www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Grudzień 2025 Nr 12 (260) 2025 ISSN 1643-8639

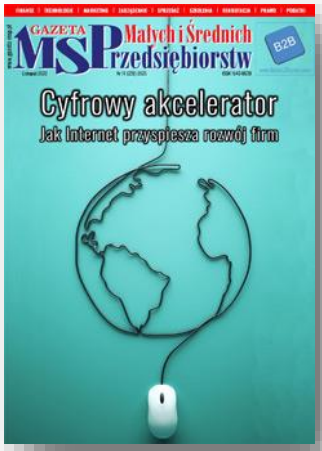
B2B
www.biznes2biznes.com

Biurokratyczny koszmar przedsiębiorcy

JPK, MDR, ESG, CRBR, BDO, GUS, ZUS, PFRON, KAS...

eprasa.pl bae41d5f13

Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



listopad 2025

październik 2025

wrzesień 2025

sierpień 2025

lipiec 2025

czerwiec 2025

maj 2025

kwiecień 2025

marzec 2025

luty 2025

styczeń 2025

grudzień 2024

listopad 2024

październik 2024

wrzesień 2024

sierpień 2024

eprasa.pl bae41d5f13

Coraz mniej wolności, coraz więcej kontroli

Włoski pomysł opodatkowania złota w domowych sejfach może wydawać się egzotyczny, ale w rzeczywistości jest symbolem rosnącej ingerencji państw w życie obywateli. Polska nie sięga jeszcze po kruszec, lecz coraz głębiej w czas, pieniądze i prywatność przedsiębiorców. Mechanizm jest ten sam: fiskalna presja, rozrost biurokracji i cyfrowa kontrola.

Według międzynarodowych raportów polscy przedsiębiorcy spędzają ponad 330 godzin rocznie na wypełnianiu obowiązków podatkowych – to jeden z najgorszych wyników w Europie. Koszt obsługi podatków sięga 2,4 proc. obrotu, co jest jednym z najwyższych wskaźników w UE. Do tego dochodzi chaos legislacyjny: dziesiątki zmian w prawie, często bez vacatio legis, wymuszają kosztowne aktualizacje systemów księgowych i konsultacje. Każdy nowy obowiązek – JPK CIT, raportowanie ESG, MDR, CRBR – to kolejne godziny pracy i tysiące złotych wydane na dostosowanie się do wymogów.

Największym problemem jest eksplozja obowiązków raportowych. Przedsiębiorca zamiast rozwijać firmę, staje się operatorem systemów raportowych, przekazując dane do GUS, ZUS, KAS, PFRON, BDO i wielu innych instytucji. Państwo wie o firmie niemal wszystko – od struktury właścicielskiej po każdą transakcję. A to dopiero początek. Na horyzoncie pojawia się cyfrowy pieniądz, który może oznaczać pełną kontrolę nad przepływem środków, możliwość programowania transakcji, a nawet blokowania dostępu do pieniędzy. To wizja, która budzi obawy o utratę wolności finansowej i prywatności. Jeśli nie zatrzymamy tej tendencji, za kilka lat wolność gospodarcza stanie się pustym hasłem w podręczniku historii.

W tym wyjątkowym czasie życzymy Państwu spokoju, radości i nadziei. Niech Święta Bożego Narodzenia będą chwilą wytchnienia od biurokratycznego zgiełku, a Nowy Rok przyniesie więcej prostoty, przejrzystości i wolności – zarówno w życiu prywatnym, jak i w biznesie. Wesołych Świąt i pomyślności w 2026 roku!

Zapraszam do lektury
Tomasz Peplak

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Wydawnictwo
GAZETA MSP Sp. z o.o.

Wydawca
Tomasz Peplak

Redaktor naczelny
Tomasz Peplak
peplak@gazeta-msp.pl

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

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

Pobierz wydania archiwalne

listopad 2025

październik 2025

wrzesień 2025

sierpień 2025

lipiec 2025

czerwiec 2025

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

empik, nexto.pl, publio, kiosk.pl, gazety.pl, ebookpoint.pl, naukowa.pl, GANDALF.com.pl, IBUK, onepress, PWN Księgarnia Internetowa, eprasa.pl

Autorzy przekazując do redakcji tekst, przenoszą na wydawcę prawa autorskie i wydawnicze.
Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adiustowania nadesłanych tekstów.
Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść materiałów reklamowych.
Reprodukcja lub przedruk wyłącznie za zgodą wydawcy gazety.

eprasa.pl bae41d5f13

Spis treści

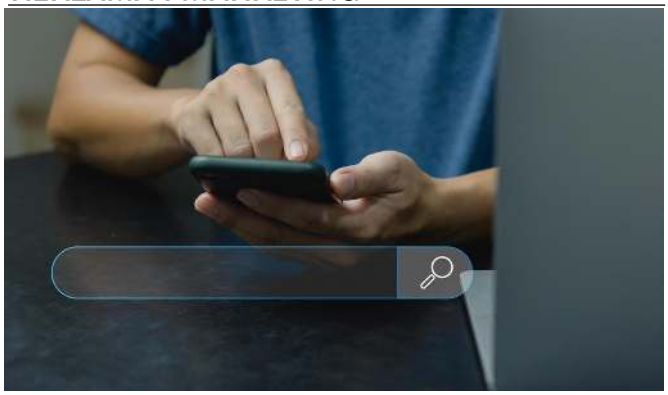
MSP

Absurdalne pomysły fiskalne –
od włoskiego złota po polski labirynt biurokracji 6
Najważniejsze zmiany podatkowe. Czego mogą
spodziewać się przedsiębiorcy w 2026 roku 12
Nowości wydawnicze 16

FINANSE

Płynność finansowa w 2026 roku.
Strategie ochrony kapitału i wzrostu 18
Jak ubezpieczyć drony używane w firmie? 24

REKLAMA I MARKETING

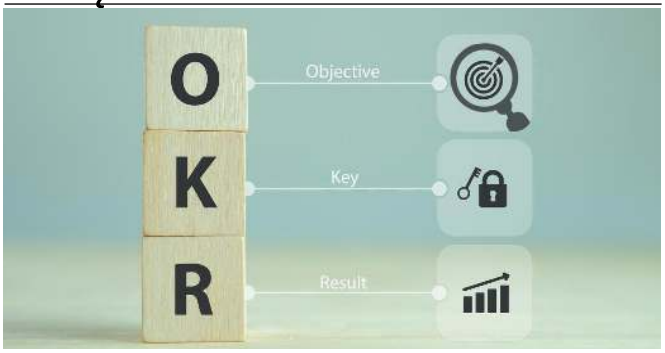


Strategia marketingowa w firmie –
jak ją stworzyć i dlaczego jest kluczowa 28

REKLAMA I MARKETING

Budżet reklamowy na 2026 rok.
Freelancer zamiast agencji 32
Jak wykorzystać social media, wideo
i wartości marki, by w końcu zacząć sprzedawać? 36

ZARZĄDZANIE



Zarządzanie przez cele i rezultaty –
praktyczny przewodnik 40
Zoom in czy zoom out –
czyli, menedżerze zastanów się, co robisz 44
Od danych do decyzji:
jak zarządzać w czasie rzeczywistym 50

„Naprawiaj, nie wymieniaj”.
Hasło, które producenci zdążyli już dawno zabić 54

eprasa.pl bae41d5f13

AKADEMIA MSP

Czy można powołać się na WIT wydaną po odprawie?
Znaczenie informacji taryfowej sporach celnych 60

REKRUTACJA I PRACA

Legislacyjne tsunami.
HR czeka największa transformacja od lat 64
Pracownik pod wpływem?
Ryzyko, które może kosztować firmę miliony 68

PRAWO

Nawet 50 tys. zł kary i do 6 tys. zł mandatu
za pracownika – o tym wielu pracodawców nie wie 72

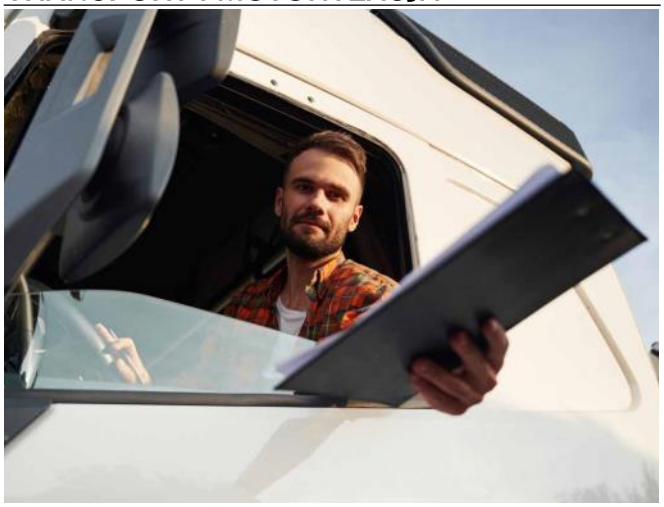
PRAWO

Kiedy członek zarządu
odpowiada za zobowiązania spółki 76

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ

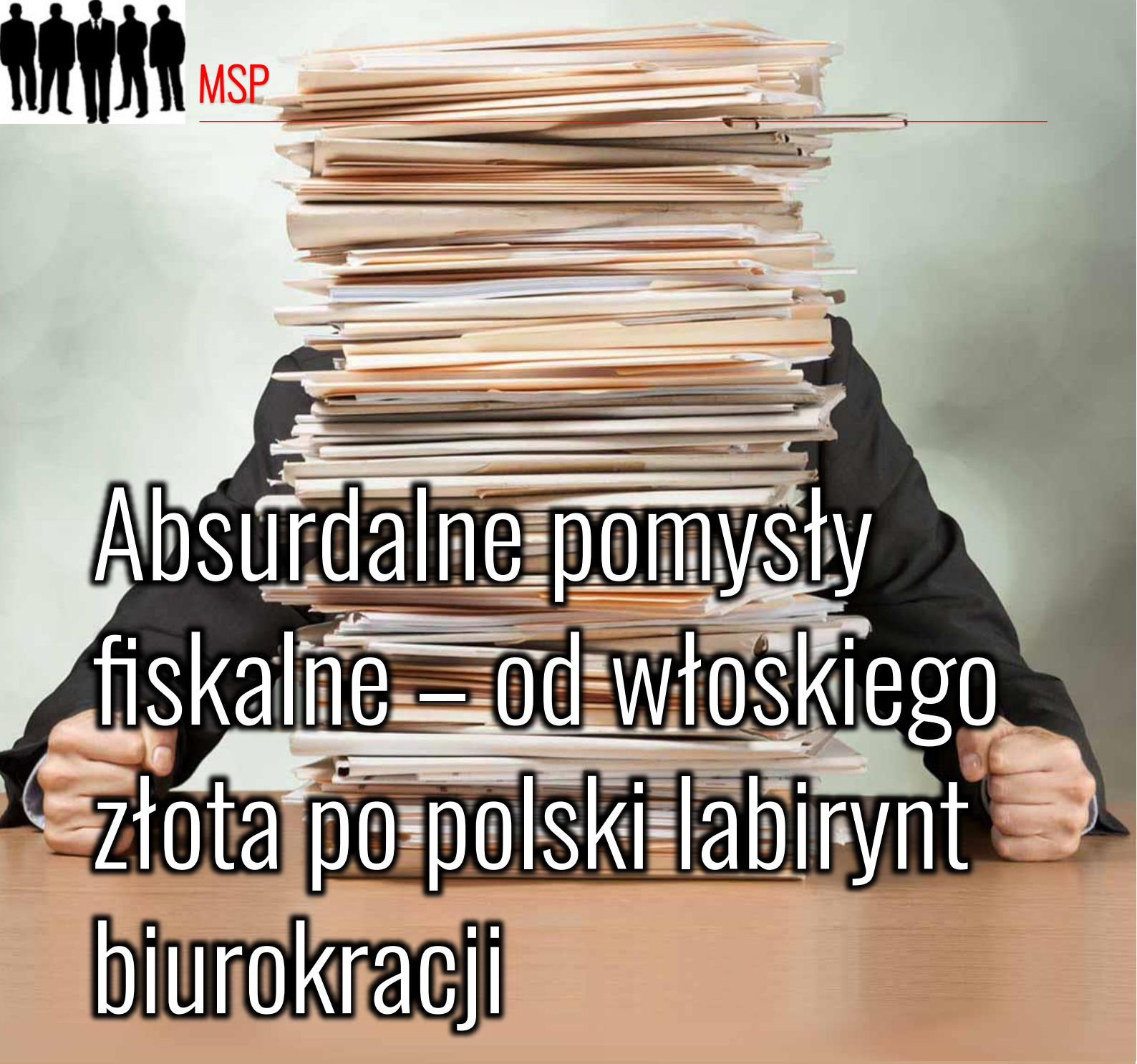
Zmiany podatkowe dotyczące
samochodów firmowych w 2026 roku 80
Czy spółki w Delaware pozwalają skutecznie ukryć majątek i
tożsamość właściciela? 82

TRANSPORT I MOTORYZACJA



Jak uniknąć kar dla firmy przewozowej 88

eprasa.pl bae41d5f13



Absurdalne pomysły fiskalne – od włoskiego złota po polski labirynt biurokracji

Włoski rząd wpadł na pomysł, który zszokował opinię publiczną: aby załatać dziurę budżetową, zaproponował program opodatkowania niezgłoszonego złota, które Włosi od pokoleń przechowują jako „ostatnią deskę ratunku". Za ujawnienie kruszcu i zapłacenie 12,5 proc. podatku obywatele mogą zalegalizować królewski metal. Alternatywa? Sprzedaż bez zgłoszenia i podatek 26,5 proc. Państwo liczy, że w ten sposób pozyska miliardy euro. To desperacki krok, który pokazuje, jak głęboko w prywatne zasoby obywateli potrafi sięgnąć fiskus.

Tomasz Rydzicki

eprasa.pl bae41d5f13

Choć w Polsce nie ma jeszcze pomysłu na opodatkowanie złota w domowych sejfach, mechanizm jest podobny: coraz większa ingerencja w życie przedsiębiorców i obywateli. Nie chodzi o kruszec, lecz o czas, pieniądze i prywatność – poprzez rozrost biurokracji, obowiązków raportowych i cyfrowej kontroli.

Polska – kraj nadmiernych obowiązków i nieustannych zmian

Według raportów międzynarodowych, polscy przedsiębiorcy poświęcają średnio ponad 330 godzin rocznie na wypełnianie obowiązków podatkowych – to jeden z najgorszych wyników w Europie. Koszt obsługi podatków sięga 2,4 proc. obrotu, co jest jednym z najwyższych wskaźników w UE. To nie tylko czas, ale i pieniądze, które mogłyby zostać przeznaczone na rozwój firm, innowacje czy zatrudnienie.
Do tego dochodzi chaos legislacyjny. W ostatnich latach wprowadzono dziesiątki zmian w prawie podatkowym i gospodarczym, często bez obiecywanego vacatio legis. Przedsiębiorcy muszą dostosowywać systemy księgowe do nowych obowiązków, takich jak JPK CIT, zmiany w podatku od nieruchomości czy globalny podatek minimalny. Każda z tych regulacji wymaga dodatkowych analiz, konsultacji i kosztów wdrożenia.

