

# C-Suite *NEWS*

GRUDZIEŃ 2024

# SPIS TREŚCI

**04.**

## GenAI w rękach liderów

- jak świadomie wdrażać i zarządzać sztuczną inteligencją

**09.**

## Hipnoza

- tajna broń ludzi sukcesu

**14.**

## Kultura jakości w praktyce

- jak utrzymać pożądane wyniki w organizacji?



**16.**

## Ranking Kryńskiego

**19.**

## Podatkowe perspektywy roku 2025

# AUTORZY



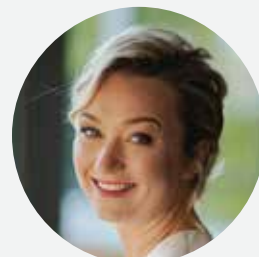
Paweł Młyński

Partner Współzarządzający  
Gekko advisoryNOW,  
Współzałożyciel controllingNOW



Joanna Karpeta

Hipnoterapeutka,  
coach biznesu



Anna Farion

Twórczyni i Liderka Wykonawcza  
„Jakości bez retuszu z Anną Farion”



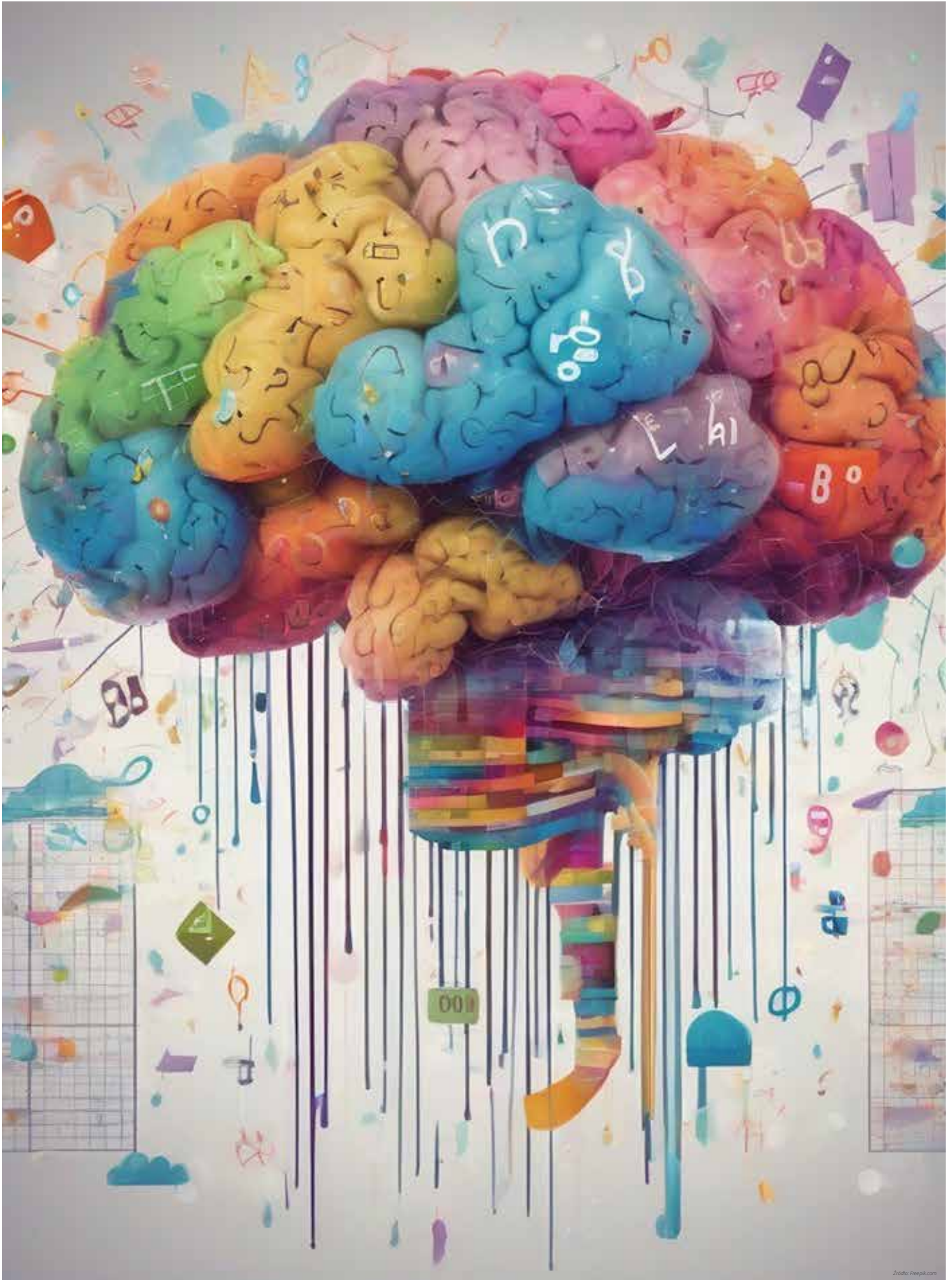
Wojciech Kryński

Prezes Zarządu Ground Frost Sp. z o.o.  
oraz Ground Frost Outsourcing Sp. z o.o.



Bartosz Mazur

Doradca podatkowy,  
Partner w Gekko Taxens



# GenAI w rękach liderów

## - jak świadomie wdrażać i zarządzać sztuczną inteligencją

Cyfrowy świat zmienia się w zawrotnym tempie. Generatywna sztuczna inteligencja nie jest już tylko modnym hasłem – potrafi pisać raporty, tworzyć strategie, a nawet zastępować konsultantów (choć w ograniczonym zakresie i wciąż mamy pełne przekonanie w Gekko advisoryNOW o zdecydowanej wyższości naszych ekspertów nad modelami językowymi...).

Dla wielu firm GenAI stała się praktycznym narzędziem, które na poważnie przekształca biznesową rzeczywistość. Świadczą o tym nie tylko liczby – w trzecim kwartale 2024 r. aż 42% spółek z indeksu S&P 500 omawiało strategię AI podczas konferencji wynikowych, w porównaniu do zaledwie 15% dwa lata temu – ale przede wszystkim skala zmian, jakie ta technologia wprowadza w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Jednak sama obecność GenAI w dyskusjach biznesowych nie gwarantuje sukcesu. Szum informacyjny, brak świadomości i wiedzy, zjawisko FOMO (Fear of Missing Out) nie pomagają w racjonalnym i przemyślanym podejściu do tematu. A to właśnie od liderów zależy, czy ta technologia stanie się katalizatorem rozwoju, czy może źródłem chaosu i niepewności w organizacji. Przyjrzyjmy się, jak świadomie wykorzystać potencjał GenAI i przeprowadzić organizację przez tę transformację bazując zarówno na wynikach badań, jak i wnioskach liderów z dyskusji „GenAI dla liderów – jak świadomie korzystać z potencjału generatywnej sztucznej inteligencji?” zorganizowanej przez Gekko advisoryNOW.

### Potencjał, który zmienia reguły gry

Transformacyjna siła GenAI wykracza daleko poza prostą automatyzację zadań. W najnowszym raporcie Accenture „Technology Vision 2024” zdecydowana większość dyrektorów zarządzających widzi potencjał AI jako kluczowy czynnik rozwoju swoich firm w najbliższych latach. Opinie, że w ciągu

najbliższych kilku lat technologia ta fundamentalnie zmieni sposób funkcjonowania organizacji weszła już do mainstreamu i nie są to ptonne nadzieje – już dziś widzimy przykłady przełomowych zastosowań w różnych sektorach.

Jednym z najważniejszych oczekiwań liderów wobec GenAI jest **poprawa efektywności operacyjnej i produktywności**. Według raportu Deloitte z 2024 r. („Now decides next: Moving from potential to performance”), 34% organizacji wskazuje poprawę efektywności i produktywności jako najważniejsze korzyści z wdrożenia generatywnej sztucznej inteligencji (GenAI). Bardzo optymistyczni są również polscy prezesi – w badaniu PwC 58% uważa, że implementacja GenAI przyczyni się do zwiększenia efektywności pracy. Narzędzia oparte na GenAI pomagają w automatyzacji procesów, takich jak obsługa klienta, analiza danych czy tworzenie treści marketingowych, co pozwala pracownikom skupić się na bardziej strategicznych zadaniach.

