

SoDA

Ebury

# Zarządzanie finansami w polskiej branży IT

Raport 2025



**LTC**

controlling**NOW**

**Gekko**  
advisory**NOW**

**INFINITY**  
BROKERZY UBEZPIECZENIOWI

**miquido**

**QODECA**

**SEMANTIVE**

# Szanowni Państwo,

Polskie firmy z sektora IT mają świetną reputację, ambicje globalne i nie boją się konkurencji. Sprzedaż eksportowa i obecność międzynarodowa są wpisane już na stałe w strategię rozwojową rodzimych liderów technologicznych.

Wystarczy wspomnieć, że ponad połowa firm IT już działa albo planuje ekspansję na tak wymagających i konkurencyjnych rynkach jak USA czy DACH. Nie są im obce również aktualne zagadnienia związane z cyberbezpieczeństwem, analityką danych i AI. To obszary niezwykle istotne w branży IT, zwłaszcza w okresie nasilenia wojen hybrydowych i rosnącej niepewności w gospodarce.

Firmy z tej branży kontynuują także rozwój w wielu obszarach zarządzania, a finanse są jednym z najbardziej istotnych obszarów prowadzenia biznesu.

O tych kluczowych dla firm IT kwestiach przeczytają Państwo w raporcie „**Zarządzanie finansami w polskiej branży IT**”, który z przyjemnością oddajemy w Państwa ręce.

To pierwsza próba tak szerokiego spojrzenia na cały sektor IT, której SoDA podjęła się wspólnie z firmą Ebury. Specjalnie na potrzeby raportu przeprowadziliśmy badanie wśród setki menedżerów reprezentujących branżę IT w Polsce. Odpowiedzieli oni na szereg pytań związanych z zarządzaniem w biznesie, poszukiwaniem rentowności czy współpracą z instytucjami finansowymi. O komentarze poprosiliśmy znakomite ekspertki i ekspertów.

Z raportu dość jasno wynika, że jednym z największych wyzwań, przed którymi stoi branża IT, jest zarządzanie rentownością. Po okresie boomu z lat 2020-2022 klienci bardziej negocjują umowy, a konkurencja rośnie. Firmy IT mogą pomóc same sobie, używając rozwiązań opartych o AI, by podnosić jakość usług i sprostać rosnącym kosztom działalności.

Prognozy na rok 2025 są optymistyczne. Wzrost zapotrzebowania na usługi IT, zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, stwarza nowe możliwości dla polskich podmiotów. Jednak warto pamiętać, że w dobie dynamicznych zmian rynkowych, utrzymanie stabilności finansowej oraz właściwe zarządzanie ryzykiem finansowym są kluczowe dla dalszego rozwoju.

Zachęcamy Państwa do wnikliwej lektury raportu i dzielenia się uwagami na temat perspektyw polskiego sektora IT. Jesteśmy przekonani, że publikacja dostarczy Państwu wielu inspiracji do dalszego rozwoju.

Jednocześnie dziękujemy wszystkim, którzy podzielili się wiedzą i doświadczeniem, prezentując swoje opinie w niniejszym raporcie.

Z poważaniem,



**Wojciech Mach**

*Vice President SoDA, CEO GFT Poland*



**Jakub Makurat**

*Country Manager Ebury na Polskę, Czechy, Słowację i kraje bałtyckie*



# Spis treści



## 5-6

Wywiad

Branża IT w 2025 r.  
Jakie wyzwania i szanse ją ukształtują?

Wioletta Zboralska, STX Next

## 7-9

Między danymi a decyzjami. Praktyki controllingowe w branży IT

Paweł Młyński, controllingNOW

## 10-11

Rynki zagraniczne i M&A. Bariery i szanse dla Polskiej branży IT

Adam Stosio, Ebury

## 12-14

Źródła finansowania rozwoju IT w Polsce – samodzielne inwestycje czy wsparcie zewnętrzne?

Małgorzata Włodarska, Qodeca

## 15-17

Wywiad

Optymalizacja ubezpieczeń w branży IT. Jak duże mogą być oszczędności na składkach?

Jakub Mucha, Infinity Brokerzy Ubezpieczeniowi

## 18-20

Wywiad

Podatki w branży IT. Czy korzystanie z ulg jest ryzykowne?

Aleksandra Bońkowska, ALTO

## 21-23

Cyfrowa transformacja procesów finansowych. Obszary wymagające poprawy

Agnieszka Kucharska, Semantive

## 24-26

Lekcje z sukcesu branży IT. Jak utrzymać dotychczasową dynamikę rozwoju?

Sebastian Kapel, Miquido

## 27-28

Wywiad

Ponad połowa firm IT zapowiada inwestycje w nowe systemy finansowe. Dlaczego są one takie ważne?

Maksymilian Sztandera, Nanovo

## 29-31

Od Odry do globalnego technologicznego lidera?

Violetta Małek, Gekko advisoryNOW

# Branża IT w 2025 r. Jakie wyzwania i szanse ją ukształtują?



**Firmy IT muszą ewoluować z dostawców technologii w strategicznych partnerów biznesowych. Jakie wyzwania i szanse przynosi rok 2025? Wyjaśnia Wioletta Zboralska, CFO STX Next.**

1

**77% firm IT jako główne źródło finansowania działalności wskazuje środki własne właścicieli**

2

**6% firm IT wskazuje, że opóźnienia w płatnościach od klientów przekraczają u nich 30 dni**

3

**27% firm IT planuje w 2025 r. wdrożyć procedury zarządzania ryzykiem kursowym**

## **W jakich nastrojach przedstawiciele polskiej branży IT weszli w 2025 r.?**

**Wioletta Zboralska, CFO STX Next:** Pozytywnych. Kondycja sektora IT jest relatywnie dobra. Choć nieco sztucznie napędzany boom z lat 2020-2022 jest już za nami, to firmy wciąż korzystają z wielu szans rozwojowych. Wyraźnie widać jednak, że rynek się zmienia, a sukces obecnych na nim podmiotów będzie zależał nie tylko od zdolności do adaptacji i inwestowania w nowe technologie, ale również od ewolucji sposobu świadczenia usług.

## **To znaczy?**

Firmy IT muszą stać się strategicznymi partnerami biznesowymi. Klienci oczekują nie tylko technologii, ale także wsparcia w analizie potrzeb, integracji systemów i wyborze narzędzi dostosowanych do specyfiki branży. Wszystko po to, by bardziej skupiać się na optymalizacji procesów biznesowych w celu wykazania dobrze mierzalnego zwrotu z inwestycji. Oznacza to, że podmioty z branży IT będą musiały rozwijać kompetencje w obszarze analizy biznesowej, doradztwa strategicznego i zarządzania zmianą.

## **Opisane przez Panią przesunięcie w stronę konsultingu to najważniejsze wyzwanie branży IT na 2025 r.?**

Tak, ale nie jedyne. W skali makroekonomicznej mamy do czynienia z dużą niepewnością, zarówno w Europie, jak i USA. To z pewnością będzie wpływać na budżety klientów i wydłużenie czasu realizacji projektów.

Wyzwaniem będzie też zrozumienie kwestii prawnych, zwłaszcza w obszarze sztucznej inteligencji (AI). Warto zwrócić uwagę, że Donald Trump zapowiada bardziej elastyczne podejście do regulacji w tym zakresie w USA niż będzie to miało miejsce w Europie, za sprawą ścisłych regulacji w AI Act dotyczących wykorzystania sztucznej inteligencji, co wpłynie na globalną konkurencję w branży. O sukcesie firm IT będzie więc decydować

umiejętność szybkiego dopasowania ofert i działań do nowych przepisów.

Można dodać, że „AI Act wprowadzi w Europie ściśle regulacje dotyczące wykorzystania AI, podczas gdy USA mogą przyjąć bardziej elastyczne podejście, co wpłynie na globalną konkurencję w branży.

Wyzwaniem dla branży IT niezmiennie pozostaje walka o specjalistów, która w najbliższych kwartałach skupi się na takich obszarach jak AI, cyberbezpieczeństwo i zarządzanie danymi.

### **Na jakich kierunkach rozwoju skupi się więc branża IT w 2025 r.?**

Właśnie na rozwoju usług związanych z AI, które będą motywatorem do dalszej transformacji infrastruktury softwareowej i hardwareowej przedsiębiorstw.

Usługi związane z już dojrzałym rynkiem Cloud, jak i ze wszystkim, co wiąże się z obszarem AI, rozwijają się w bardzo szybkim tempie, głównie ze względu na zróżnicowany poziom transformacji cyfrowej w różnych branżach.

Aby nadążać za nowymi kierunkami, związanymi z rewolucją AI, biznes musi włożyć ogromny wkład pracy w modernizację i zmianę architektur systemów softwareowych jako źródła danych dla AI.

### **W jaki sposób rozwój firm IT powinien być wspierany od strony zarządzania finansami?**

Stara biznesowa mądrość mówi o tym, że nie można przegapić żadnego spowolnienia lub kryzysu gospodarczego. To czas, w którym ryzyko związane z realizacją nowych inwestycji (np. w innowacje, poszukiwanie nowych rynków), może się opłacić.

Tymczasem badanie „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT” wyraźnie pokazuje, że większość firm nie chce ponosić ryzyka i finansuje działalność głównie z kapitału obrotowego, a tylko co piąta chce pozyskiwać zewnętrzne finansowanie na rozwój.

Trzeba przygotować się na czasy, w których wzrosty organiczne nie będą znaczące. A więc, nie ma co liczyć na hossę, która pozwoli finansować rozwój z własnych środków.

### **W badaniu uwagę zwraca również to, że większość firm IT nie zabezpiecza ryzyka kursowego, choć realizują projekty głównie za granicą.**

Brak równowagi w tym zakresie jest faktycznie dość wyraźny, zwłaszcza jeżeli zwrócimy uwagę na to, że te firmy osiągają przychody w walutach obcych, a większość kosztów, związanych głównie z wynagrodzeniami pracowników, ponoszą w złotych.

Podmioty z branży IT, zwłaszcza te mniejsze, często godzą się na ponoszenie ryzyka walutowego w przekonaniu, że nie stać ich na stosowanie polityki zabezpieczeń lub nie potrafią poruszać się po zagadnieniach hedgingu. To podejście będzie się jednak zmieniać. Wdrażanie strategii hedgingowych stanie się koniecznością, zwłaszcza w obliczu globalnych kontraktów i presji na utrzymanie marż.

### **A może firmy godzą się na ryzyko walutowe, bo wiedzą, że w innych obszarach ryzyka są mniejsze? Badanie pokazuje, że np. zatory płatnicze w branży nie są duże.**

To prawda, że opóźnienia płatnicze w sektorze IT są mniejsze niż w innych branżach. Ale ten pozytywny sygnał nie oznacza braku ryzyka. Proszę zauważyć, że około 40% firm ma opóźnienia do 15 dni i następne 40% - do 30 dni. Z tego wynika potrzeba zarządzania płynnością.

Firmy IT muszą monitorować płynność, szczególnie w projektach długoterminowych i tych realizowanych dla klientów międzynarodowych. Porównując IT do innych sektorów, widać większą stabilność, ale wciąż warto posiadać systemy monitorowania kredytowego kontrahentów.

Rok 2025 wymaga od firm IT zdolności do szybkiej adaptacji i odważnych decyzji finansowych. Kluczowe będą kompetencje w obszarze AI, zarządzania ryzykiem i strategicznego doradztwa, które przekształcą sposób funkcjonowania całej branży.

# Między danymi a decyzjami. Praktyki controllingowe w branży IT

*W dynamicznym otoczeniu biznesowym, w jakim działają firmy IT, rozwój organizacji niesie ze sobą rosnącą złożoność procesów decyzyjnych i zarządczych. Wraz ze wzrostem skali działalności, liczby klientów i projektów, wchodzeniem na nowe rynki przed kadrą zarządzającą pojawiają się wyzwania związane z efektywnym wykorzystaniem coraz większej ilości danych finansowych i biznesowych. Sprawnie funkcjonujący controlling staje się w tym kontekście niezbędnym elementem nowoczesnej organizacji, przekształcając surowe dane w wartościową informację zarządczą.*

## Im większa firma, tym większe znaczenie procesów controllingowych

Myślenie o procesach finansowych w organizacji zazwyczaj w pierwszej kolejności koncentruje się na tych elementach, które są obowiązkowe: księgowości, sprawozdawczości, podatkach, kalkulacji wynagrodzeń. Wykorzystywanie raportów zarządczych w procesach decyzyjnych i inwestowanie w funkcję controllingową to kolejny krok i pozytywny znak. Świadczy on o tym, że firma się rozwija, kadra menadżerska myśli strategicznie, długoterminowo i zarządza w oparciu o twarde dane i informacje.

Dlatego tym bardziej cieszy fakt, że nie wykorzystuje informacji zarządczej jedynie 3%



controlling**NOW**

**Paweł Młyński**

Co-founder & Board Member,  
controlling**NOW**

1

Jedynie **3%** przebadanych organizacji twierdzi, że nie korzysta z informacji zarządczej

2

**86%** firm IT kalkuluje i analizuje rentowność projektów, usług i produktów

3

**65%** ankietowanych firm planuje wdrożyć narzędzia wspierające raportowanie zarządcze, a **47%** – rozwijać aktualne i nowe kompetencje w zespołach odpowiedzialnych za raportowanie

firm, które wzięły udział w badaniu „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT”.

Za przygotowanie analiz finansowych i raportów zarządczych najczęściej (w 65% przypadków) odpowiadają w nich dedykowane temu celowi komórki, zespoły czy stanowiska analityczne / controllingowe, choć widać tu wyraźną zależność od wielkości firmy.

W firmach największych (o przychodach powyżej 100 mln zł rocznie) z informacji zarządczej korzysta aż 91%, w firmach najmniejszych (przychody roczne poniżej 10 mln zł) ten odsetek spada do 29%. Mniejsze firmy znacznie częściej (58% wskazań) korzystają z raportów finansowych, przygotowywanych przez wewnętrzne i zewnętrzne działy księgowości (choć takie informacje mają zazwyczaj dużo węższy zakres, skupiają się na głównych wskaźnikach finansowych i niestety dotyczą zdarzeń historycznych).