Patologie systemu – fiskalizm zamiast partnerstwa

Polski system podatkowy jest jednym z najbardziej skomplikowanych na świecie. Zajmujemy czołowe miejsca w rankingach złożoności przepisów. Księgowi alarmują: częste zmiany prawa, odmienne interpretacje i presja czasu powodują, że zamiast wspierać przedsiębiorców, system staje się dla nich pułapką. Ponad 60 proc. firm deklaruje, że biurokracja jest główną barierą rozwoju.
Do patologii należy również rozrost sankcji i kontroli. Państwowa Inspekcja Pracy, ZUS, Urząd Skarbowy – wszystkie te instytucje zyskują coraz szersze uprawnienia. Przykład? Za nieprawidłowości w outsourcingu cudzoziemców można zapłacić nawet 50 tys. zł kary. To nie jest klimat sprzyjający rozwojowi biznesu – to klimat strachu.

eprasa.pl bae41d5f13

Raportowanie – biurokratyczny koszmar przedsiębiorcy

Największym problemem ostatnich lat jest eksplozja obowiązków raportowych. Przedsiębiorcy muszą przekazywać dane do wielu instytucji, często w różnych formatach i terminach.
Oto najważniejsze przykłady:

- **JPK (Jednolity Plik Kontrolny)** – obowiązkowe przesyłanie szczegółowych danych o fakturach, płatnościach i księgach rachunkowych.
- **Raportowanie schematów podatkowych (MDR)** – zgłaszanie każdej optymalizacji podatkowej, nawet jeśli jest zgodna z prawem.
- **Raportowanie ESG** – coraz więcej firm musi przygotowywać raporty dotyczące wpływu na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny.
- **Raportowanie do GUS** – statystyki produkcji, zatrudnienia, wynagrodzeń.
- **Raportowanie do ZUS i PFRON** – szczegółowe dane o pracownikach, składkach, zatrudnieniu osób niepełnosprawnych.
- **Raportowanie do KAS** – informacje o cenach transferowych, transakcjach z podmiotami powiązanymi.
- **Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych (CRBR)** – obowiązek zgłaszania osób faktycznie kontrolujących spółkę.
- **Sprawozdania finansowe w formie elektronicznej (XML)** – wymóg składania dokumentów w określonym formacie, często wymagającym specjalistycznego oprogramowania.
- **Raportowanie w zakresie podatku minimalnego** – nowe obowiązki dla dużych firm w ramach globalnych regulacji OECD.
- **Raportowanie w zakresie opakowań i odpadów (BDO)** – każda firma wprowadzająca produkty w opakowaniach musi prowadzić szczegółową ewidencję i raportować do rejestru BDO.
- **Raportowanie w zakresie cen energii** – firmy energochłonne muszą składać dodatkowe sprawozdania, aby korzystać z ulg.

Każdy z tych obowiązków wymaga czasu, specjalistycznej wiedzy i kosztów. W efekcie przedsiębiorca zamiast rozwijać firmę, staje się operatorem syste-

eprasa.pl bae41d5f13

GetResponse

Własna strona WWW w 15 minut? To możliwe!

Tworzenie strony bez programowania

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

Całkowita swoboda projektowania

Wciel swoje pomysły w życie przy pomocy zestawu kreatywnych narzędzi

Szablony stron dla Twojej branży

Wybieraj spośród gotowych profesjonalnych szablonów dopasowanych do Twoich potrzeb

Cały marketing w jednej platformie

Promuj swoją stronę różnymi kanałami marketingowymi bez opuszczania GetResponse

Tworzenie stron nigdy nie było prostsze!

PRZEKONAJ SIĘ

✓ Poszerzaj bazę odbiorców ✓ Kontaktuj się z klientami ✓ Zarabiaj na wiedzy ✓ Sprzedawaj więcej w sieci

eprasa.pl bae41d5f13

mów raportowych. Co gorsza, dane te są coraz bardziej szczegółowe, co oznacza, że państwo wie o firmie niemal wszystko – od struktury właścicielskiej po każdą transakcję.

Fiskus sięga coraz głębiej

Pomysł włoskiego rządu pokazuje, jak państwo w sytuacji kryzysu finansowego sięga po prywatne zasoby obywateli. W Polsce obserwujemy podobny trend, choć w innej formie. Zamiast złota, fiskus sięga po czas, pieniądze i prywatność przedsiębiorców. Obowiązkowe raportowanie, cyfryzacja procesów podatkowych, coraz bardziej szczegółowe pliki JPK – to wszystko prowadzi do sytuacji, w której państwo wie o firmie niemal wszystko.
Na horyzoncie pojawia się kolejny krok: pieniądz elektroniczny. Choć Narodowy Bank Polski podchodzi do koncepcji CBDC (Central Bank Digital Currency) z rezerwą, trend jest globalny. Wprowadzenie cyfrowego pieniądza oznaczałoby pełną kontrolę nad przepływem środków, możliwość programowania transakcji, a nawet ograniczania dostępu do środków w określonych sytuacjach. To wizja, która budzi obawy o utratę wolności finansowej i prywatności.

Dlaczego to groźne?

Każdy kolejny krok w stronę pełnej cyfryzacji i fiskalizacji zwiększa ryzyko, że państwo stanie się nie tylko regulatorem, ale i nadzorcą życia gospodarczego. Wprowadzenie pieniądza elektronicznego w połączeniu z obecnym poziomem kontroli podatkowej może oznaczać koniec anonimowości w transakcjach, a w skrajnych przypadkach – możliwość blokowania środków przez administrację.
Przedsiębiorcy już dziś działają w warunkach nadmiernej biurokracji, wysokich kosztów energii, rosnących podatków i nieustannych zmian prawa. Dodanie do tego pełnej kontroli nad przepływem pieniędzy byłoby krokiem w stronę systemu, w którym wolność gospodarcza staje się iluzją.

Co należy zrobić?

1. **Uprościć system podatkowy** – mniej przepisów, więcej jasności.
2. **Wydłużyć vacatio legis** – przedsiębiorcy muszą mieć czas na dostosowanie się do zmian.
3. **Zatrzymać nadmierną fiskalizację** – państwo powinno wspierać, a nie karać za każdy błąd.
4. **Bronić gotówki** – wprowadzenie wyłącznie pieniądza elektronicznego to ryzyko utraty wolności finansowej.
5. **Dialog z biznesem** – konsultacje społeczne przed każdą zmianą prawa.

Podsumowanie

Włoski pomysł opodatkowania złota to symbol desperacji państwa w obliczu kryzysu. Jest to również przykład badania społeczeństwa. Jak daleko mogą posunąć się rządzący, aby było to jeszcze „milcząco akceptowane" przez społeczeństwo. Skoro można opodatkować coś co jest, często od pokoleń, własnością obywateli to co jeszcze może zrobić państwo z tymi obywatelami.
Polska nie sięga jeszcze do sejfów obywateli, ale coraz głębiej w ich życie – poprzez skomplikowane przepisy, nadmierne obowiązki i cyfrową kontrolę. Jeśli nie zatrzymamy tej tendencji, za kilka lat możemy obudzić się w rzeczywistości, w której wolność gospodarcza jest tylko hasłem w podręczniku historii. ■

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

eprasa.pl bae41d5f13

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

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Prawo

Nowa ustawa deweloperska - co warto wiedzieć

Lipiec 29, 2022 · Klaudyna Jerzec-Kotlarz

Pracodawca ubezpieczy od największych obaw
Lipiec 22, 2022

TOP narzędzia dla każdego marketingowca
Lipiec 20, 2022

Czy da się uniknąć podatku od zysku z handlu kryptowalutami?
Lipiec 19, 2022

Przepisy dotyczące sankcji VAT w postaci dodatkowego zobowiązania
Lipiec 18, 2022

ARTYKUŁ SPONSOROWANY

Bezpłatne archiwum Gazety MSP

Skorzystaj z archiwum Gazety MSP. Pobierz bezpłatnie interesujące Cię wydanie. Możesz też bezpłatnie zaprenumerować Gazetę MSP. Wystarczy napisać do nas: redakcja@gazeta-msp.pl

ENA8
Kompaktowy ekspres w niższej cenie!
~~4 399 zł~~
3 999 zł

MSP

Firmy popierają sankcje, ale coraz bardziej egzekwują płatności

Lipiec 06, 2022 · Sławomir Grzelczak

Sektor MŚP popiera wprowadzenie sankcji gospodarczych na Rosję i Białoruś, choć jednocześnie przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z tego, że może się to niekorzystnie przełożyć na biznes. Już teraz bezpośredni negatywny wpływ na swoje działanie zauważa prawie co ósma firma. Mimo to, za zastosowaniem ograniczeń jest ponad 80 proc. przedsiębiorstw. Wojna w Ukrainie oraz rosnąca inflacja sprawiają jednak, że wśród firm rośnie obawa o płatności, a przez to więcej z nich mocniej naciska na zleceniodawców, by płacili im w terminie.

Po pierwsze: karać. Zaostrzenie kar dla przedsiębiorców

Lipiec 05, 2022

Czy wojna wpływa na rozliczenia? Firmy usługowe coraz bardziej zadłużone

Czerwiec 17, 2022

Portugalia: tu rozliczysz zyski z kryptowalut nie płacąc podatku

Czerwiec 03, 2022

Czechy e-handlem stoją. To szansa dla polskich firm

Czerwiec 02, 2022

Nowe oferty B2B

Akredytywa na zakup towarow!Kwota dowolna,szybkie
Lipiec 30, 2022

Szukamy inwestorow flipy mieszkan
Lipiec 30, 2022

Poszukiwany inwestor domki letniskowe nad jeziorem
Lipiec 30, 2022

Poszukiwany inwestor pasywny Bartoszyce
Lipiec 30, 2022

Szukam inwestora zakup pakietowy mieszkań
Lipiec 30, 2022

Dodaj własną ofertę

Finanse

Nowoczesne technologie

eprasa.pl bae41d5f13

Najważniejsze zmiany podatkowe. Czego mogą spodziewać się przedsiębiorcy w 2026 r.

Jacek Dziuba

Rok 2026 przyniesie przedsiębiorcom kilka istotnych modyfikacji przepisów, spośród których trzy zasługują na szczególną uwagę. Wspomniane zmiany będą dotyczyły różnych obszarów: sposobu wystawiania i rozliczania faktur, zasad podatkowego ujmowania samochodów firmowych oraz limitu zwolnienia podmiotowego z VAT. Wszystkie te rozwiązania będą miały realny wpływ na codzienne funkcjonowanie biznesu i sposób prowadzenia rozliczeń.

eprasa.pl bae41d5f13

KSeF – pierwszy pełny rok obowiązku i największa reforma w obiegu faktur

Jedną z najbardziej odczuwalnych zmian będzie obowiązek korzystania z Krajowego Systemu e-Faktur. Reforma obejmie wszystkich przedsiębiorców, choć w różnych terminach. Największe firmy, które w 2024 r. osiągnęły sprzedaż powyżej 200 mln zł brutto, wejdą do systemu 1 lutego 2026 r. Pozostali podatnicy zostaną objęci obowiązkiem od 1 kwietnia 2026 r., a najmniejsi – tacy, których miesięczna sprzedaż nie przekracza 10 tys. zł brutto – od 1 stycznia 2027 r.
KSeF zasadniczo zmieni technikę wystawiania i otrzymywania faktur. Dokumenty będą generowane w aplikacjach finansowo-księgowych, ale trafią do kontrahentów dopiero po nadaniu im numeru KSeF przez administrację skarbową. System uporządkuje również problematyczne dotychczas rozróżnienie dat: dzień wystawienia faktury będzie co do zasady tożsamy z datą wysłania jej do systemu, natomiast moment jej otrzymania przez nabywcę zostanie powiązany z nadaniem numeru KSeF. To właśnie data nadania tego numeru będzie decydować o tym, kiedy nabywca ujmie dokument w swoich rozliczeniach podatkowych.

Z perspektywy przedsiębiorców KSeF będzie miał zarówno wymiar pozytywny, jak i wymagający. Do najważniejszych korzyści należy skrócenie podstawowego terminu zwrotu VAT z 60 do 40 dni, uproszczenie kontroli, automatyzacja obiegu dokumentów oraz 10-letnia archiwizacja faktur. Praktyczną zaletą będzie także możliwość wystawienia faktury w trybie awaryjnym, gdy program lub sam KSeF będą niedostępne.
Po stronie wyzwań znajdą się obowiązki wdrożeniowe: dostosowanie oprogramowania, przegląd obiegu dokumentów i zapewnienie spójności ewidencji z danymi przesyłanymi do systemu. Rok 2026 będzie okresem przejściowym, w którym organy podatkowe zapowiadają brak sankcji, jednak przedsiębiorcy powinni już wtedy działać zgodnie z wymogami systemu, aby uniknąć późniejszych korekt oraz opóźnień w rozliczeniach.

Nowe limity dla samochodów firmowych – uderzą w większość aut spalinowych

Drugą istotną zmianą będą nowe limity podatkowe dla samochodów osobowych wykorzystywanych w działalności gospodarczej. Dotychczasowa

eprasa.pl bae41d5f13

konstrukcja oparta na jednym progu 150 tys. zł (oraz 225 tys. zł dla pojazdów elektrycznych) zostanie z początkiem 2026 r. zastąpiona systemem trzech progów powiązanych z poziomem emisji CO_2. Limit 225 tys. zł będzie dotyczył aut elektrycznych i wodorowych, 150 tys. zł – samochodów o emisji poniżej 50 g CO_2/km, a 100 tys. zł obejmie wszystkie pozostałe pojazdy, czyli zdecydowaną większość aut spalinowych oraz tradycyjnych hybryd.

Zmiana obejmie zarówno odpisy amortyzacyjne dotyczące samochodów wpisanych do ewidencji środków trwałych, jak i rozliczenie kosztowe rat leasingowych, opłat najmu czy dzierżawy. Co szczególnie istotne, nowe limity będą stosowane także do rat płaconych po 1 stycznia 2026 r., nawet jeśli umowa leasingu została zawarta kilka lat wcześniej. Ochrona praw nabytych będzie przysługiwać jedynie tym podatnikom, których samochody znajdą się w ewidencji środków trwałych najpóźniej do końca 2025 r. W takich przypadkach amortyzacja będzie mogła być kontynuowana według dotychczasowych zasad.

Nowelizacja przewiduje również uszczelnienie popularnego dotąd schematu polegającego na wykupie samochodu z leasingu do majątku prywatnego, następnie przekazaniu go w darowiźnie członkowi rodziny i sprzedaży po upływie sześciu miesięcy bez PIT. Od 2026 r. sprzedaż auta otrzymanego w darowiźnie będzie opodatkowana, jeżeli nastąpi przed upływem trzech lat od przeniesienia własności.

Zmiany te będą dla większości przedsiębiorców niekorzystne. Obniżenie limitu do 100 tys. zł dla większości samochodów spalinowych oznacza, że większa część wartości pojazdu nie trafi do kosztów podatkowych, co przełoży się na wyższy PIT lub CIT oraz wyższą podstawę składki zdrowotnej. Neutralne pozostaną natomiast pojazdy o relatywnie niskiej wartości oraz auta elektryczne i PHEV o emisji poniżej 50 g CO_2, dla których zachowano bardziej preferencyjne progi.

Zwolnienie z VAT do 240 tys. zł – wzrost limitu, ale z pułapką roku przejściowego

Trzecią kluczową zmianą będzie podwyższenie limitu zwolnienia podmiotowego z VAT z 200 tys. zł do 240 tys. zł rocznej sprzedaży. Wyższy limit, obowiązujący od 2026 r., będzie istotny zwłaszcza dla mikroprzedsiębiorców i osób prowadzących jednoosobową dzia-

eprasa.pl bae41d5f13

łalność gospodarczą. Dzięki niemu więcej podmiotów będzie mogło funkcjonować bez statusu czynnego podatnika VAT, co uprości bieżące rozliczenia.

Istotnym elementem reformy będą przepisy przejściowe, które umożliwią powrót do zwolnienia od 2026 r. tym podatnikom, którzy w 2025 r. przekroczą obecny limit 200 tys. zł, ale nie uzyskają sprzedaży wyższej niż 240 tys. zł.

Rok 2025 nadal będzie rozliczany według obecnego limitu. Oznacza to, że przekroczenie 200 tys. zł sprzedaży w tym okresie nadal będzie skutkowało obowiązkiem rejestracji do VAT. Dopiero od 2026 r. przedsiębiorca będzie mógł rozważać powrót do zwolnienia, o ile spełni warunki wynikające z nowego progu. Z wyższej wartości limitu nie będą mogły skorzystać podmioty wykonujące działalność wymienioną w katalogu ustawowych wyłączeń, a więc m.in. prawnicy, doradcy podatkowi, jubilerzy czy sprzedawcy określonych towarów objętych obowiązkowym VAT.

Co te zmiany będą oznaczały w praktyce?

