

RAPORT

Turbiny polskiej gospodarki 2026

Dynamiczne firmy
i najlepsze produkty
dla małych i średnich
przedsiębiorstw



Turbiny Polskiej Gospodarki to raport poświęcony firmom i rozwiązaniom, które napędzają rozwój polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw. To właśnie MŚP stanowią fundament krajowej gospodarki – tworzą miejsca pracy, inwestują, wdrażają nowe technologie i elastycznie odpowiadają na zmieniające się potrzeby rynku.

Raport łączy wartość merytoryczną z praktycznym spojrzeniem na biznes. Jego ważną częścią jest lista 100

małych i średnich przedsiębiorstw, które wyróżniają się działalnością, dynamiką rozwoju i znaczeniem dla swoich branż. Zestawienie pozwala przyjrzeć się bliżej firmom, które często działają poza pierwszym planem, a jednocześnie odgrywają istotną rolę w budowaniu siły polskiej gospodarki.

Integralną częścią publikacji są również wyróżnienia dla najlepszych produktów i usług kierowanych do sektora

MŚP. Pokazują one rozwiązania odpowiadające na najważniejsze wyzwania przedsiębiorców – od finansowania i technologii, przez cyfryzację i bezpieczeństwo, po rozwój oraz efektywność prowadzenia biznesu.

Turbiny Polskiej Gospodarki to przekrojowy obraz przedsiębiorczości, innowacyjności i potencjału polskich MŚP – sektora, którego codzienna aktywność w dużej mierze decyduje o tempie rozwoju całej gospodarki.

RANKING 100 FIRM Z SEKTORA MŚP

Lp.	Pełna nazwa spółki	Przychody H1 2025 (tys. zł)	Przychody H1 2026 (tys. zł)
1	M FOOD	46 619,00	49 163,00
2	Grupa Klepsydra	28 327,00	36 118,00
3	Wodkan	25 926,00	29 245,00
4	Prymus	20 675,00	22 655,00
5	Suntech	19 441,00	22 169,00
6	Remorsol	26 615,00	18 411,00
7	Onico	39 982,00	17 451,00
8	Euro-Tax.pl	17 741,00	17 227,00
9	Hydrapres	14 694,00	16 660,00
10	M4B	31 433,00	16 309,00
11	Kubota	16 178,00	15 595,00
12	Galvo	9 973,00	15 027,00
13	Kupiec	11 045,00	14 791,00
14	Milkipol	15 712,00	14 125,00
15	Lukardi	13 265,00	13 943,00
16	beelN	12 402,00	13 099,00
17	Madkom	14 136,00	12 578,00
18	Fibo	10 673,00	12 454,00
19	Sakana	11 379,00	12 150,00
20	Polman	8 532,00	11 924,00
21	E-XIM IT	6 724,00	10 897,00
22	Cosma	6 094,00	10 592,00
23	MM Conferences	8 437,00	10 155,00
24	IDH	1 208,00	10 038,00
25	Indos	9 355,00	9 807,00
26	Centrum Finansowe	9 966,00	9 739,00
27	BizTech	8 678,00	9 405,00
28	Orzeł	8 609,00	9 372,00
29	President	16 079,00	9 219,00
30	Kancelaria Prawna Inkaso WEC	6 325,00	9 205,00
31	Optigis	10 109,00	9 194,00
32	ABAK	8 471,00	8 852,00
33	Mera	8 763,00	8 801,00
34	Dektra	8 466,00	8 781,00
35	Mineral	6 142,00	8 746,00
36	Sedivio	5 208,00	8 438,00
37	JRC Group	7 321,00	8 365,00
38	Tax-Net	7 689,00	8 225,00
39	Read-Gene	12 368,00	8 043,00
40	Proacta	4 218,00	7 968,00
41	Gamivo	7 678,00	7 940,00
42	One2Tribe	7 673,00	7 636,00
43	Massmedica	15 415,00	7 312,00
44	Frozen Way	10 100,00	7 288,00
45	Genomed	12 368,00	7 133,00
46	mPay	11 777,00	7 106,00
47	eKiosk	6 100,00	5 845,00
48	Standrew	6 565,00	5 844,00
49	V-MAX	8 543,00	5 831,00
50	Fundusz Hipoteczny Dom	4 239,00	5 675,00

Zdolność kredytowa pod presją

Na rynku finansowania przedsiębiorstw kluczowe pytanie przesuwają się z dostępności kapitału na to, czy firma może go pozyskać w odpowiednim momencie i w formie odpowiadającej jej rzeczywistym potrzebom. Można prowadzić zdrowy biznes i mieć zamówienia, a mimo to potrzebować zastrzyku gotówki, zanim zapłata pojawi się na rachunku.

DAMIAN SAPIELAK
COO NovaLend

To jeden z powodów, dla których sama zdolność kredytowa coraz słabiej opisuje sytuację MŚP. Rosnące przychody i dodatni wynik finansowy nie zawsze przekładają się w ich przypadku na płynność. Firma może dużo sprzedawać, ale jeśli wystawia faktury z długim terminem płatności, a sama musi wcześniej zapłacić pracownikom, dostawcom czy za zakup towaru, jej sytuacja finansowa w konkretnym momencie może wyglądać zupełnie inaczej, niż można by wnioskować z wyniku na koniec miesiąca czy kwartału.

Kredyt obrotowy pozostaje ważnym źródłem kapitału
Analiza wyników finansowych, zadłużenia i zabezpieczeń, charakterystyczna dla tradycyjnej oceny kredytowej, pozostaje potrzebna, ale nie zawsze wystarcza. Problem pojawia się wtedy, gdy dane historyczne nie pokazują całego obrazu firmy w konkretnym momencie, bo dowodzą jedynie, ile zarobiła w poprzednim okresie, a ważne jest też, kiedy pieniądze wpłyną na konto i jakie zobowiązania firma musi w tym czasie obsłużyć. Widać to szczególnie wyraźnie w segmencie najmniejszych firm. Finansowanie działalności bieżącej ma dla nich duże znaczenie, a kredyt obrotowy pozostaje ważnym źródłem kapitału. Według danych BIK w 2025 r. wartość portfela kredytów obrotowych mikrofirm wynosiła 33 mld zł, wobec 17 mld zł kredytów inwestycyjnych, choć te ostatnie w całym sektorze MŚP również rosły. Ten sam wzorzec widzimy w portfelach firm, z którymi pracujemy.

Drugim elementem tej układanki są płatności między przedsiębior-

stwami. Liczne badania pokazują, że znaczne grono firm boryka się z problemem opóźnionych płatności za faktury, a przeterminowane należności mają realny, negatywny wpływ na kondycję biznesu. Płynność firmy coraz częściej zależy więc nie tylko od tego, jak sama zarządza finansami, ale również, a czasem nawet przede wszystkim, od tego, jak zachowują się jej kontrahenci. W takiej sytuacji finansowanie bieżącej działalności pozwala firmie dysponować pieniędzmi, zanim spłynie należność. Jeżeli w tym samym czasie pojawia się potrzeba zakupu materiałów, wypłaty wynagrodzeń czy realizacji kolejnego zamówienia, powstaje luka, której nie da się rozwiązać samym zwiększeniem sprzedaży. Potrzebny jest właśnie kapitał dostępny wcześniej niż należność od klienta.

Różnorodność źródeł kapitału
Nie można oczywiście powiedzieć, że tradycyjne banki zamykają przedsiębiorcom dostęp do finansowania. W pierwszym kwartale 2026 r. łagodziły nawet kryteria udzielania kredytów firmom, obniżały marże i pozaodsetkowe koszty kredytu oraz wydłużały maksymalny okres kredytowania. Jednocześnie wobec sektora MŚP na drugi kwartał nie zakładały dalszego istotnego luzowania kryteriów. Tyle statystyka. O finansowaniu konkretnej firmy ostatecznie decyduje wyłącznie jej własna sytuacja i ocena ryzy-

Finansowanie bieżącej działalności pozwala firmie dysponować pieniędzmi, zanim spłynie należność.

ka. Dlatego coraz ważniejsza staje się różnorodność źródeł kapitału. Kredyt, leasing, faktoring i finansowanie pozabankowe odpowiadają na różne momenty tego samego cyklu biznesowego: zakup maszyny, budowę zapasu towaru, oczekiwanie na zapłatę wystawionej faktury. Przedsiębiorcy szukają rozwiązania konkretnego problemu finansowego, który dla każdej firmy wygląda inaczej. I właśnie tu będzie następowała jedna z ważniejszych zmian na rynku: finansowanie zaczyna być dobierane nie tylko do wielkości firmy czy jej historii kredytowej, ale do charakteru konkretnej potrzeby. Nie każda potrzeba kapitałowa wymaga kredytu inwestycyjnego, tak jak nie każda przejściowa luka płynnościowa jest sygnałem problemów z biznesem. Zmienia się przy tym sposób patrzenia na ryzyko. Nowy model scoringowy BIK, wdrażany w 2026 r., ma uwzględniać terminowość spłat, poziom zadłużenia, wykorzystanie limitów oraz dane z sektora pożyczkowego, w tym płatności odroczone. Podobny kierunek widać w modelach pozabankowych. W NovaLend zdolność kredytową oceniamy modelem real-time underwriting, na podstawie bieżących przepływów pieniężnych z konta bankowego. Algorytm uwzględnia między innymi częstotliwość i źródła przychodów, regularność wydatków oraz wskaźniki płynności operacyjnej. To przykłady, że dzisiejsza ocena zdolności kredytowej się rozwija. Przedsiębiorca nadal musi udowodnić, że jest w stanie obsłużyć zobowiązanie, ale coraz ważniejsze staje się odczytanie, jak jego biznes generuje pieniądze i gdzie w tym procesie pojawia się potrzeba kapitału.

Przyszłość finansowania małych firm nie rozstrzygnie się więc wyłącznie na poziomie ceny pieniądza. Równie istotne będzie to, czy system finansowy potrafi wystarczająco szybko rozpoznać firmę, która ma zdrowy model biznesowy, ale jej potrzeba kapitału nie pokrywa się z rytmem tradycyjnego procesu kredytowego. Dla przedsiębiorcy właśnie ta różnica może decydować o tym, czy finansowanie będzie wsparciem rozwoju, czy pojawi się dopiero wtedy, gdy problem płynności już wystąpi.



SPRAWDZONY PARTNER BIZNESOWY DLA TWOJEJ FIRMY

- ✓ Szeroki zakres produktów leasingowych
- ✓ Elastyczna oferta finansowania
- ✓ Dostępność oferty dla różnych branż i segmentów rynku
- ✓ Uprozczone procedury i szybka weryfikacja wniosków
- ✓ Indywidualne podejście do potrzeb klienta
- ✓ Doświadczenie – ponad 30 lat na rynku



Przekonaj się!

info@pekaoleasing.com.pl

800 506 441 (opłata wg cennika operatora)

www.pekaoleasing.com.pl

Niniejsza informacja jest przeznaczona dla przedsiębiorców i nie stanowi oferty handlowej w rozumieniu art. 66 § 1 Kodeksu cywilnego (Dz. U. 2025. 1071 t.j. z dn. 25.07.2025 r.). Udzielenie finansowania uzależnione jest od oceny zdolności kredytowej Klienta. Finansującym jest PEKAO LEASING Sp. z o. o. z siedzibą w Warszawie.