## Synergia danych historycznych i prognoz

Największą wartość informacyjną dają te analizy, które jednocześnie:

- łączą dane finansowe z danymi operacyjnymi i biznesowymi,
- pomagają pokazać i ocenić wyniki historyczne,
- umożliwiają przewidywanie i planowanie tego, co może się wydarzyć w przyszłości.

Jedną z kluczowych informacji controllingowych jest określenie, na których usługach czy klientach dana organizacja zarabia, a co przynosi straty. Wbrew pozorom nie jest to zadanie łatwe – o ile z właściwym przypisywaniem przychodów firmy zazwyczaj nie ma problemów, to odpowiednie przypisanie kosztów wymaga dokładnej ewidencji (m.in. czasu pracy), a także stosowania kluczy alokacyjnych.

Dlatego bardzo pozytywne jest to, że 86% badanych polskich firm IT potrafi kalkulować rentowność swoich projektów, świadczonych usług czy produktów. Pozwala to również budżetować projekty (robi to 66% firm), a także przygotowywać prognozy na przyszłość (dzieje się to u 84% badanych). Pozostałe najczęściej wykorzystywane analizy zarządcze to rachunek przepływów pieniężnych i planowanie cash flow (wykorzystywane przez 65% firm), szczegółowe analizy kosztów prowadzenia działalności (62% wskazań) i raportowanie kluczowych wskaźników efektywności (54%). Pokazuje to, że polskie firmy IT potrafią wykorzystywać zarówno retrospektywną, jak i predyktywną informację zarządczą.

## Jak znaleźć czas na przygotowanie i analizę raportów?

Zdecydowanie największym wyzwaniem w pozyskiwaniu odpowiedniej informacji zarządczej jest brak czasu – stanowi to problem dla aż 61% firm biorących udział w badaniu „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT”, niezależnie od ich wielkości. Tak wysoki odsetek wskazań sugeruje, że procesy controllingowe mogą nie być

wystarczająco zautomatyzowane (38% badanych firm wskazało, że boryka się z brakiem odpowiednich narzędzi do raportowania i ograniczeniami technologicznymi).

Kolejną istotną barierą jest brak wystarczająco szczegółowych danych wsadowych, zarówno tych księgowych, jak i operacyjnych (niewystarczająca szczegółowość ewidencji to problem 27% firm). Z kolei 22% badanych wskazuje na wyzwanie związane z brakiem w organizacji osób o odpowiednich kompetencjach do przygotowywania raportów zarządczych.

Wyniki te pokazują, jak duży jest jeszcze potencjał w zakresie optymalizacji procesów controllingowych, zarówno od strony odpowiedniego zamodelowania pozyskiwania i przetwarzania danych, automatyzacji narzędziowej, jak i rozbudowy kompetencji zespołu. Jak wynika z praktyki, w tym ostatnim aspekcie liczą się nie tylko kompetencje szybkiego przygotowywania właściwych informacji, ale przede wszystkim umiejętność ich analizy, wyciągania wniosków i przekładania na decyzje.



Badanie „**Zarządzanie finansami w polskiej branży IT**” pokazało, że rodzime firmy IT świadomie wykorzystują dane controllingowe, jednocześnie intensyfikując wysiłki na rzecz profesjonalizacji procesów zarządczych. A kluczem do efektywnego raportowania zarządczego staje się harmonijne połączenie nowoczesnych technologii z rozwojem kompetencji pracowników, czy też z korzystaniem z coraz bardziej popularnych elastycznych modeli realizacji procesów, takich jak outsourcing controllingu.

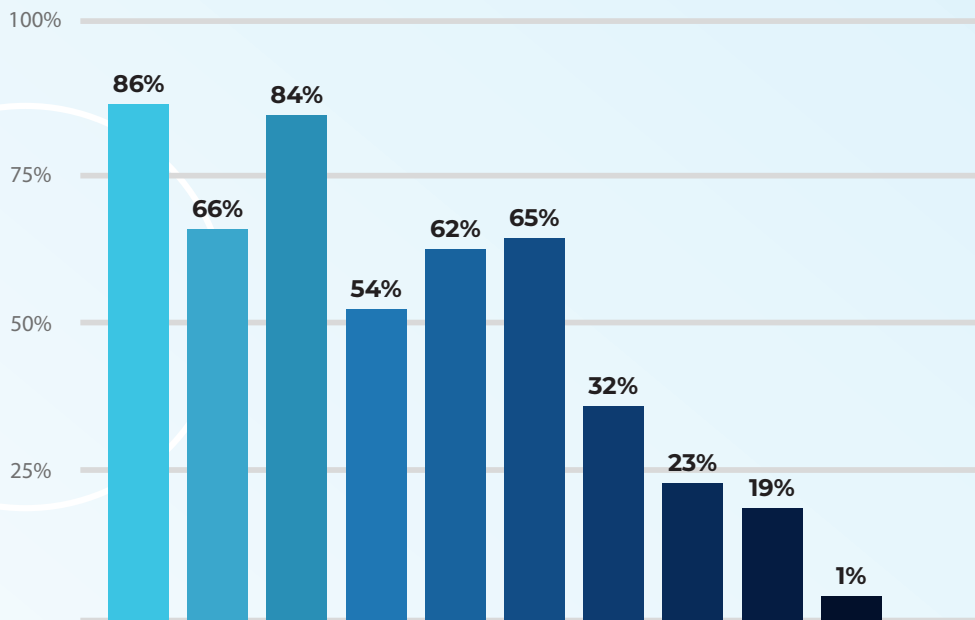


## Zwinność i wiedza przyszłością rozwoju controllingu w IT

Badane firmy IT zdają sobie sprawę z potrzeby dalszej optymalizacji raportowania zarządczego. 65% planuje wdrożyć narzędzia wspierające (raportowanie, budżetowanie, rachunek kosztów), a 47% – rozwijać kompetencje controllingowe zespołu.

Inne wskazywane usprawnienia dotyczą zarówno zakresu przygotowywanych informacji (m.in. wdrożenia procesu planowania, budżetowania i prognozowania, przeprowadzenia kompleksowej analizy zapotrzebowania organizacji na informację zarządczą, czy też zwiększenia szczegółowości ewidencji księgowej), jak i samego modelu realizacji procesów (zatrudnienia czy też zwiększenia liczby analityków i kontrolerów oraz wyniesienia procesów controllingowych do zewnętrznego profesjonalnego centrum usług).

### Jakie analizy i narzędzia zarządcze wykorzystywane są w Państwa firmie?



**controllingNOW**

**controllingNOW** to HUB outsourcing'owy, który oferuje elastyczne i szyte na miarę potrzeb klienta usługi outsourcingu procesów controllingowych, analiz finansowych i operacyjnych oraz pakietów informacji zarządczej czy dashboard'ów - "Twoje dane, nasz controlling, Twój sukces".

# Rynki zagraniczne i M&A. Bariery i szanse dla Polskiej branży IT

*Pomimo że przytłaczająca większość polskich firm z sektora IT realizuje istotną część sprzedaży na rynkach zagranicznych, to ich przygotowanie do zarządzania ryzykiem walutowym oraz wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań płatniczych pozostaje na umiarkowanym poziomie.*

## Wysokie ryzyko walutowe. Czy firmy są na nie przygotowane?

Nie jest zaskoczeniem, że badanie wykazało utrzymującą się bardzo wysoką zależność polskiego sektora IT od sprzedaży zagranicznej. Głównymi rynkami, na których podmioty IT sprzedają usługi, pozostają te z regionu DACH (obecne jako rynki docelowe u 50% badanych firm). Firmy są również aktywne w UK (45%) oraz USA (53%). Znaczącą pozycję zajmują także kraje skandynawskie (23%), Benelux (17%) oraz Izrael i Bliski Wschód (odpowiednio 7% i 11%).

Głównymi walutami, w których jest rozliczany eksport, pozostają euro (występuje u 91% badanych firm), dolar amerykański (76%) oraz funt brytyjski (38%). Należy podkreślić, że główną walutą, w jakiej firmy ponoszą koszty, jest polski złoty, co ma związek przede wszystkim z wynagrodzeniami pracowników.



**Ebury**

**Adam Stosio**

Senior Head of Desk,  
Ebury Partners

1

34% firm zabezpiecza ryzyko walutowe

2

40% firm posiada spółki za granicą

3

35% firm posiada konta za granicą, prowadzone dla spółki polskiej

4

15% polskich firm planuje przejęcia, a 13% – sprzedaż swoich udziałów

Analiza tych czynników wskazuje na bardzo wysoką ekspozycję firm na ryzyko walutowe. W tym obszarze najistotniejszym wnioskiem z badania „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT” jest ciągle niedostateczne przygotowanie firm do zarządzania ryzykiem walutowym.

Dowodem może być chociażby to, że tylko 34% firm aktywnie zarządza tym ryzykiem. Co więcej, tylko 18% firm posiada wdrożone procedury w tym obszarze. Pewnym pocieszeniem jest, że kolejne 26% firm planuje usystematyzowanie zarządzania ryzykiem walutowym w 2025 r.

Naszą rekomendacją jest podniesienie świadomości osób zarządzających obszarem finansów w tym zakresie i wdrożenie odpowiednich zasad i procedur.

## Spółki zależne i zagraniczne konta rozliczeniowe. Jak uniknąć nadmiaru formalności?

Badanie „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT” wykazało, że mocną stroną polskiego sektora IT jest obecność na rynkach docelowych poprzez zagraniczne spółki zależne. Prawie 40% badanych podmiotów posiada takie placówki, głównie w USA, EU oraz UK.

Mimo to przedsiębiorstwa w ewidentnie ograniczonym stopniu sięgają po takie rozwiązanie jak otwieranie zagranicznych kont rozliczeniowych dla podmiotów krajowych w instytucjach finansowych za granicą. Z takiej możliwości korzysta tylko 35% badanych firm.

Pewnym uzasadnieniem tej sytuacji jest, że otwarcie takich kont za pośrednictwem oddziału banku zagranicznego w Polsce jest bardzo trudne i zarezerwowane raczej dla największych podmiotów, mających odpowiednio dużą siłę przetargową w rozmowach z bankami. Warto jednak pamiętać, że takie możliwości są dostępne bez większych problemów czy formalności w sektorze fintech.

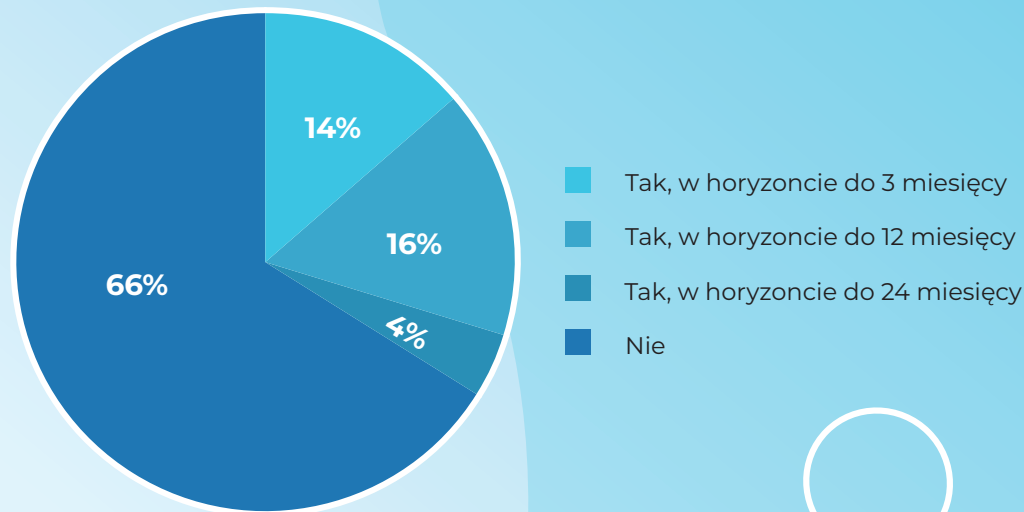
## M&A. Powolna konsolidacja rynku

Z badania „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT” wynika, że tylko 15% polskich spółek planuje przejęcie innej firmy IT, w tym 5% kieruje swoje zainteresowanie na rynek krajowy, podczas gdy 10% interesuje się przejęciami tak w Polsce, jak i za granicą.

Jednocześnie 13% firm planuje częściową lub całkowitą sprzedaż swoich udziałów inwestorowi zewnętrznemu, przy czym jako potencjalnego nabywcę wskazuje zarówno inwestorów branżowych, jak i fundusze, a wśród nich występują i podmioty krajowe, i zagraniczne.

Z tego obszaru naszego badania można wyciągnąć wniosek, że pomimo znacznego rozdrobnienia polskiego rynku IT (ponad 1000 firm o średnich przychodach 20–30 mln PLN), konsolidacja rynku następuje stosunkowo powoli.

### Czy Państwa firma zabezpiecza ryzyko kursowe?



## Ebury

**Ebury** jest globalną instytucją finansową, specjalizującą się w dostarczaniu zaawansowanych rozwiązań finansowych dla firm. Oferta Ebury obejmuje międzynarodowe płatności i inkaso, finansowanie biznesu oraz zarządzanie ryzykiem walutowym. Ebury działa na 29 rynkach i posiada ponad 40 biur na całym świecie zatrudniając ponad 1500 pracowników. Wspierana przez Banco Santander, dynamicznie się rozwija i pomaga firmom w ekspansji na nowe rynki, zgodnie z hasłem „Biznes bez granic”

# Źródła finansowania rozwoju IT w Polsce – samodzielne inwestycje czy wsparcie zewnętrzne?

*Tradycyjny model finansowania polskich firm IT stoi na krawędzi fundamentalnej zmiany. Mimo że ponad trzy czwarte przedsiębiorstw wciąż polega na własnym kapitale, w branży widać pierwsze sygnały cichej rewolucji.*

Coraz więcej firm odchodzi bowiem od bezpiecznego bootstrappingu na rzecz bardziej agresywnych strategii rozwoju. To, co jeszcze kilka lat temu było nie do pomyślenia dla większości właścicieli software house'ów, dziś staje się realną opcją strategiczną, zmieniając oblicze polskiego rynku IT.