Zmiany wchodzące w życie w 2026 r. w wyraźny sposób przekształcą funkcjonowanie firm w Polsce. KSeF będzie oznaczać transparentność obrotu gospodarczego i większą pewność co do rzetelności danych, przy jednoczesnym uproszczeniu kontroli oraz przyspieszeniu zwrotów VAT. Nowe limity dla samochodów firmowych będą natomiast oznaczały realne ograniczenia kosztowe – szczególnie dla podatników korzystających z aut spalinowych – i staną się jedną z najbardziej odczuwalnych zmian operacyjnych. Z kolei podwyższenie limitu zwolnienia z VAT będzie wyraźnym ułatwieniem dla najmniejszych przedsiębiorców, choć wymagać będzie ostrożności w roku przejściowym.

Rok 2026 należy traktować jako okres pojawienia się zarówno nowych obowiązków, jak i nowych możliwości. Dla jednych firm będzie to czas intensywnych przygotowań technologicznych i procesowych, dla innych – okazja do uporządkowania modelu rozliczeń podatkowych. W każdym przypadku przedsiębiorcy powinni odpowiednio wcześnie zaplanować działania, aby świadomie wejść w nowe realia i uniknąć negatywnych konsekwencji wynikających z braku dostosowania. ■

Autor: doradca podatkowy i ekspert w zakresie zarządzania finansami

eprasa.pl bae41d5f13

Nowości wydawnicze

Negocjacje w praktyce
Paweł Kowalewski
Wydawnictwo Onepress

Negocjacje. Wiele osób wzdryga się na samą myśl negocjacje źle im się kojarzą, nie lubią ich i niechętnie do nich przystępują, czując, że to swojego rodzaju przeciąganie liny i brutalna walka. Drugą stronę postrzegają jako adwersarza i przeciwnika. To błędne spojrzenie i złe podejście do tematu. W biznesie negocjowanie powinno stanowić pewien etap budowania relacji z klientem. Służyć nawiązywaniu długoterminowych relacji. Negocjacje to też skuteczny sposób na uniknięcie konfliktów w domu, w rodzinie, z dziećmi, czy przyjaciółmi. Możemy dyskutować, możemy nawet się spierać, ale w ostateczności chodzi o to, aby strony skończyły rozmowy z poczuciem satysfakcji i dobrymi wspomnieniami, stanowiącymi pozytywny prognostyk na przyszłość.

5 resetów. Przeprogramuj mózg i ciało, by uodpornić się na stres
Aditi Nerurkar
Wydawnictwo Insignis

Ekspertka z Harvardu i lekarka z dwudziestoletnim -doświadczeniem prezentuje nowe podejście do przezwyciężenia stresu i wypalenia za pomocą 5 resetów: z pozoru drobnych, lecz w rzeczywistości niezwykle skutecznych zmian w codziennym życiu.

Według autorki przekonanie, że „stres jest zły", nie jest w pełni prawdziwe. Stres to naturalne zjawisko biologiczne, które pomaga nam sprostać wymaganiom życia. Przy zbyt dużym natężeniu staje się jednak problemem. Jak więc skutecznie sprowadzić go do zdrowego poziomu?

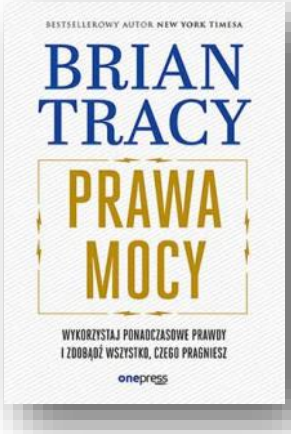
Nasze typowe próby zachowania odporności psychicznej często nie służą przeciążonemu mózgowi. Aditi Nerurkar proponuje zastąpić je praktycznymi, życiowymi metodami pozwalającymi sprawnie mierzyć się z wyzwaniami współczesności. Nie zajmują wiele czasu, nie wymagają nakładów finansowych, są sprawdzone naukowo i może stosować je każdy!

BIZNESHACKING. Jak odnaleźć się w biznesowej dżungli
Nihat Sen @biznes_w_dresach
Wydawnictwo Onepress

Ekspertka z Harvardu i lekarka z dwudziestoletnim -doświadczeniem prezentuje nowe podejście do przezwyciężenia stresu i wypalenia za pomocą 5 resetów: z pozoru drobnych, lecz w rzeczywistości niezwykle skutecznych zmian w codziennym życiu.

Według autorki przekonanie, że „stres jest zły", nie jest w pełni prawdziwe. Stres to naturalne zjawisko biologiczne, które pomaga nam sprostać wymaganiom życia. Przy zbyt dużym natężeniu staje się jednak problemem. Jak więc skutecznie sprowadzić go do zdrowego poziomu?

Nasze typowe próby zachowania odporności psychicznej często nie służą przeciążonemu mózgowi. Aditi Nerurkar proponuje zastąpić je praktycznymi, życiowymi metodami pozwalającymi sprawnie mierzyć się z wyzwaniami współczesności. Nie zajmują wiele czasu, nie wymagają nakładów finansowych, są sprawdzone naukowo i może stosować je każdy!



Prawa mocy
Brian Tracy
Wydawnictwo Onepress

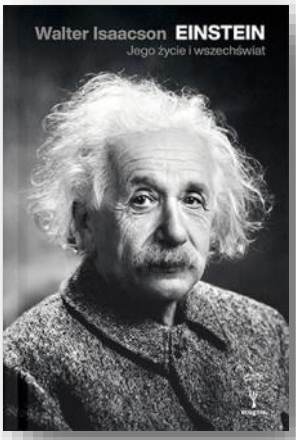
To może być najważniejsza książka, jaką kiedykolwiek przeczytasz!

Dzięki temu poradnikowi poznasz sprawdzone zasady, które działają zawsze i wszędzie. Te uniwersalne reguły zostały przedstawione w klarowny i prosty sposób, z dokładnym, przystępnym wyjaśnieniem, jak działają i jak mogą Ci pomóc w praktyce. Dowiesz się, jak korzystać z praw korespondencji, przyczyny i skutku, przyciągania, koncentracji, podświadomej aktywności i wielu innych, aby osiągać cele, które dziś mogą się zdawać poza Twoim zasięgiem. Przekonaj się, jak skuteczne są podstawowe prawa rządzące sukcesem, szczęściem, finansami, bogactwem i samorealizacją!

eprasa.pl bae41d5f13

Sztuka gościnności. Jak zachwycać ludzi i dawać im więcej, niż się spodziewają
Will Guidara
Wydawnictwo Onepress

Ta wyjątkowa książka pokaże Ci, jak wywierać ogromne wrażenie na drugim człowieku. Wystarczy, że zamiast zwykłej obsługi zaoferujesz mu gościnność. Dzięki temu poczuje się wyjątkowy. Ta idea pozwoli Ci zrozumieć, że prawdziwy sukces polega nie tylko na doskonałym produkcie czy świetnym wykonaniu, ale przede wszystkim na zapewnianiu niezapomnianych doświadczeń. Dowiesz się również, jak wyjść poza oczekiwania klientów, zrobić na nich piorunujące wrażenie niezależnie od branży i sprawiać, by ludzie wracali po więcej. Bez względu na to, czy prowadzisz restaurację, butik, hotel, czy zarządzasz zespołem – idee opisane w tej książce staną się Twoim kluczem do sukcesu.

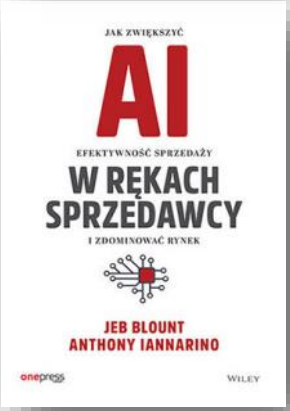


Einstein. Jego życie i wszechświat
Walter Isaacson
Wydawnictwo Insignis

Einstein – ikona naszych czasów. Burza włosów, oczy pełne blasku, ujmująca, życzliwa osobowość i niezwykły umysł sprawiły, że jego twarz to dziś symbol, a imię – synonim geniuszu.
Buntownik od dziecka, wolny duch, który nigdy nie przestał zadawać pytań. Kwestionował to, co inni uznawali za oczywiste, a w najprostszych zjawiskach dostrzegał wyzywającą niezwykłość. Charakter, kreatywność i wyobraźnia Einsteina splatając się ze sobą, ukształtowały jego życie i pracę naukową, której owoce na zawsze zmieniły nasze rozumienie czasu, przestrzeni i natury rzeczywistości.

Klient, klient, klient!
Marcin Dąbrowski
Wydawnictwo Onepress

Klient jest najważniejszy! Wszyscy znamy to powiedzenie. Wyświechtany slogan, z którym każdy wielokrotnie się spotykał. Czy prawdziwy? Jak najbardziej. W teorii oczywiście tak, wszak to klient jest dawcą zleceń, dzięki niemu mamy pracę. W praktyce często narzekamy i myślimy: „Wszystko byłoby OK, gdyby nie pomysły/oczekiwania/marudzenie klienta". Bezsensowna postawa, jednak jakże powszechnie praktykowana. Tym bardziej niebezpieczna, klient bowiem prędzej czy później się zorientuje, że uznajemy go za problem. Wyczuje niechęć lub wręcz wrogą postawę i przy najbliższej okazji zrezygnuje ze współpracy. A my stracimy źródło dochodu.



AI w rękach sprzedawcy
Jeb Blount, Anthony Iannarino
Wydawnictwo Insignis

Dzięki tej praktycznej książce dowiesz się, w czym konkretnie może Ci pomóc AI. Nauczysz się automatyzować nudne, powtarzalne zadania, przeprowadzać rozległe analizy i badania, budować pipeline sprzedażowy, tworzyć skuteczne komunikaty, które wyróżnią się na tle konkurencji, a także skracać cykl sprzedaży. Poznasz również sprytne techniki generowania promptów, które pomogą Ci uzyskiwać najlepsze możliwe wyniki. Szybko się przekonasz, że w tym nowym świecie innowacji AI możesz budować głębsze relacje międzyludzkie, a to z kolei niezawodnie przełoży się na imponującą efektywność sprzedaży. Wiedza zawarta w książce ułatwi Ci zdobycie przewagi przy użyciu tej przełomowej technologii!

eprasa.pl bae41d5f13

Płynność finansowa w 2026 roku. Strategie ochrony kapitału i wzrostu

Utrzymanie płynności finansowej było i zawsze będzie kluczowym wyzwaniem dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Jednak nadchodzący rok 2026 rzuca na to zagadnienie nowe światło. W obliczu utrzymującej się niestabilności rynków, wysokich stóp procentowych, presji inflacyjnej oraz dynamicznie zmieniających się kosztów operacyjnych, zarządzanie cash flow przestaje być jedynie funkcją księgową, a staje się strategicznym priorytetem zarządu. Firmy MŚP muszą porzucić tradycyjne, reaktywne podejście i wdrożyć proaktywną, technologiczną i zintegrowaną strategię zarządzania kapitałem obrotowym.

Tomasz Rydzicki

eprasa.pl bae41d5f13

W 2026 r. kluczem do przetrwania i rozwoju jest nie tylko posiadanie środków, ale przede wszystkim ich przewidywanie i optymalne wykorzystanie.

Fundamenty. Od intuicji do rzeczywistej prognozy opartej na danych

Czasy, w których właściciel MŚP mógł polegać na intuicji i ręcznie prowadzonych arkuszach kalkulacyjnych, bezpowrotnie minęły. Płynność finansową należy oprzeć na twardych danych i zaawansowanej automatyzacji.

1 Era budżetowania kroczącego (rolling forecast)

Zamiast sztywnego, rocznego planu, który traci aktualność po pierwszym kwartale, MŚP powinny wdrożyć model budżetowania kroczącego (rolling forecast). To ciągle aktualizowana prognoza finansowa, która obejmuje horyzont od trzech do sześciu miesięcy, a jej wyniki są analizowane w ujęciu tygodniowym. Takie podejście pozwala na natychmiastowe identyfikowanie potencjalnych deficytów gotówkowych (tzw. cash flow gaps) z odpowiednim wyprzedzeniem.

Kluczowe w modelu rolling forecast jest integracja danych. Nie wystarczy sama historia transakcji. Nowoczesne prognozowanie musi uwzględniać czynniki zewnętrzne: dane makroekonomiczne (prognozy inflacji, stóp procentowych), sezonowość branżową, plany marketingowe (koszty kampanii, oczekiwany wzrost sprzedaży) oraz zmiany w cyklu produkcyjnym. Wykorzystanie narzędzi Business Intelligence (BI) pozwala na szybkie przetwarzanie tych zróżnicowanych zbiorów informacji, generując prognozy nie tylko oparte na przeszłości, ale również modelujące przyszłe zachowania rynku.

Głęboka analiza płynności wymaga także analizy scenariuszowej (what-if). Zarząd powinien regularnie testować odporność firmy na skrajne zdarzenia: co się stanie, gdy kluczowy klient opóźni płatność o 30 dni, a koszty energii niespodziewanie wzrosną o 20 proc.? Gotowość na najgorszy scenariusz, zanim on faktycznie nastąpi, minimalizuje ryzyko wstrząsu.

2 Cyfrowy wgląd w czasie rzeczywistym i automatyzacja

Technologia przestaje być luksusem, a staje się koniecznością operacyjną. Pełne wykorzystanie systemów ERP (Enterprise Resource Planning) lub dedykowanych narzędzi klasy Business Intelligence jest niezbędne. Systemy te muszą integrować sprzedaż, magazyn, produkcję i księgowość, dając przedsiębiorcy widok na żywo (real-time view) na stan kont, należności i zobowiązań. Wiele nowoczesnych systemów finansowych oferuje już wbudowane mechanizmy uczenia maszynowego (AI), które analizują historię płatności klientów i dostawców, a następnie prognozują, z jakim prawdopodobieństwem dana faktura zostanie opłacona w terminie.

Automatyzacja procesu fakturowania i windykacji

eprasa.pl bae41d5f13

jest dziś równie istotna. Narzędzia finansowe wysyłające automatyczne przypomnienia do klientów już w dniu wymagalności – a następnie eskalujące komunikację po 3, 7 i 14 dniach – znacząco skraca cykl inkasa. Pozwala to pracownikom skupić się na strategicznej komunikacji z klientami stwarzającymi największe ryzyko, zamiast na rutynowym wysyłaniu maili.

Kapitał obrotowy: paliwo firmy pod ścisłą kontrolą

Kapitał obrotowy, czyli różnica między aktywami a pasywami bieżącymi, to krwiobieg i paliwo każdego MŚP. Jego optymalizacja, rozumiana jako skrócenie cyklu gotówkowego, jest najszybszą i najbardziej efektywną ścieżką do poprawy płynności.

1 Agresywna polityka zarządzania należnościami

W obliczu inflacji, która obniża wartość pieniądza w czasie, skrócenie cyklu inkasa jest najważniejsze. Oczekiwanie na płatność 60 czy 90 dni to finansowe samobójstwo. Firmy powinny aktywnie negocjować krótsze terminy (np. 14 dni), a tam, gdzie jest to niemożliwe, wprowadzić system rabatowy za wczesną płatność (np. 1-2 proc. upustu za uregulowanie należności w ciągu 7 dni).

Konieczne jest też usztywnienie dyscypliny windykacyjnej. Automatyczne wezwanie do zapłaty musi być wysyłane natychmiast – pierwszego dnia po przekroczeniu terminu płatności. Jeśli automatyzacja zawodzi, należy rozważyć faktoring.

2 Lekki magazyn, zyskowne zobowiązania

Nadmierne zapasy to niepracujący kapitał. Firmy muszą stosować zaawansowane wskaźniki rotacji, aby identyfikować tzw. martwy towar, który blokuje środki. Wdrażanie zasad Just-in-Time (JIT) w dostawach, choć wymaga doskonałej logistyki i silnych relacji z dostawcami, pozwala na ograniczenie buforów magazynowych do minimum, zamawiając surowce czy komponenty tuż przed ich wykorzystaniem. Innym modelem jest zarządzanie zapasami przez dostawcę (VMI – Vendor Managed Inventory), gdzie dostawca przejmuje odpowiedzialność za utrzymanie optymalnego poziomu zapasów u MŚP.
Jednocześnie MŚP powinny elastycznie zarządzać własnymi zobowiązaniami. Kluczową zasadą jest maksymalizacja terminów płatności u własnych dostawców, o ile nie narusza to cennych relacji biznesowych. Warto aktywnie negocjować wydłużenie kredytu kupieckiego w zamian za gwarancję stałej współpracy, jednak z uwzględnieniem rabatów za wczesną płatność oferowanych przez dostawcę.

eprasa.pl bae41d5f13

Bezpieczeństwo i dostęp do zapasowego kapitału

W warunkach podwyższonego ryzyka, dywersyfikacja źródeł finansowania i budowanie poduszek bezpieczeństwa jest absolutnym priorytetem.