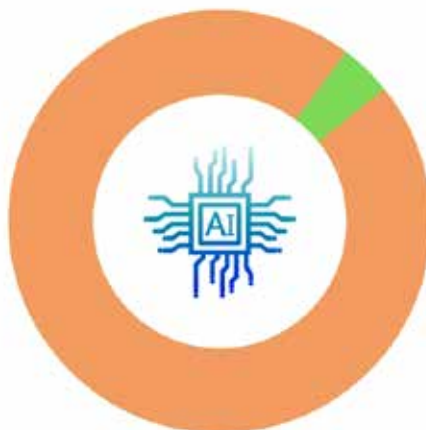
**Kreatywność i zdolność do wprowadzania innowacji** to kolejne istotne aspekty, które liderzy chcą wspierać za pomocą GenAI. GenAI może zwiększać zdolność zespołów do opracowywania innowacyjnych rozwiązań i produktów oraz redefiniowania tradycyjnych modeli biznesowych, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności na rynku. Automatyzacja rutynowych procesów to dopiero początek możliwości sztucznej inteligencji. Dzięki tej technologii zespoły mogą eksperymentować z nowymi strategiami i rozwijać innowacyjne projekty. Oczywiście należy pamiętać o tym, że sztuczna inteligencja może generować pomysły, ale prawdziwa innowacja zawsze będzie wymagała

ludzkiego sprytu. AI stworzy setki koncepcji, ale tylko doświadczony lider rozpozna, która ma realny potencjał biznesowy..

I choć to ogólnodostępne narzędzia, takie jak ChatGPT, Claude czy Bard, cieszą się największą popularnością, prawdziwy potencjał GenAI ujawnia się w **dedykowanych rozwiązaniach** tworzonych na potrzeby firm. Te zaawansowane systemy integrują modele generatywne z wewnętrznymi danymi i procesami organizacji, co pozwala na tworzenie unikalnych aplikacji dopasowanych do specyficznych wymagań biznesowych. Ważną cechą dedykowanych rozwiązań GenAI jest ich zdolność do łączenia się z istniejącymi systemami ERP, CRM czy danymi marketingowymi. Dzięki temu firmy mogą efektywnie zarządzać swoimi procesami, wprowadzając automatyzację na poziomie, którego nie mogą zapewnić standardowe narzędzia AI. Wyzwanie stanowi jednak zapewnienie bezpieczeństwa danych oraz zgodności z regulacjami. Właśnie dlatego większość firm takich jak SAP czy Oracle zaczyna oferować już rozwiązania GenAI dostosowane do wymagań branżowych, które łączą funkcjonalność AI z zaawansowanymi protokołami ochrony danych.

## Wyzwania i zagrożenia – świadome zarządzanie ryzykiem

Entuzjazm wobec GenAI musi być zrównoważony świadomością realnych zagrożeń. Badanie McKinsey z 2024 r. („The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value”) wskazuje, że 63% liderów obawia



się **niedokładności generowanych informacji**.

To uzasadniona troska – błędne dane mogą prowadzić do kosztownych pomyłek w procesach decyzyjnych. Co więcej, część błędów jest trudna do wykrycia i szczegółowej analizy ścieżki dojścia do zaproponowanego rozwiązania – ogólnodostępne modele GenAI mają problem z przyznaniem, że nie znają odpowiedzi na jakieś pytanie, zamiast tego tworzą najbardziej prawdopodobną (według posiadanych danych) wersję prawdy, która nie zawsze jednak okazuje się rzeczywiście prawdziwa. I choć często za popełnione błędy przeproszają, to kurtuazja modeli językowych może nie wystarczyć, żeby zapobiec ewentualnym szkodom.

Własność intelektualna to kolejny gorący temat – 52% liderów wyraża obawy o **potencjalne naruszenia praw autorskich**. W erze, gdy GenAI uczy się na ogromnych zbiorach danych, granica między inspiracją a plagiatem staje się coraz bardziej rozmyta.

Kluczowym ryzykiem, które generuje praca z otwartymi modelami GenAI jest **cyberbezpieczeństwo i ochrona poufnych informacji** wprowadzanych do tychże modeli (51% liderów ma obawy związane z możliwością wycieku danych w trakcie korzystania z narzędzi GenAI). Jeden screenshot, jedno bezmyślne zasilenie modelu GenAI, jedna nieodpowiednia prezentacja poufnych danych może zrujnować reputację firmy na lata. Modele GenAI, korzystając z zewnętrznych chmur obliczeniowych, mogą nie spełniać wymagań bezpieczeństwa organizacji, szczególnie w przypadkach, gdy dane wprowadzane do modelu zawierają wrażliwe informacje, takie jak dane osobowe, tajemnice handlowe czy kluczowe strategie biznesowe.

Ale ryzyka nie dotyczą jedynie aspektów technologicznych. Jedną z głównych obaw związanych ze sztuczną inteligencją jest to, że zastąpi



ona pracowników. Ale aspekt dehumanizacji pracy niesie ze sobą znacznie więcej ryzyk. Uczestnicy badania EY i Uniwersytetu Łódzkiego z 2024 r. wskazują na szereg zagrożeń. Wśród najczęściej wymienianych jest lęk przed mechanicznym lub bezrefleksyjnym podejmowaniem decyzji, zanik ludzkich autorytetów, ryzyko wykorzystywania sztucznej inteligencji do nieodpowiednich celów, czy też zamknięcie w bańce informacyjnej.

## Rola lidera w erze GenAI

Lider w erze GenAI musi być nie tylko strategiem technologicznym, ale przede wszystkim architektem zmiany kulturowej. Jego rola wykracza daleko poza decyzje o implementacji konkretnych narzędzi – to budowanie środowiska, w którym technologia i człowiek współpracują, zamiast ze sobą konkurować, dbając nie tylko o efektywność i innowacyjność, ale również adresując najważniejsze ryzyka, jak bezpieczeństwo danych.

## Kluczowe zadania lidera w kontekście GenAI to:

**Kształtowanie kultury innowacji i eksperymentowania** - prawdziwy lider w erze GenAI musi przede wszystkim tworzyć przestrzeń, gdzie ryzyko i eksperymenty nie są postrzegane jako zagrożenie, lecz jako naturalna droga do poznawania nowych możliwości. Chodzi o to, by zespół miał odwagę sięgać po nieznanne – w tym wypadku po najnowsze technologie AI – bez obawy o natychmiastową krytykę. Uczestnicy spotkania zorganizowanego przez Gekko advisoryNOW jako jedną z przeszkód rozwoju GenAI w organizacjach wskazali rozbudowane i niezrozumiałe procedury i polityki, które zabijają wszelką oddolną inicjatywę albo zwiększają chęć obchodzenia zasad.

**Zapewnienie transparentności w procesie wdrażania AI** – transparentność oznacza nie tylko otwartą komunikację o możliwościach GenAI, ale także edukowanie zespołu i interesariuszy o jej ograniczeniach. Lider powinien dbać o dokładne wyjaśnianie, jak dane są wykorzystywane, jakie wyniki można uzyskać i gdzie mogą wystąpić potencjalne ryzyka. Dzięki temu buduje się zaufanie i poczucie współodpowiedzialności za sukces wdrażanych technologii. A świadomość zarówno możliwości,

jak i zagrożeń związanych z AI wciąż jest dość powierzchowna.

**Dbłość o rozwój kompetencji zespołu** - GenAI może automatyzować wiele zadań, ale pewne umiejętności pozostają niezastąpione. Lider musi zapewnić przestrzeń do rozwijania kompetencji takich jak krytyczne myślenie, które pozwala kwestionować wyniki dostarczane przez AI, kreatywność, niezbędną do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, oraz inteligencję emocjonalną, która umożliwi efektywne zarządzanie relacjami międzyludzkimi. Regularne szkolenia i warsztaty powinny być wpisane w strategię rozwoju zespołu.

**Projektowanie procesów wspierających ludzką decyzyjność** - GenAI powinno być narzędziem ułatwiającym pracę, a nie mechanizmem eliminującym człowieka z procesu decyzyjnego. Lider musi aktywnie uczestniczyć w tworzeniu systemów, w których technologia służy jako wsparcie analityczne, a ostateczne decyzje pozostają w rękach ludzi. Taki model pozwala zachować odpowiedzialność oraz wykorzystać intuicję i doświadczenie człowieka, które są

# WDROŻENIE GENAI 5 WSKAZÓWEK DLA LIDERÓW



### Zrozum potencjał i ograniczenia GenAI

Edukacja liderów i zespołów to podstawa skutecznego wdrożenia. Bez głębokiego zrozumienia możliwości i ograniczeń tej technologii, trudno będzie podejmować trafne decyzje strategiczne.