## Finansowanie rozwoju w branży IT – między ambicjami a zachowawczością

Patrząc na dane dotyczące finansowania polskich firm IT, opublikowane w raporcie „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT”, trudno oprzeć się wrażeniu, że nasza branża stoi w rozkroku między globalnymi ambicjami a lokalną zachowawczością. Od kilkunastu lat obserwuję rozwój polskiego sektora technologicznego i widzę, jak często rodzime firmy same ograniczają swój potencjał wzrostu przez nadmiernie konserwatywne podejście do finansowania. Warto więc poruszyć kilka istotnych kwestii:



**QODECA**

**Małgorzata Włodarska**

CFO Qodeca

1

77% – udział środków własnych jako głównego źródła finansowania w polskich firmach IT

2

9% – odsetek firm rozważających finansowanie przez VC i inwestorów prywatnych

3

68% firm wskazuje rentowność jako kluczowe kryterium decyzji finansowych

## Skąd ta niechęć do zewnętrznego kapitału?

W codziennych rozmowach z właścicielami firm IT często słyszę te same obawy: „nie chcemy stracić kontroli nad firmą”, „wolimy rosnąć organicznie”, „inwestorzy będą nam narzucać swoją wizję”. Te obawy, choć zrozumiałe, często wynikają z niezrozumienia współczesnych mechanizmów finansowania.

Szczególnie zapadła mi w pamięć rozmowa z CEO jednej z firm produktowych, który przez trzy lata odrzucał propozycje finansowania od funduszy VC. Gdy w końcu zdecydował się na współpracę z inwestorem, przyznał: „zmarnowaliśmy mnóstwo czasu, próbując robić wszystko samodzielnie. Gdybym wiedział, że ta współpraca może wyglądać tak jak teraz, zdecydowałbym się znacznie wcześniej”.

## Kredyty bankowe – niewykorzystany potencjał

Równie intrygujący w badaniu jest niski odsetek firm korzystających z kredytów bankowych – tylko 30%. W mojej ocenie to efekt pewnego paradoksu – banki wciąż często traktują firmy IT jak klasyczne przedsiębiorstwa produkcyjne, nie rozumiejąc specyfiki naszej branży. Z drugiej strony, firmy technologiczne rzadko potrafią odpowiednio „sprzedać” swoją wizję rozwoju instytucjom finansowym.

Ta sytuacja przypomina mi przypadek z mojej praktyki zawodowej, gdy uczestniczyłam w procesie pozyskiwania finansowania dla software house’u z kilkuletnim doświadczeniem na rynku. Firma miała wszystko, czego można by oczekiwać – stabilne przychody, imponujące portfolio klientów i świetne wskaźniki finansowe. Mimo tego pierwsze rozmowy z bankami kończyły się niepowodzeniem. Dlaczego? Instytucje finansowe uporczywie szukały namacalnych aktywów, które mogłyby wziąć pod zabezpieczenie, kompletnie nie rozumiejąc, że największą wartością firmy technologicznej są jej zespół i know-how.

## Venture Capital – strach czy rozsądek?

Dane pokazujące, że tylko 9% firm rozważa finansowanie przez VC, są szczególnie wymowne. W praktyce widzę, że wiele firm technologicznych traktuje fundusze VC jak ostateczność, nie dostrzegając potencjału, jaki niesie ze sobą „smart money”.

Z moich obserwacji wynika, że ta niechęć często wynika z kilku powszechnych mitów. Pierwszy to przekonanie, że VC zawsze dąży do przejęcia kontroli nad firmą. Tymczasem rzeczywistość jest znacznie bardziej złożona – współczesne fundusze oferują różnorodne modele współpracy, często pozostawiając założycielom znaczną autonomię operacyjną.

## Przyszłość finansowania należy do modeli hybrydowych

W ostatnim czasie obserwuję fascynującą zmianę na rynku finansowania firm technologicznych. Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna rozumieć, że różne formy finansowania nie wykluczają się wzajemnie. Wręcz przeciwnie – umiejętne łączenie kapitału z różnych źródeł może dać firmie znaczącą przewagę konkurencyjną. W mojej praktyce widzę, jak firmy coraz sprawniej zonglują różnymi instrumentami finansowymi. Typowy scenariusz, który obserwuję, to połączenie trzech kluczowych elementów:

- finansowanie VC na szybką ekspansję i rozwój produktu,
- linia kredytowa zabezpieczająca płynność i bieżące operacje,
- dotacje i granty na projekty badawczo-rozwojowe.

Kluczem do sukcesu w modelu hybrydowym jest odpowiednie zarządzanie ryzykiem i terminami. Z mojego doświadczenia wynika, że warto zwrócić szczególną uwagę na synchronizację terminów pozyskiwania różnych transzy finansowania, zarządzanie kosztami obsługi różnych instrumentów, utrzymanie odpowiednich buforów bezpieczeństwa oraz monitorowanie wskaźników finansowych wymaganych przez różnych partnerów.

## Co nas czeka w najbliższych latach?

Patrząc na trendy rynkowe i własne doświadczenia, jestem przekonana, że w najbliższych latach czeka nas spora zmiana w podejściu do finansowania rozwoju. Widzę to już teraz w rozmowach z młodszym pokoleniem przedsiębiorców technologicznych – są bardziej otwarci na zewnętrzny kapitał i lepiej rozumieją jego rolę w budowaniu globalnych firm.

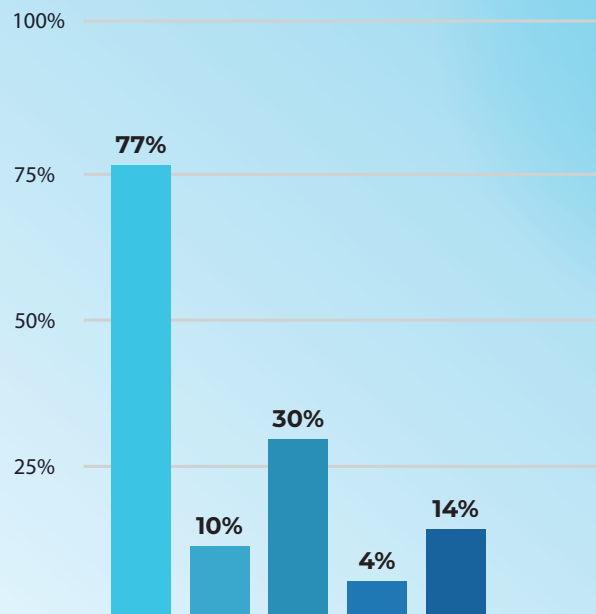
Zanim jednak jako właściciel firmy IT zdecydujesz się na pozyskanie zewnętrznego kapitału, warto zrobić solidny przegląd dostępnych opcji i własnych potrzeb, ponieważ kluczem do sukcesu jest znalezienie finansowania, które pasuje nie tylko do celów biznesowych, ale też do kultury organizacyjnej firmy i jej wartości.

Pamiętajmy! W świecie technologii nie chodzi o to, by być największym, ale by być najszybszym. A do szybkiego rozwoju potrzebny jest odpowiedni kapitał.

### QODECA

**Qodeca** to partner technologiczny świadczący usługi doradztwa i tworzenia dedykowanego oprogramowania dla klientów z USA, GCC i Europy Zachodniej. Specjalizuje się w rozwiązaniach dla branż fitness, healthcare i hospitality. Zespół ekspertów wspiera firmy w budowaniu skalowalnych aplikacji, dzięki którym zwiększa się zaangażowanie klientów oraz pracowników, tym samym efektywność operacyjna biznesu.

## Jakie są główne źródła finansowania działalności Państwa firmy?



- Środki własne właścicieli
- Zewnętrzne inwestycje (np. fundusze venture capital, inwestorzy prywatni)
- Kredyty bankowe
- Dług (inny niż kredyty bankowe)
- Inne

# Optimalizacja ubezpieczeń w branży IT. Jak duże mogą być oszczędności na składkach?



*Warto dokładnie przeanalizować swoje polisy ubezpieczeniowe, bo rynek jest dynamiczny i ubezpieczenia zakupione kilka czy kilkanaście lat temu nie zawsze pokrywają wszystkie ryzyka, z którymi dziś może zmierzyć się podmiot z sektora IT - mówi **Jakub Mucha, CEO Infinity Brokerzy Ubezpieczeniowi.***



**Ekspert tłumaczy, dlaczego kluczowa w biznesie jest ochrona przed potencjalnymi roszczeniami kontrahentów.**

**1**

**8% firm IT wskazuje optymalizację ubezpieczeń jako element planu zarządzania finansami na najbliższe 12 miesięcy.**

**2**

**9% firm IT korzysta z ubezpieczenia należności handlowych.**

**3**

**84% firm IT wprowadza w umowach zapisy ograniczające odpowiedzialność kontraktową.**

*Ile wynosiło największe roszczenie, z którym spotkał się Pana klient z branży IT ze strony swojego kontrahenta?*

**Jakub Mucha, CEO Infinity Brokerzy Ubezpieczeniowi:** Około dwadzieścia milionów złotych. Kontrahent zarzucił spółce IT, że nie wdrożyła rozwiązań w umówionym zakresie oraz czasie, w związku z czym sam nie mógł realizować zamówień dla swoich klientów. Straty finansowe z tego tytułu oszacował właśnie na tę kwotę.

*Pana klient bądź ubezpieczyciel ją zapłacili?*

Sprawa ostatecznie zakończyła się ugodą sądową, w której kontrahent zrezygnował z większości roszczeń. Pozostałe w formie odszkodowania wypłacił ubezpieczyciel. Natomiast same koszty obsługi prawnej spółki IT przekroczyły ponad 200 tys. złotych. Zostały również w całości pokryte przez ubezpieczyciela.

*Polisa OC zadziałała więc prawidłowo?*

Tak. Warto jednak zwrócić uwagę na kluczowe dla takich spraw rozróżnienie. Mianowicie, chodzi tu o ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej w sprawach zawodowych (tzw. OC zawodowe / Professional Indemnity) - chroni ono usługodawcę IT w przypadku roszczeń kontrahenta, związanych m.in. z błędami, uchybieniami czy przekroczeniem terminu realizacji projektu. Tego rodzaju ubezpieczenia nie należy mylić z klasycznym OC, które skupia się zwykle na szkodach majątkowych bądź osobowych u kontrahenta firmy IT. A więc pokrywa straty wynikające np. ze zniszczenia sprzętu.

Z dużym prawdopodobieństwem można powiedzieć, że jeżeli spółka z sektora IT ma

klasyczną polisę OC, to raczej na pewno nie zapewnia ona ochrony specyficznej dla OC zawodowego.

### ***A to właśnie potencjalne roszczenia klientów stanowią największe ryzyko dla firm z branży IT?***

Stale zwracamy klientom uwagę na tego rodzaju ryzyka, bo kosztowne błędy zawsze mogą się zdarzyć. Znam przypadek, w którym po aktualizacji oprogramowania w sklepie internetowym pieniądze z tytułu zwrotów były przesyłane na konta zupełnie innych klientów. W ten sposób spółka straciła kilkaset tysięcy euro - gdyby nie polisa ubezpieczenia OC zawodowego spółka IT odpowiedzialna za ten błąd poniosłaby ogromne straty.

Branża IT charakteryzuje się jednak tym, że wiele błędów można szybko naprawić i uniknąć roszczeń. Firmy IT czasami godzą się też na wykonanie dodatkowej pracy, by utrzymać dobre relacje z kontrahentem. Roszczenia finansowe pojawiają się, gdy nie ma już innej drogi.

***W badaniu „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT” prawie połowa firm wspomniała o tym, że spotkały się z roszczeniami kontrahentów, które ostatecznie wpłynęły na marżę. Chodzi właśnie np. o wspomnianą przez Pana konieczność wykonania dodatkowej pracy bez wynagrodzenia.***

To również sytuacja, w której polisa OC zawodowego może odegrać kluczową rolę. Gdy konflikt eskaluje i sprawa staje na ostrzu noża, czasami warto pokazać kontrahentowi, że w razie sporu ubezpieczyciel pokryje bardzo wysokie koszty obsługi prawnej firmy IT. To zwykle prowadzi do załagodzenia konfliktu i powrotu do negocjacji.

***W kontekście opisywanych przez Pana przypadków zaskakująco brzmi informacja z badania, że 20% firm IT nie posiada polisy OC zawodowego***

Zakładam, że wynika to ze świadomych decyzji. Te podmioty najpewniej prowadzą biznes w obszarze outsourcingu ludzi – tzw. bodyleasingu lub team augmentation, a ich umowy są skonstruowane tak, by zminimalizować ryzyko roszczeń.

Warto dokładnie przeanalizować swoje polisy ubezpieczeniowe, bo rynek jest dynamiczny i ubezpieczenia zakupione kilka lub kilkanaście lat temu nie zawsze pokrywają wszystkie ryzyka, z którymi dziś może zmierzyć się podmiot z sektora IT.

***Tymczasem w badaniu tylko 8% firm wskazuje optymalizację ubezpieczeń jako plan z zakresu zarządzania finansami na kolejnych 12 miesięcy.***

Podmioty z branży IT, z którymi się spotykamy, zwykle bardzo przykładają się do niełatwego zadania, jakim jest optymalizacja ubezpieczeń. Czasami wymaga to zaangażowania różnych działów w firmie, by precyzyjnie określić oczekiwania lub limity potencjalnych roszczeń.

Zależy im bowiem nie tylko na obniżeniu kosztów ubezpieczenia, ale przede wszystkim na jego jakości. Chcą mieć pewność, że w razie potrzeby polisa zadziała. Doceniają też wskazówki brokerów, którzy mówią wprost, w jakich sytuacjach ubezpieczenie nie pokryje szkody - to pozwala im szukać innych zabezpieczeń, np. w zapisach umownych z kontrahentami.

Odsetek firm dążących do optymalizacji ubezpieczeń będzie rósł. Wystarczy wspomnieć, że oszczędności na składkach mogą sięgnąć nawet 40%, przy zachowaniu co najmniej dotychczasowego zakresu ochrony. A często udaje się go rozszerzyć.

Ubezpieczenia nabierają też znaczenia w sytuacjach, gdy firmy startują w przetargach. Jak pokazało badanie, podmioty IT zwykle wnoszą zabezpieczenia gotówkowe. Tymczasem, mając na uwadze płynność finansową, czasami lepiej wnieść zabezpieczenie w postaci gwarancji ubezpieczeniowej.