1 Poduszka finansowa jako ubezpieczenie i linia kredytowa

Posiadanie strategicznej rezerwy gotówkowej to dziś nie opcja, lecz niezbędny wymóg. Celem powinno być utrzymanie na oddzielnym, łatwo dostępnym koncie kwoty odpowiadającej 3 do 6 miesięcy stałych kosztów operacyjnych (czynsze, wynagrodzenia, media). Ta rezerwa służy jako pierwszy stopień obrony przed nieoczekiwanym spadkiem przychodów.

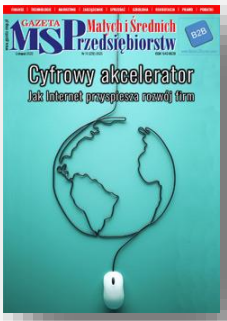
Równie istotne jest posiadanie aktywnej, niewykorzystanej linii kredytowej w banku lub innej instytucji finansowej. Nie powinna być ona traktowana jako stałe źródło finansowania, lecz jako ubezpieczenie na wypadek nagłego kryzysu płynnościowego.

2 Dywersyfikacja zewnętrznego finansowania i innowacje

Wysokie stopy procentowe i zaostrzone kryteria kredytowe zmuszają MŚP do poszukiwania alternatyw dla tradycyjnego kredytu bankowego.

- ⇒ **Leasing i wynajem długoterminowy**: są preferowane nad zakupem drogich aktywów (maszyn, floty), ponieważ pozwalają na stałe, przewidywalne miesięczne koszty, nie zamrażając kapitału obrotowego.
- ⇒ **Fintech i pożyczki P2P**: platformy fintech oferują szybsze i mniej biurokratyczne finansowanie, często oparte o algorytmiczną ocenę zdolności kredytowej, co jest korzystne dla firm, które mają problem z przedstawieniem tradycyjnych zabezpieczeń.
- ⇒ **Kredyty rządowe i dotacje**: aktywne monitorowanie i aplikowanie o kredyty rządowe, regionalne

AUTOPROMOCJA



www.gazeta-msp.pl

eprasa.pl bae41d5f13

i unijne programy wsparcia dedykowane MŚP, zwłaszcza te na cyfryzację, innowacje i inwestycje proekologiczne, które mogą znacząco obniżyć przyszłe koszty operacyjne, jednocześnie poprawiając konkurencyjność.

Zarządzanie kosztami i marżą

Płynność to nie tylko wpływy, ale przede wszystkim rozsądne zarządzanie wydatkami i rentownością.

1 Strategiczna kontrola kosztów i efektywność energetyczna

Każde MŚP musi cyklicznie przeprowadzać audyt kosztów, aby zidentyfikować niepotrzebne wydatki i optymalizować wykorzystanie zasobów. Kluczowa jest renegocjacja umów z dostawcami – nie tylko w kontekście cen, ale i warunków płatności, wykorzystując swoją pozycję stałego i pewnego płatnika.
W obliczu niestabilnych cen energii, inwestycje w transformację energetyczną firmy (np. instalacja paneli słonecznych, systemy monitorowania zużycia energii elektrycznej i cieplnej, wymiana maszyn na energooszczędne) stają się dziś elementem zarządzania płynnością.

2 Inteligentne zarządzanie marżą

Nawet duża sprzedaż nie zabezpieczy płynności, jeśli marża jest niewystarczająca. Firmy powinny analizować rentowność poszczególnych klientów, produktów i projektów z wykorzystaniem systemów analitycznych. Czasem konieczna jest trudna decyzja o rezygnacji z dużego, ale nisko rentownego kontraktu, który obciąża kapitał obrotowy, na rzecz mniejszych, ale bardziej zyskownych zleceń.
W warunkach inflacyjnych ceny należy podnosić szybko i strategicznie, zanim wzrost kosztów operacyjnych całkowicie skonsumuje wypracowaną marżę. Warto stosować mechanizmy dynamicznego kształtowania cen, które automatycznie dostosowują się do kosztów surowców lub zmian kursów walut, przekładając ryzyko na klienta w sposób kontrolowany i transparentny. ■

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukcja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl bae41d5f13

JEDNA IZBA

WSZYSTKIE STRONY ŚWIATA

Jak ubezpieczyć drony używane w firmie?

Mateusz Kita

Od 13 listopada 2025 roku każdy przedsiębiorca (oraz użytkownik hobbystyczny) korzystający z bezzałogowych statków powietrznych (BSP), potocznie zwanych dronami, o masie większej niż 250 gramów, musi posiadać obowiązkowe ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej (OC). To kluczowa zmiana wprowadzona na mocy Rozporządzenia Ministra Finansów z 28 października, które rozszerzyło obowiązek ubezpieczenia na praktycznie wszystkich operatorów zarejestrowanych w Polsce i wykonujących loty komercyjne oraz rekreacyjne.

Drony stały się nieodzownym narzędziem w wielu branżach i firmach – od geodezji, przez inspekcje budowlane i rolnictwo precyzyjne, aż po produkcję filmową. Ze względu na ich powszechne i profesjonalne użycie, chciałbym zwrócić Państwa uwagę na to, jak istotne jest odpowiednie zabezpieczenie się przed skutkami nieprzewidzianych zdarzeń, awarii technicznych czy błędów operatora.
Ubezpieczenia dla właścicieli i operatorów dronów nie są nowością, ale ostatnie zmiany prawne znacząco redefiniują zakres obowiązkowej odpowiedzialności cywilnej operatorów.

OC na nowo – rewolucja w ubezpieczeniach BSP

Najważniejsza zmiana dotyczy zakresu podmiotowego: teraz do wykupu obowiązkowej polisy OC jest zobowiązany każdy zarejestrowany operator drona o masie większej niż 250 gramów. Dotychczas system ubezpieczeń obowiązkowych obejmował jedynie operatorów lub pilotów urządzeń o masie przekraczającej 5 kg.
Oznacza to, że ubezpieczeniem musimy objąć teraz również wiele popularnych, lżejszych modeli, często ważących w okolicach 1 kg, używanych zarówno komercyjnie, jak i rekreacyjnie.
Drugą, równie istotną, zmianą jest drastyczne podniesienie minimalnej sumy gwarancyjnej. W przeszłości, obowiązkowe ubezpieczenie pilota drona o masie między 5 a 20 kg często opiewało na sumę w wysokości zaledwie około 15 tys. zł. Obecnie, minimalna suma gwarancyjna ubezpieczenia operatora musi wynosić co najmniej 250 tys.
To ogromny i niezbędny skok. Dotychczasowa suma była rażąco niska w stosunku do potencjalnych szkód, jakie może spowodować dron – w razie upadku na mienie lub osoby, czy też w wyniku zakłócenia ruchu lotniczego. Regulacje związane z jednostkami powyżej 20 kg (drony w kategorii 'specjalnej') nie ulegają zmianie w zakresie sumy minimalnej.

Ile kosztuje ubezpieczenie drona?

Cena polisy zależy od kilku czynników, które ubezpieczyciel bierze pod uwagę przy ocenie ryzyka:

- masa drona: im cięższy dron, tym większa potencjalna szkoda,
- częstotliwość użytkowania: wzrost liczby operacji zwiększa ryzyko,
- charakter operacji: komercyjne loty są bardziej ryzykowne niż hobbystyczne,
- wybrany zakres ochrony (w tym sumy gwarancyjne): wyższa suma to wyższa składka.

Szacunkowe składki za podstawowe OC (obowiązkowe minimum) wahają się od kilkudziesięciu do kilkuset złotych rocznie. Firmy korzystające z dronów profesjonalnie – dla których są one podstawowym narzędziem pracy – muszą liczyć się z wyższymi kosztami niż użytkownicy hobbystyczni. Komercyjne zastosowanie oznacza częstsze loty, bardziej złożone operacje, wyższe ryzyko i większą odpowiedzialność, a co za tym idzie, wyższą składkę.

REKLAMA

eprasa.pl bae41d5f13

Ubezpieczyciele oceniają również środowisko, w którym odbywają się loty. Latanie w gęstej zabudowie miejskiej, w miejscach publicznych czy w pobliżu krytycznej infrastruktury jest obarczone wyższym ryzykiem niż operacje na obszarach niezaludnionych. Ponadto, znacząco na składkę może wpłynąć potrzeba objęcia ochroną dodatkowych ryzyk, takich jak loty nocne lub operacje w ramach scenariuszy standardowych (np. loty poza zasięgiem wzroku – BVLOS).

Czy warto podnosić sumę gwarancyjną?

Zdecydowanie tak. Choć nowa minimalna wartość jest znacznie wyższa, w przypadku komercyjnego użytkowania dronów wciąż może okazać się niewystarczająca. Warto przypomnieć, że w przypadku obowiązkowego OC posiadaczy pojazdów mechanicznych, sumy gwarancyjne liczone są w milionach złotych.
Owszem, można dyskutować, czy dron jest w stanie wyrządzić szkody porównywalne do wypadku samochodowego, ale pamiętajmy, że pod pojęciem OC mieszczą się nie tylko szkody materialne (np. zniszczenie dachu czy samochodu), ale również szkody osobowe, czyli urazy ciała.
W skrajnych przypadkach szkód osobowych możemy mieć do czynienia np. z koniecznością wypłacania renty inwalidzkiej osobie poszkodowanej. Nietrudno sobie wyobrazić, że koszt takiego zobowiązania może przekroczyć minimalną sumę gwarancyjną. Nie zapominajmy również o czystych stratach finansowych – na przykład w wyniku zakłócenia pracy lotniska przez wlot do strefy zakazanej, gdzie straty mogą sięgać setek tysięcy złotych.
Ważne jest, aby wiedzieć, że nawet kilkukrotny wzrost sumy gwarancyjnej nie oznacza wcale, że cena ubezpieczenia wzrośnie w podobnej, proporcjonalnej skali. Wzrost limitów zapisanych w polisach zazwyczaj ma łagodniejszy wpływ na cenę.
Polisa OC to jednak tylko obowiązkowa część ochrony ubezpieczeniowej.

Czy Aerocasco (AC) jest potrzebne firmie?

Oprócz OC warto rozważyć wykup polisy AC (Aerocasco), która działa analogicznie do autocasco w motoryzacji. O ile OC chroni nas przed roszczenia-

eprasa.pl bae41d5f13

mi osób trzecich (pokrywa szkody przez nas wyrządzone), o tyle AC zabezpiecza sam sprzęt – drona.
Dla wielu firm utrata lub poważne uszkodzenie drona – zwłaszcza specjalistycznego i drogiego – może oznaczać poważny problem operacyjny i finansowy. Polisa Aerocasco pokrywa koszty naprawy lub wymiany sprzętu po:

- awarii technicznej,
- wypadku (np. zderzenie, upadek z wysokości),
- uszkodzeniu (np. w wyniku błędu operatora),
- kradzieży urządzenia.

Jest to szczególnie istotne dla firm, które używają dronów o wysokiej wartości (np. sprzęt z kamerami termowizyjnymi czy lidarami), wykonują ryzykowne operacje (loty w trudnych warunkach pogodowych, nad wodą, w gęstej zabudowie) lub gdy dron jest jednym z podstawowych narzędzi do codziennego prowadzenia działalności, a jego awaria oznacza bezpośrednią utratę przychodów.

Podsumowanie: warto się ubezpieczyć z rozwagą

Jak widać, kwestia ubezpieczenia drona ma wiele różnych i złożonych aspektów. Ze względu na nowe, wysokie limity odpowiedzialności i szeroki zakres ryzyka, warto poświęcić czas na analizę dostępnych opcji i skorzystać ze wsparcia profesjonalisty – brokera ubezpieczeniowego, który pomoże dopasować zakres ochrony do specyfiki prowadzonej działalności.
Charakter i wartość szkód wynikających z nieprzewidzianych zdarzeń z udziałem dronów jest różnorodny i potrafi być niezwykle kosztowny. Dlatego zarówno zakres ochrony, jak i wysokość sum gwarancyjnych (w OC) oraz sumy ubezpieczenia (w AC) warto wybierać z dużą rozwagą, kierując się realnym ryzykiem, a nie tylko minimalnym kosztem.
Na koniec, warto przypomnieć, że za brak obowiązkowego OC grozi kara finansowa do 4 tys. zł. Operator bez ważnego ubezpieczenia może również otrzymać zakaz wykonywania lotów. Kontrole i egzekwowanie przepisów mogą przeprowadzać różne służby: Policja, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Żandarmeria Wojskowa czy Służba Ochrony Państwa. ■

Autor: Dyrektor ds. Rozwoju EIB SA

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail

Zamów prenumeratę:
redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl bae41d5f13

Strategia marketingowa w firmie – jak ją stworzyć i dlaczego jest kluczowa

Kamil Sandak

Wielu właścicieli firm nie tworzy strategii marketingowej. Nie dlatego, że nie dostrzegają jej znaczenia, lecz dlatego, że samo słowo „strategia" kojarzy im się z czymś rozbudowanym, skomplikowanym i czasochłonnym. W praktyce skuteczna strategia w małym biznesie nie musi być dokumentem na kilkanaście stron. To przede wszystkim przemyślany plan działania, który odpowiada na kilka prostych pytań: co chcesz promować, do kogo, jakimi kanałami, w jakim celu i w jaki sposób będziesz mierzyć efekty.

eprasa.pl bae41d5f13

Każda firma, nawet najmniejsza, funkcjonuje w określonym kontekście – ma ofertę, klientów, konkurencję i cele. Strategia pozwala to uporządkować i nadać kierunek. Zamiast działać na ślepo, masz jasność, po co podejmujesz konkretne działania i jakie rezultaty chcesz osiągnąć. Dzięki temu unikasz chaosu, a marketing zaczyna pracować na rzecz rozwoju biznesu, a nie być przypadkowym dodatkiem.

Dlaczego strategia jest tak ważna?

Bez strategii łatwo wpaść w pułapkę działań impulsywnych: „wrzucę coś na Facebooka, bo dawno nic nie było", „zrobię reklamę, bo konkurencja też ma". Efekt? Rozproszone wysiłki, brak spójności i trudność w ocenie, czy inwestycja się opłaca. Strategia daje ramy – pozwala podejmować decyzje świadomie, a nie na wyczucie.
Nie potrzebujesz skomplikowanych raportów ani prezentacji. Podstawowa strategia marketingowa to odpowiedź na pięć kluczowych pytań:

1 Co sprzedajesz?

Które produkty lub usługi są dla Ciebie priorytetem i warto je szczególnie promować? Nie wszystko naraz – skup się na tym, co generuje największy zysk lub ma największy potencjał rozwoju.

2 Do kogo chcesz dotrzeć?

Kim jest Twój klient? Mieszkaniec lokalnej społeczności, właściciel firmy, młoda mama, hobbysta? Im lepiej go poznasz, tym łatwiej dobierzesz język komunikacji i kanały dotarcia.

3 Co chcesz osiągnąć?

Większą rozpoznawalność? Więcej zapytań? Sprzedaż online? Zamiast ogólnego celu „więcej klientów", warto zapisać: „10 nowych klientek miesięcznie na zabieg X w ciągu 3 miesięcy" – wtedy łatwiej ocenisz skuteczność działań.

eprasa.pl bae41d5f13

4 Jakimi kanałami dotrzesz?

Czy Twoi klienci szukają usług w Google? Spędzają czas na Facebooku i Instagramie? A może warto zainwestować w SEO, newsletter czy wizytówkę Google? Nie próbuj być wszędzie – wybierz 1-2 kanały, które naprawdę działają.