RANKING 100 FIRM Z SEKTORA MŚP

Lp.	Pełna nazwa spółki	Przychody H1 2025 (tys. zł)	Przychody H1 2026 (tys. zł)
51	Inside Park	7 448,00	5 638,00
52	Simteract	4 228,00	5 401,00
53	Outdoorzy	4 363,00	5 175,00
54	Hurtimex	6 481,00	5 154,00
55	Igoria Trade	3 037,00	5 134,00
56	MedApp	2 046,00	4 979,00
57	AUXILIA	3 479,00	4 367,00
58	VRFabric	2 852,00	3 889,00
59	CStore	3 785,00	3 838,00
60	Novina	2 422,00	3 611,00
61	Internetowy Fundusz Leasingowy	2 962,00	3 511,00
62	Telgam	2 974,00	3 277,00
63	Grupa RECYKL	3 074,00	3 124,00
64	FreeMind	2 115,00	2 973,00
65	Vee	2 418,00	2 892,00
66	Logintrade	5 174,00	2 829,00
67	Termoexpert	2 027,00	2 794,00
68	Telemedycyna Polska	2 515,00	2 789,00
69	Sunnet	851,00	2 769,00
70	BTCS	1 331,00	2 736,00
71	Varsav	1 580,00	2 544,00
72	Telesto	2 541,00	2 476,00
73	Energy	115,00	2 154,00
74	Ovid Works	351,00	2 015,00
75	Console Labs	1 940,00	1 982,00
76	BTC Studios	50,00	3 596,00
77	Military	12 809,00	1 732,00
78	Play2Chill	1 054,00	1 509,00
79	Liftero	404,00	1 376,00
80	BASEIG	916,00	1 110,00
81	Labocanna	704,00	1 052,00
82	Red Square Games	1 524,00	976,00
83	Wierzyciel	729,00	967,00
84	GameHunters	1 525,00	882,00
85	Defence.Hub	1 400,00	859,00
86	Examobile	823,00	800,00
87	MedTech Solutions	141,00	778,00
88	Sonka	938,00	759,00
89	Wildlands Interactive	180,00	708,00
90	Emplocity	351,00	705,00
91	Pyramid	864,00	687,00
92	YBS	67,00	682,00
93	Farm Innovations	563,00	673,00
94	Starward	752,00	669,00
95	Draw Distance	1 290,00	655,00
96	Planet B2B	508,00	596,00
97	Carbon Studio	1 112,00	543,00
98	Moonlit	231,00	479,00
99	Nestmedic	496,00	445,00
100	Road	815,00	418,00

Odporność zamiast przetrwania

72 proc. przedsiębiorców nie jest przygotowanych na blackout. 58 proc. po zniszczeniu głównej siedziby nie mogłoby wznowić działalności w innym miejscu, a 66 proc. już w kolejnym miesiącu po wystąpieniu sytuacji kryzysowej miałoby problem z regulowaniem zobowiązań finansowych.

Tak wygląda obraz odporności polskich firm, który wylania się z badania „Odporny biznes”, przeprowadzonego pod koniec grudnia 2025 r. przez Zespół Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorców wspólnie z Fundacją im. Kazimierza Pułaskiego. Dane pokazują, że dla wielu MŚP poważne zakłócenie może oznaczać utratę ciągłości działania w bardzo krótkim czasie. Właśnie dlatego odporność przedsiębiorstw została potraktowana przez Rzecznika MŚP jako zagadnienie wymagające diagnozy i konkretnych działań. Pandemia, zerwane łańcuchy dostaw, gwałtowne wzrosty cen energii oraz wojna za wschodnią granicą Polski kolejno testowały zdolność firm do szybkiego dostosowania się do nowych warunków. Dziś o przewadze przedsiębiorstwa decyduje więc także jego zdolność do utrzymania podstawowych procesów w sytuacji poważnego zakłócenia.

Diagnoza, która wymaga działania
Badanie ankietowe „Odporny biznes” * dotyczyło praktycznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej: dostępu do energii, możliwości kontynuowania działalności po utracie siedziby, zabezpieczenia surowców, sprzedaży, sytuacji kadrowej i płynności finansowej. Wyniki pokazały podatność firm w kilku obszarach jednocześnie.

Czasem wystarczy przerwa w dostawie energii, utrata dostawcy albo nieobecność kilku pracowników, aby przedsiębiorca stanął przed poważnym problemem operacyjnym i finansowym.

72 proc. ankietowanych wskazało na brak przygotowania do blackoutu i zasilania zapasowego lub innego źródła energii, 68 proc. nie posiada agregatu prądotwórczego, a 84 proc. – zapasów paliwa lub zapasowego źródła wody pitnej. Jednocześnie 60 proc. firm nie zabezpieczyło surowców lub materiałów potrzebnych do prowadzenia działalności w czasie kryzysu, a 47 proc. przewiduje w takich warunkach utratę możliwości sprzedaży swoich usług lub towarów. Ryzyko dotyczy również pracowników i finansów. 64 proc. przedsiębiorców oceniło, że mobilizacja mężczyzn ograniczyłaby możliwość prowadzenia działalności do 48 godzin. Z kolei 66 proc. wskazało, że w miesiącu następującym po ogłoszeniu sytuacji kryzysowej lub mobilizacji nie będzie w stanie regulować zobowiązań finansowych. – Te wyniki pokazują, że w wielu firmach granica między normalnym funkcjonowaniem a utratą ciągłości działalności jest bardzo cienka. Czasem wystarczy przerwa w dostawie energii, utrata dostawcy albo nieobecność kilku pracowników, aby przedsiębiorca stanął przed poważnym problemem operacyjnym i finansowym. Odporność firmy powinna być budowana wtedy, gdy sytuacja jest stabilna. W czasie kryzysu wykorzystuje się rozwiązania przygotowane wcześniej w postaci procedur, alternatywnych źródeł dostaw, rezerw finansowych i odpowiedniego podziału kompetencji – wskazuje minister Agnieszka Majewska, Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców.

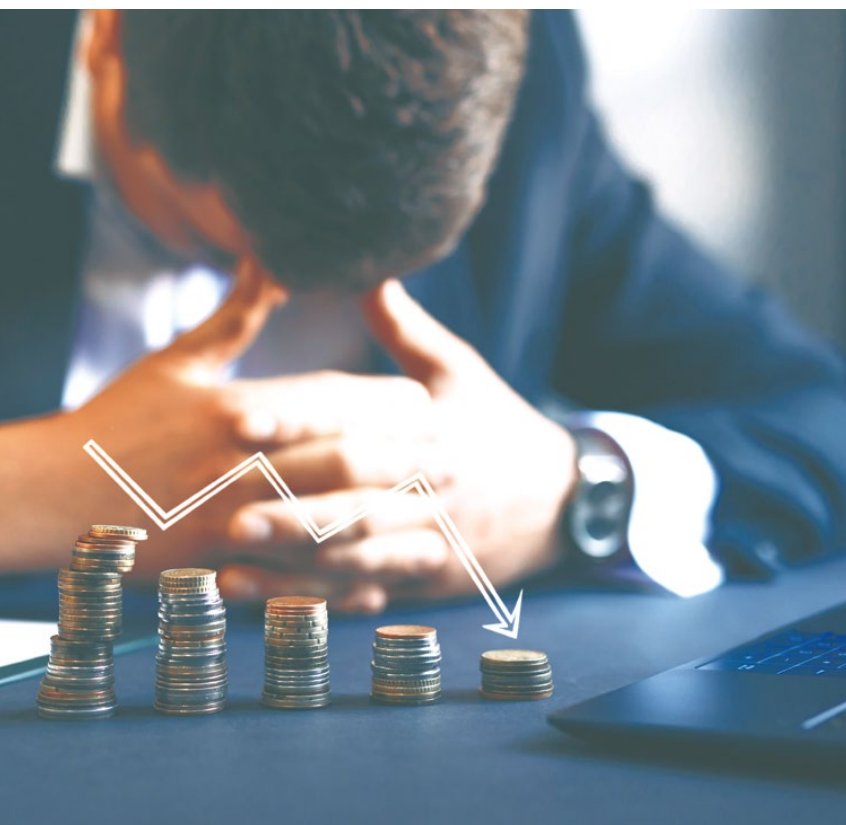
Od diagnozy do działania
Wyniki badania stały się punktem wyjścia do dalszych działań. W kwietniu 2026 r. w Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni, we współpracy z uczelnią i przy udziale Wojewody Pomorskiej, zorganizowana została konferencja „Odporność to przewaga konkurencyjna”. Przedsiębiorcy oraz eksperci zajmujący się bezpieczeństwem, gospodarką i za-



Rozwiązania służące budowaniu odporności mają zastosowanie znacznie szersze niż przygotowanie na scenariusze ekstremalne.

rządaniem kryzysowym rozmawiali o rozwiązaniach możliwych do zastosowania bezpośrednio w firmach. Przygotowanie przedsiębiorstwa na kryzys zaczyna się od ustaleń, które procesy muszą zostać utrzymane oraz jakie zasoby są do tego niezbędne. Dotyczy to energii, lokalizacji, danych, pracowników, surowców, dostawców i finansów. – Przez lata przedsiębiorców uczono przede wszystkim optymalizacji kosztów, zapasów, zatrudnienia i procesów. Ostatnie doświadczenia pokazały, że do tego rachunku trzeba dopisać odporność. Najtańszy dostawca traci swoją przewagę, gdy w sytuacji kryzysowej firma zostaje bez surowców. Minimalne zapasy przestają być atutem po przerwaniu łańcucha dostaw. Odporność oznacza także zarządzanie przedsiębiorstwem, które pozostawia przestrzeń na alternatywny scenariusz działania – podkreśla Agnieszka Majewska.

– jak MŚP przygotować się na kryzysy?



Przygotowanie przedsiębiorstwa na kryzys zaczyna się od ustalenia, które procesy muszą zostać utrzymane oraz jakie zasoby są do tego niezbędne.

Trzy filary odpornej firmy

Pierwszym jest ciągłość operacyjna. Firma powinna zidentyfikować procesy decydujące o jej zdolności do pracy i przygotować dla nich alternatywne rozwiązania. Obejmuje to źródła energii, systemy informatyczne, dane, lokalizację, surowce i dostawców. Optymalizacja sprawdza się w stabilnym otoczeniu, natomiast w warunkach podwyższ-

onego ryzyka potrzebne są również rozsądnie zaprojektowane bufor i plany ciągłości działania. Drugim obszarem jest organizacja pracy. Uzależnienie ważnego procesu od jednej osoby staje się ryzykiem dla całej firmy. Dokumentowanie procedur, przekazywanie wiedzy i rozwijanie kompetencji pozwalających na przejmowanie obowiązków zwiększają zdolność przedsiębiorstwa do działania przy ograniczonej dostępności kadry. Trzecim filarem są finanse. Rezerwa płynnościowa, kontrola należności, dywersyfikacja przychodów oraz rozłożenie ryzyka pomiędzy większą liczbę klientów i dostawców dają przedsiębiorcy więcej czasu na reakcję. W kryzysie właśnie czas staje się jednym z najcenniejszych zasobów firmy.

Odporność jako przewaga

Rozwiązania służące budowaniu odporności mają zastosowanie

znacznie szersze niż przygotowanie na scenariusze ekstremalne. Sprawdzają się podczas awarii energetycznej, cyberataku, utraty dostawcy, wzrostu cen surowców, odejścia ważnego pracownika czy czasowej utraty siedziby.

Firma przygotowana na zakłócenia szybciej podejmuje decyzje, sprawniej dostosowuje procesy i ogranicza skalę strat. Odporność staje się elementem konkurencyjności, a w przypadku sektora MŚP także częścią bezpieczeństwa całej gospodarki. Wyniki „Odpornego biznesu” wskazują jednocześnie, od czego warto zacząć: od odpowiedzi na pytanie, jak długo firma będzie w stanie działać, gdy nagle zabraknie tego, co dziś uważa za oczywiste.

*Autorem badania „Odporny biznes” jest Krzysztof Traczyk, Dyrektor Generalny Biura Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

REKLAMA

VANITYSTYLE
TIME FOR ACTION

BENEFITY DLA PRACOWNIKÓW

Zobacz, co oferujemy!