***Badanie pokazało również, że 90% firm IT nie korzysta z ubezpieczenia należności. Wiarygodność kontrahentów jest tak duża, że tego rodzaju produkty nie są potrzebne?***

Faktycznie, ten wynik badania wygląda zaskakująco, zwłaszcza jeżeli zestawimy go z informacjami, że również około 90% podmiotów z branży miało problemy z terminowym regulowaniem zobowiązań przez kontrahentów.



Z kolei prawie trzy czwarte firm wskazuje opóźnienia w płatnościach jako jeden z problemów związanych z rozliczaniem usług.

#### **Dlaczego zatem firmy tak rzadko korzystają z ubezpieczenia należności?**

Może to wynikać z przekonania, że opóźnienia w płatnościach, jeżeli się zdarzają, to są niewielkie.

Warto jednak pamiętać o tym, że ubezpieczenie należności zapewnia nie tylko wypłatę środków, gdy kontrahent nie ureguluje faktury. Dostawcy tego rodzaju ubezpieczeń zapewniają również klientom możliwość monitorowania sytuacji finansowej i wiarygodności płatniczej swoich potencjalnych kontrahentów. Prowadzą również skuteczne działania windykacyjne po upływie terminu płatności faktury.

Dzięki temu ubezpieczona spółka IT ma ten komfort, że środki z tytułu zrealizowanego projektu i tak wpłyną na jej konto - jeżeli nie w wyniku skutecznej windykacji, to w formie wypłaconego odszkodowania. To pozwala skuteczniej zarządzać płynnością finansową.



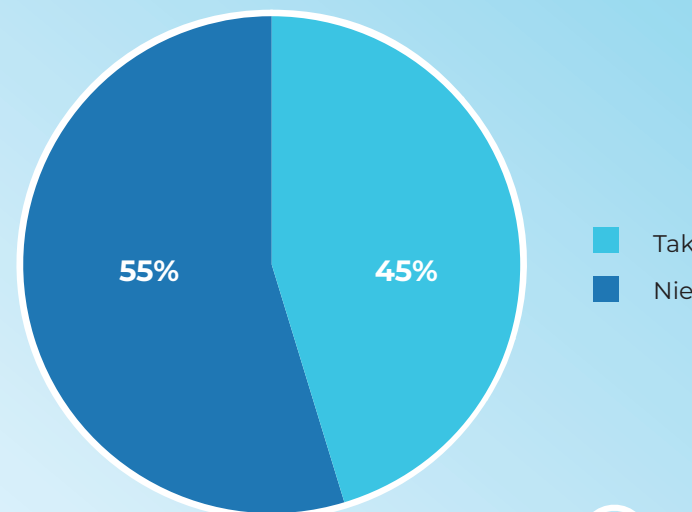
*Powolna konsolidacja krajowego rynku spółek z sektora usług programowania ma kilka przyczyn. Większe spółki usługowe z sektora programowania poszukują głównie zagranicznych spółek do przejęć, gdyż skalowanie biznesu jest łatwiejsze, posiadając ludzi od sprzedaży bliżej klienta. Klienci cenią sobie również obecność dostawców usług software'owych na kilku kontynentach, co przyspiesza dostarczanie usługi. Ponadto, stosunkowo niewiele krajowych spółek zgromadziło szczególnie pożądaną obecnie kompetencje inżynierskie i konsultingowe.*

#### **Andrzej Knigawka**

Doradca Zarządu ds. Corporate Finance, **Spyrosoft**



**Czy kiedykolwiek Państwa firma spotkała się z roszczeniem ze strony kontrahenta, które wpłynęło negatywnie na ostateczną marżę na kontrakcie (np. wykonanie dodatkowych prac, obniżenie ceny, brak zapłaty części waszego wynagrodzenia)?**



#### **INFINITY** BROKERZY UBEZPIECZENIOWI

**Infinity Brokerzy Ubezpieczeniowi** to firma brokerska specjalizująca się w kompleksowym wsparciu bezpieczeństwa dla branży IT. Długie doświadczenie na rynku i nowatorskie podejście sprawiają, że w gronie naszych klientów znajdują się największe firmy IT w Polsce. Rozumiemy specyfikę branży i wykorzystujemy tę wiedzę podczas negocjacji warunków ubezpieczenia.

# Podatki w branży IT. Czy korzystanie z ulg jest ryzykowne?



*Brak zainteresowania kwestiami podatkowymi może narażać nie tylko na nieprzyjemne konsekwencje prawne, ale zamyka również wiele możliwości w zakresie zastosowania oszczędności podatkowych – mówi Aleksandra Bońkowska, Partner & Tax Advisor ALTO*



Ekspertka wyjaśnia, jakie korzyści przynosi firmie IT poszukiwanie możliwości zwiększenia efektywności podatkowej.

1

52% firm IT deklaruje, że identyfikuje ryzyka podatkowe i zarządza nimi.

2

30% firm IT korzysta z ulgi na innowacje IP BOX.

3

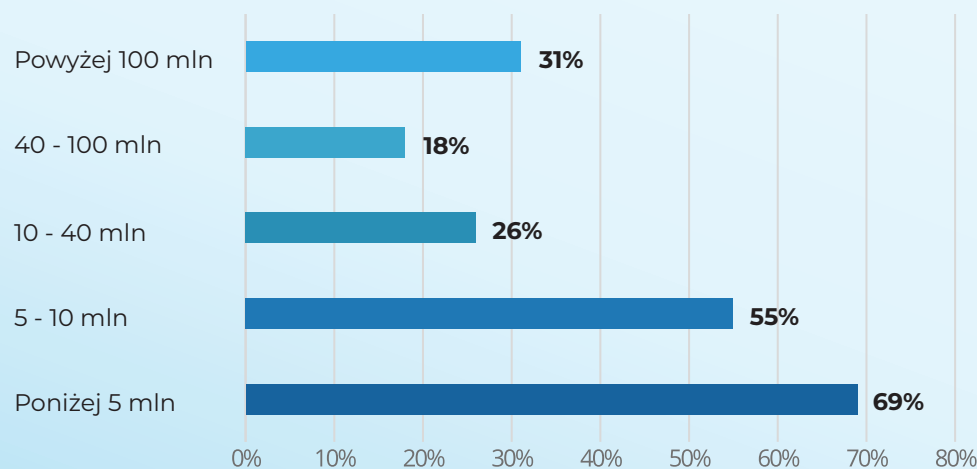
71% firm IT zleca funkcje księgowo-podatkowe do innych podmiotów.

Z badania „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT” wynika, że 43% firm IT nie korzysta z ulg podatkowych. Ten odsetek wydaje się dość wysoki.

**Aleksandra Bońkowska, Partner & Tax Advisor ALTO:** Na pierwszy rzut oka. Generalnie branża IT korzysta z ulg podatkowych chętniej niż podmioty z innych sektorów.

Natomiast średnia na poziomie 43% bierze się z wyraźnego zróżnicowania w podejściu do tej kwestii w zależności od wielkości firmy. W przypadku małych spółek IT, których przychody nie przekraczają 5 mln zł rocznie, odsetek niekorzystających z ulg podatkowych sięga 69%. Ale już w przypadku dużych przedsiębiorstw z rocznymi obrotami w wysokości 40-100 mln zł spada do 18%.

## Niekorzystanie z ulg a poziom przychodów



## Skąd zatem taka różnica?

Mniejsze podmioty zwykle skupiają się przede wszystkim na biznesie i realizacji projektów, nie dysponując często zasobami i czasem na sprawy związane np. z szukaniem

oszczędności podatkowych. Nie mają przekonania, że zatrudnienie dodatkowych osób do realizacji tych zadań przyniesie im znaczące korzyści.

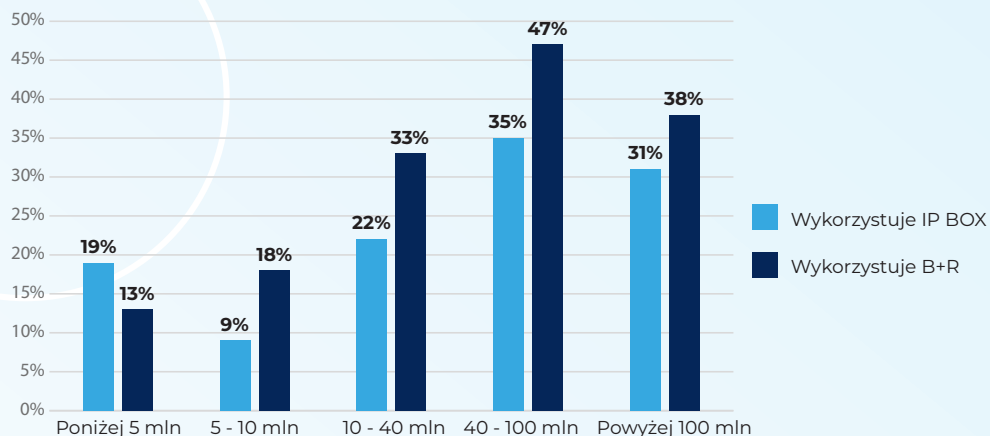
To podejście zmienia się wraz z rozwojem biznesu. Firmy dostrzegają, że planowanie podatkowe i korzystanie z ulg pozwala na zwiększenie efektywności, poprawę płynności finansowej, co z kolei może przełożyć się na większą zdolność do inwestowania w rozwój firmy i podniesienie konkurencyjności na rynku.

### **Czy jednak państwo stwarza wystarczające możliwości, by sektor IT mógł korzystać z ulg podatkowych?**

Zdecydowanie tak. Wynika to z charakterystycznego dla całej Europy podejścia, by wspierać innowacyjność w gospodarce. A jest dość jasne, że sektor IT - zapewniający nowoczesne rozwiązania dla szeregu branż - jest niezbędnym elementem tej strategii. Bez profesjonalnych programistów, nadążających za trendami rynkowymi, nie będzie innowacji w biznesie.

Badanie pokazało, że najbardziej popularne ulgi w branży IT to IP BOX oraz B+R. Pozostałe rozwiązania są stosowane marginalnie. Także w tym przypadku powtarza się reguła, że im większy podmiot, tym chętniej szuka możliwości zwiększenia efektywności podatkowej.

### **Korzystanie z ulg (B+R i IP BOX) a poziom przychodów**



### **Być może tak ostrożnościowe podejście małych firm do korzystania z ulg podatkowych wynika z obaw przed błędami i późniejszymi konsekwencjami?**

Obawy są zapewne jednym z czynników, które zniechęcają do szukania oszczędności podatkowych. Zwłaszcza mniejsze firmy mogą oceniać ryzyko jako wysokie, bo nie mają czasu na jego dokładną analizę.

To naturalne zachowanie. Warto jednak pamiętać, że korzystanie z ulg podatkowych - jeżeli wykorzystuje się je zgodnie z warunkami i przeznaczeniem - nie niesie ze sobą ryzyka.

Spodziewam się jednak, że również mniejsze podmioty z branży IT coraz częściej będą poszukiwać możliwości zwiększenia efektywności podatkowej. Za takim scenariuszem przemawiają wyniki badania, które pokazują, że firmy chcą poprawić rentowność i ciąć koszty. A często te oszczędności można wykreować w obszarze podatków, zamiast - mówiąc wprost - zwalniać ludzi.

### **Na razie jednak badanie pokazało również, że prawie połowa firm z sektora IT nie identyfikuje i nie zarządza kwestiami ryzyk podatkowych.**

Ale z drugiej strony około trzy czwarte spółek deklaruje, że analizuje podejmowane działania biznesowe pod kątem podatkowym. Tu również nie będzie zaskoczeniem, że te działania częściej są realizowane w większych podmiotach.

Bez względu na wielkość firmy warto jednak pamiętać, że brak zainteresowania kwestiami podatkowymi może narażać nie tylko na nieprzyjemne konsekwencje prawne - których można uniknąć np. poprzez regularne przeglądy podatkowe - ale zamyka również wiele możliwości w zakresie zastosowania oszczędności podatkowych.

**Być może problemem jest konieczność albo zatrudnienia ekspertów podatkowych, albo zaangażowania zewnętrznego podmiotu, który będzie zajmował się realizacją zadań podatkowych?**

Podstawowa zasada sprowadza się do tego, że pozostawienie funkcji księgowo-podatkowych w spółce jest droższe niż outsourcingowanie tych zadań na zewnątrz. Z badania wynika, że 71% podmiotów zleca zadania księgowo-podatkowe do zewnętrznych biur. Ale już tylko w 47% przypadków dotyczą one obowiązków stricte podatkowych.

Wynika z tego, że dla wielu firm angażowanie doradcy podatkowego to „coś ekstra”, wykraczające ponad standardową obsługę. Nie wyciągałabym z tego jednak wniosku, że jest to niepokojące. Firmy zaczynają korzystać z usług doradztwa podatkowego, gdy rosną, wchodzi na nowe rynki - potrzebują bowiem doradcy do wsparcia ich w analizie często skomplikowanych stanów faktycznych i prawnych.

**Na przykład?**

Tych zagadnień jest mnóstwo. W przypadku rozpoczęcia ekspansji zagranicznej firmy IT poszukują wsparcia przede wszystkim w zakresie postawienia swojego biznesu w innym kraju, zabezpieczenia sytuacji swoich pracowników, którzy będą realizować projekty w innych krajach, kwestii ich ubezpieczenia społecznego.

Drugi obszar to wyzwania podatkowe, jak chociażby tematy związane z VAT-em, cenami transferowymi czy podatkiem u źródła. Każdy projekt wymaga dokładnej analizy, by znaleźć najlepsze i bezpieczne rozwiązanie podatkowe.



**ALTC**

**ALTO** to rozwiązania podatkowe dla branży IT. Doradzamy, jak uzyskać oszczędności podatkowe i zabezpieczyć ryzyka. Wspieramy przy zakładaniu działalności na rynkach zagranicznych, pomagając firmom technologicznym sprawnie zarządzać zobowiązaniami podatkowymi.

Tak, aby przedsiębiorcy mogli skupić się na rozwoju biznesu.

