

Sztuczna inteligencja programuje firmy



Archiwum Gazety MSP pobierz bezpłatne wydania



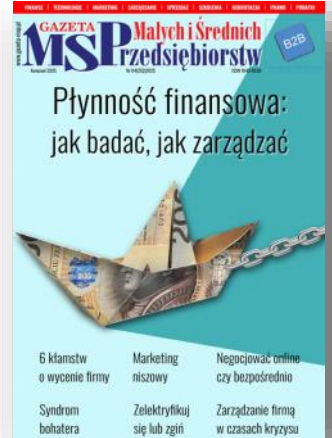
lipiec 2025



czerwiec 2025



maj 2025



kwiecień 2025



marzec 2025



luty 2025



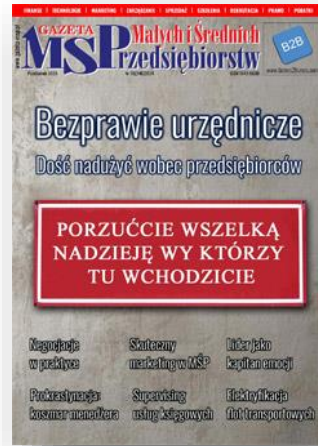
styczeń 2025



grudzień 2024



listopad 2024



październik 2024



wrzesień 2024



sierpień 2024



lipiec 2024



czerwiec 2024



maj 2024



kwiecień 2024

Symboliczny wyrok i pytania o odpowiedzialność

Sąd uniewinnił właściciela klubu Face2Face, który w czasie pandemii COVID-19 zdecydował się prowadzić działalność mimo obowiązujących ograniczeń. Wydarzenia te, w których uczestniczyło ponad 200 funkcjonariuszy i liczne służby administracyjne, stały się symbolem napięcia między państwem a przedsiębiorcami w okresie pandemii.

Przez dwa lata władze przekonywały społeczeństwo, że podejmowane działania – często kontrowersyjne i niejednokrotnie podważane przez sądy – miały na celu ochronę zdrowia publicznego. Jednak z perspektywy czasu coraz częściej pojawiają się głosy, że wiele z tych decyzji miało charakter nieproporcjonalny, a ich skutki gospodarcze i społeczne były dramatyczne. Pandemia stała się testem granic ingerencji państwa w życie obywateli i działalność gospodarczą. Przykłady takie jak zakaz wstępu do lasów czy masowe kontrole firm pokazują, jak łatwo można było wprowadzić restrykcje bez realnej debaty publicznej. Nieliczni, jak właściciel Face2Face, zdecydowali się na otwarty sprzeciw. Większość społeczeństwa – z obawy, niepewności lub poczucia odpowiedzialności – podporządkowała się narzuconym regułom.

Wraz z wybuchem wojny w Ukrainie temat pandemii zniknął z przestrzeni publicznej niemal z dnia na dzień. Dla wielu był to sygnał, że zarządzanie strachem może mieć różne oblicza – i różne cele.

Dziś warto zadać pytanie: czy ktokolwiek z urzędników poniósł odpowiedzialność za decyzje, które doprowadziły do upadku wielu firm? Czy państwo, wyplacając ewentualne odszkodowania, będzie dochodzić zwrotu środków od osób, które podejmowały błędne decyzje? A może – jak to często bywa – usłyszymy jedynie: „Wykonywałem polecenia”?

Zapraszam do lektury
Tomasz Peplak

GAZETA
MSP Małych i Średnich
Przedsiębiorstw

Wydawnictwo
GAZETA MSP Sp. z o.o.