### Zdefiniuj kluczowe cele

Nie wdrażaj AI dla samej technologii. Skup się na realnych potrzebach biznesowych i obszarach, gdzie GenAI może przynieść największą wartość dla organizacji.



### Zabezpiecz dane

wdrażaj AI zgodnie z najlepszymi praktykami w zakresie ochrony danych i prywatności. Bezpieczeństwo informacji powinno być priorytetem od samego początku procesu implementacji.



### Wspieraj kreatywność i innowacyjność

Traktuj GenAI jako narzędzie wspierające, a nie zastępujące ludzką kreatywność. Najlepsze rezultaty będą osiągały organizacje, które potrafią połączyć możliwości AI z unikalnym ludzkim potencjałem.



### Monitoruj efekty

Regularnie oceniaj skuteczność wdrożeń i adaptuj strategię na podstawie wyników. Sukces z GenAI to proces ciągłego uczenia się i doskonalenia.

trudne do zaprogramowania. W przypadku GenAI obowiązuje stara zasada – outsourcingujemy zadania i procesy, a nie odpowiedzialność.

**Budowanie mostów między działami technicznymi a biznesowymi** - wdrożenie GenAI wymaga ścisłej współpracy między zespołami technicznymi, które projektują i implementują rozwiązania, a działami biznesowymi, które definiują potrzeby i cele organizacji. Lider powinien działać jako mediator, tłumacząc język technologii na potrzeby biznesowe i odwrotnie. Regularne spotkania, warsztaty i wspólne sesje planowania pomagają zapewnić spójność działań oraz wspólne zrozumienie priorytetów. Brak takiej komunikacji i zrozumienia jest częstym blokerem wdrożeń GenAI.

**Budowanie świadomości ryzyk związanych z używaniem GenAI i zarządzanie nimi** - lider musi dbać o edukację zespołu w zakresie ryzyk związanych z używaniem GenAI, takich jak błędne interpretacje wyników, uprzedzenia w danych, czy potencjalne naruszenia

prywatności. Jasne i znane pracownikom, powinny być też zagrożenia związane z bezpieczeństwem i prywatnością danych. Kluczowe jest opracowanie mechanizmów monitorowania działania AI oraz procedur zarządzania ryzykiem, które minimalizują wpływ ewentualnych problemów. Regularne szkolenia i warsztaty pomagają w budowaniu świadomości i uczą pracowników, jak rozpoznawać i reagować na potencjalne zagrożenia. Dodatkowo lider powinien promować etyczne podejście do wykorzystywania technologii, aby zapewnić zgodność działań z wartościami organizacji i regulacjami prawnymi.

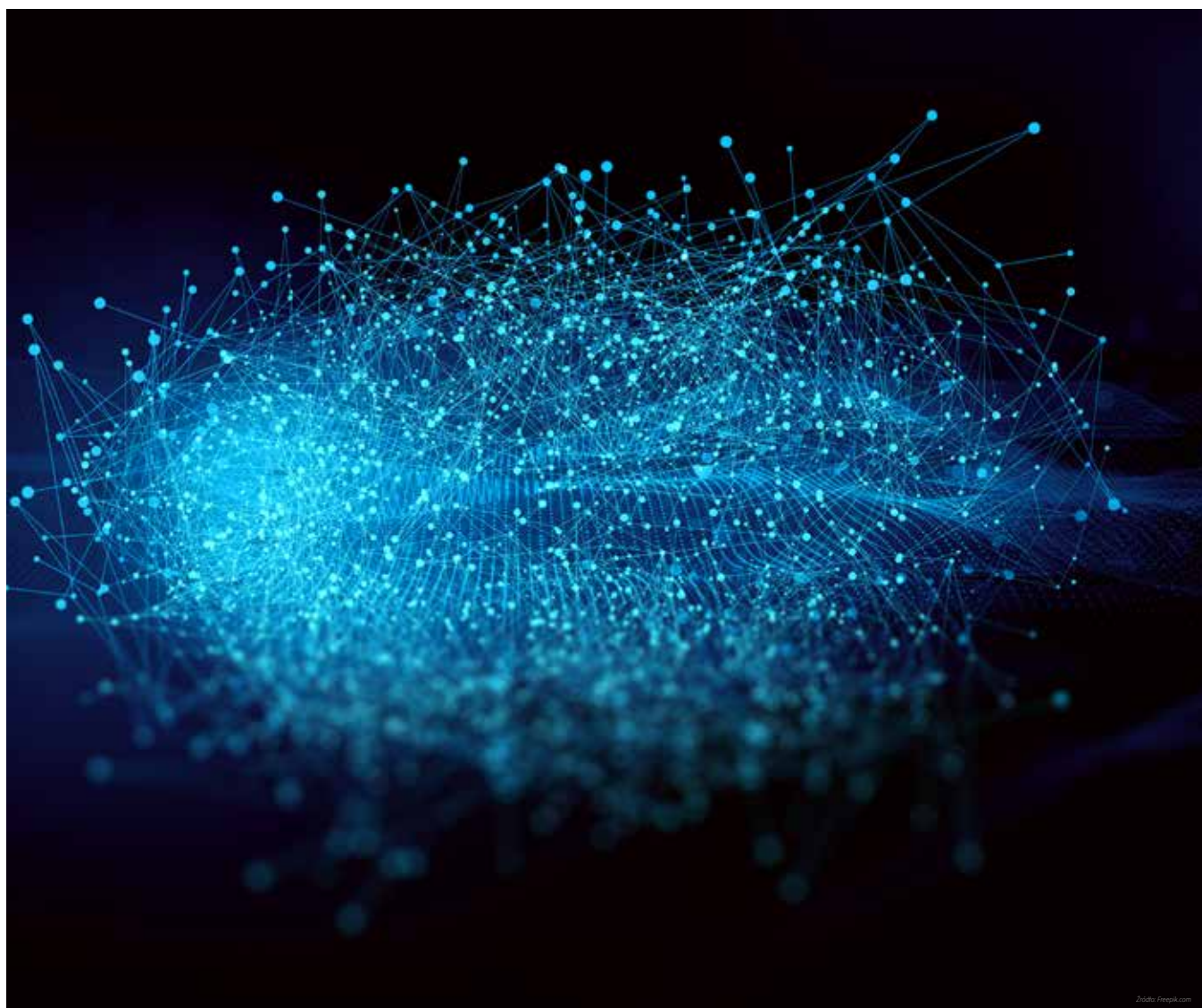
\*\*\*

GenAI to nie tylko technologia – to katalizator fundamentalnej zmiany w sposobie funkcjonowania organizacji. Firmy, które potrafią połączyć możliwości AI z ludzką kreatywnością i empatią, zyskają znaczącą przewagę konkurencyjną. Kluczem do sukcesu jest świadome przywództwo, które rozumie zarówno

potencjał, jak i ograniczenia tej technologii.

Warto pamiętać, że celem nie jest wdrożenie AI samo w sobie, ale stworzenie organizacji, która potrafi efektywnie wykorzystywać nowe technologie do tworzenia wartości. W tym procesie rola lidera jest nie do przecenienia – to od jej/jego wizji i umiejętności zarządzania zmianą zależy, czy GenAI stanie się źródłem przewagi konkurencyjnej, czy tylko kolejnym nietrafionym eksperymentem technologicznym. I nie należy się oszukiwać – nikt nie jest w stanie do końca przewidzieć konsekwencji wprowadzenia GenAI.

**Sukces odniosą ci, którzy potraktują GenAI jako narzędzie, a nie cudowne lekarstwo na wszystkie problemy – ci, którzy umieją połączyć technologiczne możliwości z ludzką intuicją i kreatywnością. GenAI to potężne narzędzie, ale to ludzie – ze swoją kreatywnością, empatią i zdolnością do strategicznego myślenia – pozostają najcenniejszym zasobem każdej organizacji.**





**Efektywna Firma 2023**



**Mocna Firma Godna  
Zaufania 2023**



**Gepard Biznesu 2023**

Gekko advisoryNow Sp. z o.o. została wyróżniona przez Instytut Europejskiego Biznesu w XVIII edycji Konkursu Gepardy Biznesu 2023, XVI edycji Konkursu Efektywna Firma 2023 i XI edycji Programu Promocyjnego Mocna Firma Godna Zaufania 2023 na podstawie wiarygodnych danych finansowych z Krajowego Rejestru Sądowego.