# Cyfrowa transformacja procesów finansowych. Obszary wymagające poprawy

*Procesy finansowe są jednym z obszarów wymagających intensywnej cyfryzacji. Dużo mówi się o transformacji funkcji finansowych do roli strategicznego partnera w aktywnym kreowaniu strategii biznesowej, tak by ich zakres był szerszy niż tradycyjne działania wykonawcze. Nie jest to możliwe bez wykorzystania nowoczesnych narzędzi analitycznych, które nie tylko pozwalają na poprawę efektywności operacyjnej, lecz także wspierają podejmowanie lepszych decyzji biznesowych.*

## Wyzwania w zarządzaniu finansami

Wyniki badania „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT” wskazują na liczne wyzwania, z którymi borykają się firmy IT w obszarze zarządzania finansami. Kluczowe problemy obejmują zarządzanie rentownością (47%), zarządzanie płynnością finansową (42%) oraz kontrolę kosztów związanych z zatrudnianiem i wynagrodzeniami (42%).

Chociaż mowa o sektorze IT, to aż 60% firm w Badaniu wskazuje też, że bariery w realizacji ich procesów to np. ręczne fakturowanie czy brak szczegółowej ewidencji księgowej.

Wydaje się wobec tego, że widzimy obraz dwóch światów – obecnych trudności i przyszłych szans. Bo jednocześnie chcemy, aby funkcja finansowa pomagała nam patrzeć



SEMANTIVE

**Agnieszka Kucharska**

Head of Operations,  
Semantive

1

48% firm IT wskazuje zarządzanie rentownością jako największe wyzwanie w obszarze finansów

2

53% podmiotów IT planuje wdrożenie nowych systemów finansowych lub automatyzację procesów

3

37% firm IT twierdzi, że ograniczenia technologiczne to jedno z wyzwań w zakresie pozyskiwania informacji zarządcze

bardziej „w przód”, wspierała prognozowanie mimo zmienności otoczenia i odpowiadała na pytania o różne scenariusze przyszłości.

## Od patrzenia wstecz do patrzenia w przód – jak zmienić punkt skupienia uwagi?

Szybka redukcja zadań o niskiej wartości, powtarzalnych oraz ręcznie wykonywanych jest jedną z szans cyfrowej transformacji procesów finansowych.

Potrzeba uwolnienia czasu i przesunięcie uwagi na zadania o większej złożoności to przyczyna, dla której ponad 53% firm planuje wdrożenie nowych systemów finansowych lub optymalizację procesów w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Automatyzacja fakturowania, monitorowanie kosztów w czasie rzeczywistym czy automatyczne prognozowanie

przepływów pieniężnych pozwalają na znaczne usprawnienie działań operacyjnych i zmniejszenie liczby błędów.

Wśród rezultatów automatyzacji jest również redukcja ryzyka operacyjnego, czyli zwiększenie pewności i niezawodności niektórych procesów np. rozliczeń z klientami czy kontrahentami. A w tych obszarach część błędów może okazać się, dość dosłownie, kosztowna.

Firmy, które chcą, aby ich działy finansowe przesunęły swój punkt skupienia z wewnętrznych procesów i oferowania informacji historycznej na zewnętrzne zdarzenia i umiejętność prognozowania, powinny najpierw dokonać swego rodzaju audytu wewnętrznego, sprawdzającego, na ile ich zasoby odpowiadają tym potrzebom.

Czy struktura procesów i danych wspiera szybki dostęp do wiarygodnej informacji, czy posiadamy odpowiednie narzędzia i systemy, które umożliwiają szybką analitykę? Jeśli tak, to tworzą one fundamenty, które w dalszych krokach – obudowane – mogą zostać przekształcone w dodatkowe rozwiązania, np. poprzez wykorzystanie sztucznej inteligencji.

## Integracja źródeł wiedzy i dostęp do danych

Walka z silosami organizacyjnymi to zadanie, które występuje nie tylko na poziomie integracji procesów, ale też przepływu i dostępu do danych. Często praca ta ma też wymiar negocjacji i uzgodnień podstawowych definicji pomiędzy różnymi zespołami zaangażowanymi w proces.

Kolejnym krokiem jest udostępnienie tych informacji tak, aby możliwa była dalsza analityka i prognozowanie oraz konsolidacja z innymi źródłami wiedzy o organizacji. Wyzwaniem pozostaje jakość i czas dostarczania tych informacji. Jeśli oczekujemy, że działy finansowe staną się wewnętrznym think-tankiem realizującym strategiczne myślenie, muszą one dysponować aktualną, wiarygodną infrastrukturą połączonych danych, nie wymagających rekuncyliacji za każdym razem, gdy pojawia się potrzeba nowej analizy.

## Rola liderów w cyfrowej transformacji

Liderzy finansowi, w szczególności CFO, odgrywają kluczową rolę w inicjowaniu i nadzorowaniu cyfrowej transformacji. Liderzy ci muszą nie tylko dostrzegać potencjał cyfryzacji i być na bieżąco z pojawiającymi się na rynku rozwiązaniami, ale także budować zespół zdolny do skutecznego wdrażania innowacji.

W Badaniu blisko 22% firm wskazuje na brak odpowiednich kompetencji w zespołach finansowych do tego, aby skutecznie przeprowadzać procesy digitalizacji. Jako problem wskazywany jest również brak czasu na wdrażanie zmian (61%).

Dojrzałe liderzy dążyć będą do takiej kompozycji zespołu, która wzmocni kompetencje w zakresie automatyzacji i wdrażania zmian systemowych, ale też data science i zaawansowanej analityki. Działania te muszą iść w parze ze świadomym uwalnianiem czasu w celu realizacji zadań projektowych, wdrożeniowych.

## Ryzyka i koszty w przypadku zewnętrznego dostawcy

Organizacja może zdecydować się na wdrożenie działań automatyzacyjnych samodzielnie lub angażując partnerów zewnętrznych i dostarczane przez nich rozwiązania. Każda zmiana musi zaś być wprowadzana z dużą uwagą, z zachowaniem zasad ciągłości biznesowej i bezpieczeństwa.

W przypadku zaangażowania dostawcy usług pod uwagę trzeba wziąć takie ryzyka jak: wiarygodność partnera, elastyczność pod kątem przyszłych potrzeb, ryzyka vendor lock-in. Oprócz tego każda taka współpraca kosztuje, a w badaniu „**Zarządzanie finansami w polskiej branży IT**” aż 38% respondentów wskazuje, że na drodze do digitalizacji stoją ograniczenia budżetowe. Pewnie jest to jedną z przyczyn, dla których w działach finansowych królują arkusze kalkulacyjne...



Z powodu kryzysu popytu coraz więcej firm poszukuje narzędzi, które optymalizują pracę. Wiele podmiotów było dzięki temu w stanie obniżyć koszty o nawet 6% bez konieczności zwolnień, utrzymując taką samą efektywność.

**Michael Grubka**  
CEO **apropo.io**



## Cyfrowa transformacja to konieczność

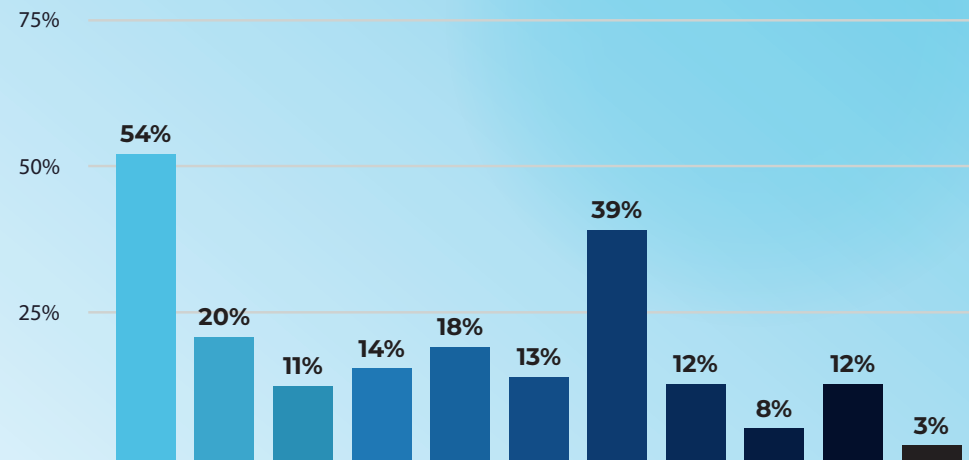
Cyfrowa transformacja procesów finansowych nie jest już wyborem, ale koniecznością dla firm chcących przetrwać i rozwijać się w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym. Automatyzacja, integracja danych i zaawansowana analityka to klucze do sukcesu.

Czy będzie to wstęp do tworzenia “cyfrowego mózgu” organizacji, obudowanego algorytmami umiejacymi podejmować autonomiczne decyzje? Być może. Dzisiaj jednak mierzymy się z bardziej podstawowymi wyzwaniami w myśl zasady – naucz się chodzić, zanim zaczniesz biegać.

### SEMANTIVE

**Semantive** specjalizuje się w rozwiązaniach chmurowych AWS, Azure i GCP, oferując modernizację aplikacji i rozwój platform danych dla wiodących firm z sektora energetycznego i wysokich technologii. Wyróżniamy się w inżynierii danych, migracji oraz automatyzacji infrastruktury poprzez Terraform, OpenTofu i Spacelift.

## Jakie są główne plany Państwa firmy w zakresie zarządzania finansami na najbliższe 12 miesięcy?



- Wdrożenie nowych systemów finansowych lub automatyzacja / optymalizacja procesów finansowych
- Pozyskanie zewnętrznego finansowania (np. kredyt, inwestorzy, fundusze)
- Opracowanie nowej strategii zarządzania ryzykiem finansowym (np. ryzyko walutowe, stopy procentowej, płynności)
- Optymalizacja struktury kapitałowej (np. redukcja zadłużenia, zarządzanie leasingiem)
- Przekształcenie struktury podatkowej lub optymalizacja podatkowa
- Sfinansowanie fuzji i przejęć
- Optymalizacja kosztów / redukcja zatrudnienia
- Wdrożenie ESG i raportowania z tym związanego
- Optymalizacja ubezpieczeń
- Outsourcing funkcji księgowej i/lub controllingowej
- Inne

# Lekcje z sukcesu branży IT. Jak utrzymać dotychczasową dynamikę rozwoju?

*„Profit is good, but cashflow is king” – to doskonale znane finansistom powiedzenie nabiera obecnie szczególnego znaczenia w sektorze IT. Zarządzający coraz częściej będą szukać wsparcia w nowoczesnych narzędziach, ułatwiających analizę i podejmowanie szybkich decyzji.*

Podstawowym miernikiem sukcesu podmiotów z branży IT w kolejnych kwartałach będzie utrzymanie rentowności oraz znalezienie rozwiązań, które pozwolą generować dodatnie przepływy finansowe z podstawowej działalności – taki wniosek można wyciągnąć z raportu „**Zarządzanie finansami w polskiej branży IT**”.

To wyzwanie, zwłaszcza jeżeli weźmiemy pod uwagę sytuację makroekonomiczną i dużą niepewność rynkową.

## **Eksport usług IT to sukces polskiej gospodarki. Ale pojawia się ważne ryzyko**

Dla Czytelników Raportu nie jest zapewne zaskoczeniem fakt, że eksport usług polskiego sektora IT stanowi jeden z motorów napędowych gospodarki. Warto przypomnieć szacunki Narodowego Banku Polskiego, który ocenił wartość sprzedaży zagranicznej w tym obszarze (telekomunikacja, informatyka i informacja) na ponad 70 mld zł w 2023 r. (+17,5% r/r), a dane za cały 2024 r. pokażą najpewniej dalszy wzrost.



 **miquido**

**Sebastian  
Kapel**

Head of Finance,  
Miquido

1

**40% firm IT wykorzystuje systemy umożliwiające bieżący monitoring kosztów realizacji projektów**

2

**72% firm IT tworzy raporty zawierające analizę efektywności kosztowej po zakończeniu projektu**

3

**65% firm IT planuje wdrożenie narzędzi wspierających raportowanie, budżetowanie i rachunek kosztów**

To prawdziwy powód do dumy. Te wartości dowodzą bowiem, że polscy programiści, dzięki swojemu know-how i innowacyjnemu podejściu, zyskują coraz większą renomę na arenie międzynarodowej, plasując się wśród najlepszych na świecie.

Wyniki badania wskazują, że połowa badanych firm identyfikuje Wielką Brytanię, USA czy rejon DACH jako główne kierunki ekspansji zagranicznej. Jestem przekonany, że wysiłek rodzimej branży IT w obszarze eksportu usług w kolejnych latach zostanie wzmoczony.

Jednak tutaj właśnie pojawia się ryzyko, które szczególnie należy mieć na uwadze.

W badaniu zwraca uwagę wynik, który wskazuje, że tylko 35% firm aktywnie zabezpiecza przepływy od ryzyka kursowego, a jedynie 4% robi to w horyzoncie do 24 miesięcy.

To niestety mało, zwłaszcza że 55% przedsiębiorstw nie posiada i w najbliższym czasie nie planuje wdrożenia polityki zarządzania ryzykiem kursowym.



A przecież spółki, które nie zabezpieczają ryzyka kursowego podczas realizacji projektów zagranicznych - świadomie lub nie - są narażone na ryzyko istotnej zmienności kursów i utraty marż.

Ważny wniosek, który należy wyciągnąć z tych informacji, jest taki, że firmy z sektora IT będą musiały odrobić lekcję z zabezpieczania ryzyka walutowego. Nie mam wątpliwości, że ten element stanie się jednym z kluczowych KPI dla działów finansowych w naszej branży.

Działania w tym obszarze są również istotne w tym kontekście, że firmy IT, świadczące usługi za granicą będą aktywnymi uczestnikami w procesach M&A, by umacniać pozycję w innych krajach. Ta perspektywa jest bardzo budująca.

## Rentowność w firmach IT. Jak ją wzmocnić?

Taki jest również wynikający z badania wniosek, że ponad 80% firm na bieżąco analizuje rentowność realizowanych projektów. A prawie 40% z nich wykorzystuje w tym celu systemy umożliwiające monitorowanie kosztów w czasie rzeczywistym.

Jednocześnie 55% ankietowanych zapowiedziało wdrożenie narzędzi wspierających raportowanie zarządcze i automatyzację. Określają te plany rozwojowe jako istotne w obszarze zarządzania finansami.

Te wyniki jasno wskazują, jak duże jest zapotrzebowanie ze strony zarządzających firmami IT, by za finanse odpowiadały osoby z odpowiednią wiedzą na temat funkcjonowania rynku IT, ale również – by miały one odpowiednie wsparcie w postaci nowoczesnych narzędzi.