5 Po czym poznasz, że działa?

Czy mierzysz liczbę zapytań, kliknięć w reklamę, wejść na stronę czy sprzedaż? Bez pomiaru trudno ocenić, czy inwestycja się zwraca.

Wyobraźmy sobie salon kosmetyczny, którego właścicielka chce zwiększyć liczbę klientek na zabiegi na twarz. Jej cel to 10 nowych klientek miesięcznie. Wie, że grupą docelową są kobiety w wieku 30-50 lat z jej miasta, które aktywnie korzystają z Facebooka i Instagrama. Plan staje się prosty: prowadzenie regularnych publikacji, uruchomienie reklamy lokalnej, zadbanie o widoczność w Google. To strategia – nawet jeśli nie ma formy rozbudowanego dokumentu.

Jak ustalić budżet marketingowy?

Budżet marketingowy to jedno z najczęstszych pytań, jakie zadają właściciele małych firm. Nie istnieje jednak jedna uniwersalna kwota – wszystko zależy od branży, konkurencji, lokalizacji i przede wszystkim od celu, jaki chcesz osiągnąć.

Dla wielu lokalnych biznesów rozsądnym punktem wyjścia jest przedział 500-1500 zł miesięcznie budżetu reklamowego (należy pamiętać o ewentualnym wynagrodzeniu dla wykonawcy lub agencji). To kwota, która pozwala uruchomić podstawowe kampanie w Google Ads czy Meta Ads, a jednocześnie nie stanowi obciążenia nie do udźwignięcia dla małej firmy. Z czasem budżet można zwiększać, gdy widać pierwsze wyniki i rośnie pewność, że inwestycja się zwraca.

Kluczem do ustalenia odpowiedniej wysokości wydatków jest zrozumienie relacji między wartością klienta a kosztem jego pozyskania. Jeśli na przykład jedna wizyta w salonie kosmetycznym przynosi średnio 200 zł przychodu, a koszt reklamy potrzebny, by zdobyć klientkę, wynosi 80 zł, to inwestycja jest opłacalna. Zyskujesz bowiem 120 zł marży, a dodatkowo klientka może wrócić na kolejne zabiegi, co jeszcze bardziej zwiększa wartość inwestycji.

Warto więc myśleć o budżecie nie w kategoriach „ile muszę wydać", ale „ile mogę zainwestować, żeby pozyskać klienta i ile na nim zarobię". W niektórych branżach (np. usługi prawnicze czy szkolenia specjalistyczne) klient może być wart kilka tysięcy złotych, wtedy wydatek nawet kilkuset złotych na jego pozyskanie wciąż pozostaje bardzo opłacalny.

Dobrą praktyką jest także rozdzielanie budżetu na testy i optymalizację. Na początku część środków będzie przeznaczona na sprawdzenie różnych reklam, grup odbiorców czy formatów. Z czasem, gdy

eprasa.pl bae41d5f13

zobaczysz, co działa najlepiej, łatwiej będzie przesunąć większe środki w najbardziej rentowne działania.

Najczęstsze błędy małych firm bez strategii

- **Działanie impulsywne** – reklamy pojawiają się „od czasu do czasu", bez konsekwencji i spójności.
- **Kopiowanie konkurencji** – powielanie działań innych firm bez refleksji, czy faktycznie mają sens.
- **Brak pomiaru efektów** – inwestowanie w kampanię bez sprawdzania, czy przynosi rezultaty.
- **Rozpraszanie się na zbyt wielu kanałach** – zamiast skupić się na 1-2 skutecznych źródłach pozyskania klientów.
- **Ignorowanie podstaw** – brak strony internetowej, nieaktualne dane w Google, brak spójnej komunikacji.

Strategia to prosty plan, nie korporacyjny dokument

Dobrze przygotowana strategia nie musi być rozbudowana. Wystarczy kartka papieru lub plik z notatkami, gdzie zapiszesz: co promujesz, komu, w jaki sposób, z jakim budżetem i jak zmierzysz efekty. Dzięki temu zyskujesz większą kontrolę, podejmujesz lepsze decyzje i inwestujesz w działania, które naprawdę mają sens.

Pytania, od których warto zacząć:

- Na czym najbardziej mi zależy?
- Co chcę promować?
- Kim jest mój klient?
- Ile mogę zainwestować – czasu i pieniędzy?
- Po czym poznam, że warto?

Z takim fundamentem dużo łatwiej wybierzesz właściwe kanały promocji i unikniesz błędów, które popełnia wielu przedsiębiorców działających „na wyczucie". W kolejnych krokach możesz przełożyć te założenia na konkretne działania w Internecie – od social media, przez reklamy płatne, po SEO. ■

Autor: specjalista ds. marketingu internetowego. Pomaga małym i średnim firmom rozwijać się dzięki skutecznej reklamie online i analizie danych. Autor e-booka Reklama internetowa – przewodnik dla MŚP

REKLAMA

www.biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony

Szukam inwestora

Zainwestuję w firmę

Sprzedam firmę

Kupię firmę

Sprzedam produkty / usługi

Kupię produkty / usługi

Nawiążę współpracę

Nieruchomości

Praca

Barter

Franczyza

eprasa.pl bae41d5f13

Budżet reklamowy na 2026 rok. Freelancer zamiast agencji?

Łukasz Roszkowski

Skuteczne zarządzanie budżetem reklamowym na 2026 rok wymaga przemyślanej strategii opartej na danych i zrozumieniu dynamicznych zmian zachodzących w ekosystemie mediów. Rosnące koszty dotarcia, intensywna konkurencja oraz konieczność natychmiastowego reagowania sprawiają, że marki coraz częściej poszukują partnerów działających elastycznie, transparentnie i z najwyższą odpowiedzialnością. W tym kontekście współpraca z doświadczonym freelancerem staje się rozwiązaniem, które przewyższa tradycyjne modele agencyjne.

eprasa.pl bae41d5f13

Tworzenie budżetu reklamowego na 2026 r. nie może opierać się na intuicji czy mechanicznym kopiowaniu wcześniejszych wydatków. Kluczowe jest oparcie decyzji na rzetelnych danych:

- **analiza kosztów dotarcia (CPC/CPM)**: gdzie budżet pracuje najefektywniej?
- **ocena efektywności**: które kampanie realnie przełożyły się na wzrost sprzedaży lub wzmocnienie marki?
- **sezonowość i trendy**: zrozumienie, kiedy i gdzie alokować środki na szczyty sprzedażowe.

Dopiero na tej podstawie firmy mogą precyzyjnie określić priorytety – od budowania długofalowej świadomości, przez działania performance marketing, po ciągłą i efektywną obecność w kanałach digitalowych.

Budżet musi odzwierciedlać potrzeby krótko- i długoterminowe. W świecie rosnących kosztów reklam i intensywnej walki o uwagę odbiorcy, dokładność planowania staje się głównym elementem przewagi konkurencyjnej.

Wybór partnera: zwinność kontra struktura

Jednym z najistotniejszych etapów planowania budżetu jest wybór partnera odpowiedzialnego za realizację działań. Tradycyjne agencje i domy mediowe oferują szeroki zakres kompetencji i dużą skalę operacji, ale ich siłą jest zarazem ich największe wyzwanie: rozbudowana struktura, zbiurokratyzowane procesy i mniejsza elastyczność.

W 2026 r. to właśnie zwinność, możliwość natychmiastowych zmian w kampaniach i bieżący, transparentny monitoring efektów będą decydować o sukcesie komunikacji. Coraz więcej firm dostrzega, że freelancerzy – działając samodzielnie, bez zbędnych akceptacji i biurokracji – są w stanie zapewnić znacznie większą responsywność i przejrzystość działań, stając się naturalną alternatywą dla sztywnych struktur.

Freelancer jako przewaga konkurencyjna

Model współpracy z niezależnym specjalistą zyskał w ostatnich latach ogromne znaczenie, ponieważ eliminuje kluczowe problemy tradycyjnych agencji:

- **szybkość reakcji**: Niezależny specjalista działa bez barier komunikacyjnych, co przekłada się na natychmiastowy przepływ informacji. Tam, gdzie agencja potrzebuje kilku dni na wprowadzenie

eprasa.pl bae41d5f13

zmian (np. w budżetach czy kreacjach), freelancer często może zrobić to w ciągu kilku godzin.

- **aktualność wiedzy**: Freelancerzy pracują bezpośrednio na narzędziach, stale analizują efekty kampanii i operują w realiach zmieniających się algorytmów. Ich wiedza jest praktyczna i natychmiast aplikowana w projektach klientów, a nie rozmyta przez liczne szczeble zarządzania.
- **osobista odpowiedzialność**: Specjalista działa pod własnym nazwiskiem. Każdy projekt staje się wizytówką jego marki, co gwarantuje najwyższy standard współpracy: troskę o wynik, terminowość i pełną transparentność.

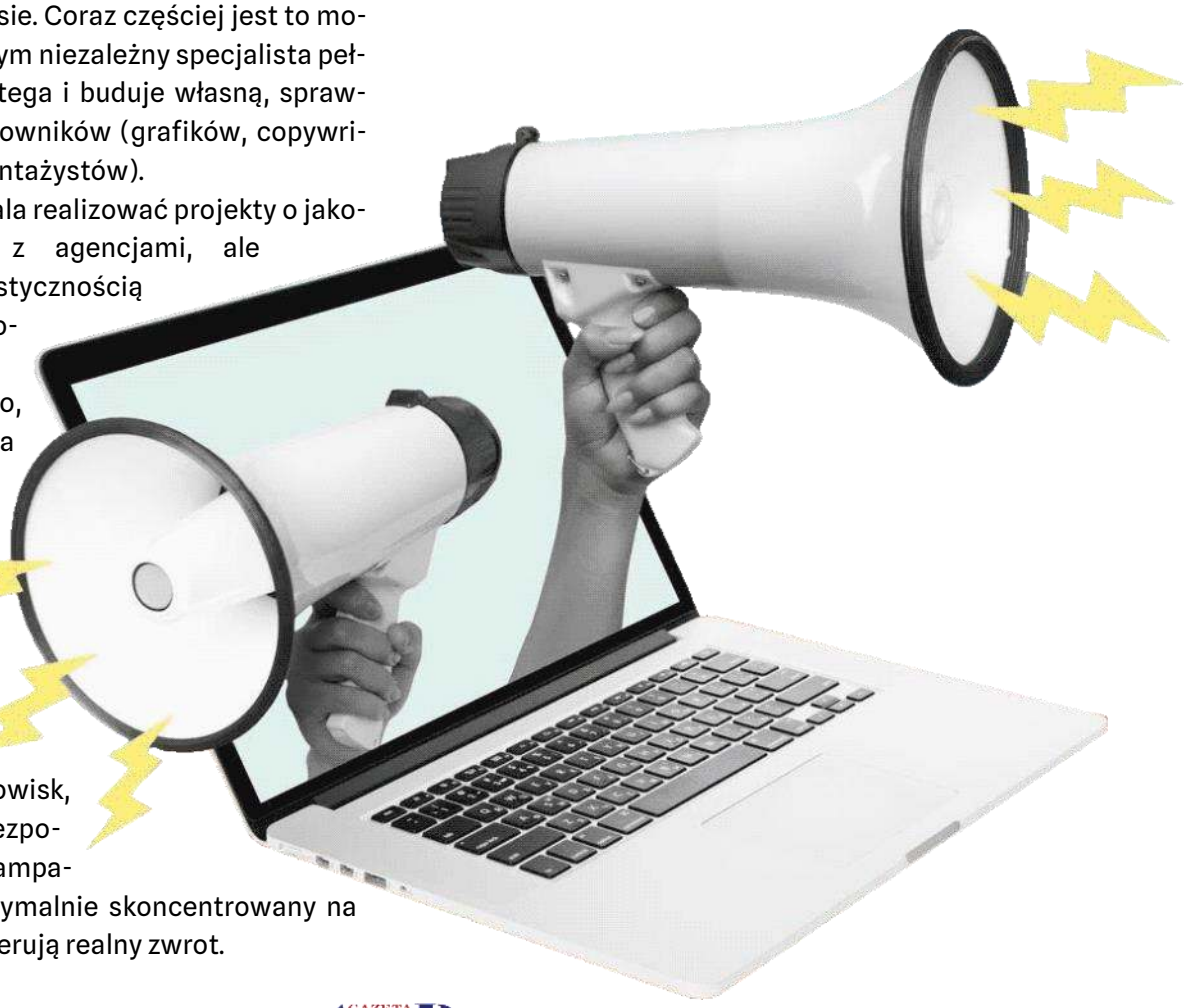
Model zespołu hybrydowego: eksperckość z kontrolą kosztów

Współpraca z freelancerem nie oznacza pracy w pojedynczym procesie. Coraz częściej jest to model hybrydowy, w którym niezależny specjalista pełni rolę głównego stratega i buduje własną, sprawdzoną sieć współpracowników (grafików, copywriterów, analityków, montażystów).
Takie podejście pozwala realizować projekty o jakości porównywalnej z agencjami, ale z o wiele większą elastycznością i absolutną przejrzystością kosztową.
Dla firmy oznacza to, że: płaci się tylko za faktyczną pracę i kompetencje idealnie dopasowane do projektu. Nie ponosi się kosztów utrzymania rozbudowanej struktury administracyjnej czy stanowisk, które nie pracują bezpośrednio nad Twoją kampanią. Budżet jest maksymalnie skoncentrowany na działaniach, które generują realny zwrot.

Freelancer jako odpowiedź na potrzeby rynku

Marki, które w 2026 r. chcą efektywnie konkurować, potrzebują partnerów zdolnych do szybkiej adaptacji, ciągłej optymalizacji i maksymalnego wykorzystania każdej złotówki budżetu.
Freelancerzy doskonale wpisują się w te wymagania: oferują ekspercką wiedzę, elastyczność i tempo działania, którego często brakuje w sztywnych strukturach agencyjnych. To właśnie połączenie praktycznych kompetencji, osobistej odpowiedzialności i sprawności operacyjnej sprawia, że freelancer jest jednym z najbardziej efektywnych modeli współpracy dla firm, które chcą działać precyzyjnie, świadomie i z pełną kontrolą nad swoim budżetem reklamowym. ■

Autor: ekspert ds. komunikacji marketingowej. Specjalizuje się w strategii marketingowej działaniach public relations oraz planowaniu i zakupie mediów



eprasa.pl bae41d5f13

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik
kiosk.pl
gazety.pl
publio
nexto.pl
ebookpoint.pl
naukowa.pl KSIĘGARNIA INTERNETOWA
GANDALF.com.pl
IBUK
onepress
PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA
eprasa.pl

eprasa.pl bae41d5f13

Jak wykorzystać social media, wideo i wartości marki, by w końcu zacząć sprzedawać?

Michaela Fuchs

W wielu firmach wciąż panuje przekonanie, że wystarczy „coś wrzucić na Facebooka”, aby sprzedaż magicznie ruszyła. W jednej z firm, której ostatnio udzielałam konsultacji, sytuacja wyglądała podobnie: zewnętrzna osoba publikuje treści, a handlowiec narzeka, że „z tego nic nie ma". Profile w mediach społecznościowych przypominają wówczas martwą gablotę, a nie kanał komunikacji.

eprasa.pl bae41d5f13

Gdy zaczęłyśmy rozmawiać, na jaw wyszło, że problem nie tkwi w braku treści, lecz w braku strategii, spójności i wartości, na których można budować markę.

Dlaczego wrzucanie postów nie działa?

Wspomniana firma była przekonana, że sama obecność w mediach społecznościowych jest wystarczająca. Publikacje były przypadkowe, bez konkretnego celu, bez analizy odbiorców i bez spójnego przekazu.
Jaki jest tego efekt:

- brak reakcji odbiorców,
- brak świadomości marki,
- brak zaufania.