Wydawca
Tomasz Peplak

Redaktor naczelny
Tomasz Peplak
peplak@gazeta-msp.pl

Współpraca redakcyjna
Magdalena Trusińska
magdalena.trusinska@gazeta-msp.pl

Dane kontaktowe
redakcja@gazeta-msp.pl
+48 667 622 630
www.gazeta-msp.pl

Pobierz wydania archiwalne



lipiec 2025



czerwiec 2025



maj 2025



kwiecień 2025



marzec 2025



luty 2025

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach
dystrybutorów prasy elektronicznej

empik

nexto.PL

publio

kiosk.PL

gazety.PL

ebookpoint.PL

naukowa.PL
KSIĘGARNIA INTERNETOWA

GANDALF.com.pl

IBUK

onepress

PWN

KSIĘGARNIA INTERNETOWA

MUVE.PL

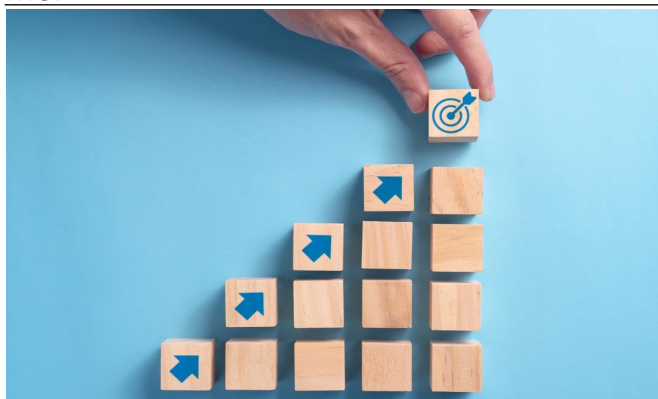
Autrzy przekazując do redakcji tekst, przenoszą na wydawcę prawa autorskie i wydawnicze.

Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adjustowania nadesłanych tekstów.

Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść materiałów reklamowych.

Reprodukcja lub przedruk wyłącznie za zgodą wydawcy gazety.

MSP



Wycena firmy - klucz do strategicznego sukcesu MSP 6

Ograniczona odpowiedzialność, rosnące długi -
co ósma spółka z o.o. w KR D 12

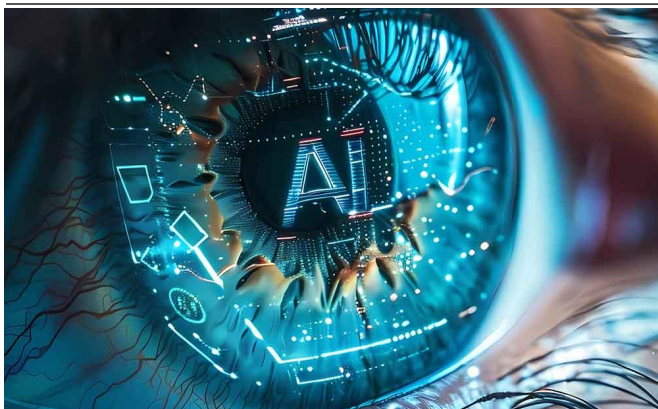
Nowości wydawnicze 16

FINANSE



Ubezpieczenia grupowe zawsze „w cenie”, niezależnie,
czy mamy rynek pracodawcy, czy pracownika 18

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE



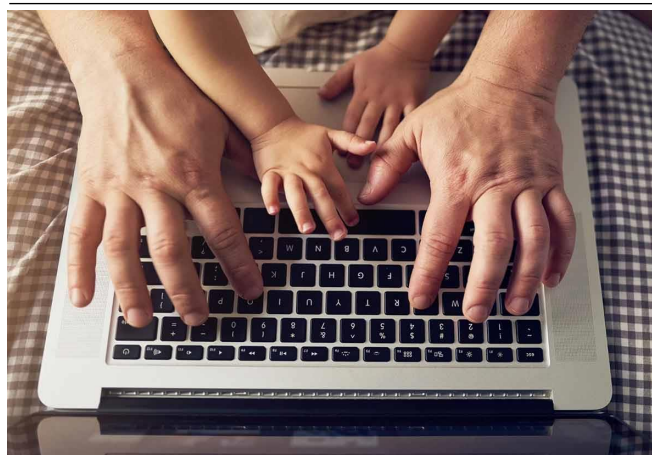
AI wkracza do firm, ale czy szefowie
zawsze o tym wiedzą? 23

