

Wielu przedsiębiorców nadal bagatelizuje wpływ kursów walut na rentowność firmy. Tymczasem nawet niewielkie zmiany kursowe mogą znacząco wpływać na marżę

importerów i eksporterów. Świadome zabezpieczanie ryzyka walutowego powinno dziś być standardem odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem, a nie rozwiązaniem zarezerwowanym wyłącznie dla dużych korporacji.

W świecie rosnącej niepewności szczególnie ważne staje się również budowanie rezerw finansowych i unikanie nadmiernego zadłużania firmy. Bezpieczeństwo płynnościowe ponownie staje się jednym z najważniejszych elementów strategicznego zarządzania.

## Efektywność nie oznacza cięcia wszystkiego

W okresach spowolnienia gospodarczego wiele firm koncentruje się wyłącznie na redukcji kosztów. To zrozumiałe, ale często prowadzi do błędnych decyzji. Efektywność operacyjna nie polega na chaotycznym ograniczaniu wydatków, lecz na mądrym zarządzaniu zasobami.

Dobra organizacja potrafi odróżnić koszty zbędne od inwestycji, które realnie zwiększają przewagę konkurencyjną. Dotyczy to szczególnie kompetencji pracowników, jakości obsługi klienta czy bezpieczeństwa technologicznego.

Z perspektywy przedsiębiorcy widzę wyraźnie, że firmy, które w trudnych czasach całkowicie rezygnują z rozwoju, bardzo często tracą później zdolność konkurencyjną. Rozsądna optymalizacja powinna wzmacniać organizację, a nie osłabiać jej potencjał długoterminowy.

## Przyszłość należy do firm odpowiedzialnych i pragmatycznych

W mojej ocenie najbliższe lata będą premiowały organizacje, które potrafią połączyć nowoczesne technologie z konserwatywnym podejściem do finansów i zarządzania ryzykiem. Firmy odporne na kryzysy to niekoniecznie te najbardziej efektywne medialnie, ale te najlepiej przygotowane na zmienność rynku.

Mimo dynamicznych zmian jedno pozostaje niezmiennie: biznes nadal opiera się przede wszystkim na ludziach. Technologia może zwiększać efektywność, ale nie zastąpi odpowiedzialności, lojalności i zdolności współpracy. To właśnie te wartości w długim terminie budują organizacje stabilne, wiarygodne i zdolne do przetrwania nawet najtrudniejszych kryzysów.