To właśnie nowoczesne rozwiązania m.in. w zakresie gromadzenia i analizy informacji zarządczych są kluczowe, by podejmować szybkie i właściwe decyzje w biznesie.

Co istotne, rozwój w tym zakresie nie jest już domeną wyłącznie dużych podmiotów. Dzięki coraz większej dostępności sprawdzonych narzędzi na wsparcie będą mogły również liczyć działy finansowe w mniejszych firmach (40% podmiotów, które wzięły udział w badaniu, zatrudnia do 50 osób).



## Transformacja modeli biznesowych. Oto ważny trend w branży IT

Mocną pozycję na rynkach międzynarodowych polskie firmy z sektora IT będą zapewne umacniać dzięki transformacji modeli biznesowych z czysto usługowych na konsultingowe – ten trend jest już wyraźnie zauważalny i z pewnością będzie kontynuowany. Spółki upatrują w tym bowiem szansy na rozwój i sprostanie zagranicznej konkurencji.

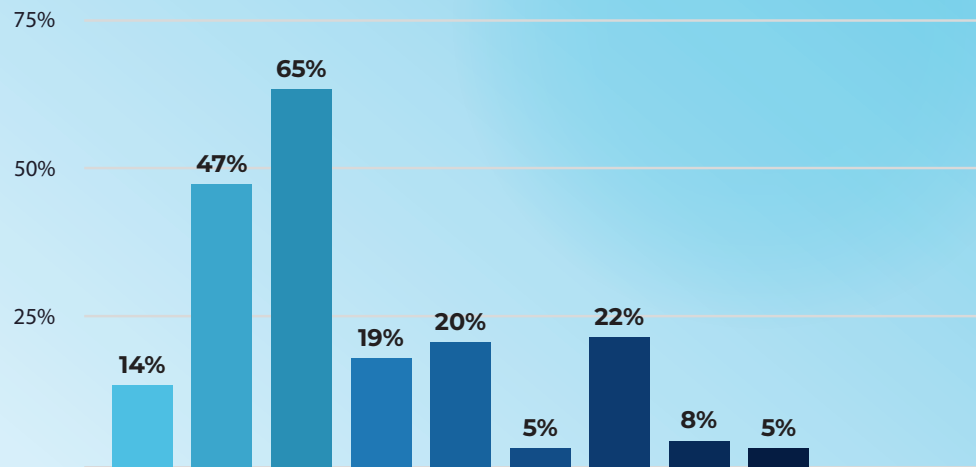
Ta strategia powinna być jednak wspierana przez coraz większą profesjonalizację w dziedzinie zarządzania finansami i ryzykiem. To ona będzie bowiem miała znaczący wpływ na osiągnięte wyniki.



**Miquido** to software-house z krakowskim rodowodem specjalizujący się w tworzeniu oprogramowania dla liderów branż eCommerce, Industry 4.0 czy Fintech. Tworzymy rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję, platformy no/low-code oraz technologie cross-platformowe. Nasze niemal

15 letnie doświadczenie obejmuje współpracę z międzynarodowymi liderami, takimi jak Dolby, Warner, Play, Skyscanner, TUI, Eko-Okna czy Abbey Road Studios, dla których stworzyliśmy już ponad 300 aplikacji.

Które z poniższych zmian Państwa firma planuje w zakresie raportowania zarządczego?



- Zatrudnienie / zwiększenie liczby kontrolerów / analityków
- Rozwój aktualnych i nowych kompetencji w zespole raportowania
- Wdrożenie narzędzi wspierających (np. do raportowania, budżetowania, rachunku kosztów)
- Zwiększenie szczegółowości ewidencji księgowej (np. rozbudowa planu kont, wdrożenie MPK)
- Przeprowadzenie analizy zapotrzebowania na informację zarządczą
- Wyniesienie procesów analiz / kontrolingu do zewnętrznego profesjonalnego centrum usług
- Wdrożenie procesu planowania, budżetowania, prognozowania (z ang. PBF)
- Wprowadzenie wskaźników zrównoważonego rozwoju do obowiązkowego raportowania (z ang. ESG)
- Inne

# Ponad połowa firm IT zapowiada inwestycje w nowe systemy finansowe. Dlaczego są one takie ważne?



Decydenci w podmiotach IT będą mieli większą potrzebę korzystania z informacji zarządczej, dostarczanej przez działy finansowe - uważa **Maksymilian Sztandera, CFO Nanovo.**



Ekspert tłumaczy, jak rozwój narzędzi AI wpłynie na biznes i realizację projektów.

1

54% firm IT zapowiada wdrożenie nowych systemów finansowych w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

2

48% firm IT wskazuje zarządzanie rentownością jako największe wyzwanie w obszarze zarządzania finansami.

3

62% firm IT twierdzi, że w zarządzaniu finansami bierze pod uwagę szczególną analizę kosztów.

*Na czym powinna skupić się branża IT w Polsce, by w kolejnych kwartałach jej tempo rozwoju nie spowolniło?*

**Maksymilian Sztandera, CFO Nanovo:** Kontrahenci, zarówno w Polsce, jak i za granicą, cenią wysoką jakość pracy naszych programistów. Celem minimum powinno być utrzymanie tego stanu rzeczy w obliczu wyzwania, jakim jest nadążenie za zmianami, które niesie ze sobą AI.

*To znaczy?*

Automatyzacja wielu procesów wpłynie na sposób prowadzenia projektów. A skoro AI nie ma granic geograficznych, to z pewnością znajdą się gracze z sektora IT za granicą, którzy będą oferować swoje usługi taniej. To może negatywnie wpłynąć na popyt w Polsce.

By uniknąć tego scenariusza, sektor IT już teraz powinien dbać o to, by być postrzeganym nie tylko jako fabryka kodów, ale jako ekspert dziedzinowy, architekt rozwiązań. To wymaga ciągłego podnoszenia kompetencji programistów i deweloperów. Dlatego w badaniu „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT” dość pozytywnie wygląda informacja, że ponad 80% podmiotów inwestuje w programy szkoleń i rozwoju zawodowego pracowników.

*By nie zostali zastąpieni przez AI?*

W dużym uproszczeniu. Powinniśmy skupić się na wysokiej jakości i ciągłym rozszerzaniu

zakresu usług. Trudniej bowiem zastąpić dostawcę kompleksowych rozwiązań, aniżeli wytwórcę kodu. W nieodległej przyszłości będzie trzeba bowiem traktować AI już nie na poziomie eksperymentu, ale w ujęciu systemowym.

***Wspomniał Pan o potencjalnej konkurencji cenowej z podmiotami z innych krajów. Czy ma to znaczenie dla sposobu zarządzania finansami w spółkach IT?***

Patrząc na wyniki badania, można stwierdzić, że zasadniczo firmy profesjonalnie zarządzają finansami. Wśród narzędzi wykorzystywanych w tym celu większość podmiotów wspomina o pilnowaniu rentowności projektów (86%), ich budżetowaniu (66%) czy chociażby szczegółowej analizie kosztów (62%).

To pokazuje, że w branży pod tym względem jest dobrze. Ale to nie znaczy, że nie może być lepiej.

***Właśnie. Zawsze pozostaje przecież pytanie o firmy, które nie wykorzystują wymienionych przez Pana narzędzi.***

Jestem przekonany, że odsetek takich podmiotów będzie mały. Zarządzający zdają sobie sprawę, że dbanie o rentowność projektów i monitoring kosztów jest kluczowe dla dalszego funkcjonowania biznesu.

Jednocześnie zaskakujące w badaniu jest np. to, że tylko 65% podmiotów z sektora IT monitoruje przepływy finansowe i prognozuje cash flow. To mało.

***Jak to wytłumaczyć?***

Jedyna odpowiedź, która przychodzi mi do głowy, jest taka, że ci, którzy świadomie tego nie robią, mają duże zaplecze gotówkowe. Mają więc ten komfort, by skupiać się przede wszystkim na realizacji zadań i rozliczaniu po zakończeniu projektu.

Sytuacja rynkowa będzie raczej stopniowo skłaniać coraz więcej podmiotów do szczegółowej analizy finansowej i poszukiwania rentowności.

***Dlaczego?***

To ściśle wiąże się z wątkiem, który już poruszyliśmy. Mianowicie, zastosowanie automatyzacji w sektorze IT będzie tak powszechne, że realizacja projektu o podobnej skali za dwa lata może być tańsza niż dzisiaj. Będzie on bowiem wymagał mniej godzin pracy specjalistów. W efekcie może to wywołać presję na marże, a firmy coraz częściej będą szukały oszczędności.

***Będzie to wymagało np. wzmocnienia zespołów odpowiedzialnych za analizy informacji zarządczych?***

Z pewnością decydenci w podmiotach IT będą mieli większą potrzebę korzystania z informacji zarządczej, dostarczanej przez działy finansowe. W tym obszarze też będziemy mieli do czynienia z większą automatyzacją, która będzie wspierać analityków, by raportować szybciej i częściej. Wszystko po to, by firmy mogły reagować na bieżąco, wyciągać wnioski i unikać błędów w przyszłości.

***W badaniu zwraca uwagę właśnie to, że ponad połowa firm IT zapowiada wdrożenie nowych systemów finansowych w ciągu najbliższych 12 miesięcy.***

To będą inwestycje właśnie w narzędzia, które pozwolą sprawniej pozyskiwać dane bezpośrednio z systemów finansowo-księgowych, by przyspieszyć opracowywanie analiz i raportów.

Firmy potrzebują takich rozwiązań ze względu na wysoką zmienność i dynamikę projektów. A niezbędne będzie również precyzyjne prognozowanie przychodów i kosztów na rozpoczynanych projektach.

Specyfika branży IT polega na tym, że w prognozowaniu finansowym trzeba liczyć się ze sporą niepewnością. Mam wrażenie, że czasami prościej jest zaplanować koszty produkcji samochodu w przyszłości niż koszty projektu IT. A przecież błędna prognoza może znacząco odbić się na rentowności realizowanego projektu.

# Od Odry do globalnego technologicznego lidera?

Już w latach 70-tych polscy inżynierowie tworzyli maszyny (Odra, Mera, K-202, Mazovia), które mimo swych rozmiarów i wagi były przełomem i przyczyniły się do rozwoju polskiej informatyki. Dziś polskie firmy IT stały się jednym z najmocniejszych technologicznych graczy w Europie, a w Polsce tworzą jeden z najdynamiczniej rozwijających się sektorów gospodarki.

Zdolność do łączenia innowacyjności z adaptacją do globalnych trendów technologicznych sprawia, że polskie firmy IT zdobywają uznanie jako partnerzy strategiczni w transformacji cyfrowej i są na dobrej drodze do zdobycia tytułu globalnego lidera technologicznego! Zanim jednak sukces ten stanie się rzeczywistością, zarządzający firmami IT w Polsce powinni skierować uwagę na takie aspekty jak: ciągłe doskonalenie modelu biznesowego, efektywne zarządzanie finansami oraz pełna gotowość na globalne wyzwania, takie jak: automatyzacja, regulacje dotyczące AI czy zmieniające się potrzeby klientów i pracowników.

## Czym wyróżniają się polskie firmy IT?

Do głównych charakterystyk polskich firm IT, których istotna część jest widoczna w wynikach badania „Zarządzanie finansami w polskiej branży IT”, należą:



**Gekko**  
advisoryNOW

**Violetta Małek**

Managing Partner & President  
of the Management Board  
Gekko advisoryNOW

- 1 globalne ambicje** – większość polskich firm IT już działa na rynkach zagranicznych, głównie w USA (54%) i krajach zachodniej Europy (od 9% we Francji, przez 45% w UK, aż po 51% w DACH), ale są one również obecne w Afryce (2%) czy Azji (8%);
- 2 innowacyjność** – polskie firmy IT są coraz silniejsze w kluczowych obszarach, takich jak: cyberbezpieczeństwo, sztuczna inteligencja (AI), Internet rzeczy (IoT), a także technologie chmurowe (cloud computing) – rozwiązania te napędzają transformację cyfrową w różnych sektorach;
- 3 profesjonalizacja zarządzania** – 86% badanych firm analizuje rentowność projektów i usług, co wspiera podejmowanie strategicznych decyzji, 62% szczegółowo analizuje koszty prowadzenia działalności a 65% planuje wdrożenie narzędzi wspierających raportowanie zarządcze;
- 4 rozwój strategicznego doradztwa** – firmy IT przechodzą z roli dostawców technologii do roli partnerów strategicznych, oferując wsparcie konsultingowe IT (51% badanych firm) np. w optymalizacji procesów biznesowych;
- 5 inwestycje w kompetencje** – ponad 80% zbadanych firm inwestuje w szkolenia i rozwój zawodowy pracowników, co pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

## Ryzyka i szanse w IT – jak utrzymać konkurencyjność?

W Polsce, jedynie od 2022 roku, liczba firm IT wzrosła niemal o 25%. Czyż to nie dowód na to, że firmy IT w Polsce są odporne na spowolnienia gospodarcze czy wręcz kryzysy?

Co przyniosą kolejne lata i jakie ryzyka & wyzwania czyhają za rogiem?

Jednym z głównych ryzyk wskazanych przez zarządzających firmami IT w Polsce jest **rosnąca konkurencja**. Automatyzacja procesów i globalna konkurencja cenowa mają ogromny wpływ na marże i rentowność projektów. Kolejnym ważnym wyzwaniem jest **niedostateczna automatyzacja procesów**, bo aż 61% badanych firm IT w Polsce deklaruje, że zмага się z brakiem czasu na przygotowanie i analizę raportów z powodu niskiego poziomu cyfryzacji procesów finansowych. Dopełnieniem listy ryzyk jest **brak zabezpieczeń finansowych** u 74% firm, które nie wdrożyły strategii zarządzania ryzykiem

kursowym, pomimo realizacji projektów międzynarodowych. Wisienką na torcie z wyzwaniami jest **niepewność regulacyjna** dotycząca sztucznej inteligencji (AI Act w UE), która narzuca ścisłe regulacje dotyczące wykorzystania AI, co może ograniczyć elastyczność firm w stosunku do globalnej konkurencji, np. z USA. Zarządzający firmami IT w Polsce, z ambicjami zdobycia dominującej pozycji wśród technologicznych liderów, niewątpliwie na swojej agendzie powinni mieć zaadresowanie wskazanych wyzwań, ale również wykorzystanie poniższych szans:

1

**wzrost zapotrzebowania na usługi IT** – światowe wydatki na usługi IT, według firmy Gartner, w 2025 r. wzrosną o 9,8% w porównaniu z 2024 r.;

2

**hybrydowe modele finansowania** – coraz więcej firm zaczyna łączyć finansowanie VC, kredyty bankowe oraz dotacje na badania i rozwój, wykorzystując zróżnicowane źródła kapitału;

3

**nowoczesne technologie controllingowe** – wdrożenie narzędzi do prognozowania cash flow oraz analizy kosztów w czasie rzeczywistym może znacząco zwiększyć efektywność operacyjną;

4

**rozwój modeli strategicznych** – firmy, które skupiają się na tworzeniu kompleksowych rozwiązań (nie tylko kodu), będą trudniejsze do zastąpienia przez AI.