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE



Jak sztuczna inteligencja zmienia rynek pracy? 26

REKLAMA I MARKETING



Content marketing parentingowy -
jak tworzyć skuteczne treści dla rodziców? 28

Profesjonalny marketing bez działu marketingu 32

ZARZĄDZANIE



Twoja prawdziwa siła perswazji 36

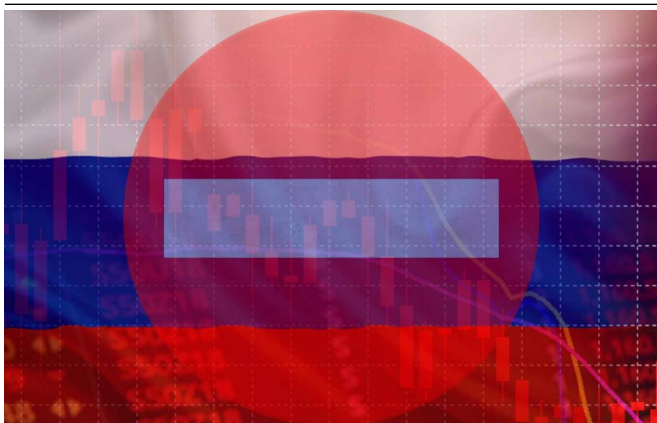
5 sygnałów nadchodzącego kryzysu 40

Sprzedż to też proces! Jak ustandaryzować
i zoptymalizować sprzedaż w firmie 44

ZARZĄDZANIE

Analiza czy przecucie - czym kierują się menedżerowie MŚP?	48
Więcej niż lajki. Dlaczego content wideo i LinkedIn to must have dla firm?	50
Co musi zawierać umowa	52

AKADEMIA MSP



Eksport pod lupą. Wprowadzono klauzulę „zakaz reeksportu do Rosji”	56
---	----

SPRZEDAŻ

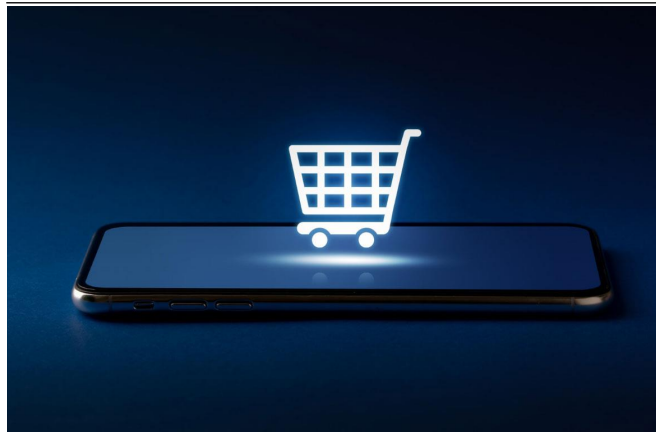
Decyzje zakupowe Polaków zależne od potrzeby chwili	58
---	----

REKRUTACJA I PRACA



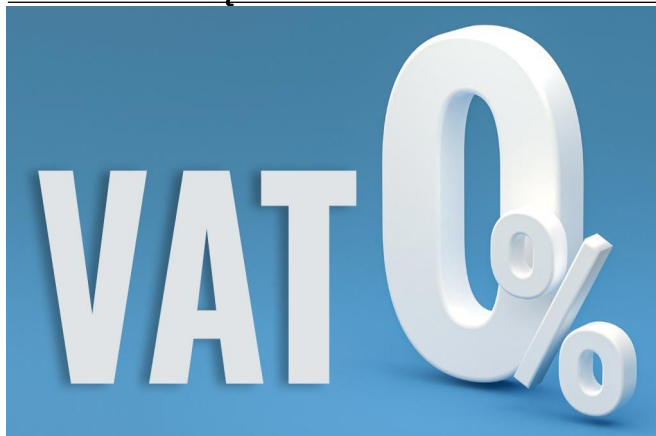
Jawność wynagrodzeń - zrób z transparentności swoją przewagę!	60
Pracownicy dobrem luksusowym	64