Odwiedź nas na LinkedIn



ENERGIA

Karty sportowe



RELAKS

Kino, teatr, muzeum, parki tematyczne



WYGODA

Aplikacja Vanitystyle Next



EMPLOYER BRANDING

Platforma z materiałami dla działów HR – Kalendarz HR

Dowiedz się więcej na vanitystyle.pl

50 NAJBARDZIEJ DYNAMICZNYCH MŚP

Lp.	Pełna nazwa spółki	Przychody H1 2025 (tys. zł)	Przychody H1 2026 (tys. zł)	zmiana proc.
1	BTC Studios	50,00	3 596,00	7 092,00
2	Energy	115,00	2 154,00	1 773,04
3	YBS	67,00	682,00	917,91
4	IDH	1 208,00	10 038,00	730,96
5	Ovid Works	351,00	2 015,00	474,07
6	MedTech Solutions	141,00	778,00	451,77
7	Wildlands Interactive	180,00	708,00	293,33
8	Liftero	404,00	1 376,00	240,59
9	Sunnet	851,00	2 769,00	225,38
10	Hilander	91,00	228,00	150,55
11	MedApp	2 046,00	4 979,00	143,35
12	Moonlit	231,00	479,00	107,36
13	BTCS	1 331,00	2 736,00	105,56
14	Emplocity	351,00	705,00	100,85
15	Proacta	4 218,00	7 968,00	88,90
16	Cosma	6 094,00	10 592,00	73,81
17	Igoria Trade	3 037,00	5 134,00	69,05
18	E-XIM IT	6 724,00	10 897,00	62,06
19	Sedivio	5 208,00	8 438,00	62,02
20	Varsav	1 580,00	2 544,00	61,01
21	Galvo	9 973,00	15 027,00	50,68
22	Labocanna	704,00	1 052,00	49,43
23	Novina	2 422,00	3 611,00	49,09
24	Kancelaria Prawna Inkaso WEC	6 325,00	9 205,00	45,53
25	Play2Chill	1 054,00	1 509,00	43,17
26	Mineral	6 142,00	8 746,00	42,40
27	FreeMind	2 115,00	2 973,00	40,57
28	Polman	8 532,00	11 924,00	39,76
29	Termoexpert	2 027,00	2 794,00	37,84
30	VRFabric	2 852,00	3 889,00	36,36
31	Letus	138,00	186,00	34,78
32	Kupiec	11 045,00	14 791,00	33,92
33	Fundusz Hipoteczny Dom	4 239,00	5 675,00	33,88
34	Wierzyciel	729,00	967,00	32,65
35	Simteract	4 228,00	5 401,00	27,74
36	Grupa Klepsydra	28 327,00	36 118,00	27,50
37	AUXILIA	3 479,00	4 367,00	25,52
38	BASEIG	916,00	1 110,00	21,18
39	MM Conferences	8 437,00	10 155,00	20,36
40	Vee	2 418,00	2 892,00	19,60
41	Farm Innovations	563,00	673,00	19,54
42	Outdoorzy	4 363,00	5 175,00	18,61
43	Internetowy Fundusz Leasingowy	2 962,00	3 511,00	18,53
44	Planet B2B	508,00	596,00	17,32
45	Fibo	10 673,00	12 454,00	16,69
46	JRC Group	7 321,00	8 365,00	14,26
47	Suntech	19 441,00	22 169,00	14,03
48	Hydrapres	14 694,00	16 660,00	13,38
49	Wodkan	25 926,00	29 245,00	12,80
50	Telemedycyna Polska	2 515,00	2 789,00	10,89

Bezpieczeństwo bez paniki

Tematy związane z bezpieczeństwem, obronnością i przygotowaniem na sytuacje kryzysowe coraz częściej wychodzą poza środowisko służb mundurowych. Interesują się nimi dziś także zwykli obywatele, przedsiębiorcy, szkoły i samorządy. To naturalna reakcja na zmieniającą się rzeczywistość.

JAROSŁAW GIBZIŃSKI
prezes WOJ-POL Sklep Mundurowy

Wraz ze wzrostem zainteresowania pojawia się jednak także ryzyko dezinformacji, przypadkowych zakupów i ofert bazujących bardziej na emocjach niż na rzeczywistych potrzebach. Od wielu lat działam w branży mundurowej i widzę, jak bardzo zmienił się sposób myślenia o bezpieczeństwie. Dawniej odzież taktyczna, mundury czy specjalistyczne wyposażenie były domeną przede wszystkim żołnierzy, funkcjonariuszy, ochrony i klas mundurowych. Dziś ten krąg jest znacznie szerszy. Coraz więcej osób zastanawia się, jak przygotować siebie i rodzinę na sytuacje awaryjne, brak prądu, problemy z komunikacją czy konieczność szybkiego opuszczenia miejsca zamieszkania. Organizowane są szkolenia, spotkania, wydarzenia związane z obronnością i bezpieczeństwem. Sama większa świadomość jest zjawiskiem pozytywnym. Problem zaczyna się wtedy, gdy wiedzę zastępuje strach.

Nie wszystko, co „taktyczne”, jest naprawdę potrzebne
Wzrost zainteresowania bezpieczeństwem zawsze przyciąga również firmy, które wcześniej nie miały z tą branżą wiele wspólnego. Pojawiają się nowe produkty, marki i oferty, często bardzo dobrze opa-

kowane marketingowo. Nie oznacza to oczywiście, że każda nowa firma jest niewiarygodna. Rynek potrzebuje nowych pomysłów i technologii. Jednak w branży, w której produkt ma służyć człowiekowi w trudnych warunkach, szczególnego znaczenia nabiera możliwość zweryfikowania producenta i jego doświadczenia. Klient powinien wiedzieć, co rzeczywiście kupuje. Samo określenie produktu jako „wojskowego”, „taktycznego” czy „survivalowego” nie jest gwarancją jakości. Dobra kurtka terenowa, buty, plecak czy element umundurowania muszą przede wszystkim odpowiadać konkretnemu zastosowaniu. Profesjonalny sprzedawca nie powinien przekonywać klienta, że potrzebuje wszystkiego. Powinien pomóc mu określić, czego potrzebuje naprawdę. To ogromna różnica.

Przygotowanie nie oznacza życia w strachu
Rozsądne przygotowanie do sytuacji kryzysowej nie polega na gromadzeniu ogromnej ilości przypadkowego wyposażenia. Znacznie ważniejsza jest wiedza. Warto wiedzieć, jak zachować się podczas awarii, gdzie szukać wiarygodnych informacji, jakie podstawowe rzeczy powinny znaleźć się w domu czy samochodzie oraz co może rzeczywiście przydać się w pierwszych godzinach sytuacji kryzysowej.

Odpowiednia odzież, obuwie, latarka, apteczka czy podstawowe wyposażenie mogą być bardzo przydatne. Ale powinny być dobrane świadomie, a nie kupowane pod wpływem nagłówków czy internetowych emocji. Właśnie tutaj firmy z naszej branży ponoszą szczególną odpowiedzialność. Powinniśmy edukować, wyjaśniać i doradzać. Nie powinniśmy wzmacniać lęku tylko dlatego, że zwiększa sprzedaż. Bezpieczeństwo jest zbyt poważnym tematem, żeby sprowadzać je do chwilowego trendu.

Najpierw sprawdź, potem zaufaj
Dzisiaj konsumenci mają dostęp do ogromnej liczby ofert. To zaleta, ale też wyzwanie. Dlatego przed wyborem produktu czy dostawcy warto sprawdzić kilka rzeczy: jak długo firma działa, jakie ma doświadczenie, czy można znaleźć jej historię, czy oferuje realne doradztwo i czy bierze odpowiedzialność za sprzedawane produkty. W sytuacji kryzysowej nie ma czasu na zastanawianie się, czy sprzęt rzeczywiście działa tak, jak obiecywała reklama. Zaufanie trzeba budować wcześniej. Dojrzałe podejście do bezpieczeństwa nie oznacza ignorowania zagrożeń. Nie oznacza również życia w ciągłym napięciu. Polega na spokojnej ocenie sytuacji, zdobywaniu wiedzy i dokonywaniu świadomych wyborów. Dotyczy to również biznesu. Firmy związane z branżą mundurową i bezpieczeństwem powinny pamiętać, że klient kupuje od nas coś więcej niż produkt. Kupuje również przekonanie, że w odpowiednim momencie będzie mógł na nim polegać. Dlatego w tej branży nadal najcenniejszą walutą pozostaje zaufanie.



WYRÓŻNIENIA

NAJLEPSZE PRODUKTY
DLA MŚP 2026

FAKTORING

Spółka: **SMEO**Rozwiązanie: **FAKTORING ONLINE**

Faktoring 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.

LEASING

Spółka: **ALIOR LEASING**Rozwiązanie: **SZYBKI I PROSTY LEASING DLA SEKTORA MŚP**

Szybki i prosty leasing od Alior Leasing to kompleksowe rozwiązanie finansowania inwestycji dla małych i średnich przedsiębiorstw. Umożliwia sfinansowanie pojazdów, maszyn, urządzeń, sprzętu specjalistycznego oraz innych środków trwałych w szybkim i w pełni zdalnym procesie.

Przedsiębiorcy mogą otrzymać decyzję leasingową już w ciągu 10 minut od złożenia wniosku, potwierdzić dane za pomocą SMS-a lub e-maila oraz podpisać umowę zdalnie. Proces został dodatkowo uproszczony dzięki integracji z aplikacją mObywatel. W przypadku finansowania jednego przedmiotu o wartości do 500

tys. zł oraz zaangażowania do 1 mln zł klient nie musi przedstawiać żadnych dokumentów finansowych. Oferta obejmuje leasing, pożyczkę, najem oraz ubezpieczenia i jest dostępna zarówno dla firm rozpoczynających działalność, jak i doświadczonych przedsiębiorców z różnych branż.

Spółka: **PEKAO LEASING**Rozwiązanie: **FINANSOWANIE INWESTYCJI DLA FIRM**

Pekao Leasing wspiera przedsiębiorców w realizacji inwestycji, które zwiększają konkurencyjność firm i napędzają rozwój polskiej gospodarki. Spółka oferuje elastyczne rozwiązania leasingowe dopasowane do potrzeb mikrofirm, sektora MŚP oraz większych przedsiębiorstw, finansując m.in. samochody, maszyny, urządzenia i inne aktywa niezbędne do prowadzenia i rozwoju biznesu. Ważnym elementem działalności jest wspieranie

transformacji przedsiębiorstw – w tym inwestycji w pojazdy niskoemisyjne i rozwiązania przyczyniające się do zwiększenia efektywności energetycznej. Pekao Leasing rozwija również cyfrowe procesy finansowania, dzięki którym przedsiębiorcy mogą szybciej i wygodniej realizować swoje plany inwestycyjne. Połączenie doświadczenia, elastyczności, nowoczesnych technologii i szerokiej sieci partnerów

pozwała Pekao Leasing odpowiadać na zmieniające się potrzeby rynku. Finansowanie oferowane przez spółkę pomaga przedsiębiorcom inwestować, rozwijać działalność i budować przewagę konkurencyjną – wspierając tym samym wzrost i modernizację polskiej gospodarki. Pekao Leasing to finansowanie, które realnie napędza inwestycje polskich firm, wspierając ich rozwój, konkurencyjność i modernizację gospodarki.

CYFRYZACJA

Spółka: **SYMFONIA**

Rozwiązanie: **SYMFONIA EDOKUMENTY**



Symfonia eDokumenty to lubiany przez użytkowników i wielokrotnie nagradzany system klasy ECM (Enterprise Content Management) przeznaczony do zarządzania obiegiem dokumentów w firmie. Program, dzięki swojej bogatej funkcjonalności, pozwala uporządkować dokumentację wg działów, teczek, spraw czy klientów, usprawnić przepływ informacji i komunikację wewnętrzną, a także zarządzać zadaniami oraz śledzić postępy w ich realizacji. Może pełnić również funkcję

elektronicznego archiwum, które zapewnia wygodny dostęp do umów, faktur, korespondencji i innych plików. Za pomocą programu użytkownicy mogą korzystać z gotowych, wbudowanych schematów obiegu dokumentów i dostosowywać je do potrzeb swojej firmy tak, aby konkretne informacje trafiały do odpowiednich osób, były łatwe do odnalezienia, a faktury akceptowane na czas. System jest dostępny w trzech elastycznych planach pakietowych z możliwością rozbudowy

o dodatkowe aplikacje, np. do obsługi eDoręczeń, zarządzania projektami czy CMR. Z łatwością integruje się z innymi produktami Symfonii, jak Symfonia Finanse i Księgowość czy Symfonia Handel. Symfonia eDokumenty to system ECM, który łączy zarządzanie dokumentami, procesami i zadaniami w jednym miejscu, dając gwarancję, że każda faktura, umowa czy delegacja zostanie opłacona, zaksięgowana i zarchiwizowana – bez ręcznego wysiłku.

UBEZPIECZENIA

Spółka: **GENERALI POLSKA**

Rozwiązanie: **GENERALI, Z MYŚLĄ O WYNAJMIE**



„Generali, z myślą o wynajmie” to ubezpieczenie dla właścicieli nieruchomości przeznaczonych na wynajem, zarówno osób fizycznych, jak i firm. Po zmianach w maju 2026 r. produkt lepiej odpowiada na różne modele wynajmu. Ochronę można objąć nieruchomości wynajmowane na cele mieszkalne, biurowe, usługowe i handlowe. Nie trzeba podawać kodów PKD najemcy,

wystarczy określić ogólne przeznaczenie nieruchomości. Jedna polisa może obejmować zarówno część nieruchomości przeznaczoną na wynajem, jak i tę, z której właściciel korzysta prywatnie. Ochrona może objąć również jego mienie prywatne, OC w życiu prywatnym związane z nieruchomością oraz szkody spowodowane przez najemcę w wyniku dewastacji.