To generuje frustrację po stronie działu handlowego. Marketing w social mediach nie polega na wrzucaniu postów. To nie jest strategia.
Media społecznościowe są zbyt często traktowane jak współczesny odpowiednik tablicy ogłoszeń: wrzućmy informację o promocji i zdjęcie produktu, licząc, że klient sam do nas przyjdzie. W rzeczywistości social media polegają na budowaniu relacji, wzbudzaniu emocji oraz budowaniu zaufania. Social media to nie magazyn ofert. To miejsce, gdzie buduje się markę.
Kiedy zaczęłyśmy analizować działania firmy, okazało się, że problemem nie jest zbyt mała częstotliwość publikacji, ale brak celu i tożsamości. Treści nie odpowiadają na potrzeby potencjalnych klientów. Nie pokazują ludzi, nie opowiadają historii, nie budują unikalnej narracji. Firma nie pokazuje, kim jest. Zamiast koncentrować się na prezentacji produktów, pokazuj swoje wartości i kontekst, w którym Twoja oferta dostarcza realną wartość.

Wartości jako fundament komunikacji – klienci kupują od firm, które wierzą w to samo

Wypisz wartości, które stoją za Twoją marką. Mów o nich otwarcie. To one napędzają Cię do działania. Dzięki temu przestaniesz być kolejną marką w swojej branży, a staniesz się tą jedyną dla konkretnych klientów. Wartości to fundament, który:

- decyduje o tonie komunikacji,
- łączy marketing z procesem sprzedaży,
- przyciąga ludzi, którzy mają ten sam sposób myślenia.

Klienci nie zakochują się w faktach i specyfikacjach

eprasa.pl bae41d5f13

technicznych. Zakochują się w historii i w tym, co marka reprezentuje.
W trakcie rozmowy zaproponowałam, w jaki sposób firma może się komunikować, aby zrealizować swój cel i wyjść z ofertą do szerszego grona odbiorców. Widziałam, że to, co mówię, rezonuje z moją rozmówczynią. I o to chodzi! W mediach społecznościowych nie musisz udawać kogoś, kim nie jesteś. Ja również nie kręcę szalonych TikToków i nie wyskakuję z lodówki, bo to nie jest moje. Buduję swój content w zgodzie ze sobą. W trakcie konsultacji pokazałam nową jakość przekazu.

Wideo i podcast – szybki sposób na zbudowanie zaufania

Zaproponowałam, aby firma zaczęła nagrywać krótkie filmy, rozmawiać z pracownikami, pokazywać kulisy produkcji i opowiadać o problemach, jakie rozwiązują ich produkty. Podpowiedziałam również, by zastanowili się nad podcastem, który pokaże ich eksperckość i pomoże w zainteresowaniu słuchaczy ofertą.
Wideo działa inaczej niż zwykły post. Pokazuje emocje, intonację, gesty i autentyczność. Buduje zaufanie szybciej niż jakakolwiek forma pisana.
Na ten moment moimi faworytami w budowaniu zasięgów są TikTok oraz YouTube. Sama z ich pomocą przyciągam ruch na portal parentingowy – widzę to w moich statystykach i obserwuję w innych firmach. Zastanów się, czy ta opcja jest dla Ciebie. Czy chcesz stać się twarzą swojej marki?

Współprace barterowe – sposób na szybkie dotarcie do nowych odbiorców

Uważasz, że współpraca z twórcami to koszt, na który Cię nie stać? Zastanów się nad tym dobrze. Współprace barterowe mogą być genialnym początkiem. Sama coś na ten temat wiem. Zdecydowałam się na tę opcję, gdy startowałam z portalem i nie żałuję. Opłaciło mi się to – zrealizowałam swój cel szybciej, niż robiłabym to samodzielnie.

Firmie, która się ze mną konsultowała, poradziłam, żeby:

- znalazła twórców o podobnych wartościach,
- zaproponowała im produkty w zamian za treści,
- zrealizowała wspólne wideo lub podcast,
- wykorzystała zasięgi kogoś znacznie bardziej popularnego,
- zbudowała nową grupę odbiorców.

Ta strategia działa szczególnie w niszowych branżach, gdzie liczy się jakość społeczności, a nie jej wielkość. Współprace oparte na wartościach przyciągają klientów, którzy kupują nie tylko produkt, ale świat, który marka tworzy. W ten sposób klienci zaczynają widzieć w firmie nie tylko dostawcę produktów czy usług, ale partnera, który pracuje z myślą o nich, a nie tylko o pieniądzach.

OGŁOSZENIE

eprasa.pl bae41d5f13

Połączenie wartości, treści wideo, podcastów i współprac opartych na podobnym systemie myślenia prowadzi do większej zmiany. Marketing i sprzedaż grają do jednej bramki. Zespół handlowy nie patrzy na social media jak na zbędny dodatek, lecz postrzega je jako wsparcie procesu sprzedażowego. Marketing z kolei ma w końcu jasny kierunek – wspiera markę w budowaniu świadomości i zaufania, zamiast tworzyć przypadkowe posty.

Jak zacząć taką transformację?

Wykonaj 5 kroków

1. Określ wartości marki. Nie publikuj tego, co ładnie brzmi. Publikuj to, co oddaje Ciebie, Twój sposób myślenia i pracy.
2. Zdefiniuj cel obecności w social media. Po co tam jesteś? Co ma się wydarzyć po drugiej stronie ekranu? W jakich kanałach chcesz być?
3. Wprowadź do contentu prawdziwych ludzi i emocje. Wideo, rozmowy, podcasty, backstage – to wszystko buduje zaufanie.
4. Połącz marketing ze sprzedażą. Marketing musi wiedzieć, jakie procesy ma wspierać. Bez tego błądzi.
5. Rozważ współpracę z twórcami. Nie musi być płatna – barter, wspólny materiał, wartościowe partnerstwo mogą zmienić zasięgi w kilka tygodni.

Podsumowanie: autentyczność to cel biznesowy

Skuteczna komunikacja nie polega na ilości publikacji, ale na stworzeniu odpowiedniej strategii. Klienci nie potrzebują kolejnej grafiki produktowej. Chcą wiedzieć, kim jest marka, jakie wartości ją napędzają i dlaczego mogą jej zaufać.

Rynek premiuje firmy, które potrafią mówić o tym, co jest dla nich ważne. Klienci nie kupują samego produktu lub usługi. Wybierają historię, sposób myślenia i emocje, które z nim przychodzą. Sektor MŚP ma w tym przewagę nad dużymi korporacjami. Jako właściciel firmy możesz być bliżej ludzi. Pokaż, że jesteś prawdziwym człowiekiem, który mierzy się z wyzwaniami i przeżywa różne emocje.

Nie musisz mieć dużego budżetu i specjalistycznego sprzętu, żeby nagrywać wideo. Mów swoim głosem, nikogo nie udawaj i buduj w ten sposób społeczność.

Media społecznościowe nie muszą być na siłę Twoim miejscem sprzedaży. Mogą stać się przestrzenią do budowania zaufania, które tę sprzedaż umożliwia. Przestań wrzucać przypadkowe treści i zacznij tworzyć komunikację, która realizuje konkretny cel.

Autentyczność musi być połączona z jasnym celem biznesowym. Jeśli marka opowiada historie, ale nie kieruje odbiorców w stronę produktów, usług lub wartości, które mają znaczenie sprzedażowe, komunikacja staje się jedynie miłym dodatkiem. Wyniki biznesowe zaczynają rosnąć dopiero wtedy, gdy klient czuje, że kupuje od ludzi, a nie od bezosobowego profilu. ■

Autorka: content writerka, copywriterka, twórczyni internetowa. Wydawczyni i redaktorka portali internetowych. Tworzy treści oraz projektuje strategie, które realizują cele klientów. Łączy kreatywność z analitycznym myśleniem

www.e-wordpower.eu

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

eprasa.pl bae41d5f13

Zarządzanie przez cele i rezultaty w MŚP – praktyczny przewodnik

W świecie korporacji metoda zarządzania przez cele i kluczowe rezultaty (Objectives and Key Results) jest dobrze znana – stosują ją m.in. Google, Intel czy Spotify. Ale czy ten model sprawdza się również w małych i średnich firmach? Zdecydowanie tak. Co więcej, może być jednym z najskuteczniejszych narzędzi do budowania przejrzystości, zaangażowania zespołu i skalowania działań bez rozbudowanej struktury zarządzania.

Tomasz Rydzicki

eprasa.pl bae41d5f13

W MŚP, gdzie zasoby są ograniczone, a zespoły często pracują wielozadaniowo, jasne określenie kierunku działań i mierzalnych rezultatów może znacząco zwiększyć efektywność i poczucie sensu pracy.

Na czym polega metoda?

System zarządzania przez cele i rezultaty polega na wyznaczaniu ambitnych, ale konkretnych celów oraz przypisaniu do nich mierzalnych rezultatów, które pozwalają ocenić postęp.

- Cel (Objective): Co chcemy osiągnąć?
- Rezultaty (Key Results): Jak zmierzymy, że osiągnęliśmy cel?

Przykład.
Cel: Zwiększyć rozpoznawalność marki lokalnie.
Oczekiwane rezultaty:

- uzyskać 3 publikacje w lokalnych mediach,
- zwiększyć liczbę obserwujących na Instagramie o 30 proc.,
- zorganizować 2 lokalne wydarzenia partnerskie.

Dlaczego warto wdrożyć ten model w MŚP?

Małe i średnie firmy działają w dynamicznym środowisku, gdzie liczy się szybka reakcja, elastyczność i efektywne wykorzystanie zasobów.
Zarządzanie przez cele pomaga:

- skupić się na tym, co najważniejsze – eliminacja rozproszenie uwagi,
- zwiększyć zaangażowanie zespołu – każdy wie, do czego dąży firma,
- ułatwić komunikację – cele są jasne, mierzalne i wspólne,
- budować kulturę odpowiedzialności – każdy członek zespołu widzi swój wkład,
- zwiększyć przejrzystość – cele są widoczne i ogólnodostępne,
- ułatwić delegowanie i priorytetyzację – menedżerowie mogą lepiej zarządzać czasem i zasobami.

Jak wdrożyć zarządzanie przez cele w małej firmie?

1 Zacznij od wizji i kierunku

Zanim ustalisz cele, odpowiedz na pytania:

⇒ Co chcemy osiągnąć jako firma w najbliższych 6-12 miesiącach?
⇒ Jakie wartości są dla nas kluczowe?
⇒ Co będzie sukcesem?

Przykład firmy usługowej.
Wizja: Stać się najbardziej polecaną firmą sprzątającą w regionie.
Cel: Zwiększyć liczbę rekomendacji klientów.
Oczekiwane rezultaty:

- uzyskać 50 nowych opinii na Google,
- wprowadzić system poleceń z rabatem,
- przeszkolić zespół z obsługi klienta.

2 Ustal cykl planowania

W MŚP najlepiej sprawdza się kwartalny cykl planowania i oceny – pozwala na regularne aktualizacje, ale nie wymaga codziennego raportowania.
Na początku każdego kwartału ustal cele firmowe, zespołowe lub indywidualne. Warto też zaplanować krótkie spotkania co tydzień lub dwa, aby monitorować postępy.

3 Zaangażuj zespół

Cele nie powinny być narzucone z góry. Warto zaprosić pracowników do współtworzenia planów.
Przykład agencji marketingowej.
Cel: zwiększyć zaangażowanie klientów.

eprasa.pl bae41d5f13

Oczekiwane rezultaty:
- stworzyć 12 postów edukacyjnych,
- przeprowadzić 3 live'y z ekspertami,
- zwiększyć średnią liczbę komentarzy o 20 proc.

4 Monitoruj postępy

System celów i rezultatów nie działa, jeśli nie jest regularnie przeglądany. Warto co tydzień lub co dwa tygodnie robić krótkie podsumowanie:

⇒ Co udało się osiągnąć?
⇒ Co blokuje postęp?
⇒ Czy trzeba coś zmienić?

W małych firmach wystarczy prosty arkusz Excel, tablica w Notion lub narzędzie typu Asana, Trello, ClickUp. Ważne, by cele były widoczne i dostępne dla zespołu.

5 Nie bój się ambitnych celów

Model celów i rezultatów ma inspirować. Nie musisz osiągnąć 100 proc. każdego rezultatu. Google przyjmuje, że 70 proc. realizacji to sukces – oznacza to, że cele były ambitne, ale realne. W MŚP warto zachować równowagę między ambicją a wykonalnością.

Praktyczne przykłady zastosowania

Przykład firmy produkcyjnej
Cel: Skrócić czas realizacji zamówień.
Oczekiwane rezultaty:
- zredukować średni czas produkcji z 14 do 10 dni,
- wdrożyć system monitorowania etapów produkcji,
- przeszkolić 100 proc. zespołu z nowego procesu.

Przykład sklepu internetowego
Cel: Zwiększyć konwersję na stronie.
Oczekiwane rezultaty:
- przeprowadzić testy A/B 3 wersji strony głównej,
- zwiększyć współczynnik konwersji z 1,5 proc. do 2,5 proc.,

eprasa.pl bae41d5f13

- wprowadzić 5 nowych funkcji UX (np. szybki zakup, czat).

Przykład biura rachunkowego
Cel: Zwiększyć liczbę klientów z polecenia.
Oczekiwane rezultaty:
- wprowadzić program lojalnościowy,
- przeprowadzić 2 webinary dla obecnych klientów,
- uzyskać 20 nowych poleceń w kwartale.

Przykład studia graficznego
Cel: Zbudować rozpoznawalność marki.
Oczekiwane rezultaty:
- opublikować 10 case studies na stronie,
- wystąpić w 2 podcastach branżowych,
- zwiększyć liczbę zapytań ofertowych o 25 proc.

Najczęstsze błędy przy wdrażaniu

1. Zbyt ogólne cele – „poprawić jakość" to nie cel strategiczny. Musi być konkretny i mierzalny.
2. Brak zaangażowania zespołu – cele nie działają, jeśli są tylko „dla szefa".
3. Zbyt wiele celów naraz – lepiej mieć 1–2 cele kwartalnie niż 10 nieosiągalnych.
4. Brak monitorowania – cele wymagają regularnych przeglądów.
5. Mylenie celów strategicznych z KPI – KPI to wskaźniki operacyjne, cele to kierunek rozwoju.

Podsumowanie. Cele i rezultaty jako narzędzie wzrostu

Dla małych i średnich firm system zarządzania przez cele może być tym, czym GPS dla kierowcy – pokazuje kierunek, pomaga unikać przeszkód i pozwala dotrzeć do celu szybciej.
Nie wymaga drogich systemów ani konsultantów. Wystarczy dobra komunikacja, zaangażowanie zespołu i konsekwencja.
Jeśli prowadzisz MŚP i chcesz uporządkować cele, zwiększyć efektywność i zaangażowanie – ta metoda to coś, co warto wdrożyć już dziś. ■

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukcja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl bae41d5f13

Zoom in czy zoom out – czyli, menedżerze zastanów się, co robisz...

Paweł Kowalewski

W trakcie warsztatów negocjacyjnych, które prowadzę, uczestnicy zawsze ćwiczą praktyczne negocjacje. Dzielę ich na dwie podgrupy, które udają się do osobnych sal ze swoimi zadaniami do wynegocjowania. Tam się przygotowują. Późniejszy proces negocjacji jest nagrywany, a najważniejszą częścią zajęć jest dyskusja na temat tego, co wydarzyło się przed chwilą przy negocjacyjnym stole.

Prawda jest taka, że większość ludzi nie lubi kamer. Boją się ich. Taka sytuacja wyciąga ich ze strefy komfortu. Dlatego często, dla ułatwienia, jako pierwsze – „rozgrzewkowe" – ćwiczenie wybieram taki rodzaj konfliktu, z którym uczestnicy mogą się utożsamić, a który zawiera również pewien ładunek emocjonalny. Jeżeli po przeczytaniu opisu zadania mówią: „O, to jak u nas!", wiem, że ćwiczenie przebiegnie zgodnie z planem. Skupiając się na rozwiązaniu problemu znanego z własnego życia, szybko przestają zauważać sztuczność sali konferencyjnej i obecność kamer. Wtedy można zobaczyć ich jako ludzi, pracowników, negocjatorów.

Ale ten artykuł nie dotyczy metodologii prowadzenia warsztatów negocjacyjnych. Chodzi o coś zupełnie innego. Coraz częściej zaskakuje mnie fakt, że opis pierwszego „rozgrzewkowego" zadania tak trafnie oddaje rzeczywistość uczestników. Słowa „znam to z własnego podwórka" padają w 90 proc. przypadków.