PRAWO



Prawo konsumenckie w e-commerce. Czy nowe obowiązki wobec przedsiębiorców wpłynęły na ochronę konsumentów	68
Skarga pauliańska kierowana wobec kolejnych nabywców nieruchomości	70

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



WDT - znaczenie dostawy towaru	74
Wakacje przedsiębiorcy - co może być kosztem prowadzenia działalności`	78

NIERUCHOMOŚCI

Najemca nie płaci. Poradnik dla właścicieli lokali użytkowych	82
--	----

TRANSPORT I MOTORYZACJA

Szybko, wszędzie, naraz: rola spedycji w last mile delivery	86
Qashqai e-Power - hybryda inna niż wszystkie	90



Wycena firmy – klucz do strategicznego sukcesu MŚP



MACIEJ STĘPA

Pytanie o rzeczywistą wartość firmy, choć z pozoru proste, skrywa złożoność, której niezrozumienie może poważnie zaszkodzić Waszym interesom. Terminów wartość, wycena i cena często używa się zamiennie, co jest błędem myślowym prowadzącym do nieudanych transakcji. To rozróżnienie jest kluczem do skutecznego zarządzania wartością naszego portfela!



Wartość to pojęcie subiektywne, które „bardzo mocno zależy od punktu siedzenia”. To, co ma dużą wartość dla jednego podmiotu, dla drugiego może być bezwartościowe. Przykład kubka kawy doskonale to ilustruje – dla miłośnika czarnej kawy ma on znaczną wartość, dla osoby niepijącej kawy – znikomą. Wartość wynika z użyteczności – a ta jest zależna od użytkownika i kontekstu.

Wspomniany kubek kawy dla kawosza ma większą wartość, jeżeli aktualnie pragnie kawy i nie ma innych jej źródeł, niż w sytuacji gdy już się nasycił, a kawy wszędzie w bród. Podobnie jest z firmami. To ile firma jest warta dla różnych właścicieli zależy zarówno od tego co może z nią zrobić jak i relatywnej dostępności takich firm.

Wycena firmy. Konsensus rynkowy i kalkulacja zewnętrzna o charakterze przejściowym

Wycena, nazywana też ceną rynkową, to zaakceptowany przez rynek konsensus na temat tego, ile należałoby zapłacić za dane aktywo w tzw. warunkach laboratoryjnych, to jest nie biorąc pod uwagę sytuacji sprzedającego ani kupującego i innych warunków transakcji. Ceny rynkowe potrafią zmieniać się bez twojego udziału w wyniku zmian politycznych, gospodarczych, kulturowych lub innych zewnętrznych czynników.

Cena transakcyjna. Kompromis między subiektywnymi perspektywami, aktualny tylko w danej transakcji

Cena transakcyjna to kompromis między wartością postrzeganą przez sprzedającego a wartością akceptowaną przez kupującego, wyrażony realną transakcją. Cena transakcyjna ma silny związek z realną wartością postrzeganą przez obie strony transakcji, jest jednak pod wpływem cen rynkowych, które tworzą alternatywne scenariusze inwestycyjne dla kupca.

Słowem, jeżeli nawet z kalkulacji mojego dyrektora finansowego wynika, że za daną firmę warto zapłacić 12 mln zł, to jeżeli podobne firmy można kupić za 8 mln, to będę dążył do tego, by transakcja odbyła się na warunkach zbliżonych do rynkowych. Jeżeli za dyrektor wylicza, że transakcja opłaci się nam przy cenie 8 mln, a cena rynkowa to 12 milionów, to prawdopodobnie nie dojdzie do transakcji, bo jako świadomy kupiec będę starał się przeczekać niekorzystną sytuację rynkową, inwestując środki w inne inicjatywy.