Ochronę można rozszerzyć o szkody związane z brakiem wymaganych przeglądów oraz skorzystać ze złagodzonych wymogów dotyczących zabezpieczeń przeciwkradzieżowych. Dzięki temu właściciel może dopasować polisę do sposobu korzystania z nieruchomości i ograniczyć formalności oraz ryzyko luk w ochronie.

Spółka: **TUIR WARTA**

Rozwiązanie: **WARTA EKSTRABIZNES PLUS**



Wychodząc naprzeciw rzeczywistym potrzebom przedsiębiorców, Warta jako pierwsza w Polsce w maju 2025 wprowadziła możliwość zawarcia ubezpieczenia bez deklaracji kodów PKD. Dotychczas, by ustalić ochronę w ubezpieczeniu dla przedsiębiorców, branża kierowała się kodami PKD. W praktyce był to dość skomplikowany proces, który niósł ze sobą ryzyko błędów – pełne odzwierciedlenie działalności wymagało

bowiem wskazania wielu kodów. Ryzyko stało się jeszcze większe przy nowym systemie klasyfikacji PKD 2025. Dzięki decyzji o eliminacji obowiązku deklarowania PKD, Warta zapewniła kompleksową i rzeczywistą ochronę działalności klientów. Miniony rok potwierdził, że był to rewolucyjny krok. W realiach wysokiej inflacji i rosnących kosztów prowadzenia biznesu przedsiębiorcy coraz częściej oczekują nie tylko ceny,

ale przede wszystkim bezpieczeństwa i ciągłości działania. Produkt oferuje także m.in. ubezpieczenie od przestoju działalności – ochronę kosztów stałych, zwiększonych kosztów działalności i utracony zysk po szkodach majątkowych. Warta Ekstrabiznes Plus to ubezpieczenie dopasowane do realiów dzisiejszego biznesu, bo liczy się ciągłość działania, nie tylko naprawa szkody.

Spółka: **UNUM ŻYCIE**

Rozwiązanie: **OCHRONA PREMIUM**



Nasze grupowe ubezpieczenie życia i zdrowia pomaga odpowiadać na różnorodne potrzeby pracowników związane z dobrostanem, bezpieczeństwem i dostępem do opieki. Elastyczna konstrukcja programu pozwala dopasować zakres ochrony do indywidualnych potrzeb pracowników i ich bliskich, łącząc wsparcie finansowe z szerokim dostępem do diagnostyki, profilaktyki, konsultacji, rehabilitacji oraz pomocy w

trudnych sytuacjach, takich jak poważna choroba, pobyt w szpitalu czy wypadek. Program obejmuje m.in. wsparcie onkologiczne i kardiologiczne, pomoc w przypadku chorób cywilizacyjnych, świadczenia z tytułu NNW oraz szeroki katalog operacji chirurgicznych. Pracownicy mogą również korzystać ze wsparcia psychologicznego i psychiatrycznego. Szczególną opieką obejmujemy dzieci pracowników – od narodzin

do 25. roku życia, a w uzasadnionych przypadkach także dłużej. Dla najbardziej wymagających przygotowaliśmy również Ochronę VIP. Elastyczny program pozwala każdemu pracownikowi dopasować zakres ochrony do swoich potrzeb, zapewniając zarówno wsparcie finansowe, jak i dostęp do usług medycznych oraz badań diagnostycznych.

BENEFITY POZAPŁACOWE

Spółka: **VANITYSTYLE**

Rozwiązanie: **PROGRAMY SPORTOWE FITPROFIT, FITSPORT**



VanityStyle pragnie być dla swoich klientów inspiracją i motywatorem do działania. Posiadają 2 programy sportowe w ramach swojej oferty benefitów pozapłacowych dla pracowników firm – FitProfit i FitSport. Razem z kartami sportowymi oferowany jest dostęp do tysięcy obiektów sportowo-rekreacyjnych, dziesiątek różnych

dyscyplin, a także do bezpłatnej aplikacji VanityStyle Next z biblioteką filmów treningowych. Mają również platformę HR dla swoich klientów wraz z materiałami edukacyjnymi i wspierającymi zdrowy styl życia pracowników. Warto na koniec wspomnieć, że VanityStyle posiada też vouchery kulturalne QlturaProfit, dzięki którym można korzystać

z różnorodnej oferty teatrów, kin, muzeów czy parków tematycznych. Jedna karta sportowa – jako benefit pozapłacowy – pozwala korzystać pracownikowi z wielu opcji: siłowni, basenów, klubów fitness, saun, zajęć jogi i piliatesu, szkół tańca, sztuk walki czy ścianek wspinaczkowych.

TELEKOMUNIKACJA

Spółka: **ALLVOICE**

Rozwiązanie: **NOWOCZESNA KOMUNIKACJA BIZNESOWA: OD TELEFONII PO AI W CONTACT CENTER**



Firmowa komunikacja nie musi mieć jednej daty ważności. AllVoice potrafi utrzymać i rozwijać istniejącą telefonię, również środowiska działające od wielu lat, a jednocześnie zaprojektować jej dalszy rozwój bez wymiany sprawnych elementów tylko dlatego, że na rynku pojawiła się nowsza technologia.

Budujemy rozwiązania oparte na technologiach Microsoft, Zoom, Mitel i Avaya: od telefonii i komunikacji pracowników po zaawansowane contact center. Łączymy rozmowy, wiadomości i cyfrowe kanały kontaktu w spójne doświadczenie klienta i prostszą obsługę po stronie pracowników. AI włączamy bezpośrednio w proces obsługi klienta. Głosowi i tekstowi asystenci

prowadzą naturalne rozmowy, korzystają z wiedzy firmy, wspierają pracowników w najtrudniejszych momentach dnia i w czasie rzeczywistym dostarczają informacji potrzebnych do obsługi klienta. Łączymy doświadczenie w komunikacji biznesowej z najnowszymi możliwościami AI, dzięki czemu firmy mogą rozwijać obsługę klienta bez porzucania inwestycji, które nadal mają dla nich wartość.

Zanim dodasz AI do contact center, sprawdź, co masz pod spodem

Asystent głosowy może odebrać telefon, porozmawiać z klientem, sięgnąć do firmowej wiedzy i przekazać rozmowę konsultantowi.



KAMILA KĘPIŃSKA

Head of Marketing Communications,
AllVoice

Skąd system ma wiedzieć, kto dzwoni? Gdzie znajdzie historię kontaktu z klientem? Czy zobaczy jego sprawę w CRM? Co stanie się z rozmową, kiedy trzeba będzie przekazać ją człowiekowi? Gdzie zapisze się jej wynik? Jak to wszystko połączyć z telefonią, która w firmie działa od dziesięciu albo piętnastu lat?

Odpowiednie połączenie

Środowisko komunikacyjne firmy rozwija się wraz z rozwojem organizacji. Pierwsze wdrożenie centrali, później Contact Center, przypięcie odpowiedniego CRM. Nagrywanie rozmów i zarządzanie numerami od różnych operatorów. Z całą pewnością, na tej drodze IT wdrożyło wewnętrzne komunikatory jak Teams albo Zoom, a na biurkach pojawiły się telefony IP oraz komórki. Powstały nowe

oddziały, dodatkowe integracje. Każdy element pojawiał się wtedy, kiedy był potrzebny. Wszystkie działają bardzo dobrze, tylko czy są ze sobą odpowiednio połączone?

Od kilku lat do całej tej układanki dokładamy sztuczną inteligencję i modele językowe, które prowadzą naturalną rozmowę, przeszukują firmową wiedzę, podpowiadają konsultantom odpowiedzi czy podsumowują kontakt z klientem.

Dużo firm stoi teraz przed wyborem chatbota, voicebota, całej platformy czy też kolejnego pojedynczego modułu. Zanim zaczniemy rozważać integracje, warto najpierw rozrysować sobie całe posiadane środowisko. Co już mamy? Które systemy wymieniają między sobą dane, a które od

lat działają obok siebie? Co warto zostawić, co połączyć, a co rzeczywiście zaczyna ograniczać dalszy rozwój?

Sama technologia jest jednak dopiero kolejnym krokiem. Zanim cokolwiek kupimy, trzeba przyjrzeć się procesom w firmie: gdzie klient utknie, gdzie pracownik traci czas, gdzie brakuje informacji i co warto automatyzować. Dopiero wtedy można stwierdzić, czy voicebot, nowa platforma, integracja czy maksymalne wykorzystanie tego, co już działa. Do tego potrzeba doświadczenia.

Nie każda modernizacja wymaga wymiany wszystkiego
Czasem najlepszym ruchem będzie migracja części środowiska do chmury. Czasem integracja nowego contact center z istniejącą telefonią.

Czasem pozostawienie systemu, który nadal spełnia swoją rolę, i dołożenie do niego nowych możliwości.

W AllVoice pracujemy z takimi środowiskami: budowanymi przez lata, złożonymi z technologii różnych producentów i rozwijanymi etapami. Utrzymujemy istniejące rozwiązania, integrujemy środowiska Microsoft, Zoom, Mitel czy Avaya, projektujemy contact center i włączamy nowe możliwości AI tam, gdzie mają konkretny sens biznesowy.

Masz w firmie telefonię, contact center, CRM i kilka systemów, które przez lata rosły obok siebie? Napisz do nas. Przyjrzymy się temu, co już masz, podpowiemy, co zmienić, połączyć albo gdzie dołożyć AI. www.allvoice.pl

materiał partnera

AI w małej firmie – technologia dostępna

Sztuczna inteligencja może być pierwszą wielką rewolucją technologiczną, w której mała firma nie musi czekać, aż technologia stanie się tania i dostępna. Paradoks polega na tym, że właśnie dlatego pieniądze przestają być najważniejszą barierą. Stają się nią sposób myślenia, kompetencje i gotowość właściciela firmy do zmiany sposobu, w jaki organizuje pracę.

EDYTA DOBRZAŃSKA

menadżerka i specjalistka w zakresie restrukturyzacji, transformacji organizacyjnej oraz budowania efektywnych struktur sprzedażowych i operacyjnych

Przez większą część historii gospodarczej technologia sprzyjała dużym. Fabrykę mógł zbudować ten, kto miał kapitał. Drogie systemy informatyczne wdrażały przede wszystkim korporacje. Automatyzacja produkcji wymagała maszyn, integratorów, informatyków i wielomiesięcznych projektów.

Sztuczna inteligencja zaczyna zmieniać tę logikę. Właściciel kilkunastoosobowej firmy może dziś korzystać z narzędzi o możliwościach, do których jeszcze kilka lat temu dostęp miały przede wszystkim największe przedsiębiorstwa technologiczne. Za cenę kilku abonamentów otrzymuje dostęp do systemów potrafiących analizować dokumenty, przygotowywać oferty, podsumowywać spotkania, wspierać sprzedaż, tworzyć materiały marketingowe, porównywać dane, tłumaczyć, programować, odpowiadać klientom czy wspierać podejmowanie decyzji.

Pytanie nie brzmi więc już: czy mała firma stać na sztuczną inteligencję? Znacznie ciekawsze jest inne: czy mała firma potrafi zmienić się wystarczająco szybko, żeby naprawdę z niej skorzystać?

Technologia po raz pierwszy naprawdę wyrównuje szanse

Dane pokazują, że na razie nie potrafimy wykorzystać tej szansy w pełni. W 2025 r. z technologii AI korzystało około 20 proc. przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. W Polsce było to około 8 proc. firm objętych statystyką Eurostatu. Szczególnie wyraźna jest różnica między przedsiębiorstwami różnej wielkości: AI wykorzystywało około 5,8 proc. małych firm, 14,8 proc. średnich i 45,8 proc. dużych.

Nie oznacza to jednak, że mniejsze przedsiębiorstwa są skazane na

technologiczną peryferyjność. Przeciwnie.

Mała firma ma coś, czego często nie posiada korporacja: krótką drogę od decyzji do działania. Jeżeli właściciel firmy zatrudniającej 20 osób zdecyduje dziś, że od przyszłego tygodnia wszystkie oferty handlowe będą przygotowywane przy wsparciu AI, a każde spotkanie sprzedażowe będzie automatycznie podsumowywane i analizowane, może przeprowadzić tę zmianę niemal natychmiast. W organizacji zatrudniającej 20 tys. osób podobna decyzja oznacza procedury, integracje, kwestie bezpieczeństwa, szkolenia, konsultacje prawne i miesiące przygotowań. To, co przez dziesięciolecia było ograniczeniem mniejszych firm, może więc nagle stać się ich przewagą.