**Rozwija się dynamicznie, co przyniosło jej tytuł Gepard Biznesu 2023. Działa też efektywnie i uzyskała tytuł Efektywna Firma 2023. Te wyniki razem wzięte zapewniły tytuł Mocna Firma Godna Zaufania 2023.**

---

**Informacja o portalu Europejska Firma.pl i Instytucie Europejskiego Biznesu**

Portal EuropejskaFirma.pl i Instytut Europejskiego Biznesu zajmują się analizą wyników finansowych przedsiębiorstw. Od 2006 roku dokładnie przeanalizowali wyniki finansowe 300 tysięcy firm w Polsce. Analizy opierają się głównie na oficjalnych i wiarygodnych danych finansowych, przekazywanych przez firmy do Krajowego Rejestru Sądowego. Dane te są publiczne i ogólnie dostępne, by bezpieczniejsza była działalność gospodarcza. Analizy i rankingi pomagają w sprawdzeniu wiarygodności partnerów gospodarczych.

# Hipnoza

## - tajna broń ludzi sukcesu

Co sprawia, że niektórzy ludzie odnoszą wielkie sukcesy? A dlaczego inni dochodzą w pewnym momencie do ściany i nie potrafią przekroczyć kolejnego progu w swojej karierze zawodowej?

### Niewątpliwie jesteśmy różni

Mamy odmienne talenty, charakter, różny punkt startu w życiu, co przekłada się na nasze życie i rozwój zawodowy.

Mamy też przekonania, które nas wyhamowują, układając w naszej głowie historie niepowodzeń: to się nie uda... nie dam rady... muszę... I choć one bardzo nam nie służą, trzymamy się ich latami kurczowo nie pozwalając sobie nawet pomyśleć inaczej.

Wszyscy byliśmy dziećmi i ten okres ukształtował nasze charaktery i sprawił, że dziś w taki, a nie inny sposób postrzegamy świat i swoje w nim możliwości.

Mamy też potężne umysły, zdolne do nieograniczonej kreacji i tworzenia. Możemy je wykorzystywać do modelowania swojej przyszłości, kontroli nawyków, wykształcania pozytywnych wzorców działania i treningu mentalnego.

Wystarczy, że nauczymy się sięgać do potęgi własnej podświadomości, czego większość z nas nie potrafi.

Kluczem jest hipnoza - tajna broń ludzi, którzy chcą od życia więcej.

### Dobry start a potem schody

Przychodzimy na świat pewni siebie i bez kompleksów. Nie odczuwamy lęku przed porażką. Nie znamy uczucia wstydu wynikającego z doznawanych niepowodzeń. Wierzymy, że jesteśmy centrum wszechświata. Choć proporcje ciała nam nie sprzyjają, dzielnie podnosimy ciężką głowę, obracamy się na plecy, raczkujemy.

Nim nauczymy się chodzić doświadczamy wielu upadków, ale to nas nie zniechęca. Nie mamy wątpliwości, że jesteśmy wystarczająco dobrzy, by zdobyć kolejną umiejętność.

Upadamy, wstajemy, próbujemy na nowo, znowu upadamy i nadal próbujemy. I tak do skutku. Bez pretensji do siebie, bez obwiniania się, że robimy coś nie tak, za wolno, za szybko, nie dość dobrze.

Kiedy jesteśmy głodni, albo potrzebujemy przewinięcia czy przytulenia głośno domagamy się swoich praw, nie zastanawiając się, czy to wypada, czy nie przeszkadza lub nie robi komuś kłopotu.

Te myśli przyjdą później, kiedy zacznemy lepiej rozumieć otaczający nas świat i system w jakim przyszło nam wzrastać.

Rzadko które dziecko trafia na rodzinę w 100% doskonałą. Choć większość rodziców nie chce świadomie odbierać swoim dzieciom pewności siebie, popełnia błędy, które w małych umysłach zasiewają ziarno wątpliwości, czy aby na pewno są one okay?

I tak zaczynają rodzić się przekonania, które mały człowiek zbiera w swoim mentalnym plecaczku i potem wkracza z nim w dorosłe życie.

### Dorosły w zakłęciach dzieciństwa

Rzadko kto zastanawia się skąd się wzięło jego perfekcjonizm i brak zgody na popełnienie błędów.

Osoba prokrastynująca swoją pracę, choć jest tym zmęczona, nie potrafi przerwać mechanizmu zwlekania.

Typ Zosi Samosi nie zastanawia się, dlaczego nie umie prosić o pomoc.

Nadmiernie odpowiedzialny nie przyzna się, że jest przeciążony, bo z niezrozumiałego dla siebie powodu nie może odpuścić.

Osoba kontrolująca nie ma zgody na zmianę planów i złości się, gdy świat nie gra według jej reguł. I też nie wie, dlaczego tak się upiera przy swoim.

Rywalizujący może nie zauważać tego, że z wszystkimi konkuruje i liczy się dla niego tylko pierwsze miejsce.

Tłumiący emocje chce wierzyć, że w ogóle ich nie przeżywa i jest ponad to, choć zupełnie już stracił kontakt ze swoim ciałem.

Takie postawy są często wynikiem zakłęb nalożonych na nas w dzieciństwie. Przyjęliśmy je na serio, bezrefleksyjnie i na zawsze, choć czasami one nawet nie były do nas kierowane. Ale jako dzieci byliśmy jak gąbka podatni na sugestie i słowa, które zbudowały później nasze dorosłe postawy, ukształtowały pewność siebie i gotowość do sięgania po więcej.

Warto im się przyjrzeć, zweryfikować i z częścią pożegnać po to, by nie utrudniać życia sobie i innym.

## Starszy brat rządzi

Jacek, prezes w branży informatycznej od zawsze ręcznie sterował swoją firmą. Jednak gdy ta się rozrosła do ponad stu pracowników, uświadomił sobie, jak trudne jest dla niego kontrolowanie każdego procesu i każdej decyzji w firmie.

Mężczyzna był zmęczony i sfrustrowany. Siedział w pracy po czternaście godzin dziennie, pracował też w weekendy i praktycznie w ogóle nie spędzał czasu z bliskimi. Wieczorami często wydzwanił do swoich pracowników gasząc kolejne pożary.

Choć zatrudniał świetnych menedżerów, traktował ich jak osoby bez wiedzy i doświadczenia. Sam decydował jak rozwiązywać pojawiające się problemy, osobiście wydawał polecenia pracownikom, pomijając ich przetożonych.

W firmie atmosfera była gęsta. Nikt nie był zadowolony. Menedżerowie czuli się jak uczniacy, których szef tylko sztorcuje i przestawia z miejsca na miejsce. Część z nich rozważała odejście z pracy. Prezes się złościł, że musi wszystko robić sam. Szeregowi pracownicy nie wiedzieli kogo słuchać. Komunikacja między działami w firmie szwankowała.

Szef wydał tysiące złotych na szkolenia dla menedżerów, aby nauczyć ich brania odpowiedzialności za swoje zadania. Ale to nie po ich stronie był problem.

Kluczem okazała się praca z samym prezesem. Coaching jednak nie dawał rezultatów, bo Jacek na wszystko miał wytłumaczenie i coraz mocniej okopywał się na stanowisku, że jest ofiarą leniwych podwładnych. Zapadła decyzja o hipnozie.

W przypadku Jacka korzystna okazała się regresja do dzieciństwa. Mężczyzna przypomniał sobie narodziny młodszego brata. Miał wówczas pięć lat i poczuł się całkowicie porzucony przez dorosłych. Od swojej babci usłyszał: „teraz musisz być duży i opiekować się swoim małym braciszkiem”. Dla małego chłopca było to zakłęcie, które zostało z nim na lata.

Jesteś sam,  
Na nikogo nie możesz liczyć,  
Nikt nie przyjdzie ci z pomocą.  
To ty masz pomagać innym.

W hipnozie Jacek zrozumiał, że jako dziecko zbyt dosłownie przyjął słowa babci. Że tak naprawdę nikt nie miał prawa wymagać od pięciolatka samodzielności. Kiedy raz jeszcze spojrzął na tamto wspomnienie, zrozumiał, że owszem, nie miał już stuprocentowej uwagi mamy, ale ona nadal przy nim była i reagowała na jego potrzeby. To pomogło mu się uwolnić z zakłęcia, że jest zdany tylko na siebie i nie może na nikogo liczyć.

W hipnozie zobaczył też swój zespół i to, jak naprawdę pracuje. Poczuł ich emocje, kiedy nimi sterował i odbierał im decyzyjność. Zgodził się

przed sobą zaufać swoim ludziom i dać im rękę do działania.