Po co wiedzieć ile warta jest firma?

Znajomość wartości lub wyceny firmy to nie kaprys, lecz strategiczna konieczność. Szokujące jest, że gros właścici-





cieli MŚP nie ma pojęcia, ile warte są ich firmy, a ignorancja w tym zakresie może prowadzić do poważnych konsekwencji, zaś ci, którzy twierdzą, że wiedzą dysponują zazwyczaj szczątkową, anegdotyczną wiedzą typu kolega sprzedał podobną firmę za 20 mln, więc moja też jest tyle warta.

Zapominają, że transakcja kolegi miała miejsce kilka lat temu, gdy branża była w innym punkcie na trajektorii koniunktury, a firmy różnią się rozmiarem na przykład dwukrotnie, to może skutkować czterokrotną lub wyższą różnicą w wycenie! Opieranie się na takiej „wiedzy” jest często bardziej szkodliwe niż świadoma niewiedza.

Warto wiedzieć ile warta jest firma, którą budujecie, ponieważ to zazwyczaj największa pozycja inwestycyjna w portfelu. Decyzje i koniunktury rynkowe mogą powodować, że jej wartość i wycena się zmienia. Dzięki śledzeniu wyceny firmy możemy zorientować się kiedy będzie najlepszy moment na to, że ją sprzedać, zaprosić inwestorów, lub łączyć się z innymi podmiotami.

Metody wyceny firm i jak się w nich nie zgubić

1 Metody majątkowe

Wyceniają firmę na podstawie wartości zgromadzonego majątku netto. Odpowiednie dla firm nierentownych, tracących pieniądze, w likwidacji lub gdy majątek jest więcej wart niż generowany dochód.

- **Metoda księgową.** Najprostsza – wartość kapitałów z bilansu. Szybka, zrozumiała, stosowana w sądzie.

Wady: nie odzwierciedla zdolności firmy do generowania gotówki ani wartości majątku.

- **Metoda skorygowanych aktywów netto (SAN).** Koryguje wartość aktywów bilansowych do ich realnej wartości rynkowej. Idealna dla firm nierentownych traktowanych jako „worek z aktywami”. Wady: pracochłonna, arbitralność korekt, ignoruje zdolność do generowania dochodu.
- **Metoda wartości likwidacyjnej.** Szacuje wartość przy „wymuszonej sprzedaży” z dużymi dyskontami i uwzględnia koszty likwidacji. Stosowana dla firm „na skraju bankructwa”. Wady: jak w metodzie SAN.
- **Metoda wartości odtworzeniowej.** Szacuje nakłady potrzebne do odtworzenia firmy. Odpowiada na pytanie, czy opłaca się kupić, czy zbudować od podstaw. Wady: szacowanie wartości niematerialnych lub rzadko spotykanych aktywów jest arbitralne, ignoruje zdolność do generowania gotówki i bieżącą wartość aktywów.

2 Metody dochodowe (prognostyczne)

Bardzo popularne w świecie start-upów i funduszy VC. Opierają się na prognozie wyników i dyskontowaniu przepływów pieniężnych (DCF) lub innego kluczowego dla użytkowników prognozy parametru np. zysku lub dywidend. Wady: wyniki są zależne od prognozy i arbitralnie ustalonej stopy dyskontowej. Profesjonalny kupujący rzadko ujawni wyniki takiej wyceny.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP

Program

**PRZEDSIĘBIORSTWO
FAIR PLAY 2025**

Program afiliowany przy Krajowej Izbie Gospodarczej. Formularz zgłoszeniowy dostępny na stronie www.fairplay.pl

Własna strona WWW w 15 minut? **To możliwe!**



Tworzenie strony bez programowania

Stwórz swoją stronę
w kilka chwil przy pomocy
AI i od razu zacznij
promować swoją markę



Całkowita swoboda projektowania

Wciel swoje pomysły
w życie przy pomocy
zestawu kreatywnych
narzędzi



Szablony stron dla Twojej branży

Wybieraj spośród
gotowych profesjonalnych
szablonów dopasowanych
do Twoich potrzeb



Cały marketing w jednej platformie

Promuj swoją stronę
różnymi kanałami
marketingowymi bez
opuszczania GetResponse

Tworzenie stron nigdy nie było prostsze!