Jakie to zadanie?

Zamiast opisywać je wprost, przeanalizujmy analogiczne sytuacje, które spotkały mnie w ostatnich trzech tygodniach. Były one niemal identyczne jak te z warsztatów.

Zacznijmy od najprostszej historii – przedłużania umowy na służbowe telefony komórkowe.

Onegdaj, aby kupić firmowe telefony komórkowe – mam na myśli zarówno aparaty, jak i karty SIM – udałem się do salonów. Po zakończeniu spotkań we wszystkich liczących się w Polsce sieciach zdecydowałem się na konkretnego dostawcę. Dwa lata umowy minęły bardzo szybko. Mniej więcej na trzy–cztery miesiące przed terminem jej zakończenia mój telefon zaczął dzwonić. Dość natarczywie kontaktowali się pracownicy działu utrzymania klienta. Ponieważ nie uznaję nagrywania rozmów, większość kończyła się dość szybko. W końcu jednak zdecydowałem się nie odmawiać i odbyłem rozmowę z handlowcem. Poinformował mnie, że jest zdeterminowany, by skłonić mnie do przedłużenia umowy. Cena – ze względu na inflację i koszty firmy – miała wzrosnąć o około 20 proc.

Odpowiedziałem, że przejdę się do salonu, w którym podpisywałem umowę, i porozmawiam z konkretną osobą twarzą w twarz. Co usłyszałem? „Niech Pan tam nie idzie, my zaproponujemy Panu taniej niż salon".

Co to oznacza?

Czy pracownicy tej firmy konkurują ze sobą? Strzela-

eprasa.pl bae41d5f13

ją do swoich? Zacząłem się zastanawiać, jakie korzyści i straty niesie taki sposób prowadzenia procesu. Rozumiem optymalizację kosztów – telesprzedaż jest tańsza, choćby ze względu na brak kosztów prowadzenia salonu i większą efektywność. Dodatkową zaletą jest kontrola procesu – w pierwszym wariancie to klient musi przyjść do salonu, w drugim to firma inicjuje kontakt.

Ale czy stratą nie jest obniżenie wiarygodności firmy? Skoro teraz mogę kupić taniej niż w salonie, to może przy podpisywaniu pierwotnej umowy też mogłem zapłacić mniej? Tylko że wtedy nie było oferty sprzedaży bezpośredniej z centrali.

Czy to znaczy, że firma mnie oszukała? Mogła sprzedać taniej, ale pomyślała: „Niech frajer idzie do salonu, to zapłaci więcej – więcej zarobimy”?

Z profesjonalnego punktu widzenia w tym procesie jest coś gorszego. Po pierwsze – brak spójności komunikacji na linii firma–klient. Po drugie – powstanie silnego, destrukcyjnego konfliktu wewnętrznego. Bardzo łatwo ustawić ludzi w silosach. Wystarczy wyznaczyć sprzeczne lub konkurencyjne KPI i szybko można zbudować wewnętrzną rywalizację.

Tożsamość rdzenna

W tym przypadku działa mechanizm tożsamości rdzennej. Pracownicy w pierwszej kolejności realizują cele personalne. Według badań tylko 20 proc. ludzi interesuje się celami firmy. W 80 proc. przypadków najważniejsze są cele indywidualne – te, które są im narzucone jako pracownikom konkretnego działu.

Pomimo że pracują w tej samej firmie, bardzo łatwo ich skłócić, poróżnić, postawić po dwóch stronach barykady. Telesprzedawcy zaczynają traktować pracowników salonów jako wrogów, a ci z salonów – „tamtych” jako przeciwników i złodziei klientów.

Od lat zajmuję się komunikacją interpersonalną w biznesie, więc postanowiłem sprawdzić to w praktyce. Ubrałem się w dresy, by nie wzbudzać podejrzeń jako tajemniczy klient (czytaj: kontroler z centrali) i udałem się do salonu. Ten sam proces powtórzył się w firmie telekomunikacyjnej i u dostawcy telewizji satelitarnej. Ich salony mieszczą się obok siebie w jednym z warszawskich centrów handlowych, więc było to łatwe do zrealizowania.

W obu przypadkach rozmowy zaczęły się profesjo-

eprasa.pl bae41d5f13

nalnie. Ale wystarczyło wrzucić do rozmowy lekki „trigger", który uwalniał skrywane emocje... i bomba wybuchała. Proces powtórzył się w obu salonach. To, co usłyszałem o polityce centrali, było zatrważające. Oczywiście wiem, że pracownicy pryzmatują swoje stanowisko przez własną sytuację, rzadziej przez cele firmy. Ale nie o to chodzi. Ważne jest to, co słyszy klient. A klient intuicyjnie czuje, że coś tu nie gra.

Pora na zastanowienie

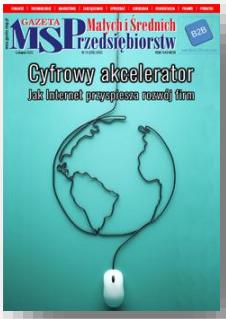
Menedżerze lub menedżerko, którzy to wymyśliliście – zastanówcie się. Czy pracownik, który nie utożsamia się z firmą, bo uważa ją za nieuczciwą, będzie dobrze sprzedawał? Czy rozumiecie, że skłócając działy pracujące na tym samym portfelu klientów, raczej stracicie niż zyskacie? Taka konkurencja nigdy nie będzie efektywna w dłuższej perspektywie. (Nomen omen – usłyszałem kiedyś od managera dużej korporacji, że wystarczy ludzi poróżnić, by zaczęli ze sobą konkurować, a wyniki pójdą w górę, bo będą chcieli coś udowodnić „tamtym").

Czy zdajecie sobie sprawę, że krótkoterminowe myślenie – optymalizacja „na tu i teraz" – w dłuższej perspektywie się na Was zemści? Wszyscy, którzy próbowali silosować firmy, przegrali. Co więcej, odwrócenie tego procesu jest czasochłonne i kosztowne. Skłócić ludzi można w przysłowiowe „dziesięć minut". Znam firmy, które próbują to odwrócić od miesięcy – z miernym skutkiem.

Wiem, że na Was – managerów – też działa mechanizm tożsamości rdzennej, czyli pierwotna reakcja na cele personalne. Jesteście rozliczani z wyników miesiąca, kwartału, roku. Ale pamiętajcie – to miecz obosieczny. Za chwilę takie krótkoterminowe podejście do biznesu – w negocjacjach nazywane „zoom in" – wróci do Was jak bumerang. Jeśli już teraz nie zaczniecie myśleć w kategoriach „zoom out" (perspektywa długoterminowa), obudzicie się z ręką w bardzo mokrym miejscu.

Tego typu przykładów mogę mnożyć w nieskończo-

AUTOPROMOCJA



www.gazeta-msp.pl

eprasa.pl bae41d5f13

ność. Producenci samochodów próbowali walczyć z własnymi kanałami dystrybucji (salonami sprzedaży), tworząc bezpośrednie kanały sprzedaży biznesowej prowadzone wprost z centrali. Na całe szczęście dla nich, szybko wycofali się z tych pomysłów.
Inny przykład? Krótkoterminowe podejście do negocjacji, nazwane „na tu i teraz" (często wymuszone polityką central korporacyjnych, które świadomie rotują managerami, by ci byli nastawieni na realizację celów krótkoterminowych), swego czasu boleśnie dotknęło producentów farmaceutycznych, a przy okazji bardzo wzmocniło firmy generyczne. Ale to już temat na osobną opowieść.

Jak podsumować ten artykuł?

Zmieniłem dostawcę usług telekomunikacyjnych. W firmie sprzedającej usługi telewizji satelitarnej podpisałem umowę w salonie, a nie w ramach telesprzedaży. Czułem bowiem niesmak. Poza tym, w przypadku telefonii, okazało się, że w konkurencyjnym salonie, znajdującym się w sąsiedniej alejce, znalazłem dużo tańszą ofertę (może dlatego mój dotychczasowy dostawca tak bardzo obawiał się, że pójdę do innych salonów – wiedział, że konkurencja ma taniej?).
Czy to ma znaczenie biznesowe? Moje odejście – pewnie nie. Jeden czy nawet tysiąc klientów nie robi różnicy dla dużej korporacji. Gorzej, gdy mówimy o małych lub średnich przedsiębiorstwach. Dlatego managerowie w mniejszych firmach tym bardziej powinni brać pod uwagę dwie – na pozór sprzeczne – perspektywy. Powinni analizować proces zarówno z punktu widzenia krótkoterminowego, jak i długoterminowego. W przeciwnym razie wygrają bitwę, ale przegrają wojnę – i będą funkcjonować od kryzysu do kryzysu.
To nie jest łatwe. Ale powiedzmy sobie szczerze – ogólnie biznes nie jest łatwy. ■

Autor: negocjator i certyfikowany trener umiejętności negocjacyjnych, mediator, mentor biznesowy. Audytor procesów komunikacji negocjacyjnejw firmach. Ekspert w zakresie zarządzania, sprzedaży, budowania zespołów handlowych, zwiększania efektywności sprzedaży

REKLAMA

eprasa.pl bae41d5f13

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

msportal.pl
Informacje, porady, edukcja

Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl bae41d5f13

Od danych do decyzji: jak zarządzać w czasie rzeczywistym

Piotr Tytoń

W erze niepewności gospodarczej i cyfrowego przyspieszenia dane stają się nową walutą zarządzania. Sama ich obecność jednak nie wystarcza. Przewagę konkurencyjną zyskują dziś te firmy, które potrafią zamienić dane w decyzje – nie raz w miesiącu, lecz w rytmie codziennego działania. Przez lata wiele przedsiębiorstw funkcjonowało dzięki intuicji właścicieli i menedżerów.

To działało, dopóki skala była niewielka, a decyzje można było podejmować „na słuch". Jednak wraz ze wzrostem organizacji pojawia się złożoność: rosną koszty, wydłużają się procesy, a rynek wymusza błyskawiczne reakcje.
W pewnym momencie tradycyjny system raportowania przestaje wystarczać. Firmy nie potrzebują już danych tylko do analizowania przeszłości – potrzebują ich, by zarządzać teraźniejszością. Dane stają się wartością dopiero wtedy, gdy skracają dystans między informacją a decyzją.

Mechanizm zarządzania

Żywy system zarządzania operacyjnego to nie kolejny raport Business Intelligence (BI), lecz mechanizm, który w czasie rzeczywistym wspiera decyzje operacyjne i strategiczne. To system, który reaguje, uczy się i ewoluuje razem z firmą.
Składa się z czterech kluczowych elementów: danych spływających automatycznie z procesów – CRM, ERP, marketingu, produkcji czy obsługi klienta; wspólnego języka interpretacji, czyli spójnych KPI rozumianych przez wszystkich; rytmu decyzji dopasowanego do tempa działania firmy – codziennych, tygodniowych, miesięcznych; oraz pętli informacji zwrotnej, dzięki której każda decyzja jest oceniana pod kątem skuteczności.
Dopiero wtedy firma zaczyna naprawdę zarządzać w czasie rzeczywistym, a nie z miesięcznym opóźnieniem. To nie tylko zmiana w sposobie raportowania, ale fundamentalna transformacja kultury zarządzania.

Trzy filary

Pierwszym filarem jest identyfikacja danych krytycznych. Nie chodzi o mierzenie wszystkiego, lecz o zrozumienie, które wskaźniki naprawdę poruszają organizację. W firmach zwykle są to: czas realizacji zamówienia, koszt pozyskania i obsługi klienta, marża operacyjna na produkt lub linię, rotacja zapasów oraz efektywność konwersji sprzedażowej. To właśnie one pokazują, gdzie firma zarabia, gdzie traci i gdzie musi zareagować natychmiast.
Drugim filarem jest rytm decyzyjny. Dane mają wartość dopiero wtedy, gdy wpiszemy je w codzienny rytm zarządzania. Codzienne spotkania operacyjne, tygodniowe przeglądy wyników i kwartalne decyzje

strategiczne tworzą tempo, które pozwala reagować, a nie analizować po fakcie. Każdy poziom organizacji musi mieć swój cykl decyzyjny i jasno określoną odpowiedzialność.
Trzecim filarem jest kultura danych – czyli zrozumienie i odpowiedzialność. Największym wyzwaniem nie jest technologia, lecz ludzie. Zespoły muszą wiedzieć, jak czytać dane i co z nich wynika. W nowoczesnych organizacjach dane nie służą kontroli, lecz rozwojowi. Budują wspólne zaufanie, bo decyzje opierają się na faktach, a nie opiniach. Liderzy przyszłości nie pytają już: „pokażcie mi raport", lecz: „co dane mówią nam o naszej decyzji?".

Precyzyjne planowanie

Warto podkreślić, że przejście na model zarządzania oparty na danych ma ogromny wpływ na kondycję finansową i rozwojową firmy. Dane stają się narzędziem do bardziej precyzyjnego planowania kosztów, optymalizacji marż i identyfikacji miejsc, w których firma realnie traci pieniądze.
Pozwalają szybciej wykrywać odchylenia w budżecie i reagować, zanim problem uderzy w wynik finansowy. Z punktu widzenia cash flow lepsza widoczność danych pozwala skuteczniej zarządzać płynnością, rotacją zapasów czy efektywnością sprzedaży. Organizacyjnie wdrożenie systemu opartego na danych porządkuje odpowiedzialności i struktury – wymusza klarowność ról, standaryzację procesów, większą dyscyplinę operacyjną.
Firma zaczyna działać nie „reakcyjnie", lecz „systemowo", co wprost przekłada się na jej zdolność do wzrostu i skalowania. W perspektywie rozwojowej dane stają się kompasem strategicznym – pomagają rozumieć, które produkty, rynki i kanały są najbardziej dochodowe, a które wymagają restrukturyzacji lub inwestycji. W efekcie zarząd i właściciele mogą podejmować decyzje inwestycyjne oparte na realnych możliwościach, a nie intuicji.

To nie tylko ogranicza ryzyko, ale też zwiększa zdolność organizacji do podejmowania odważnych, przemyślanych decyzji rozwojowych. Właśnie dlatego dane przestają być tylko narzędziem operacyjnym – stają się strategicznym aktywem firmy, które w sposób wymierny zwiększa jej wartość rynkową i odporność na kryzysy.

Pułapki

W praktyce jednak wiele firm wpada w typowe pułapki. Najczęstszą jest tzw. technologiczna iluzja – przekonanie, że wdrożenie nowego narzędzia BI samo w sobie rozwiąże problem. Nie rozwiąże. Bez zmiany procesów i sposobu myślenia dane pozostaną martwe. Inną pułapką jest brak wspólnego języka – różne działy mierzą te same zjawiska w inny sposób, co prowadzi do chaosu decyzyjnego.

Kolejnym błędem są dane bez decyzji: raporty generują się automatycznie, ale nikt nie reaguje. Często też dane są zbyt mocno scentralizowane – wykorzystywane głównie do raportowania „w górę", zamiast służyć samodzielnemu podejmowaniu decyzji przez zespoły. Firmy, które potrafią wyjść poza te bariery, obserwują wyraźną zmianę jakościową. Nie tylko poprawia się efektywność, ale rośnie także autonomia zespołów i jakość przywództwa.

Według analiz firm konsultingowych przedsiębiorstwa, które wdrożyły systemy zarządzania oparte na danych w czasie rzeczywistym, skróciły czas podejmowania decyzji o 30-50 proc. i ograniczyły koszty błędnych decyzji nawet o 20 proc. To nie jest techniczna ciekawostka, lecz realna przewaga biznesowa.

Przełom lat 2025 i 2026 to moment wyjątkowo sprzyjający, by przyjrzeć się temu obszarowi w swojej organizacji. Zmiany technologiczne, nowe standardy raportowania ESG, presja kosztowa i rosnące wymagania klientów sprawiają, że systemowe podejście do danych staje się warunkiem konkurencyjności.

Początek nowego roku to doskonały moment, by przeprowadzić analizę procesów operacyjnych, zmapować źródła danych i zidentyfikować luki w raportowaniu. Właśnie teraz warto zaplanować konkretne działania na 2026 r. – wdrożenie dashboardów decyzyjnych, integrację systemów czy standaryzację kluczowych KPI.