Dziś firma Jacka weszła na rynek międzynarodowy. Wielkie plany i marzenia prezesa urzeczywistniły się, a on sam pracuje dużo mniej. W końcu ma czas dla rodziny, z którą trzy razy w roku wyjeżdża na wakacje. A menedżerowie w końcu mogą się wykazać.

Zyskali wszyscy. Kluczem okazało się uspokojenie nadmiernie odpowiedzialnego pięciolatka.



### **Czy wiesz, że...**

...brytyjski piłkarz **David Beckham** korzystał z hipnoterapii w celu rozwiązania problemów osobistych?

... a Pierwszej Damie Ameryki **Jackie Kennedy** hipnoza pomogła uporać się ze stratą po śmierci męża?

---

**RYWALIZUJĄCY MOŻE NIE ZAUWAŻAĆ  
TEGO, ŻE Z WSZYSTKIMI KONKURUJE  
I LICZY SIĘ DLA NIEGO TYLKO PIERWSZE  
MIEJSCE.**

**TŁUMIĄCY EMOCJE CHCE WIERZYĆ,  
ŻE W OGÓLE ICH NIE PRZEŻYWA I JEST  
PONAD TO, CHOĆ ZUPEŁNIE JUŻ STRACIŁ  
KONTAKT ZE SWOIM CIAŁEM.**

---





### Czy wiesz, że...

...Kevin Costner wyleczył się hipnozą z choroby morskiej, która bardzo mu przeszkadzała podczas kręcenia filmu „Wodny Świat”?

## Dorośli w zaklęciach dzieciństwa

Aneta była świetną menedżerką, z perspektywą na międzynarodową karierę. Szef w uznaniu jej zasług zaproponował jej studia MBA w Stanach Zjednoczonych. To była oferta nie do odrzucenia, którą Aneta... odrzuciła.

Zapytana o powody przyznała, że ma klaustrofobię i za nic w świecie nie wsiądzie do samolotu. Jak się okazało, trzydziestokilkulatka nie była nigdy na wakacjach w krajach, do których nie dało się dojechać samochodem. Stać ją było na poznawanie świata, jednak lęk przed małymi zamkniętymi pomieszczeniami uniemożliwiał podróże.

Od swojego szefa dowiedziała się o hipnozie i o tym, że może ona raz na zawsze usunąć u Anety klaustrofobię. Kobieta zgłosiła się na sesję, choć jej wątpliwości były wielkie niczym Mount Everest. Marzyła jednak o zagranicznych studiach i dalszym rozwoju kariery.

Jej hipnoza była krótka i bardzo skuteczna. Dokonała transformacji dotychczasowej paniki przed ciasnymi pomieszczeniami na uczucie spokoju i akceptacji, gdy jest w nich zamknięta.

Dwie godziny wystarczyły, by kobieta raz na zawsze uporowała się z lękiem, który tak wiele odbierał jej w życiu. Kilka miesięcy później przysłała kartkę z rozstawieniami z Fisher College w Bostonie. I podziękowaniami za uwolnienie jej od strachu. Nie miałam jej jak odpisać, ale podziękowania należały się jej samej, za to, że zaufała hipnozie i tak doskonale przetransformowała niewspierające uczucie w dobrą, bezpieczną emocję.

## Możesz więcej

Jan pracuje w znanej firmie doradczą. Pewnego razu dostał pod opiekę kluczowego klienta, który miał prawne problemy z podwykonawcą z innego kraju. Sprawa była wielowątkowa. Dotyczyła rozwikłania skomplikowanego problemu podatkowo-prawnego w trzech różnych krajach, w tym jednego spoza Unii Europejskiej.

Jan jest wybitnym fachowcem w swojej dziedzinie, ma jednak tendencję do nadmiernego wgrzyzania się w tematy i komplikowania prostych spraw. Lubi analizować wszelkie opcje i znajdować najlepsze rozwiązanie.

Jego dyrektor bardzo sobie ceni wnikliwość prawnika, tym razem jednak ważny był czas, bo projekt utknął w miejscu i generował duże kary finansowe.

Jan czuł, że ma w głowie rozwiązanie problemu, nie potrafił jednak zaufać swojej intuicji, by podjąć decyzję. Skłonność do analizy kierowała go na dłuższą ścieżkę.

Mężczyzna postanowił skorzystać z hipnozy wiedząc, że może ona pomóc mu dotrzeć do ukrytych w podświadomości rozwiązań i wiedzy. Chciał też nauczyć się samodzielnie wprowadzać w trans hipnotyczny, by pobudzać pamięć i koncentrację w przyszłości.

Już na pierwszej sesji znalazł najlepsze rozwiązanie dla klienta. Na dwóch kolejnych uczył się wchodzić w stan autohipnozy i samoprogramowania.

Dziś to jego standardowy model działania. Kiedy staje przed nowym, skomplikowanym wyzwaniem wprowadza się w stan hipnozy i szuka najlepszych rozwiązań. I wie, że to nie jest magia, tylko wgląd we własną pamięć, opartą na rzetelnej wiedzy i wieloletnim doświadczeniu.

## Hipnozą w nałogi

Iza, zwana przez pracowników Żelazną Damą, jest prezeską, która potrafi przenosić góry. Nawet w najtrudniejszych momentach zachowuje trzeźwość umysłu i stalowe nerwy. Nic jednak nie jest za darmo. Kiedy kurz opada, ona wznosi go ponownie paląc papierosy jeden za drugim. To jej sposób na

odreagowanie napięcia.

Ciało Izy pokazało jednak, że ani stres, ani papierosy nie są obojętne dla jej zdrowia. Wyniki badań nie budziły wątpliwości, że jeśli nie zmieni stylu życia, może nie doczekać pięćdziesiątych urodzin. Potrzebna była natychmiastowa zmiana.

Iza nie raz próbowała rzucić palenie, ale byłe pretekst wciągała ją ponownie w szpony nałogu. W końcu przestała z nim walczyć. Kiedy lekarz nastraszył ją skutkami dalszego palenia przyznała, że jest wobec nałogu bezradna. Wówczas dowiedziała się, że może jej pomóc hipnoza.

Potrzebne były trzy sesje, by Iza na zawsze uwolniła się od papierosów. Przy tej okazji wprowadziła też nawyk codziennej gimnastyki dla kręgosłupa i zlikwidowała pokusę podjadania słodczy. Metodą podzieliła się z wieloma koleżankami, które też zdecydowały się hipnozą wypracować zdrowe dla siebie nawyki.

## Zastosowanie hipnozy

Choć mówi się, że jak coś jest do wszystkiego, to jest do niczego, hipnoza naprawdę jest dobra niemal na wszystko.

- Pomaga kontrolować ból, leczyć choroby autoimmunologiczne oraz znieczulać, co wykorzystuje medycyna na całym świecie.
- Pozwala dotrzeć do źródła problemu, kiedy zawodzi zwykła psychoterapia.
- Pokonuje nałogi, fobie i lęki.



### Czy wiesz, że...

...wybitny fizyk **Albert Einstein** regularnie korzystał z hipnozy, by dotrzeć do głębi pełnego potencjału? Według legendy to właśnie dzięki hipnozie odkrył teorię względności.

...**Fryderyk Chopin** nawet podjął się studiowania hipnozy na uniwersytecie w Strasbourgu, by jeszcze lepiej rozwijać swoje możliwości twórcze?

...a premier Wielkiej Brytanii **Winston Churchill** przed opracowaniem wielkich strategii i planów słuchał nagrań transów hipnotycznych, by mieć świeży i czysty umysł?

- Pomaga budować zdrowe nawyki.
- Pozwala zwiększać wydolność organizmu i mentalnie przygotować się na sukces, co szczególnie wykorzystują sportowcy.
- Pomaga dotrzeć do głębokich pokładów kreatywności.
- Uwalnia od niewspierających myśli i przekonań.
- Buduje pewność siebie i realnie prowadzi do sukcesu.



### **Czy wiesz, że...**

... w świecie gwiazd i celebrytów wiele osób przyznaje się do stosowania hipnozy w walce z natogami.

Aktorzy: **Matt Damon**, **Ben Affleck**, **Ashton Kutcher** i scenarzystka **Ellen DeGeneres** przyznali się, że hipnoza pomogła im rzucić palenie.

**Orlando Bloom** jeszcze jako dziecko został zahipnotyzowany, by uwolnić się od uzależnienia od czekolady, zrzucić wagę i zbudować zdrową sylwetkę.