Polskie firmy IT mają ogromny potencjał, aby umocnić swoją pozycję na globalnym rynku. Kluczowym wyzwaniem będzie skuteczne zarządzanie ryzykami finansowymi, automatyzacja procesów oraz utrzymanie wysokiej jakości usług. Skupienie się na rozwijaniu kompetencji i strategicznych modelach biznesowych pozwoli na utrzymanie przewagi konkurencyjnej i dalszy rozwój w dynamicznym środowisku technologicznym. Wygląda na to, że przed firmami IT w Polsce są tłuste lata!

## Rekomendacje dla polskich firm IT (w pigułce)



### Budowanie relacji z klientami

- *Pozycjonuj firmę jako partnera strategicznego, który nie tylko dostarcza technologie, ale także wspiera w optymalizacji procesów biznesowych.*



### Cyfryzacja procesów finansowych

- *Zainwestuj w systemy automatyzujące raportowanie, budżetowanie i analizę rentowności projektów.*
- *Uprość i przyspiesz proces fakturowania oraz monitorowanie kosztów w czasie rzeczywistym.*



### Zarządzanie ryzykiem

- *Wdróż strategie hedgingowe, szczególnie dla projektów realizowanych na rynkach międzynarodowych.*
- *Optymalizuj ubezpieczenia, zwracając uwagę na polisy OC zawodowe oraz ubezpieczenie należności.*



### Rozwój kompetencji pracowników

- *Monitoruj zmiany prawne i technologiczne w UE oraz innych regionach, aby szybko dostosować działania.*
- *Inwestuj w analizy prawne związane z wykorzystaniem AI oraz innowacji technologicznych.*



### Hybrydowe modele finansowania

- *Umiejętnie żongluj różnymi formami finansowania, aby szybciej reagować na zmieniające się warunki rynkowe i skutecznie realizować cele strategiczne.*



### Proaktywne dostosowanie do regulacji

- *Monitoruj zmiany prawne i technologiczne w UE oraz innych regionach, aby szybko dostosować działania.*
- *Inwestuj w analizy prawne związane z wykorzystaniem AI oraz innowacji technologicznych.*

**Gekko**  
advisoryNOW

**Gekko advisoryNOW** to doradztwo biznesowe: zarządzanie finansami, zarządzanie wynikami przedsiębiorstw, zarządzanie kosztami, projektowanie modeli operacyjnych centrów usług biznesowych (projektowanie, budowanie, wdrażanie, optymalizacja, automatyzacja i robotyzacja), restrukturyzacje operacyjne i strategiczne, optymalizacje procesów biznesowych i operacyjnych, zmiany organizacyjne, zarządzanie projektami, wsparcie eksperckie on-demand.

# Partnerzy raportu

## SoDA

**SoDA** to związek polskich firm technologicznych, działający od 2018 r. Obecnie zrzesza 130 firm o kapitale polskim i zagranicznym, działających na terenie całego kraju i zatrudniających ponad 22 000 pracowników.

Poprzez prowadzenie badań i analiz, a także organizację szkoleń, webinarów i spotkań networkingowych, rozwija współpracę i wymianę wiedzy pomiędzy firmami członkowskimi oraz promuje Polskę jako wiodący światowy rynek w dziedzinie wytwarzania oprogramowania i usług IT.

## Ebury

**Ebury** jest globalną instytucją finansową, specjalizującą się w dostarczaniu zaawansowanych rozwiązań finansowych dla firm. Oferta Ebury obejmuje międzynarodowe płatności i inkaso, finansowanie biznesu oraz zarządzanie ryzykiem walutowym. Ebury działa na 29 rynkach i posiada ponad 40 biur na całym świecie zatrudniając ponad 1500 pracowników. Wspierana przez Banco Santander, dynamicznie się rozwija i pomaga firmom w ekspansji na nowe rynki, zgodnie z hasłem „Biznes bez granic”

## ALTC

**ALTO** to rozwiązania podatkowe dla branży IT. Doradzamy, jak uzyskać oszczędności podatkowe i zabezpieczyć ryzyka. Wspieramy przy zakładaniu działalności na rynkach zagranicznych, pomagając firmom technologicznym sprawnie zarządzać zobowiązaniami podatkowymi. Tak, aby przedsiębiorcy mogli skupić się na rozwoju biznesu.

## controllingNOW

**controllingNOW** to HUB outsourcing'owy, który oferuje elastyczne i szyte na miarę potrzeb klienta usługi outsourcingu procesów kontrolingowych, analiz finansowych i operacyjnych oraz pakietów informacji zarządczej czy dashboard'ów - “Twoje dane, nasz controlling, Twój sukces”.

## Gekko advisoryNOW

**Gekko advisoryNOW** to doradztwo biznesowe: zarządzanie finansami, zarządzanie wynikami przedsiębiorstw, zarządzanie kosztami, projektowanie modeli operacyjnych centrów usług biznesowych (projektowanie, budowanie, wdrażanie, optymalizacja, automatyzacja i robotyzacja), restrukturyzacje operacyjne i strategiczne, optymalizacje procesów biznesowych i operacyjnych, zmiany organizacyjne, zarządzanie projektami, wsparcie eksperckie on-demand.



# Partnerzy raportu

## INFINITY

BROKERZY UBEZPIECZENIOWI

**Infinity Brokerzy Ubezpieczeniowi** to firma brokerska specjalizująca się w kompleksowym wsparciu bezpieczeństwa dla branży IT. Długie doświadczenie na rynku i nowatorskie podejście sprawiają, że w gronie naszych klientów znajdują się największe firmy IT w Polsce. Rozumiemy specyfikę branży i wykorzystujemy tę wiedzę podczas negocjacji warunków ubezpieczenia.

## miquido

**Miquido** to software-house z krakowskim rodowodem specjalizujący się w tworzeniu oprogramowania dla liderów branż eCommerce, Industry 4.0 czy Fintech. Tworzymy rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję, platformy no/low-code oraz technologie cross-platformowe. Nasze niemal 15 letnie doświadczenie obejmuje współpracę z międzynarodowymi liderami, takimi jak Dolby, Warner, Play, Skyscanner, TUI, Eko-Okna czy Abbey Road Studios, dla których stworzyliśmy już ponad 300 aplikacji.

## QODECA

**Qodeca** to partner technologiczny świadczący usługi doradztwa i tworzenia dedykowanego oprogramowania dla klientów z USA, GCC i Europy Zachodniej. Specjalizuje się w rozwiązaniach dla branż fitness, healthcare i hospitality. Zespół ekspertów wspiera firmy w budowaniu skalowalnych aplikacji, dzięki którym zwiększa się zaangażowanie klientów oraz pracowników, tym samym efektywność operacyjna biznesu.

## SEMANTIVE

**Semantive** specjalizuje się w rozwiązaniach chmurowych AWS, Azure i GCP, oferując modernizację aplikacji i rozwój platform danych dla wiodących firm z sektora energetycznego i wysokich technologii. Wyróżniamy się w inżynierii danych, migracji oraz automatyzacji infrastruktury poprzez Terraform, OpenTofu i Spacelift.

**Raport został opracowany przy współpracy  
z Nobili Partners Sp. z o.o.**

# Załącznik: Kwestionariusz ankietowy - pytania i odpowiedzi

Badanie zostało przeprowadzone w okresie listopad - grudzień 2024 r., metodą kwestionariusza ankietowego online. Dobór próby był celowy, a jej zakres obejmował polskie podmioty gospodarcze działające w sektorze IT. W badaniu wzięło udział 100 firm.

## 1. Jakie stanowisko zajmuje Pan/i w Państwa firmie?

Dyrektor Generalny (CEO)	40,00%
Dyrektor Finansowy (CFO)	25,00%
Kierownik Działu Finansowego	9,00%
Analitik Finansowy	5,00%
Specjalista Ds. Finansów	8,00%
Inne	13,00%

## 2. Ile osób zatrudnia Państwa firma, uwzględniając wszystkie formy zatrudnienia [UoP, B2B, inne]?

1-50	39,00%
51-100	27,00%
101-250	14,00%
251-500	8,00%
Powyżej 500	12,00%

## 3. Jakie są główne obszary działalności Państwa firmy?

Rozwój oprogramowania na zamówienie	66,00%
Usługi outsourcingowe IT	47,00%
Tworzenie produktów software'owych	45,00%
Konsulting IT	51,00%
Cyberbezpieczeństwo	11,00%
Analiza danych i AI	24,00%
Inne	5,00%

## 4. Jaki był roczny przychód Państwa firmy w PLN w 2023 r.?

Poniżej 5 mln	21,21%
5 - 10 mln	15,15%
10 - 40 mln	30,30%
40 - 100 mln	18,18%
Powyżej 100 mln	15,15%

## 7. Jakie są największe wyzwania w zarządzaniu finansami w Państwa firmie?

Zarządzanie płynnością / przepływem pieniężnym (cash flow)	42,42%
Zapewnienie zgodności z przepisami rachunkowymi i podatkowymi	29,29%
Wycena i kontrola kosztów nowych produktów / usług	28,28%
Finansowanie rozwoju technologicznego i skalowanie infrastruktury (np. zakup nowych narzędzi, licencji, infrastruktury)	12,12%
Zarządzanie rentownością	47,47%
Zarządzanie kosztami związanymi z zatrudnianiem i wynagrodzeniami (np. rekrutacja specjalistów IT, wynagrodzenia w szybko rosnącym zespole)	42,42%
Zabezpieczenie finansowania inwestycji długoterminowych	11,11%
Optymalizacja podatkowa	37,37%
Zabezpieczenie finansowe przed ryzykami walutowymi i zmianami kursów wymiany	27,27%
Inne	2,02%

## 5. Jakie są główne kierunki ekspansji zagranicznej w Państwa firmie?

DACH (Niemcy, Austria, Szwajcaria)	50,51%
Francja	9,09%
Benelux (Belgia, Holandia, Luksemburg)	17,17%
UK	45,45%
Skandynawia	23,23%
USA	53,54%
Kanada	4,04%
Izrael	7,07%
Bliski Wschód	11,11%
Afryka	2,02%
Azja	8,08%
Ameryka Południowa	0,00%

## 6. Które z poniższych ról występują w Państwa firmie?

CFO / Dyrektor Finansowy	56,00%
Kontroler / Analityk Finansowy	41,00%
Księgowy_a / Wewnętrzny Zespół Księgowości	47,00%
Treasury Manager / Skarbnik	9,00%
Manager / Specjalista ds. Ryzyka Walutowego	2,00%
Manager / Specjalista ds. ESG	4,00%
Ekspert Podatkowy, który zajmuje się realizacją obowiązków podatkowych	11,00%
Żadne z powyższych	18,00%

### 8. Jakie są główne plany Państwa firmy w zakresie zarządzania finansami na najbliższe 12 miesięcy?

Wdrożenie nowych systemów finansowych lub automatyzacja / optymalizacja procesów finansowych	53,54%
Pozyskanie zewnętrznego finansowania (np. kredyt, inwestorzy, fundusze)	20,20%
Opracowanie nowej strategii zarządzania ryzykiem finansowym (np. ryzyko walutowe, stopy procentowej, płynności)	11,11%
Optymalizacja struktury kapitałowej (np. redukcja zadłużenia, zarządzanie leasingiem)	14,14%
Przekształcenie struktury podatkowej lub optymalizacja podatkowa	18,18%
Sfinansowanie fuzji i przejęć	13,13%
Optymalizacja kosztów / redukcja zatrudnienia	39,39%
Wdrożenie ESG i raportowania z tym związanego	12,12%
Optymalizacja ubezpieczeń	8,08%
Outsourcing funkcji księgowej i/lub controllingowej	12,12%
Inne	3,03%

### 9. Czy Państwa firma zabezpiecza ryzyko kursowe?

Tak, w horyzoncie do 3 miesięcy	13,83%
Tak, w horyzoncie do 12 miesięcy	15,96%
Tak, w horyzoncie do 24 miesięcy	4,26%
Nie	65,96%

### 10. Czy Państwa firma posiada politykę / procedury zarządzania ryzykiem kursowym?

Tak	18,09%
Nie i nie planujemy wdrożenia w najbliższym czasie	55,32%
Nie, ale planujemy wdrożenie w 2025 r.	26,60%

### 11. Kto podejmuje decyzje w Państwa firmie w zakresie realizacji zabezpieczenia ryzyka kursowego?

Zarząd spółki	56,38%
Dyrektor finansowy	30,85%
Treasury manager	3,19%
Główny księgowy	4,26%
Inny specjalista	5,32%

### 12. Jakich instrumentów używa Państwa firma w celu zabezpieczenia ryzyka?

Forward	28,72%
Zakup opcji walutowych	5,32%
Struktury opcyjne	4,26%
Żadnego z powyższych	67,02%

### 13. Z jakich dostawców usług finansowych korzysta Państwa firma w zakresie zarządzania ryzykiem kursowym?

Banki	50,00%
Instytucja płatnicza	9,57%
Inna instytucja finansowa	12,77%
Nie korzystam z dostawców usług finansowych w tym zakresie	41,49%

### 14. Jakie waluty obce występują w Państwa firmie w rozliczeniach z kontrahentami?

USD	76,40%
EUR	91,01%
GBP	38,20%
CHF	12,36%
SEK	4,49%
Inne	14,61%

### 15. Czy Państwa firma mierzy wpływ zmian kursów walut na wynik finansowy firmy?

Tak	57,30%
Nie	42,70%

### 16. Czy Państwa firma ma ustalony kurs budżetowy na rok 2025? Na jakim poziomie?

Tak	29,21%
Nie	70,79%

### 17. Czy Państwa firma posiada spółki zależne za granicą?

Tak, w UE	15,73%
Tak, w UK	16,85%
Tak, w USA	16,85%
Tak, w innym kraju	11,24%
Nie	67,42%

### 18. Czy Państwa firma posiada konta w bankach za granicą dla spółki krajowej?

Tak, w UE	15,73%
Tak, w UK	3,37%
Tak, w USA	13,48%
Tak, w innym kraju	4,49%
Nie	73,03%

### 19. Czy i jakie funkcje księgowo-podatkowe Państwa firma zleca do zewnętrznych podmiotów?

Tak	29,21%
Nie	70,79%

20. Czy Państwa firma analizuje pod kątem podatkowym podejmowane działania biznesowe?

Tak	76,32%
Nie	23,68%

21. Czy w Państwa firmie sprawowany jest nadzór nad wypełnianiem obowiązków podatkowych (np.: prawidłowości kalkulacji i terminowości składania deklaracji, przygotowanie i aktualizacja procedur podatkowych, opiniowanie zapisów umów / kontraktów, monitorowanie zmian w przepisach podatkowych)?