AI jest inteligencją czy bardzo sprawnym rozpoznawaniem wzorców?

W dyskusji o sztucznej inteligencji warto pamiętać o jednej z ciekawszych tez prof. Andrzeja Dragana. Zamiast rozstrzygać, czy maszyna „naprawdę myśli”, proponuje on spojrzeć na inteligencję bardziej praktycznie – jako zdolność dostrzegania analogii, rozpoznawania wzorców i łączenia pozornie odległych informacji. W takim ujęciu współczesne systemy AI niewątpliwie wykonują część tych czynności niezwykle skutecznie. Podczas Impact'26 zwracał uwagę właśnie na inteligencję rozumianą jako zdolność „łączenia kropek” i rozpoznawania wzorców. To ważna perspektywa również dla przedsiębiorcy.

W biznesie ogromna część pracy intelektualnej nie polega przecież na



Firmy bardzo często kupują narzędzia nie dlatego, że rozwiązały konkretny problem, ale dlatego, że są nowe.



odkrywaniu nowej teorii względności. Polega na rozpoznawaniu podobieństw. Ten klient przypomina dwudziestu wcześniejszych klientów. Ta reklamacja wygląda jak problemy, które pojawiały się już wcześniej. Wyniki tego miesiąca przypominają sytuację sprzed roku. Ten kandydat ma kompetencje podobne do osób, które świetnie sprawdziły się w firmie. Ta umowa różni się od wcześniejszej w kilku istotnych miejscach.

To właśnie przestrzeń, w której AI potrafi być niezwykle użyteczne. Ale jest też druga strona tej technologii.

Model może rozwiązać skomplikowany problem, ale czasami zamiast rzeczywiście go przeanalizować, rozpoznaje znajomy schemat i odtwarza wcześniej poznaną odpowiedź. W eksperymentach z modelami językowymi napięcie między rozumowaniem, rozpoznawaniem analogii i „recytowaniem” okazuje się jednym z ciekawszych problemów współczesnej AI. Dla przedsiębiorcy wynika z tego bardzo praktyczna zasada: AI może być znakomitym współpracownikiem. Nie powinna być niekontrolowanym właścicielem decyzji.

Nie wszystko, co da się zautomatyzować, ma sens

Tu pojawia się ważny głos dr Katarzyny Józwik, CEO Smartney Grupa Oney. W rozmowie z „Executive Magazine” zwraca uwagę na rozróżnienie, które powinno znaleźć się na ścianie każdego zarządcy pracującego nad wdrożeniem AI: technologiczna możliwość nie jest jeszcze biznesowym uzasadnieniem.

Nie wystarczy pytać: czy możemy

coś zautomatyzować? Trzeba pytać: po co, dla kogo i z jaką odpowiedzialnością?

Józwik określa to jako poszukiwanie „mądrych DA SIĘ” – rozwiązania, które nie tylko jest technologicznie możliwe, lecz także wnosi realną wartość dla klienta i przedsiębiorstwa. To rozróżnienie wydaje się banalne, dopóki nie przyjrzymy się historii technologii.

Firmy bardzo często kupują narzędzia nie dlatego, że rozwiązały konkretny problem, ale dlatego, że są nowe. Powstają więc strategie AI, działy AI, prezentacje AI i chatboty AI, których najważniejszą funkcją bywa możliwość poinformowania rynku, że firma „wdrożyła sztuczną inteligencję”. Technologia staje się dekoracją.

Tymczasem prawdziwa transformacja zaczyna się nie od pytania: gdzie możemy zastosować AI? Powinna zacząć się od pytania: gdzie w naszej firmie marnujemy najwięcej ludzkiego czasu?

Najpierw problem, potem technologia

Najdroższym zasobem przedsiębiorstwa jest dziś praca ludzka. Mała firma zazwyczaj nie ma nadmiaru ludzi. Ma właściciela, który jednocześnie sprzedaje, zarządza, kontroluje finanse i rozwiązuje problemy klientów. Ma handlowca, który sporą część dnia poświęca na przygotowanie ofert. Ma księgowość przepisującą informacje z dokumentów. Marketing godzinami przygotowujący kolejne wersje podobnych treści. Właśnie tam warto zacząć.

Nie od futurystycznej wizji przedsiębiorstwa zarządzanego przez



Najdroższym zasobem przedsiębiorstwa jest dziś praca ludzka.

autonomicznych agentów, lecz od odzyskiwania trzydziestu minut tutaj, godziny tam, kilku godzin tygodniowo w kolejnym procesie. Dopiero suma tych drobnych oszczędności tworzy zmianę ekonomiczną. Analiza cytowana przez PARP, oparta m.in. na danych European Investment Bank Investment Survey, wskazywała, że wdrożenie AI w europejskich przedsiębiorstwach wiązało się średnio z około 4-procentowym wzrostem produktywności pracy. Co szczególnie istotne, efekt ten nie wynikał przede wszystkim z redukcji zatrudnienia, lecz ze zwiększenia efektywności pracy człowieka.

To może być jedna z najważniejszych informacji dla sektora MŚP. AI nie musi oznaczać: zatrudnić mniej ludzi. Znacznie ciekawsze jest: z tymi samymi ludźmi wykonać więcej wartościowej pracy.

Zacznij od jednego procesu

Przedsiębiorca nie powinien zaczynać wdrożenia AI od kupowania technologii. Powinien zacząć od kartki papieru.

Warto wypisać powtarzalne czynności wykonywane w przedsiębiorstwie i zadać trzy pytania: Co zabiera nam najwięcej czasu?; Co robimy setki razy w podobny sposób?; Gdzie ludzie wykorzystują

dla każdego?



Przedsiębiorca nie powinien zaczynać wdrożenia AI od kupowania technologii. Powinien zacząć od kartki papieru.

kompetencje poniżej swoich możliwości?

Najbardziej oczywistymi obszarami będą często obsługa klienta, przygotowanie ofert handlowych, analiza dokumentów i umów, marketing, raportowanie, tworzenie notatek ze spotkań, research, analiza danych czy wewnętrzna baza wiedzy. Następnie należy wybrać jeden proces. Nie dziesięć.

Jeżeli firma przygotowuje miesięcznie 200 ofert, a każda wymaga średnio 40 minut pracy, celem pierwszego projektu może być skrócenie

tego czasu do 15 minut. I dopiero wtedy pojawia się technologia.

Mierniki powinny być brutalnie proste: czas wykonania zadania, koszt procesu, liczba błędów, szybkość odpowiedzi klientowi, konwersja sprzedaży. Po kilku tygodniach właściciel powinien być w stanie odpowiedzieć nie na pytanie: czy pracownicy używają AI? Tylko: ile pieniędzy albo czasu odzyskaliśmy dzięki AI?

To jest różnica między cyfrową zabawką a inwestycją.

Największą barierą nie jest technologia

Badanie Bilansu Kapitału Ludzkiego PARP i Uniwersytetu Jagiellońskiego pokazuje ciekawy paradoks. W grupie badanych przedsiębiorstw aktywnie korzystających z AI było 23 proc., jednak tylko 6 proc. firm zakwalifikowano do najbardziej zaawansowanej grupy „pionierów innowacji”, traktujących AI jako narzędzie strategiczne. Aż 46 proc. znalazło się w grupie „tra-

dycjonalistów”.

Jeszcze ciekawszy jest problem kompetencji. Jedynie około jedna czwarta badanych przedsiębiorstw deklarowała dostęp do odpowiednio przygotowanej kadry IT zdolnej do wdrażania rozwiązań AI. Prawie połowa firm nie podejmowała jednocześnie żadnych działań zmierzających do uzupełnienia brakujących kompetencji. Można więc powiedzieć przewrotnie: sztuczna inteligencja jest technologią, której barierą coraz rzadziej jest technologia. Barierą staje się organizacja.

Człowiek nie znika. Zmienia się jego zadanie

Katarzyna Józwik zwraca uwagę na jeszcze jeden element. AI będzie coraz skuteczniej analizować dane, rekomendować rozwiązania i automatyzować procesy, ale nie zdejmiemy z liderów odpowiedzialności za konsekwencje decyzji. Technologia może zaproponować rozwiązanie. Człowiek musi odpowiedzieć na pytanie, czy powinien je zastosować.

Dlatego Józwik traktuje empatię nie jako „miękką” ozdobę zarządzania, lecz jako realną kompetencję przywódczą. Przyszłość lidera widzi w połączeniu technologii z inteligencją emocjonalną, rozumieniem kontekstu i odpowiedzialnością. I tutaj dochodzimy do najważniejszego paradoksu rewolucji AI. Im bardziej inteligentne stają się maszyny, tym ważniejsze stają się cechy, których nie powinniśmy bezrefleksyjnie delegować maszynom. Ocena. Odpowiedzialność. Zaufanie. Rozumienie drugiego człowieka. Wartości. Sens. Technologia może odpowiedzieć na pytanie jak. Przedsiębiorca nadal musi wiedzieć po co.

Mała firma może być naprawdę duża

Przez lata skala dawała przedsiębiorstwu przewagę: więcej kapitału, więcej danych, większe działy IT, droższych konsultantów. AI część tej przewagi demokratyzuje.

Nie sprawi oczywiście, że pięcioosobowa firma z dnia na dzień stanie

się korporacją. Może jednak sprawić, że pięć osób będzie wykonywało pracę, do której wcześniej potrzeba było siedmiu czy dziesięciu – nie poprzez pracę dłuższą, lecz dzięki usunięciu z ich dnia części czynności mechanicznych.

Największa przewaga nie powstanie jednak przez samo kupienie dostępu do kolejnego modelu. Za chwilę wszyscy będą mieli dostęp do podobnych technologii.

Przewagą stanie się coś znacznie trudniejszego do skopiowania: umiejętność zadawania właściwych pytań, organizowania procesów, uczenia ludzi współpracy z AI i podejmowania lepszych decyzji dzięki odzyskanemu czasowi.

Sztuczna inteligencja przynosi przedsiębiorcom więc dość przewrotną lekcję. Technologia, która miała uczynić człowieka mniej potrzebnym, może w rzeczywistości sprawić, że jeszcze ważniejsze stanie się to, co najbardziej ludzkie: osąd, odpowiedzialność, ciekawość i zdolność nadawania rzeczom sensu.

MŚP napędzają polską gospodarkę. Jak leasing pomaga firmom rosnać szybciej?

Małe i średnie przedsiębiorstwa są fundamentem polskiej gospodarki. Stanowią niemal 99,8 proc. wszystkich firm działających w kraju i wytwarzają ponad 45 proc. polskiego PKB. To właśnie sektor MŚP tworzy miliony miejsc pracy, napędza lokalny rozwój i odpowiada za znaczną część inwestycji realizowanych w Polsce.

Inwestycje wymagają sprawnego finansowania

Aby utrzymać konkurencyjność, przedsiębiorcy regularnie inwestują w maszyny, pojazdy, urządzenia czy technologie. Jednocześnie oczekują, że dostęp do finansowania będzie szybki, prosty i dopasowany do tempa prowadzenia biznesu.

Odpowiedzią na te potrzeby jest leasing, który od lat pozostaje jednym z najważniejszych źródeł finansowania inwestycji w sektorze MŚP. Pozwala korzystać z nowoczesnych środków trwałych bez konieczności angażowania środków własnych i pomaga zachować płynność finansową.

Cyfrowy leasing to standard nowoczesnego biznesu

Alior Leasing rozwija swoją ofertę właśnie z myślą o przedsiębiorcach, którzy chcą szybko realizować plany inwestycyjne. Dzięki automatycznemu procesowi decyzję leasingową można otrzymać już w 10 minut od złożenia wniosku. Cały proces może odbywać się online, bez konieczności osobistego spotkania. Klient potwierdza dane za pomocą SMS-a lub poczty elektronicznej, a umowę zawiera zdalnie. Spółka jest także zintegrowana z usługą mObywatel, co dodatkowo przyspiesza podpisanie umowy. Dodatkowym ułatwieniem jest uproszczona procedura finan-

sowania. W przypadku jednego przedmiotu o wartości do 500 tys. zł oraz zaangażowania do 1 mln zł przedsiębiorca nie musi dostarczać żadnych dokumentów finansowych.