Piosenkarki **Lily Allen** i **Geri Halliwell** korzystały z hipnozy w celu odchudzania się i utrzymania zdrowej sylwetki.

### **Co zrobić, by hipnoza zadziałała?**

Hipnoza nie jest dla każdego. To narzędzie, które pomaga jedynie tym, którzy są w 100% gotowi na zmianę. Jeśli trapi Cię jakiś problem, męczy jakiś nawyk, utrudnia Ci życie lęk czy przekonanie i naprawdę nie chcesz go dłużej mieć... hipnoza pomoże.

Jeśli jednak znajdujesz wciąż wymówki dla obecnego stanu, usprawiedliwasz go i/lub odkładasz temat na później, zapomnij o hipnozie. Bo tu potrzebny jest niezawodny tandem: Twoja chęć zmiany i zasoby twojego umysłu. Jeśli to masz, jesteś skazany na sukces.

Jeśli zaciekał Cię temat hipnozy i chcesz sprawdzić, jak Tobie hipnoza może pomóc - zapraszam na bezpłatną konsultację.



# Kultura jakości w praktyce

## - jak utrzymać pożądane wyniki w organizacji?

W świecie dynamicznych zmian i rosnących oczekiwań klientów, rządów, Unii Europejskiej i świata, utrzymanie pożądanej kultury jakości to jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi organizacjami. W artykule tym zawarte zostały praktyczne wskazówki, jak rozwijać i wzmacniać kulturę jakości w dłuższym horyzoncie czasowym.

Anna Farion, autorka poniższego tekstu, zainspirowała się swoimi wcześniejszymi publikacjami, które ukazały się w projekcie "Jakość bez retuszu", takimi jak "Kultura jakości w organizacji" oraz "Tajniki zaangażowania".

### Co to jest kultura jakości?

Kultura jakości to zbiór wartości, przekonań, praktyk i zachowań, które kierują działaniami organizacji w celu osiągnięcia oczekiwanych rezultatów oraz dostarczania produktów i usług spełniających potrzeby i oczekiwania klientów oraz innych zainteresowanych stron. To nie tylko zestaw procedur i procesów, ale przede wszystkim mentalność i podejście, które są głęboko zakorzenione w organizacji. Kultura jakości dotyczy każdego aspektu organizacji, od zarządzania strategicznego, przez operacyjne działania, aż po relacje z klientami i partnerami biznesowymi.

### STUDIUM PRZYPADKU - firma "Qualitera"

(nazwa została wymyślona na potrzeby niniejszego artykułu)

Firma "Qualitera", zajmująca się produkcją komponentów elektronicznych, postanowiła wzmocnić swoją kulturę jakości, aby sprostać oczekiwaniom dynamicznie rozwijającego się rynku. Zarząd, kierując się zasadami opisanymi w normie ISO 9001:2015, wdrożył strategiczny program "Jakość 360". Kluczowym elementem było zrozumienie, że kultura jakości wspiera realizację polityki i celów jakości oraz dostarczanie produktów i usług spełniających potrzeby klientów.

### Dlaczego kultura jakości dotyczy każdego aspektu organizacji?

W "Qualitera" uznano, że każda decyzja, proces czy działanie ma wpływ na ostateczną jakość wyrobów i/lub usług. Dzięki wdrożeniu podejścia procesowego zidentyfikowano kluczowe obszary, takie jak proces wytwarzania wyrobu, logistyka, magazynowanie, ciągłe doskonalenie, sprzedaż, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zasobami, szkolenia i obsługa klienta, które wymagały zmian zgodnych z zasadami zarządzania jakością:

1. **budowa reputacji** – firma "Qualitera" skupiła się na zorientowaniu na klienta, co pozwoliło uzyskać opinie od kluczowych odbiorców i dostosować wyroby do ich oczekiwań;
2. **zwiększenie efektywności** – poprzez lepsze zarządzanie procesami i zaangażowanie ludzi, firma poprawiła czas realizacji zamówień;
3. **redukcja ryzyka** – analiza danych, a następnie analiza przyczyn źródłowych powstania problemów i/lub nieosiągnięcia celów pozwoliła zidentyfikować obszary potencjałów do doskonalenia i wprowadzić odpowiednie działania korygujące i zapobiegawcze.

### Fundamenty kultury jakości

Podstawy działań "Qualitera" zostały oparte na siedmiu zasadach zarządzania jakością, opisanych w normie ISO 9000:2015<sup>1</sup>:

- zorientowanie na klienta; — przywództwo; — zaangażowanie ludzi; — podejście procesowe; — doskonalenie; — podejmowanie decyzji w oparciu o dowody; — zarządzanie relacjami.

<sup>1</sup> Pełne opisy zasad zarządzania jakością znajdują się w normie ISO 9000:2015, punkt 2.3.

Przykładowo, w ramach zasady "przywództwo", właściciel procesu produkcji, odpowiedzialny za utrzymanie standardów, zainicjował rutynowe spotkania i cykliczne warsztaty z pracownikami, które wzmocniły zaangażowanie zespołu i podniosły poziom świadomości, rozumianej jako branie odpowiedzialności za to co robią.

## Relacja między kulturą jakości a kulturą organizacyjną

W "Qualitera" rozumiano, że kultura jakości musi być integralną częścią kultury organizacyjnej. Firma wdrożyła działania, które łączyły wartości korporacyjne z zasadami jakości, takie jak:

- **promowanie zachowań wspierających jakość** – w codziennej pracy;
- **uwzględnianie ryzyk i możliwości** – w planowaniu strategicznym;
- **ciągłe doskonalenie** – oparte na regularnej ocenie wyników.

Kultura jakości w "Qualitera" uwzględniła podstawowe koncepcje i zasady zarządzania jakością, ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania ludzi i przywództwa. Dzięki temu "Qualitera" stworzyło środowisko, w którym jakość była postrzegana jako fundament sukcesu biznesowego.

## Praktyczne narzędzia i wskazówki

### Przywództwo

1. **Wyznaczanie wizji i celów jakościowych:** liderzy w "Qualitera" inkluzyjnie komunikowali, jakie są kluczowe cele organizacji w zakresie jakości, angażując pracowników w ich realizację.
2. **Przykład osobisty:** kadra zarządzająca modelowała pożądane zachowania, takie jak podejmowanie decyzji na podstawie danych, odpowiedzialność i rzetelność.
3. **Transparentna komunikacja:** regularne spotkania i otwarte kanały komunikacji umożliwiły pracownikom zgłaszanie swoich uwag i pomysłów

### Zaangażowanie ludzi

1. **Szkolenia dla liderów i pracowników:** jak zaznaczono w normie ISO 10010:2022, szkolenia powinny obejmować m.in. aspekty techniczne oraz miękkie kompetencje związane z budowaniem kultury jakości zorientowanej na wymagania klienta.
2. **Tworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń:** warsztaty i panele dyskusyjne pomogły w dzieleniu się dobrymi doświadczeniami i we wdrażaniu najlepszych praktyk.
3. **Uznawanie osiągnięć:** program "Jakość 360"

wprowadził praktykę celebrowania małych i dużych sukcesów pracowników, którzy przyczynili się do poprawy procesów i wyników organizacji.

4. **Określenie właścicieli procesów:** każdy kluczowy proces w "Qualitera" miał wyznaczonego właściciela, który miał określone role, odpowiedzialności i kompetencje potrzebne do odpowiedzialnego utrzymania i doskonalenia procesów.

### Monitorowanie i ocena

1. **Monitorowanie wskaźników jakości:** regularne raporty o satysfakcji klientów, jakości wyrobów i usług, czy zaangażowaniu zespołu stały się podstawą podejmowania decyzji.

2. **System feedbacku:** pracownicy mieli możliwość zgłaszania swoich sugestii dotyczących usprawnień w czasie rzeczywistym.

## Podsumowanie

Przykład "Qualitera" pokazuje, że utrzymanie pożądanej kultury jakości wymaga konsekwencji, zaangażowania oraz integracji wartości organizacyjnych z zasadami jakości. A to dopiero początek ku temu, żeby utrzymywać dalekosiężne i pożądane rezultaty organizacji.

Firmy często skupiają się na inkrementalnych usprawnieniach, podczas gdy konkurenci wprowadzają radykalne innowacje. Strategia potrzebuje rewolucji. Aby w pełni wykorzystać potencjał organizacji, konieczne jest ukierunkowanie jej na jeden wspólny cel, jakim jest spełnienie wymagań klienta przy zaangażowaniu

wszystkich pracowników i zasobów. W dzisiejszym świecie, gdzie jedyną stałą jest zmiana, staje się to wyzwaniem wymagającym elastyczności, innowacyjności i stałego dostosowywania się do nowych warunków.