PRZEKONAJ SIĘ





3 Metody porównawcze

Najpowszechniej wykorzystywane, najmniej dyskusyjne i najłatwiejsze do zrozumienia. Opierają się na porównywaniu do podobnych transakcji rynkowych lub notowań spółek giełdowych.

- **Metoda mnożników rynkowych.** Bierze parametr ekonomiczny firmy (np. skorygowany EBITDA) i mnoży go przez mnożnik z uśrednionych transakcji. Wady: zastosowane mnożniki mogą być przesunięte w czasie (odzwierciedlają ceny transakcyjne sprzed kilku do kilkunastu miesięcy), wymaga korekt.
- **Metoda porównań bezpośrednich (transakcyjnych).** Porównuje do podobnych spółek notowanych na giełdzie. Wady: trudność w znalezieniu dobrych porównań na polskim rynku, wymaga korekt o tzw. discount for lack of marketability (DLOM), którego poziom nie jest obiektywny.

4 Metody mieszane

Połączenie metod majątkowych z dochodowymi lub porównawczymi w różnych proporcjach (np. metoda szwajcarska, stuttgarcka).

Wady: dziś większość wartości biznesowej leży w firmach usługowych, gdzie majątek gra niewielką rolę, co sprawia, że metody mieszane nie pasują do dzisiejszej rzeczywistości.

Dobór metody wyceny

Z jakich metod skorzystać w zależności od kontekstu?

- **Gdy sprzedajecie firmę w dobrym stanie.** Stosujcie metodę porównawczą (mnożnikową). Jako kontrolę – skorygowane aktywa netto (SAN) zwłaszcza jeżeli firma oprócz dobrych wyników ma atrakcyjne środki trwałe.
- **Gdy ktoś oferuje Wam zakup (bo firma dynamicznie rośnie).** Oprócz metody porównawczej naciskaj na

uwzględnienie prognoz przychodów (DCF), bo kupujący może zapłacić za przyszły potencjał, jeżeli też go widzi.

- **Gdy kupujecie firmę.** Wybierzcie metodę porównawczą (mnożnikową) i majątkową, której wyniki pokażecie sprzedającemu. Jeśli firma jest w kłopotach – rozważ SAN. Dla siebie kupiec powinien zrobić również wycenę metodą prognostyczną, w jakim stopniu skorzysta na zmianach, które wdroży po zakupie np. DCF, ale nie ujawniać jej wyniku sprzedającemu.
- **Łączenie firm.** Wycena obu firm tą samą metodą (najlepiej porównawczą i majątkową) dla porównalności i kompromisu.
- **Inwestycja w cudzą firmę.** Pre-money (która określa wartość wkładu w projekt inwestycyjny strony przyjmującej inwestycję – metodą majątkową lub porównawczą) i post-money (prognoza po inwestycji, określa potencjał rozwojowy połączonych aktywów, na przykład metodą DCF).

Podsumowanie

Trzeba pamiętać, że nie każda inwestycja w wartość rzeczywistą przedsiębiorstwa przełoży się na pozytywną zmianę wyceny i oferowanej ceny. Strategicznym celem przedsiębiorców powinno być zatem tworzenie wartości, za którą ktoś będzie chciał zapłacić, możliwie niezależnie od warunków zewnętrznych, a więc im bardziej obiektywna jest tworzona wartość – tym lepiej.

Wybierając projekty biznesowe, warto kierować się długoterminowymi trendami, a nie krótkoterminowymi modami jednocześnie monitorując zmiany w rynkowym postrzeganiu wyceny tego co budujemy, żeby nie przegapić najlepszego momentu na działanie. ■

Autor: SprzedajFirme.com

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