– Wiemy, że polskie firmy z sektora MŚP są jednym z głównych motorów wzrostu gospodarczego, a ich rozwój zależy od dostępu do finansowania, które jest szybkie, elastyczne i dopasowane do realiów prowadzenia biznesu. Dlatego w Alior Leasing konsekwentnie rozwijamy rozwiązania, dzięki którym przedsiębiorcy mogą koncentrować się na realizacji swoich planów inwestycyjnych, a nie na formalnościach – mówi **Maciej Czapski**, wiceprezes Alior Leasing sp. z o.o.

Oferta dopasowana do potrzeb przedsiębiorców

Oferta spółki odpowiada na potrzeby różnych grup przedsiębiorców. Alior Leasing finansuje startupy od pierwszego dnia działalności, oferuje dedykowane rozwiązania dla przedstawicieli zawodów medycznych, a także umożliwia finansowanie

nowych i używanych maszyn, pojazdów oraz sprzętu specjalistycznego.

Klienci mogą korzystać z pełnej palety produktów: leasingu, pożyczki, najmu i ubezpieczeń. W przypadku pożyczki możliwe jest również sfinansowanie podatku VAT, co stanowi dodatkowe wsparcie dla płynności finansowej firmy.



Leasing od lat pozostaje jednym z najważniejszych źródeł finansowania inwestycji w sektorze MŚP. Pozwala korzystać z nowoczesnych środków trwałych bez konieczności angażowania środków własnych i pomaga zachować płynność finansową.



Maciej Czapski, wiceprezes Alior Leasing sp. z o.o.

Leasing wspiera rozwój firm

Rozwój sektora MŚP w dużej mierze nie jest możliwy bez systematycznego inwestowania. Leasing skutecznie wspiera przedsiębiorców w realizacji tych planów, gdyż umożliwia szybki dostęp do niezbędnych środków trwałych. Właśnie dlatego jest dziś jednym z kluczowych narzędzi wspierających wzrost firm i budowanie potencjału polskiej gospodarki.

Nie da się przewidzieć kolejnego kryzysu, ale można przygotować na niego firmę

Pandemia miała być wydarzeniem wyjątkowym. Wojna w Ukrainie – szokiem, którego nikt nie zakładał w biznesowych scenariuszach. Kryzys energetyczny miał minąć wraz ze stabilizacją cen, a zaburzenia łańcuchów dostaw miały być przejściowe. Tymczasem kolejne kryzysy nie tyle znikają, ile zmieniają swoją postać.

ROBERT ROSICKI
CFO Eurocast

Dla przedsiębiorców najważniejszą kompetencją nie jest dziś przewidywanie przyszłości, lecz zdolność do działania wtedy, gdy przewidzieć się jej nie da.

Kolejny kryzys nie musi zacząć się w Polsce, żeby bardzo szybko stać się problemem polskiej firmy.

Jeszcze kilka lat temu planowanie strategiczne miało dość oczywistą konstrukcję: założenia dotyczące sprzedaży, kosztów, inwestycji i zatrudnienia, a następnie kilka wariantów budżetu. Dzisiaj pytanie „jaki będzie przyszły rok?” jest mniej użyteczne niż: „co zrobimy, jeśli nasze założenia okażą się błędne?”.

To zasadnicza zmiana sposobu myślenia o zarządzaniu. Szczególnie ważna dla sektora MŚP.

Polska gospodarka stoi na MŚP. Ale MŚP nie może stać na jednym filarze

Według najnowszego raportu PARP w Polsce działało w 2024 r. ponad 2,37 mln przedsiębiorstw niefinansowych. 99,8 proc. z nich stanowiły mikro-, małe i średnie firmy, odpowiadające za 47,2 proc. polskiego PKB.

Jeżeli MŚP odpowiadają za niemal

połowę polskiej gospodarki, ich odporność przestaje być wyłącznie sprawą poszczególnych przedsiębiorców. Staje się elementem bezpieczeństwa gospodarczego i konkurencyjności Polski.

Jednocześnie MŚP zazwyczaj mają mniejszą skalę działania, ograniczony dostęp do kapitału i mniejszy margines błędów niż największe organizacje. Dlatego odporność nie jest dla nich modnym terminem z prezentacji strategicznych. Jest kwestią bardzo praktyczną.

Firma może mieć pieniądze na koncie i jednocześnie być podatna na kryzys. Wystarczy jeden dostawca, od którego zależy cała produkcja. Jeden klient odpowiadający za znaczącą część przychodów. Jeden pracownik posiadający kluczową wiedzę. Jeden system informatyczny, którego awaria zatrzymuje operację.

W środowisku wojskowym funkcjonuje zasada: „Two is one. One is none” – dwa to jeden, jeden to zero. Chodzi o redundancję i świadomość, że rozwiązanie istniejące tylko w jednym egzemplarzu może w chwili kryzysu okazać się rozwiązaniem, którego faktycznie nie ma. W biznesie działa to dokładnie tak samo. Jeden dostawca bez alternatywy, jeden człowiek posiadający krytyczną wiedzę czy jeden system, którego awaria zatrzymuje działalność, są pojedynczymi punktami awarii.

Dlatego odporna organizacja nie pyta wyłącznie: „Czy mamy plan?”. Pyta również: „Co się stanie, jeśli ten plan przestanie działać?”.

Odporność zaczyna się tam, gdzie kończy się koncentracja ryzyka

Zarząd powinien regularnie zadawać sobie niewygodne pytania: co zrobimy, jeśli największy klient ograniczy zamówienia o 30 proc.? Jak długo możemy działać, jeśli kluczowy dostawca przestanie dostarczać surowiec? Co stanie się z marżą, jeśli podstawowy koszt



produkcji wzrośnie o 20 proc.? Czy mamy alternatywę dla kluczowej osoby?

To nie są pytania na czas kryzysu. Trzeba je zadać wcześniej.

Nie zawsze musi też chodzić o ryzyko, które widzimy bezpośrednio na własnym rynku. Polityka taryfowa Stanów Zjednoczonych pokazuje, jak decyzja podejmowana tysiące kilometrów od siedziby firmy może wpłynąć na jej codzienne funkcjonowanie.

Cła, groźba ich podwyższenia czy eskalacja napięć handlowych nie ograniczają się do bezpośredniej relacji USA z konkretnym partnerem. Mogą zmieniać przepływy towarów, presję cenową, dostępność surowców, decyzje inwestycyjne i sytuację konkurencyjną całych branż. W efekcie przedsiębiorstwo w Polsce czy innym kraju Europy może odczuć skutki wydarzenia, którego samo nie jest uczestnikiem.

To ważne rozróżnienie. Ryzyko może być globalne, ale jego konsekwencje dla firmy są bardzo lokalne i konkretne: dotyczą marży, kosztów, zamówień, dostępności materiałów czy możliwości wejścia na określony rynek.

Dlatego odporność nie oznacza przewidywania każdej decyzji administracji USA czy kolejnego ruchu na rynku surowców. Oznacza rozumienie, przez jakie kanały zewnętrzny szok może dotrzeć do

własnego biznesu – i przygotowanie odpowiedzi.

Najdroższe słowo w biznesie? „Zawsze”

„Zawsze kupowaliśmy od tego dostawcy”.

„Zawsze mieliśmy ten poziom zamówień”.

„Zawsze udawało się znaleźć pracownika”.

„Zawsze mogliśmy podnieść ceny”.

W stabilnym otoczeniu takie zdania brzmią niewinnie. W kryzysie mogą okazać się opisem największych słabości organizacji.

Ostatnie lata szczególnie mocno pokazały to przedsiębiorstwom produkcyjnym. Jeden element łańcucha dostaw przestaje działać zgodnie z planem, a problem z dostępnością komponentu szybko przekłada się na produkcję, sprzedaż, płynność i relacje z klientami.

W przetwórstwie tworzyw sztucznych dobrze widać, jak wiele pozornie odległych czynników wpływa na konkurencyjność. Dostępność i ceny surowców, energia, transport, popyt, wymagania środowiskowe czy zmiany regulacyjne tworzą system naczyń połączonych.

Czasami najtańszy dostawca nie jest najtańszym dostawcą, jeżeli jego awaria może zatrzymać produkcję. Czasami najniższy poziom zapasów nie oznacza najwyższej efektywności, jeżeli brak kilku dni dostaw

powoduje wielotygodniowe konsekwencje.

Efektywność kontra odporność? To fałszywy wybór

Przez lata biznes był uczony optymalizacji: mniej zapasów, krótszy czas dostawy, mniej kosztów, większa wydajność, maksymalne wykorzystanie aktywów.

Problem polega na tym, że model zoptymalizowany pod kątem normalnych warunków niekoniecznie jest zoptymalizowany pod kątem zakłóceń.

Dlatego efektywność trzeba mierzyć w dwóch wymiarach: kosztem działania w normalnych warunkach oraz kosztem braku odporności. Ten drugi może być znacznie większy.

Jeżeli alternatywny dostawca jest nieco droższy, ale pozwala utrzymać produkcję w sytuacji awaryjnej, nie należy traktować go wyłącznie jako „droższego dostawcy”. Jest również elementem bezpieczeństwa operacyjnego.

Podobnie jest z energią. W przedsiębiorstwie produkcyjnym nie jest ona już tylko pozycją w rachunku kosztów. Jest czynnikiem konkurencyjności i ryzykiem strategicznym. Odporność nie oznacza utrzymywania wysokich zapasów wszystkiego ani rezygnacji z efektywności. Chodzi o identyfikację elementów krytycznych i przygotowanie dla nich alternatywy.



Ryzyko może być globalne, ale jego konsekwencje dla firmy są bardzo lokalne i konkretne: dotyczą marży, kosztów, zamówień, dostępności materiałów czy możliwości wejścia na określony rynek.

Płynność daje czas. A czas daje wybór

W kryzysie najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa może być nie gotówka sama w sobie, lecz czas, który dzięki niej zyskujemy.

Firma posiadająca odpowiednią płynność może negocjować, zamiast desperacko szukać rozwiązania. Może utrzymać kluczowych pracowników, kupić surowiec drożej, przeczekać chwilowy spadek popytu albo zainwestować wtedy, gdy konkurenci ograniczają działalność. Dlatego odporność finansowa nie powinna być definiowana wyłącznie przez pytanie „ile mamy pieniędzy?”. Ważniejsze jest: ile czasu możemy działać w scenariuszu znaczącego pogorszenia warunków rynkowych?

Kryzys ujawnia prawdę o organizacji

Jest jeszcze jeden element, o którym mówi się za mało: ludzie.



Jeżeli nieobecność jednej osoby powoduje, że firma nie potrafi podjąć decyzji, negocjować z klientem albo uruchomić procesu, problemem nie jest człowiek.

W wielu MŚP ogromna część wiedzy znajduje się w głowach kilku osób. To naturalne. Firma powstaje wokół właściciela, dyrektora produkcji, handlowca czy technologa, który przez lata buduje relacje i zna proces od podszewki. Z perspektywy odporności jest to jednak ryzyko.

Jeżeli nieobecność jednej osoby powoduje, że firma nie potrafi podjąć decyzji, negocjować z klientem albo uruchomić procesu, problemem nie jest człowiek. Problemem jest model organizacyjny.

Odporna firma potrzebuje więc nie tylko dobrych specjalistów, ale także zastępowalności, dzielenia się wiedzą, dokumentowania kluczowych procesów i jasnego podziału odpowiedzialności.

Nie potrzebujemy kolejnego segregatora z procedurami

Można stworzyć świetną procedurę i jednocześnie mieć firmę nieprzygotowaną do kryzysu. Dlatego zamiast pisać dziesiątki stron scenariuszy, warto czasem przeprowadzić prosty test.

Wyobraźmy sobie, że jutro największy klient zmniejsza zamówienia o 40 proc., kluczowy dostawca in-

formuje o sześciotygodniowej przerwie, ceny energii rosną o 25 proc., a osoba odpowiedzialna za operacje jest niedostępna przez miesiąc.

Co robimy? Kto podejmuje decyzję? Jakie koszty ograniczamy? Których klientów chronimy w pierwszej kolejności? Z jakich źródeł finansujemy działalność? Jak długo możemy działać?

Jeżeli odpowiedzi pojawiają się szybko, firma prawdopodobnie ma podstawy odporności. Jeżeli nie – właśnie znaleźliśmy obszar do pracy.

Odporność nie oznacza zachowawczości

Można tak bardzo skoncentrować się na ryzyku, że firma przestanie podejmować ryzyko w ogóle. A przedsiębiorstwo, które nie inwestuje, nie rozwija kompetencji i nie szuka nowych rynków, również staje się mniej odporne – tyle że powoli.