Na aktualności zyskują słowa Petera F. Druckera, który napisał kiedyś, że zadanie, przed którym stoi zarząd, polega na tym, by uruchomić motywację pracownika, zjednać go do uczestnictwa i zmobilizować do działania. Jakimi pojęciami, jakimi narzędziami i jakim doświadczeniem możemy się posłużyć do realizacji tego zadania? To pytanie nabiera obecnie wyjątkowego znaczenia, ponieważ dzisiejsze organizacje kładą coraz większy nacisk na budowanie pozytywnych relacji między pracownikami a kierownictwem, ich struktury organizacyjne stają się coraz bardziej płaskie, a nawet przekształcają się w turkusowe struktury sieciowe, adaptujące się dynamicznie w zależności od zadań wykonywanych przez jej sieci i ich grupy. Zrozumienie, jak pobudzić motywację i zaangażowanie pracowników, staje się kluczowym elementem osiągnięcia sukcesu organizacyjnego. Współpracownicy oczekują dzisiaj nie tylko spełnienia obietnic stawianych przez organizację, wpływających na nasze społeczeństwo, bezpieczeństwo geopolityczne, energetyczne i środowiskowe, lecz także chcą, aby ich praca miała sens i była czymś ważnym.

Warto pamiętać, że prawdziwa kultura jakości zaczyna się od ludzi. Należy inwestować w ich rozwój, angażować ich w działania i budować atmosferę zaufania, a efekty przerosną oczekiwania organizacji.

---

## PODSTAWY DZIAŁAŃ "QUALITERA" ZOSTAŁY OPARTE NA SIEDMIU ZASADACH ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ, OPISANYCH W NORMIE ISO 9000:2015\*:

- ZORIENTOWANIE NA KLIENTA
  - PRZYWÓDZTWO
  - ZAANGAŻOWANIE LUDZI
  - PODEJŚCIE PROCESOWE
  - DOSKONALENIE
  - PODEJMOWANIE DECYZJI W OPARCIU O DOWODY
  - ZARZĄDZANIE RELACJAMI
-



# Ranking Kryńskiego

Źródło: Freepik.com

Nie będzie to kolejny artykuł o AI. Koniec roku to czas podsumowań, ale też nie bądźmy tak strasznie „na serio”. Dlatego podsumowując rok, ale też chcąc go zakończyć lekką nutą, proponuję mój prywatny ranking 5 najfajniejszych cytatów, jakie usłyszeliśmy w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy w trakcie realizowanych projektów.

Każdy z nich mówi coś o spółce, z której pochodzi, ale daje też, moim zdaniem, ogromną naukę, gdyż czasami samo powiedzenie czegoś na głos od razu powoduje iluminację.

Kolejność losowa, poza numerem 5, który jest moim osobistym faworytem.

## 1. „Firma jest bardzo dużo warta, gdyż zatrudniliśmy najlepszy zespół menedżerski na rynku”

To oczywiście zdanie, które padło w trakcie procesu wyceny spółki. I jak się można domyślić padło wtedy, kiedy wstępne wyniki tej wyceny odbiegały od oczekiwań zamawiającego. A dokładniej – wtedy, kiedy wyniki wyceny oparte na rzeczywistych osiągnięciach tej spółki nie były zgodne z tymi oczekiwaniami.

Skoro więc wyniki rzeczywiste nie wystarczają – ucieknijmy się do wyników wymagowanych. Na przykład – wyników, które będą osiągnięte dzięki posiadaniu „najlepszego zespołu menedżerskiego na rynku”.

I nie ma tu znaczenia, że prawdopodobnie każda firma z branży byłaby skłonna o swoim zespole powiedzieć to samo.

Ale na poważnie (i zakładając, iż to stwierdzenie jest pozytywnie weryfikowalne) – czy sam fakt zatrudniania najlepszych menedżerów na rynku zwiększa wartość spółki?

No nie. Jeśli rzeczywiście są najlepsi – to wyjdzie to wkrótce w liczbach i te lepsze liczby uzasadnią

wyższą wycenę. Niestety, aby cena czegokolwiek wzrosła – kluczowa cecha determinująca tę cenę (w tym przypadku przepływy pieniężne) musi być uwiarygodniona, a nie jedynie domniemywana.

Na razie – jedyne, co w tej firmie jest to: słabe liczby, wysokie koszty rekrutacji i wysokie koszty wynagrodzeń. A czy one przyniosą owoce... no zobaczymy.



### **Nauka:**

Inwestowanie w ludzi to na pewno najlepsza inwestycja w biznesie. Ale jak każda – nie daje gwarantowanego zwrotu.

## 2. „My już wszystko kupiliśmy”

To z kolei najczęstszy tekst uzasadniający brak nakładów kapitałowych w prognozach finansowych do wyceny. Jak wiadomo – nakłady kapitałowe działają na minus, więc lepiej jak ich nie ma.

A skoro tak, to jeśli powiemy, że właśnie w ostatnim roku przed prognozą dokonaliśmy tak znaczących nakładów kapitałowych, że w kolejnych latach nic już nie będziemy musieli dokupować, to brzmi to jak rozwiązanie problemu?

Znowu nie... Jeśli prognoza zakłada wzrost przychodów (a wszystkie zakładają), to wzrost musi być sfinansowany. Nawet nasze nowe środki trwałe dojdą do swojej maksymalnej zdolności produkcyjnej, a poza tym – nawet w nich trzeba będzie coś wymieniać, dokupywać, modyfikować itd.

A poza tym, trzeba pamiętać, iż brak nakładów propagowałby się do przepływu rezydualnego, a więc co próbujemy powiedzieć? Że już nigdy, nigdy nie będziemy nic kupować?

Więc nie ma wzrostu bez nakładów. A ostatecznie – nawet jeśli jest – to i tak nie uwierzy w to żaden inwestor, a więc taka wycena byłaby raczej przedmiotem żartów niż bazą dla jakiegokolwiek ceny transakcyjnej.

#### **Nauka:**

Każda firma musi odtwarzać, a jeśli rośnie – to również powiększać swój majątek. Jeżeli tego nie ma – nikt nie uwierzy w jej wzrost, gdyż nawet jeśli teoretycznie możliwy – wynikałby on wyłącznie z overtradingu, który działa tylko w krótkim



A inwestor? Ma teraz mniejsze przychody i mniejszą marżę niż zakładał, zmienił trochę strategię i idzie dalej – bo co innego może zrobić? Wszak, jak wiedzą wszyscy inwestorzy: inwestycja długoterminowa to nieudana inwestycja krótkoterminowa.

#### **Nauka:**

Nie ma czegoś takiego jak darmowy lunch (słowa przypisywane Miltonowi Friedmanowi, gdyż zatytułował nimi jedną ze swoich książek, ale faktycznie pochodzące z książki Roberta A. Heinleina).

### **4. „Nie wiem, co jest nie tak – mamy wysoką EBITDĘ i ciągle problemy z płynnością”**

To zdanie prezesa spółki, która wytwarzała rewelacyjny produkt. Klientów było dużo, ale... spółka musiała kupować materiały za gotówkę, produkować (a więc płacić pensje), a następnie sprzedawała klientom, którzy jako podmioty dużo większe niż spółka wymuszali długie, kilkumiesięczne terminy płatności.

A więc zmiany kapitału obrotowego (których w EBITDA nie ma) były dla spółki dewastujące. Tak dla dostawców, jak i dla klientów, spółka była za małym podmiotem, aby mogła stawiać warunki. Ale nie to było najgorsze, bo jeśli problem zostałby zidentyfikowany, to może nawet udałoby się znaleźć rozwiązanie.

Jednak prawdziwy problem tego zdania polega na tym, że osoba je wypowiadająca w ogóle tego

### **3. „Jesteśmy potentatem w branży pod względem przychodów”**

Powiedział inwestor po dokonaniu inwestycji w pewną firmę. Firma ta zajmuje się pośrednictwem w sprzedaży. Inwestor sam był pod wrażeniem swoich zdolności negocjacyjnych, gdyż jak uważał - kupił tanio biznes o największych przychodach w branży i swojej marży.

I gdzieś tylko mimochodem wspominał, że 70% tego pośrednictwa to obsługa Jednej Dużej Firmy. A po roku, ta właśnie firma zaczęła się zastanawiać, czy pośrednicy nie żyją sobie z nich za dobrze i postanowiła obciąć im marżę i podwyższyć swoje ceny.