Tak, przez zarząd	21,05%
Tak, przez dyrektora finansowego	30,26%
Tak, przez głównego księgowego	27,63%
Tak, przez kogoś innego	10,53%
Nie	10,53%

22. Które z poniższych procedur podatkowych funkcjonują w Państwa firmie?

Procedura w zakresie raportowania schematów podatkowych (MDR)	26,32%
Procedura podatku u źródła (WHT)	35,53%
Procedura ograniczająca ryzyko odpowiedzialności karnej skarbowej	21,05%
Procedura dokumentowania usług niematerialnych	27,63%
Procedura weryfikacji kontrahentów	69,74%
Inna procedura	13,16%

23. Które z poniższych instrumentów mających na celu oszczędności podatkowe są wykorzystywane przez Państwa firmę?

Ulga na innowacje - IP Box	30,26%
Ulga na działalność badawczo-rozwojową - ulga B+R	35,53%
Estoński CIT	9,21%
Działalność w specjalnej strefie ekonomicznej	2,63%
Inna (np.: ulga na prototyp, ulga na robotyzację, ulga na innowacyjnych pracowników, itp.)	0,00%
Nie korzystamy	43,42%

24. Czy Państwa firma identyfikuje i zarządza kwestiami ryzyk podatkowych (np.: ryzyk braku zgodności z prawem podatkowym, ryzyk związanych z błędami w codziennych operacjach podatkowych)?

Tak	52,00%
Nie	48,00%

25. Czy w umowach z kontrahentami Państwa firma wprowadza zapisy ograniczające Waszą odpowiedzialność kontraktową?

Tak	84,00%
Nie	16,00%

26. Czy Państwa firma posiada ubezpieczenie OC zawodowe z tytułu błędów i uchybień powodujących straty finansowe po stronie kontrahenta?

Tak	80,00%
Nie	20,00%

27. Czy kiedykolwiek Państwa firma spotkała się z roszczeniem ze strony kontrahenta, które wpłynęło negatywnie na ostateczną marżę na kontrakcie (np. wykonanie dodatkowych prac, obniżenie ceny, brak zapłaty części waszego wynagrodzenia)?

Tak	45,33%
Nie	54,67%

28. Czy w Państwa firmie prawnik lub kancelaria prawna weryfikuje umowy z nowymi klientami?

Tak, wszystkie umowy	56,00%
Tak, większość umów jest weryfikowana	20,00%
Tak, ale tylko niewielka część umów jest weryfikowana	21,33%
Nie	2,67%

29. Czy Państwa firma posiada system monitorowania kondycji finansowej swoich kontrahentów?

Tak	28,00%
Nie	72,00%

30. Czy w Państwa firmie mieliście do czynienia z sytuacjami, w których kontrahenci nie regulowali swoich zobowiązań?

Tak, bardzo często	8,00%
Tak, czasami	26,67%
Tak, ale są to jednostkowe przypadki	56,00%
Nie	9,33%

31. Czy Państwa firma korzysta z ubezpieczenia należności handlowych jako formy weryfikacji kontrahentów oraz zabezpieczenia przed brakiem płatności / upadłością kontrahenta

Tak	9,33%
Nie	90,67%

32. W jakiej formie Państwa firma wnosi wadium / zabezpieczenie należytego wykonania umowy w przypadku przetargów publicznych i prywatnych?

W pieniądzu	22,67%
Gwarancja bankowa	24,00%
Gwarancja ubezpieczeniowa	6,67%
Poręczenie	2,67%
Nie wnosimy zabezpieczeń	16,00%
Nie bierzemy udziału w takich przetargach	48,00%

33. Czy Państwa firma stosuje politykę równości wynagrodzeń?

Tak	54,05%
Nie, ale planujemy wdrożyć	18,92%
Nie i nie planujemy wdrożenia	27,03%

34. Czy Państwa firma oferuje programy wsparcia dla pracowników (np. zdrowie psychiczne, elastyczne godziny pracy)?

Tak	90,54%
Nie	9,46%

35. Jak Państwa firma dba o rozwój kompetencji swoich pracowników?

Programy szkoleń i rozwoju zawodowego	83,78%
Coaching i mentoring	55,41%
Inne	8,11%

36. Jakie są główne działania w zakresie poprawy warunków pracy w Państwa firmie?

Wprowadzenie elastycznych godzin pracy	85,14%
Praca zdalna	93,24%
Ergonomiczne miejsca pracy	51,35%
Transparentna komunikacja	68,92%
Wsparcie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym	54,05%
Programy mentoringowe	32,43%
Kultura doceniania	67,57%
Spotkania integracyjne	83,78%
Przejrzyste ścieżki awansu	37,84%
Inne	1,35%

37. Jakie mechanizmy nadzoru stosuje firma w celu zapewnienia zgodności z regulacjami prawnymi?

Regularne audyty zewnętrzne	47,30%
Zespół ds. compliance	28,38%
Inne	31,08%

38. Kto dostarcza w Państwa firmie informację zarządczą (np. raporty biznesowe, analizy finansowe)?

Komórka / zespół / osoba odpowiedzialna za analizy finansowe / kontroling finansowy	64,86%
Księgowość	40,54%
Jednostki biznesowe / działy operacyjne / pionierzy funkcji wsparcia (np. marketing, kadry i płace, sprzedaż)	17,57%
Zewnętrzni eksperci / konsultanci	10,81%
Inne	2,70%
Nie ma informacji zarządczej	2,70%

**39. Jakie analizy i narzędzia zarządcze wykorzystywane są w Państwa firmie?**

Rentowność projektów / usług / produktów	86,49%
Budżetowanie projektów	66,22%
Prognozowanie (aktualizacja budżetu / prognozy kroczące)	83,78%
Kluczowe wskaźniki efektywności (KPIs) i mierniki biznesowe	54,05%
Szczegółowe analizy kosztów	62,16%
Rachunek przepływów pieniężnych / planowanie cash flow	64,86%
Benchmarking, w tym badania konkurencji, rynku i trendów	32,43%
Matryca realizacji celów (np. operacyjnych, finansowych)	22,97%
Analizy ryzyka	18,92%
Inne	1,35%

**40. Jakie wyzwania napotyka Państwa firma w zakresie pozyskiwania informacji zarządczej?**

Brak osób o odpowiednich kompetencjach	21,62%
Brak czasu	60,81%
Brak środków finansowych	20,27%
Ograniczenia technologiczne / brak odpowiednich narzędzi	37,84%
Niewystarczająca szczegółowość ewidencji księgowej / operacyjnej	27,03%
Inne	6,76%

**41. Które z poniższych zmian Państwa firma planuje w zakresie raportowania zarządczego?**

Zatrudnienie / zwiększenie liczby kontrolerów / analityków	13,51%
Rozwój aktualnych i nowych kompetencji w zespole raportowania	47,30%
Wdrożenie narzędzi wspierających (np. do raportowania, budżetowania, rachunku kosztów)	64,86%
Zwiększenie szczegółowości ewidencji księgowej (np. rozbudowa planu kont, wdrożenie MPK)	18,92%
Przeprowadzenie analizy zapotrzebowania na informację zarządczą	20,27%
Wyniesienie procesów analiz / kontrolingu do zewnętrznego profesjonalnego centrum usług	5,41%
Wdrożenie procesu planowania, budżetowania, prognozowania (z ang. PBF)	21,62%
Wprowadzenie wskaźników zrównoważonego rozwoju do obowiązkowego raportowania (z ang. ESG)	8,11%
Inne	5,41%

**42. Jakie formy rozliczeń za zrealizowane usługi są stosowane w Państwa firmie?**

Przedpłaty	36,99%
Faktury proforma	30,14%
Faktury z odroczonym terminem płatności	83,56%
Abonamenty	28,77%
Inne	1,37%

**43. Jaką wysokość przedpłat stosujecie w Państwa firmie?**

Mniej niż 25% wartości projektu	21,92%
25-50% wartości projektu	19,18%
Więcej niż 50% wartości projektu	6,85%
Nie dotyczy, nie stosujemy przedpłat	52,05%

**44. Czy w Państwa firmie stosowane są płatności etapowe za zrealizowane usługi?**

Tak	80,82%
Nie	19,18%

**45. Jakie są najczęstsze problemy związane z rozliczeniami za usługi w Państwa firmie?**

Opóźnienia w płatnościach	73,97%
Problemy z fakturowaniem	20,55%
Trudności w egzekwowaniu należności	30,14%
Inne	12,33%

**46. Jakie systemy fakturowania są wykorzystywane w Państwa firmie?**

Ręczne fakturowanie	60,27%
Zautomatyzowane systemy fakturowania	49,32%
Inne	1,37%

**47. Czy Państwa firma prowadzi analizę ryzyka finansowego przed rozpoczęciem współpracy z nowymi klientami?**

Tak	50,68%
Nie	49,32%

**48. Jak jest średnie opóźnienie w płatnościach klientów w Państwa firmie?**

Brak opóźnień	13,70%
Mniej niż 15 dni	41,10%
15-30 dni	39,73%
Powyżej 30 dni	5,48%

**49. Jakie są główne źródła finansowania działalności Państwa firmy?**

Środki własne właścicieli	76,71%
Zewnętrzne inwestycje (np. fundusze venture capital, inwestorzy prywatni)	9,59%
Kredyty bankowe	30,14%
Dług (inny niż kredyty bankowe)	4,11%
Inne	13,70%

#### 50. Jak Państwa firma planuje swoje koszty operacyjne?

Budżetowanie z góry na dany okres (np. rok, kwartał)	63,01%
Elastyczne dostosowywanie kosztów na bieżąco	32,88%
Inne	4,11%

#### 51. Czy Państwa firma stosuje limity wydatków na poszczególne projekty lub działy?

Tak, z góry ustalone limity	19,18%
Tak, ale limity mogą być dostosowywane w trakcie realizacji projektu	50,68%
Nie, decyzje są podejmowane na bieżąco	30,14%

#### 52. Jakie są najważniejsze kryteria podejmowania decyzji o cięciu kosztów w Państwa firmie?

Rentowność projektu	68,49%
Wydajność operacyjna	64,38%
Ocena ryzyka finansowego	27,40%
Oczekiwania interesariuszy zewnętrznych (np. banków)	6,85%
Inne	1,37%

#### 53. W jaki sposób Państwa firma monitoruje koszty związane z projektami?

Regularne raporty kosztów	78,08%
Systemy monitorowania w czasie rzeczywistym	39,73%
Ręczne śledzenie kosztów	34,25%
Inne	0,00%

#### 54. Jak Państwa firma tworzy rezerwy finansowe na pokrycie nieprzewidzianych kosztów?

Stały procent przychodów przeznaczany na rezerwy	18,06%
Rezerwy tworzone na podstawie ryzyka projektowego	29,17%
Nie tworzy rezerw finansowych	52,78%

#### 55. Czy właściciele / inwestorzy w Państwa firmie mają wpływ na alokację kosztów operacyjnych?

Tak, bezpośrednio	48,61%
Tak, ale tylko na poziomie strategicznym	12,50%
Nie, operacyjna alokacja kosztów leży w gestii zarządu	38,89%

#### 56. W jaki sposób Państwa firma analizuje efektywność kosztową po zakończeniu projektu?

Regularne raporty po zakończeniu projektu	72,22%
Audyty zewnętrzne lub wewnętrzne	11,11%
Nie analizujemy kosztów po zakończeniu projektów	16,67%

#### 57. Czy Państwa firma planuje w 2025 r. przejęcia innych firm z branży?

Tak, ale planujemy przejęcia wyłącznie firm polskich	5,63%
Tak, ale planujemy przejęcia wyłącznie firm zagranicznych	1,41%
Tak, planujemy przejęcia zarówno firm polskich jak i zagranicznych	8,45%
Nie	84,51%

#### 58. Czy Państwa firma planuje w 2025 r. sprzedaż swoich udziałów inwestorowi zewnętrznemu?

Tak, 100% udziałów krajowemu funduszowi	0,00%
Tak, 100% udziałów zagranicznemu funduszowi	0,00%
Tak, 100% udziałów krajowemu inwestorowi branżowemu	1,41%
Tak, 100% udziałów zagranicznemu inwestorowi branżowemu	2,82%
Tak, części udziałów krajowemu funduszowi	1,41%
Tak, części udziałów zagranicznemu funduszowi	0,00%
Tak, części udziałów krajowemu inwestorowi branżowemu	1,41%
Tak, części udziałów zagranicznemu inwestorowi branżowemu	5,63%
Nie	92,96%

# SoDA

# Ebury

## SoDA

(Software Development Association Poland)

📍 Zabłocie 43a  
30-701 Kraków

🌐 [www.sodapl.com](http://www.sodapl.com)

✉ [contact@sodapl.com](mailto:contact@sodapl.com)

## Ebury

📍 Al. Jerozolimskie 44  
00-024 Warszawa

🌐 [www.ebury.pl](http://www.ebury.pl)

✉ [info@ebury.pl](mailto:info@ebury.pl)



Wszelkie prawa zastrzeżone. Powielanie lub rozpowszechnianie bez zgody SoDA oraz Ebury zabronione