Odporna organizacja nie jest organizacją, która unika ryzyka. Jest organizacją, która wie, jakie ryzyko podejmuje i ma przygotowaną odpowiedź, kiedy rzeczywistość pójdzie w innym kierunku. Dlatego dylemat nie brzmi dziś: „inwe-

stować czy oszczędzać?”. Powinien brzmieć: „w co inwestować, żeby jednocześnie zwiększać konkurencyjność i odporność firmy?”

Nie da się stworzyć modelu, który pozwoli przewidzieć następny kryzys. Nie wiemy, czy będzie to kolejny szok geopolityczny, cyberatak, załamanie popytu, problem energetyczny, nagła zmiana regulacyjna, eskalacja napięć handlowych czy wydarzenie, którego dzisiaj nawet nie potrafimy nazwać. Możemy jednak przygotować organizację na zmienność.

Dywersyfikować klientów i dostawców. Pilnować płynności. Rozwijać kompetencje ludzi. Inwestować w technologie. Testować scenariusze. Budować alternatywy. I przede wszystkim regularnie zadawać sobie pytanie: „Od czego jesteśmy dzisiaj najbardziej zależni?”

Bo odporność przedsiębiorstwa nie zaczyna się wtedy, kiedy znamy odpowiedź na pytanie, co wydarzy się jutro. Zaczyna się wtedy, kiedy wiemy, co zrobimy, jeśli jutro wydarzy się coś zupełnie innego niż zakładaliśmy.

Nie odporność na konkretny kryzys. Odporność na nieprzewidywalność.

Zdobyć kapitał na ekspansję

Pierwsza sprzedaż potwierdza, że technologia odpowiada na realną potrzebę klienta. Gdy jednak firma szuka kapitału na ekspansję, musi pokazać, że ten sukces da się powtórzyć na większą skalę, a pozyskane pieniądze przełożą się na trwały wzrost wartości biznesu.

MICHAŁ GAWĘDA
partner, Montis VC

Fundusz będzie więc oceniał kierunek rozwoju, wielkość rundy, wycenę oraz moment rozpoczęcia inwestycji. Zainteresowanie spółką otwiera rozmowę, ale do transakcji prowadzi dopiero plan, który łączy te elementy w przekonującą całość.

Rynkowe rekordy łatwo odczytać jako sygnał, że kapitału znów jest pod dostatkiem. W praktyce za dużą częścią wzrostu stoją jednak pojedyncze, bardzo duże rundy. Według raportu PFR Ventures w drugim kwartale 2026 roku polskie startupy pozyskały 594 mln zł (wylączając megarundę ICEYE). Aż 274 mln zł z tej kwoty przypadło na spółkę Viktor, której rundę poprowadził Accel. Jedna transakcja odpowiadała więc za około 46 proc.

całego zestawienia. W takich warunkach średnia wielkość rundy mówi founderowi niewiele o tym, ile kapitału może pozyskać jego firma. Potrzebną kwotę trzeba wyprowadzić z ekonomii własnego planu ekspansji i efektu, jaki finansowanie ma pozwolić osiągnąć.

Nawet dobrze prosperująca firma nie zawsze pasuje do strategii VC

Warto przy tym pamiętać, co właściwie kupuje fundusz venture capital. Obejmuje on udziały z oczekiwaniami, że po latach sprzedaż je z istotnym zyskiem. Sama perspektywa zwiększenia przychodów może więc nie wystarczyć. Trzeba pokazać, dlaczego ekspansja otworzy dostęp do dużej grupy podobnych odbiorców albo pozwoli zwiększyć sprzedaż bez równie szybkiego wzrostu kosztów. Z perspektywy funduszu inwestującego między innymi w technologie dla

przemysłu i energetyki ważne jest też uwzględnienie tempa decyzji zakupowych. Testy i uzgodnienia z klientem mogą trwać miesiącami, podczas gdy wynagrodzenia trzeba płacić od początku. To wyjaśnia, dlaczego nawet dobrze prosperująca firma nie zawsze pasuje do strategii VC.

Wielkość rundy wynika z rezultatu, do którego ma doprowadzić inwestycja. Może nim być zdobycie grupy klientów na nowym rynku i potwierdzenie, że po kosztach wdrożeń oraz obsługi ich kontrakty pozostawiają marżę. Jeśli spółka zakłada kolejne finansowanie, musi zachować czas na pokazanie wyników i zamknięcie następnej transakcji. Potrzebny jest też wariant opóźnienia sprzedaży: które wydatki można odsunąć i z czego zrezygnować przy mniejszej rundzie? Przyjęcie niższej kwoty przy niezmiennym planie grozi powrotem po kapitał, zanim pojawią się argumenty uzasadniające następną inwestycję.

Tak policzona runda porządkuje również listę potencjalnych inwestorów. Warto sprawdzić, jakie transakcje fundusz rzeczywiście przeprowadził w ostatnich miesią-

cach, ile zwykle inwestuje na wejściu, jakiego udziału oczekuje i czy zachowuje kapitał na kolejne rundy. Fundusz może dobrze oceniać technologię, a mimo to nie mieć możliwości sfinansowania transakcji tej wielkości lub zaakceptowania czasu potrzebnego na rozwój spółki. Przy większej rundzie kluczowe jest też znalezienie inwestora prowadzącego, który przeanalizuje biznes, zaproponuje warunki i zadeklaruje istotną część kapitału. Według PFR Ventures koinwestycje odpowiadały w pierwszym półroczu 2026 roku za 59 proc. wartości transakcji. Takie rundy często wymagają współpracy kilku funduszy, ale znacznie łatwiej zbudować konsorcjum, gdy jeden z inwestorów jest gotowy jako pierwszy wziąć odpowiedzialność za decyzję.



Wielkość rundy wynika z rezultatu, do którego ma doprowadzić inwestycja.

Zapewnić czas

Dodatkowy czas może zapewnić venture debt, czyli finansowanie dłużne przeznaczone dla startupów wspieranych przez inwestorów. Uzupełnia ono kapitał pozyskany w zamian za udziały. O takim rozwiązaniu warto rozmawiać przy rundzie lub krótko po niej, gdy spółka ma środki i wsparcie funduszy. Finansujący ocenia bowiem także jej szanse na pozyskanie kolejnego kapitału. Dług może pomóc osiągnąć wynik uzasadniający wyższą wycenę, ale trzeba policzyć, ile czasu rzeczywiście zapewni po uwzględnieniu odsetek, opłat i spłat. Nadmierne zadłużenie może zniechęcić następnego inwestora, jeśli znaczna część jego pieniędzy miałaby trafić do wcześniejszych wierzycieli.

Kapitał na ekspansję trafia więc przede wszystkim do firm, które potrafią zamienić ambicję wejścia na nowy rynek w propozycję możliwą do sfinansowania. Potrzebna jest uzasadniona kwota, wynik, do którego ma doprowadzić inwestycja, oraz fundusz gotowy poprowadzić rundę. Dopiero połączenie tych elementów pozwala przejść od zainteresowania inwestorów do pieniędzy, które mogą pracować na wzrost spółki.

Gdzie wykorzystanie AI rzeczywiście ma sens

Jeszcze niedawno sztuczna inteligencja była kojarzona przede wszystkim z dużymi korporacjami, kosztowną infrastrukturą i zespołami specjalistów. Dziś coraz więcej narzędzi AI jest dostępnych także dla małych przedsiębiorstw.

MARTA GODZISZ

dyrektor Centrum Kształcenia
Podyplomowego i studiów MBA
dla branży IT w Polsko-Japońskiej
Akademii Technik Komputerowych

Nie oznacza to jednak, że każda firma potrzebuje własnego systemu sztucznej inteligencji. Największą wartość może przynieść rozwiązanie znacznie prostsze: dobrze dobrane narzędzie, wykorzystane do konkretnego problemu biznesowego.

Jeszcze kilka lat temu wdrożenie AI wymagało często inwestycji, na które mniejsze przedsiębiorstwa nie mogły sobie pozwolić. Potrzebne były dane, infrastruktura, kompetencje technologiczne i ludzie, którzy potrafili takie rozwiązania zaprojektować i utrzymywać.

Dziś bariera wejścia jest zdecydowanie niższa. Generatywna AI jest dostępna w modelu abonamentowym, a korzystanie z wielu narzędzi nie wymaga programowania. Dla przedsiębiorcy oznacza to zmianę znacznie ważniejszą niż sama popularyzacja nowej technologii. AI zaczyna być traktowana nie jako odrębny projekt informatyczny, lecz jako kolejne narzędzie pracy. I właśnie w tym kierunku warto patrzeć na jej zastosowanie w sektorze MŚP.

Nie od narzędzia, tylko od problemu

Najczęstszym błędem w podejściu do AI jest rozpoczęcie od pytania: „Jakie rozwiązanie powinniśmy kupić?”. Tymczasem właściwe pytanie powinno brzmieć: „Który proces w naszej firmie możemy dzięki AI wykonać szybciej, taniej albo lepiej?”.

W małym przedsiębiorstwie nie trzeba szukać spektakularnych zastosowań. Warto przyjrzeć się codziennej pracy i zidentyfikować zadania powtarzalne, czasochłonne i wymagające przetwarzania dużej ilości informacji.

Może chodzić o przygotowywanie ofert, analizę dokumentów, tworzenie raportów, odpowiadanie na powtarzające się pytania klientów, przygotowywanie materiałów marketingowych, podsumowywanie spotkań czy wyszukiwanie infor-

macji w firmowych zasobach.

W takich obszarach AI może działać jak cyfrowy asystent pracownika. Nie musi podejmować decyzji ani zastępować człowieka. Wystarczy, że skróci czas potrzebny na wykonanie części pracy.

To może mieć dla małej firmy bardzo konkretne znaczenie. Jeżeli pracownik zamiast dwóch godzin poświęca na dane zadanie 40 minut, odzyskany czas można przeznaczyć na sprzedaż, kontakt z klientem, rozwój produktu czy pozyskiwanie nowych kontraktów.

Dlatego wartość AI powinna być oceniana nie przez liczbę zakupionych licencji, ale przez efekt biznesowy, jaki przynosi jej wykorzystanie.

Mała firma może zyskać relatywnie więcej

W dużej organizacji automatyzacja pojedynczego procesu może przynieść oszczędności liczone w milionach. W małej firmie skala będzie oczywiście mniejsza. Nie oznacza to jednak, że znaczenie takiej zmiany musi być mniejsze. Dla przedsiębiorstwa zatrudniającego kilkanaście osób odzyskanie kilku czy kilkunastu godzin pracy tygodniowo może mieć zauważalny wpływ na efektywność całego zespołu.

AI może też częściowo zmniejszać różnicę między przedsiębiorstwami wynikającą ze skali. Duża organizacja może pozwolić sobie na osobny dział analityczny, marketingowy czy rozbudowany zespół obsługi klienta. Mikro- i małe przedsiębiorstwo często musi rozdzielać te zadania pomiędzy kilka osób. Dostęp do narzędzi AI nie likwiduje przewagi dużych firm. Może jednak pozwolić mniejszym organizacjom działać szybciej i sprawniej, niż wynikałoby to z ich zasobów kadrowych.

Mały sklep internetowy może szybciej przygotowywać i porządkować informacje o produktach. Biuro doradcze może usprawnić przygotowywanie analiz i materiałów dla klientów. Firma produkcyjna może wykorzystać AI do pracy z dokumentacją i danymi operacyjnymi. Przedsiębiorstwo



usługowe może automatyzować część komunikacji z klientami.

W każdym z tych przypadków technologia jest środkiem, a nie celem.

Najpierw test, później większe wdrożenie

Małe firmy nie powinny kopiować strategii AI dużych korporacji. Znacznie rozsądniejszym rozwiązaniem może być podejście etapowe.

Firma może wybrać jeden proces i przez kilka tygodni sprawdzić, czy zastosowanie AI rzeczywiście przynosi korzyści. W przypadku przygotowywania ofert można zmierzyć czas potrzebny na stworzenie dokumentu, liczbę poprawek i szybkość odpowiedzi dla klienta. Dopiero na podstawie tych wyników warto zdecydować, czy rozwiązanie rozszerzać na kolejne obszary.

Takie podejście ogranicza ryzyko, a jednocześnie pozwala pracownikom nauczyć się korzystania z nowych narzędzi.

Jest to szczególnie ważne, ponieważ koszt wdrożenia AI nie kończy się na zakupie abonamentu. Trzeba uwzględnić również czas pracowników, szkolenia, integrację z istniejącymi systemami, przygotowanie zasad korzystania z narzędzi oraz kontrolę jakości generowanych wyników.