Wydaje się, że to ryzyko znali sprzedający, a może nawet czuli, że to więcej niż ryzyko. Że tak duże marże nie umkną Jednej Dużej Firmie w długim okresie. I sprzedali relatywnie tanio, żeby wyjść z tego biznesu.



problemu jeszcze nie zidentyfikowała. Przecież wysoka EBITDA to dobrze, a więc czemu jest źle???

Fetyszyzacja EBITDY, powszechna wśród kadry menedżerskiej, a wywołana przez nadmierną koncentrację na tym mierniku przez fundusze venture capital, powoduje, że jakakolwiek analiza finansowa nie ma już sensu. Liczy się tylko EBITDA i jej mnożnik (w celu określenia wartości).

#### **Nauka:**

Tu nauka będzie nieco przewrotna. Choć nie było to absolutnie celem tej firmy, łatwo na jej przykładzie zobaczyć, jak można oszukać miłośników oceny firm przez pryzmat EBITDY. Można pozyskać wielu klientów, oferując doskonałe warunki płatności, można mieć priorytet u dostawców – płacąc im z góry – i biznes będzie rósł. Nie kwitł, ale rósł. EBITDA oczywiście też.



### **5. „W przypadku niepozyskania inwestora, spółka rozważa pozyskanie dalszych środków finansowych w formie uzyskiwania przychodów od klientów”**

To oczywiście zdanie usłyszane od przedstawicieli firmy określanej dumnym mianem start-up'u. Był to start-up już nieco przechodzony, od którego można by już się spodziewać, że udowodni swoją rynkową przydatność. Ale jego twórcy nie byli jeszcze na to gotowi.

Na razie nadal poszukiwali kolejnych inwestorów (a wraz z nimi kciuki za sukces tego procesu trzymali inwestorzy dotychczasowi), którzy skłonni byłiby uwierzyć, że pomimo braku jakiegokolwiek sprzedaży, albo wręcz jakiegokolwiek oznak zapotrzebowania na ten produkt ze strony rynku, wartość spółki wzrosła przez sam fakt dalszego prowadzenia jakichś prac rozwojowych.

No dobrze – będąc uczciwym – dotychczas trudno było cokolwiek sprzedać, gdyż produkt nie był jeszcze całkowicie gotowy (ale ileż - na miłość boską - można czekać? To nie jest piramida w Gizie!).

To, co w tym zdaniu jest jednak najpiękniejsze to samo podejście. Twórcy wydają się wiedzieć doskonale (a wręcz nie wstydzą się tej wiedzy i mówią o tym otwarcie), na czym polega robienie start-upu. Polega na pozyskiwaniu pieniędzy od

inwestorów. Pozyskiwanie ich od klientów można tylko rozważyć, jeśli nie będzie inwestorów. I tyle.

Nie mają oni żadnej ambicji zabezpieczenia jakiegokolwiek potrzeby jakichkolwiek klientów. Oni zabezpieczają jedynie potrzebę inwestowania przez inwestorów. Wszak, jak sama nazwa wskazuje, inwestorzy, to ludzie, którzy zarabiają na życie tym, że inwestują. I oni im to umożliwiają!

#### **Nauka:**

Warto wy badać podejście do biznesu ludzi kierujących spółkami, w które rozważamy inwestowanie.



Autor: Bartosz Mazur

# Podatkowe perspektywy roku 2025

O zmianach podatkowych, które czekają na przedsiębiorców w 2025 r. mówi Bartosz Mazur, doradca podatkowy i partner w Gekko Taxens.

Wydaje się, że w grudniu ubiegłego roku przedsiębiorcy nie zmagali się z przesadnie dużą liczbą nowych przepisów, które miały obowiązywać od 1 stycznia. W tym roku jest chyba nieco inaczej?

Zdecydowanie. Końcówka ubiegłego roku to okres poważnych zmian, a nowy rząd został zaprzysiężony dopiero w grudniu, a więc zdecydowanie za późno, by miał możliwość dokonania większych reform przepisów podatkowych. W tym roku jest jednak inaczej. Ministerstwo Finansów nie zrezygnowało bowiem z dwóch ważnych rozwiązań z obszaru podatków dochodowych, nad którymi pracował poprzedni układ rządzący. Myślę o JPK\_CIT i „krajowym” podatku minimalnym.

Które z nich może oznaczać większe wyzwanie dla przedsiębiorców?

JPK\_CIT. Dzięki niemu zakres wiedzy fiskusa o podatnikach drastycznie się zwiększy, a zidentyfikowanie problematycznych transakcji i nieprawidłowych rozliczeń stanie się znacznie łatwiejsze. Przedsiębiorcy nie będą zobowiązani wyłącznie do posiadania możliwości wygenerowania ksiąg rachunkowych w określonej strukturze na żądanie organu podatkowego – będą musieli je wystąpić do organu raz do roku razem z rocznym rozliczeniem CIT. Będą też musieli uzupełnić księgi o dodatkowe informacje. Jeśli podatnik otrzyma od dostawcy oprogramowania finansowo-księgowego odpowiednie narzędzie do przygotowania i wysyłki JPK\_CIT, to wygenerowanie pliku nie będzie stanowić problemu ani nie będzie nadmierne czasochłonne. Wdrożenie JPK\_CIT może stanowić jednak zdecydowanie większe wyzwanie dla podmiotów, którym dostawca nie zapewni takich narzędzi.

**A podatek minimalny?**

Jeżeli chodzi o „krajowy” podatek minimalny,

mówimy o przepisach, które zostały przyjęte jeszcze w ramach tzw. Polskiego Łądu. Ministerstwo Finansów już jakiś czas temu sygnalizowało, że nie prowadzi żadnych prac dotyczących odroczenia lub uchylecia tego podatku. W efekcie podatek będzie obowiązywał w 2024 r., a termin pierwszej płatności przypadnie w 2025 r. Wbrew wcześniejszym zapowiedziom nie będzie to jednak podatek od wielkich korporacji, a podatek od... nisko rentownych firm. Co do zasady dotyczy on bowiem podatników CIT, którzy ponieśli stratę podatkową albo których rentowność nie przekracza 2%.

**Oprócz „krajowego” podatku minimalnego będzie jeszcze drugi – globalny...**

Tzw. globalny podatek minimalny, zwany też „wyrównawczym”, w istocie obejmie głównie wielkie korporacje (próg wynosi 750 mln euro skonsolidowanych przychodów). Polega on na obowiązku dopłacenia w państwie siedziby jednostki konsolidującej różnicy podatku – tak, by efektywna stawka podatkowa na poziomie tej jednostki wynosiła minimum 15%. Polska jest opóźniona w implementacji tego rozwiązania, ale ustawa została już podpisana przez prezydenta i wejdzie w życie 1 stycznia 2025 r.

**Czy są jeszcze inne ważne zmiany przepisów, które dotyczą przedsiębiorców?**

Na pewno warto przyjrzeć się nowelizacji przepisów dotyczących podatku od nieruchomości, która również znacznie obowiązywać od 2025 r. Opodatkowaniu zostaną bowiem podlegać obiekty, które dotychczas nie były w sposób jednoznaczny opodatkowane, m.in. mobilne kontenery czy kioski. Ma to związek z nowymi definicjami budowli i budynku jako przedmiotów opodatkowania podatkiem od nieruchomości. Zmiany są na tyle istotne, że ustawodawca przewidział możliwość późniejszego złożenia deklaracji na podatek od nieruchomości za 2025 r.



Wywiad ukazał się na stronie:  
<https://nowoczesnafloata.pl>

 **Strona www**



## W następnym numerze m. in.:

---

### Siła różnorodności

Jak DEI wpływa na wyniki i reputację organizacji?

---

### Transparentność wynagrodzeń

Dlaczego i w jakiej odstępnie jest to potrzebne?

---

### Informacja zarządcza

Dlaczego powinna wejść na „mniejsze salony”, takie jak: małe i średnie firmy, rodzinne przedsiębiorstwa, NGOsy, biura rachunkowe, agencje nieruchomości czy kancelarie prawne?

# Pomyślnego Nowego Roku 2025!

Gekko advisoryNOW Sp. z o.o.  
Spektrum Tower  
ul. Twarda 18 | 00-105 Warszawa  
mob. +48 606 564 406  
[www.advisorynow.pl](http://www.advisorynow.pl)



**Gekko**  
advisoryNOW