Dlatego najbardziej zaawansowane rozwiązanie nie musi być najlepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa. Czasami więk-

”

W dużej organizacji automatyzacja pojedynczego procesu może przynieść oszczędności liczone w milionach. W małej firmie skala będzie oczywiście mniejsza.

szą wartość przyniesie proste narzędzie, które dobrze odpowiada na konkretną potrzebę.

Produktywność człowieka, nie automatyzacja dla samej automatyzacji

Dyskusja o AI często koncentruje się na pytaniu, które zawody i zadania technologia zastąpi. Z perspektywy małego przedsiębiorstwa równie ważne jest inne pytanie: które zadania może przejąć od człowieka, aby człowiek mógł zająć się pracą o większej wartości?

Handlowiec może szybciej przygotować podsumowanie rozmowy i kolejną wersję oferty. Marketingowiec może wykorzystać AI do przygotowania pierwszych wersji treści. Menedżer może szybciej przeanalizować obszerny raport. Pracownik może wyszukać potrzebne informacje w dużym zbiorze dokumentów bez ręcznego przeglądania każdego z nich.

Nie oznacza to automatycznego przejęcia odpowiedzialności przez algorytm. Przeciwnie. Im bardziej AI uczestniczy w procesie biznesowym, tym większe znaczenie ma człowiek, który potrafi ocenić rezultat, wychwycić błąd i podjąć właściwą decyzję.

To oznacza również zmianę kompetencji. Pracownik powinien nie tylko wiedzieć, jak korzystać z narzędzia, ale także rozumieć jego ograniczenia. Musi umieć ocenić, kiedy wygenerowana odpowiedź jest użyteczna, a kiedy wymaga dodatkowej weryfikacji.

Technologia wymaga zasad

Wraz z rosnącą dostępnością AI pojawia się także ryzyko niekontrolowanego korzystania z narzędzi.

Pracownik może chcieć wkleić do zewnętrznego systemu dokument zawierający dane klienta, informacje finansowe czy poufne dane przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia bezpieczeństwa może to być znacznie poważniejszy problem niż sam koszt niewłaściwie dobranej licencji.

Dlatego wdrożenie AI powinno obejmować także podstawowe zasady dotyczące danych. Firma powinna określić, jakie informacje mogą być wprowadzane do zewnętrznych narzędzi, które dane wymagają szczególnej ochrony i kiedy wynik wygenerowany przez AI musi zostać zweryfikowany przez człowieka.

To nie powinien być dokument tworzony wyłącznie na potrzeby działu IT. W małej firmie zasady



Koszt wdrożenia AI nie kończy się na zakupie abonamentu.

muszą być przede wszystkim proste i zrozumiałe dla osób, które korzystają z narzędzi każdego dnia.

Nie każda firma potrzebuje AI wszędzie

Entuzjazm związany ze sztuczną inteligencją może prowadzić do błędnego przekonania, że firma, która nie wdroży AI w wielu ob-

szarach jednocześnie, pozostanie w tyle. To nie jest właściwa perspektywa.

Nie każdy proces wymaga automatyzacji. Nie każda czynność będzie wykonywana lepiej przez algorytm. W niektórych przypadkach koszt wdrożenia, kontroli i utrzymania rozwiązania może być większy niż uzyskana korzyść.

Dlatego przedsiębiorca powinien patrzeć na AI tak samo jak na każdą inną inwestycję. Ile czasu oszczędzimy? Czy zmniejszymy liczbę błędów? Czy poprawimy obsługę klienta? Czy pracownicy będą mogli wykonywać bardziej wartościowe zadania? Czy rozwiązanie wpłynie na sprzedaż albo koszty?

Dopiero odpowiedzi na te pytania powinny prowadzić do decyzji technologicznej.

Przewagę zbuduje sposób wykorzystania AI

Sztuczna inteligencja rzeczywiście staje się technologią dostępną dla



Nie każdy proces wymaga automatyzacji. Nie każda czynność będzie wykonywana lepiej przez algorytm.

coraz większej liczby przedsiębiorstw. W pewnym sensie oznacza to jednak, że sama technologia będzie miała coraz mniejsze znaczenie jako źródło przewagi.

Jeżeli to samo narzędzie może kupić zarówno mała firma, jak i jej konkurent, przewagę zaczyna budować sposób jego wykorzystania: jakość procesu, kompetencje pracowników, sposób organizacji pracy i umiejętność przełożenia możliwości technologii na konkretny wynik biznesowy.

Dla sektora MŚP jest to szczególnie istotne. Mała firma nie musi mieć własnego zespołu zajmującego się sztuczną inteligencją, aby korzystać z jej możliwości. Powin-

na natomiast wiedzieć, gdzie technologia rzeczywiście może pomóc. Największa zmiana może więc nie polegać na tym, że każda firma będzie miała „swoją AI”. Bardziej prawdopodobne jest to, że AI stanie się niewidoczną warstwą codziennej pracy – podobnie jak dziś niewiele osób zastanawia się nad tym, że korzysta z chmury, arkusza kalkulacyjnego czy systemu CRM.

W tym świecie pytanie nie będzie już brzmiało: „Czy stać nas na AI?”. Coraz częściej będzie brzmiało: „Gdzie jej wykorzystanie rzeczywiście ma sens?”.

I właśnie od odpowiedzi na to pytanie warto zacząć.

Rynek leasingu w Polsce – nowa faza rozwoju

Polski rynek leasingu rośnie, ale jego obraz nie jest jednorodny. Mocne wyniki finansowania pojazdów, znacznie spokojniejszy wzrost w segmencie maszyn i dominująca pozycja MŚP w strukturze klientów pokazują, gdzie koncentruje się dziś aktywność inwestycyjna firm.



ANDRZEJ SUGAJSKI
doradca zarządu
Związku Polskiego Leasingu

Jednocześnie badania przedsiębiorców wskazują na drugą ważną zmianę: leasing dla wielu z nich nie jest już jedną z kilku rozważanych form finansowania, lecz rozwiązaniem pierwszego wyboru.

Pierwsze półrocze 2026 r. potwierdza, że leasing pozostaje jednym z istotnych źródeł finansowania inwestycji polskich przedsiębiorstw. Firmy leasingowe sfinansowały w tym okresie aktywa o wartości 61,9 mld zł, o 8,9 proc. więcej niż rok wcześniej. Po bardzo dobrym pierwszym kwartale tempo wzrostu w drugim było niższe, ale rynek nadal pozostawał na plusie.

Ważniejsza od samej dynamiki jest jednak struktura tego wzrostu. Pokazuje ona, gdzie przedsiębiorstwa zwiększają nakłady, a gdzie decyzje inwestycyjne są nadal bardziej ostrożne.

Największą kategorią finansowanych aktywów pozostają pojazdy. W pierwszym półroczu wartość ich finansowania wyniosła 47,1 mld zł i była o 12,3 proc. wyższa niż przed

rokiem. Szczególnie mocny wzrost nastąpił w segmencie pojazdów ciężkich – o 25,5 proc., do 11,8 mld zł. Finansowanie ciągników siodłowych zwiększyło się o 31,2 proc., samochodów ciężarowych powyżej 3,5 tony o 27,8 proc., a autobusów o 39 proc. W przypadku pojazdów lekkich wzrost wyniósł 8,3 proc., a wartość finansowania osiągnęła 34,7 mld zł. W tej grupie finansowanie samochodów osobowych zwiększyło się o 8 proc., a dostawczych do 3,5 tony – o 10,9 proc.

Zróznicowany rynek maszyn

Znacznie spokojniej rozwija się segment maszyn i urządzeń. Wartość finansowania wzrosła w pierwszym półroczu o 1,7 proc., do 13 mld zł. Wynik całej kategorii nie oddaje jednak dużych różnic pomiędzy branżami.

Rosło finansowanie maszyn dla przemysłu spożywczego, sprzętu medycznego oraz maszyn do obróbki metali. Niższe niż rok wcześniej było natomiast finansowanie maszyn rolniczych. Trzeba przy tym uwzględnić wysoką bazę z 2025 r., kiedy inwestycje w rolnictwie wspierała kumulacja programów pomocowych i realizacja odłożonego popytu. W czerwcu pojawiło się z kolei odbicie w segmencie maszyn budowlanych.

Dane pokazują więc rynek rosnący, ale niejednorodny. Inwestycje przedsiębiorstw koncentrują się

dziś przede wszystkim w pojazdach, które odpowiadają za ponad trzy czwarte wartości finansowanych aktywów. Maszyny i urządzenia mają 21-procentowy udział w rynku.

Leasing dla mniejszych firm

Struktura klientów dobrze pokazuje rolę leasingu w gospodarce. W pierwszym półroczu 2026 r. 52,1 proc. wartości finansowania przypadło na przedsiębiorstwa o rocznych obrotach do 5 mln zł. Firmy osiągające od 5 do 20 mln zł obrotów odpowiadały za 14,6 proc., a przedsiębiorstwa z obrotami powyżej 20 mln zł – za 29,6 proc.

Leasing pozostaje więc w dużej mierze instrumentem finansowania sektora MŚP. Co więcej, badanie klientów firm leasingowych przeprowadzone w marcu 2026 r. na zlecenie ZPL pokazuje, że dla znacznej części przedsiębiorców jest to rozwiązanie pierwszego wyboru.

Aż 48,1 proc. badanych przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnej nie rozważało alternatywy wobec leasingu. Jeżeli przedsiębiorcy porównywali różne sposoby finansowania, najczęściej brali pod uwagę najem długoterminowy – 23,7 proc.,

gotówkę – 17,8 proc. oraz kredyt bankowy – 16,7 proc.

Kryteria wyboru leasingu

Badanie ZPL pozwala również dokładniej odpowiedzieć na pytanie, co decyduje o wyborze leasingodawcy. Przedsiębiorcy wskazują zwykle dwa lub trzy kluczowe czynniki. Wśród najważniejszych znajdują się warunki i parametry finansowe, ale obok nich pojawiają się szybkość i prostota procesu, sprawna komunikacja oraz zaufanie do marki.

To istotne rozróżnienie. Dane pokazują także, że koszt finansowania jest tylko jednym z elementów decyzji klienta. Konkurencja pomiędzy firmami leasingowymi odbywa się także na poziomie procesu i jakości obsługi.

Potwierdzają to wyniki dotyczące satysfakcji. 78,3 proc. przedsiębiorców deklaruje, że poleca leasing jako formę finansowania, a wskaźnik NPS osiągnął +74,3 wobec +59,5 rok wcześniej. Jednocześnie 79 proc. badanych pozytywnie oceniło swój ostatni proces zawarcia umowy leasingu.

Cyfrowo, ale osobiście

Zmiana rynku jest widoczna również w sposobie zawierania umów.

W badaniu udział klientów deklarujących elektroniczne podpisanie ostatniej umowy wyraźnie wzrósł. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorcy oczekują pełnej automatyzacji finansowania.

Bezpośredni kontakt z doradcą preferuje 60,9 proc. respondentów, kontakt e-mailowy 58,4 proc., a telefoniczny 53,8 proc. Jednocześnie 49,4 proc. badanych nie akceptuje wykorzystania automatyzacji lub AI na żadnym etapie procesu leasingowego.

Dane za pierwsze półrocze i wyniki badania klientów pokazują zatem dwa równoległe zjawiska. Z jednej strony rynek nadal zwiększa skalę finansowania inwestycji przedsiębiorstw. Z drugiej – zmienia się sam sposób korzystania z leasingu. Proces jest coraz bardziej cyfrowy, ale dla klientów nadal znaczenie mają warunki finansowe, sprawność obsługi i bezpośredni kontakt.

Na cały 2026 r. Związek Polskiego Leasingu prognozuje wzrost wartości leasingu i pożyczki leasingowej o 8,4 proc., do 129,5 mld zł.

Silnym impulsem w drugiej połowie roku powinny być inwestycje związane z Krajowym Planem Odbudowy, funduszami polityki spójności oraz programem SAFE. ZPL szacuje, że wydatki inwestycyjne finansowane z pieniędzy unijnych mogą w 2026 r. wynieść około 182 mld zł, wobec około 70 mld zł rok wcześniej. Tak duża skala środków publicznych powinna uruchamiać również inwestycje prywatne, w tym w sektorze MŚP.

Leasing pozostaje silnie związany z inwestycjami MŚP, a jednocześnie jest dla dużej części przedsiębiorców utrwalonym sposobem finansowania aktywów.