Podsumowanie

Dobrze zaprojektowany plan transformacji danych w decyzje nie tylko zwiększy efektywność operacyjną, ale przygotuje firmę na kolejne lata – bardziej cyfrowe, szybciej zmieniające się i bardziej wymagające. Ten moment przełomu to szansa, by zbudować przewagę, zanim stanie się koniecznością.

Dziś kluczową kompetencją organizacji nie jest wielkość, lecz szybkość uczenia się. W świecie, w którym rynek potrafi zmienić się w tydzień, zdolność firmy do reagowania w czasie rzeczywistym decyduje o jej odporności i przyszłym wzroście.

Dane nie są już narzędziem kontroli, lecz językiem, w którym firma rozmawia sama ze sobą. A ta, która potrafi słuchać własnych danych, podejmuje lepsze decyzje – szybciej, odważniej i z większym wpływem. System zarządzania oparty na danych to nie projekt IT, lecz strategia przetrwania i skalowania.

Firma, która dziś zbuduje żywy, reagujący system decyzji, jutro zyska to, czego najbardziej brakuje w biznesie: klarowność, przewidywalność i czas. W końcu w zarządzaniu, tak jak w życiu, nie wygrywa ten, kto wie najwięcej, lecz ten, kto potrafi najszybciej przekształcić wiedzę w działanie. ■

Autor: EMBA, CEO w VICTORY Business Training & Consulting, konsultant operacyjny & interim manager, trener zarządzania

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

„Naprawiaj, nie wymieniaj". Hasło, które producenci zdążyli już dawno zabić

Paweł Kowalewski

Jestem klientem mBanku. Korzystam z jego usług zarówno jako osoba prywatna, jak i przedsiębiorca. W mojej firmie używamy aparatów telefonicznych Apple. Do obsługi kont bankowych przeznaczyłem grupę starszych, ale w pełni sprawnych iPhone'ów 6S. W październiku tego roku bank wprowadził nowy system transakcyjny, który całkowicie wyeliminował możliwość pozostania przy starym. Podczas próby instalacji aplikacji na wspomnianych telefonach pojawił się komunikat: „Nowy system bankowy wymaga oprogramowania iOS 16 lub wyższego".

eprasa.pl bae41d5f13

Dobrze... pomyślałem. Po kilku głębszych westchnieniach, wynikających z narastającej niecierpliwości i poczucia tracenia czasu na kolejne – z mojego punktu widzenia – niepotrzebne działania, podjąłem próbę aktualizacji telefonu do wymaganej wersji oprogramowania. Jakież było moje duże zdziwienie, kiedy okazało się, że Apple uniemożliwia wgranie tej wersji oprogramowania na tym modelu telefonu.

Stanąłem w obliczu swoistego „Paragrafu 22". Przez działania mBanku, który dotąd wydawał się instytucją finansową w miarę proekologiczną, oraz przez świadome decyzje producenta sprzętu, zostałem odcięty od podstawowych usług finansowych. Na infolinii mBanku, z rozbrajającą szczerością, pracownica banku odpowiedziała: „Ale my o tym uprzedzaliśmy...".

Tylko co to faktycznie oznacza? Że będę zmuszony wyrzucić dobry, sprawnie działający telefon do kosza i kupić nowy. Czy jest to bezmyślność, czy świadome działanie banku – nie wiem.

Druga myśl, która przyszła mi do głowy, to pytanie: Po co robi to firma Apple? Tego też nie wiem. Wiem tylko, że wszechobecnym trendem jest perfidny mechanizm zarządzania oprogramowaniem sprzętu cyfrowego. Z pozoru – nic złego. Producenci „dbają o bezpieczeństwo", „wprowadzają nowe funkcje", „poprawiają stabilność". Jednak często te aktualizacje stają się narzędziem eliminacji starszego sprzętu. Zacząłem od podania konkretnego przykładu z mojego życia. Dlaczego to zrobiłem? Ponieważ ta sytuacja skłoniła mnie do szerszego zastanowienia się nad tym ważnym zagadnieniem.

Konkluzja jest jedna

Jeszcze kilka lat temu wydawało się, że świat naprawdę zaczyna rozumieć, czym jest odpowiedzialna konsumpcja. Mówiono: naprawiaj, nie wymieniaj. Różne fundacje organizowały warsztaty naprawcze, instytucje publiczne zaczynały promować prawo do naprawy, a zwykli konsumenci – także jako klienci firm – mieli wreszcie poczucie, że coś się zmienia. Że przestaniemy być tylko trybikami w machinie zaplanowanego zużycia. Ale dziś, po latach rozmów z serwisantami, inżynierami i użytkownikami, muszę przyznać – idea „naprawiaj, nie wymieniaj" przegrywa z brutalną rzeczywistością.

W mniejszym lub większym stopniu opisany mechanizm działa w sprzęcie RTV, drukarkach, smart-TV – urządzenia mogą działać technicznie, ale producent

eprasa.pl bae41d5f13

przestaje udostępniać aktualizacje, a przez to stają się coraz mniej użyteczne.

Mistrzostwo w motoryzacji

Czy w motoryzacji jest inaczej? Absolutnie nie. W tym przypadku strategia „planowanego starzenia" osiągnęła mistrzostwo świata. W rozmowach z mechanikami słyszę termin: „symfonia awarii". Czy to przypadek? Absolutnie nie.
Czy słyszeliście Państwo o strategii tzw. „planned obsolescence" (zaprojektowanego starzenia)? Sięgnijcie do Internetu, na przykład Wikipedii. Jest tam sporo ciekawych i zatrważających informacji o tej strategii biznesowej.
Przykłady? Serwisanci potwierdzają – łańcuchy rozrządu w pewnych niemieckich silnikach zaczynają się „rozciągać" tuż po upłynięciu gwarancji. Plastikowe kolektory dolotowe w niektórych modelach samochodów premium pękają po około 100.000 km – niby drobiazg, ale wymiana kosztuje kilka tysięcy złotych.

Samochód nie jest już traktowany jako inwestycja na dekadę – dziś to abonament na cztery lata. Producenci – w dokumentach dla inwestorów – nawet nie ukrywają, że liczy się cykl zakupowy, a nie eksploatacja przez wiele lat.

AGD – pralki, lodówki, które „wiedzą", kiedy umrzeć

W świecie AGD dzieje się to samo, tylko trochę ciszej. Pralki, lodówki i zmywarki projektowane są tak, aby naprawa była nieopłacalna. Usłyszałem wiele historii od serwisanta, który od 30 lat naprawia sprzęt: „Kiedyś wystarczyło kilka śrub i pralka mogłaby działać kolejne pięć lat – tylko że wtedy nikt by nie kupił nowej".
Spójrzmy na fakty: w UE obowiązują regulacje, które wymagają, aby części zamienne były dostępne przez np. 7 lat dla urządzeń chłodniczych, a ograniczanie możliwości samodzielnej naprawy jest krytykowane.

OGŁOSZENIE

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw
dostępna jest w sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

empik kiosk.pl gazety.pl publio nexto.pl
ebookpoint.pl naukowa.pl GANDALF.com.pl eprasa.pl

eprasa.pl bae41d5f13

Jesteśmy maleńką, lokalną organizacją, która często mierzy się z dużymi problemami finansowymi. Giniemy w morzu znanych i potężnych fundacji, więc nasze zasięgi są niewielkie. Każdego roku pod naszą opiekę trafia kilkadziesiąt zwierząt, a opieka nad nimi generuje duże koszty. Środki uzyskane z przekazania 1,5% podatku to dla nas ogromne wsparcie. Będziemy ogromnie wdzięczni za pomoc.

Stowarzyszenie Psijazna Dłoń

KRS: 0000507234

CEL: 36928

Lokalne Stowarzyszenie na Rzecz Bezdomnych Zwierząt Psijazna Dłoń

eprasa.pl bae41d5f13

Ale nawet przy formalnie spełnionych wymogach – jeżeli konstrukcja sprawia, że bęben pralki jest ultradźwiękowo zgrzewany z łożyskiem, czyli wymiana łożyska wymaga wymiany całego zespołu – to pod względem ekonomicznym taka naprawa staje się absurdem.

W tym wszystkim najbardziej uderzająca jest hipokryzja, czyli ekologia na papierze, zysk w praktyce. Firmy prześcigają się w kampaniach „eko", chwalą recyklingiem i neutralnością klimatyczną, sadzą drzewa i sponsorują dokumenty o ratowaniu planety. A tymczasem ich produkty mają wbudowaną „datę śmierci" – jakby ktoś w fabryce zakodował moment, w którym zaczynają się psuć. Przypadek? Nie. To po prostu model biznesowy.

Czy prawo do naprawy to tylko slogan?

W Europie Komisja Europejska przyjęła dyrektywę „Right to Repair" (Dyrektywa o wspólnych zasadach promujących naprawę dóbr konsumenckich) – formalnie przyjęta 13 czerwca 2024 r., weszła w życie 30 lipca 2024 r., a państwa członkowskie mają czas na wdrożenie jej do 31 lipca 2026 r.

W teorii – producent będzie musiał zapewnić dostęp do części zamiennych, udostępniać narzędzia i informacje, nie blokować napraw oprogramowaniem. Jednak luk w przepisach jest wciąż bardzo wiele.

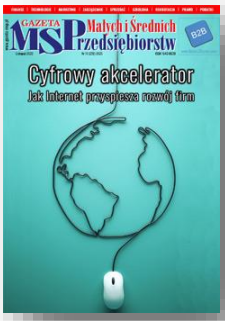
Kiedyś mój znajomy inżynier powiedział mi coś, co zapamiętałem na zawsze: „Dawniej projektowaliśmy, żeby coś przetrwało. Dziś projektujemy, żeby przestało działać – ale w sposób, który wygląda na przypadek". I to zdanie oddaje sedno strategii zaplanowanego starzenia.

Świat krzyczy o zrównoważonym rozwoju, o ekonomii obiegu zamkniętego, ale jego serce bije w rytmie kwartalnych raportów sprzedaży. Wierzymy, że ratujemy planetę segregując śmieci, redukując odpady, wybierając sprzęt „na lata". A jednocześnie wyrzucamy w pełni sprawne telefony, pralki, złomujemy auta – bo ktoś świadomie zaplanował ich kres.

„Naprawiaj, nie wymieniaj" – piękne hasło. Szkoda tylko, że większość producentów już znalazła sposób, żebyśmy nie mogli tego zrobić.

Osobiście nie liczyłbym na szybką zmianę zachowa-

AUTOPROMOCJA



www.gazeta-msp.pl

eprasa.pl bae41d5f13

nia producentów. Akurat w tym przypadku działa stara negocjacyjna, psychologiczna zasada tzw. „celu personalnego". Ludzie zawsze w pierwszej kolejności będą realizować swój cel, a dopiero w drugiej lub trzeciej zwracać uwagę na cele ekologiczne, dobro planety itp. Zachowanie producentów jest więc z psychologicznego punktu widzenia absolutnie naturalne.

W mojej młodości słyszałem o historii dużego niemieckiego producenta samochodów, który wyprodukował model pojazdu, który w ogóle się nie psuł i był niezwykle długowieczny. Przez to firma popadła w poważne tarapaty finansowe, ponieważ nikt nie kupował nowych pojazdów. Szybko zmieniono więc strategię jakości. Nie wiem, na ile to prawda, ale analizując obecny stan rzeczy, sądzę, że istnieje spore prawdopodobieństwo, że wydarzyło się to naprawdę.

Jak zadbać o swoje interesy?

Ale my jako konsumenci musimy zadbać o nasze interesy. Jak to zrobić?

Oto kilka przykładów dla menedżerów mniejszych firm:

- ⇒ Przy zakupie sprzętu dla firmy pytajmy: „Do kiedy będzie obowiązywać gwarancja dostępności części? Jakie są warunki aktualizacji oprogramowania?".
- ⇒ Jeżeli istnieje taka możliwość, korzystajmy z opcji przedłużonych gwarancji producenta.
- ⇒ Zawrzyjmy w umowie z dostawcą zapisy o kosztach serwisu po gwarancji oraz o możliwości naprawy przez niezależny serwis.

Jeżeli kusi nas długoterminowy leasing, przed podjęciem decyzji przeanalizujmy raporty dotyczące awaryjności sprzętu (na przykład danej marki i modelu samochodu) i kosztów napraw. Być może w drugiej połowie umowy leasingu, po zakończeniu gwarancji, stracimy wszelkie korzyści wynikające z niższej raty na rzecz niebotycznych kosztów? Może lepszy będzie w tym przypadku zakup na kredyt lub wynajem długoterminowy?

Zwróćmy uwagę na długie gwarancje samochodów połączone z limitem kilometrów. Jeżeli producent samochodów mami nas siedmioletnią gwarancją z limitem 150 tysięcy kilometrów, to, w praktyce, taka gwarancja jest na dwa, maksymalnie trzy lata. Rachunek jest prosty. Pamiętam, że jako handlowiec przejeżdżałem do 100 tysięcy kilometrów rocznie.

Tych pytań powinniśmy mnożyć w nieskończoność. Wszystkich z pewnością nie przytoczę w tym artykule. Ale, w otaczającym nas świecie lobby producenckiego, namawiam, abyśmy w taki sposób myśleli o zabezpieczeniu swoich interesów. W szczególności, kiedy zarządzamy małą lub średnią firmą. ■

Autor: negocjator i certyfikowany trener umiejętności negocjacyjnych, mediator, mentor biznesowy. Audytor procesów komunikacji negocjacyjnejw firmach. Ekspert w zakresie zarządzania, sprzedaży, budowania zespołów handlowych, zwiększania efektywności sprzedaży

REKLAMA

eprasa.pl bae41d5f13

Czy można powołać się na WIT wydaną po odprawie?

Znaczenie informacji taryfowej w sporach celnych

dr Izabella Tymińska

Anna Kwiecińska

Wiążąca Informacja Taryfowa (WIT) od lat stanowi jeden z kluczowych instrumentów zapewniających bezpieczeństwo prawne w handlu międzynarodowym. Umożliwia importerom przewidywanie kosztów związanych z przywozem towarów, chroni przed zmiennością interpretacyjną administracji oraz gwarantuje jednolite stosowanie przepisów taryfowych w całej Unii Europejskiej. W praktyce jednak coraz częściej pojawia się pytanie budzące emocje zarówno wśród przedsiębiorców, jak i doradców celnych: czy w postępowaniu prowadzonym przez urząd celno-skarbowy można powołać się na WIT wydaną dopiero po dokonaniu zgłoszenia celnego i dopuszczeniu towaru do obrotu?

Dylemat ten nie dotyczy wyłącznie teorii prawa. Stawką mogą być milionowe dopłaty do cła i VAT, ryzyko sankcji, a niekiedy również kontrole sankcyjne lub antydumpingowe. To, czy późniejsza WIT zostanie uznana za istotny dowód w sprawie, może przesądzić o wyniku sporu.

WIT to decyzja wydawana przez administrację celną, która potwierdza klasyfikację taryfową towaru w Nomenklaturze Scalonej (CN/HS) i wiąże organy celne w całej UE. Jej funkcjonowanie opiera się przede wszystkim na art. 33–34 Unijnego Kodeksu Celnego (UKC), a szczegółowe zasady określają rozporządzenia delegowane i wykonawcze do UKC.

Zasadniczo WIT obowiązuje na przyszłość, co wynika zarówno z treści przepisów, jak i logiki systemu celnego: przedsiębiorca ma możliwość uzyskania pewności prawa jeszcze przed importem, a więc przed powstaniem zobowiązania celnego – choć organy niestety niechętnie wydają takie decyzje. Z punktu widzenia UE WIT pełni funkcję prewencyjną, stabilizującą warunki obrotu i ograniczającą ryzyko sporów.

Problem praktyczny: WIT wydana po imporcie

W rzeczywistości gospodarczej sytuacje bywają bardziej złożone niż klarowne reguły prawne. Zdarza się, że przedsiębiorca klasyfikuje towar zgodnie ze swoją najlepszą wiedzą, a dopiero później urząd celny kwestionuje zastosowaną pozycję taryfy celnej. W odpowiedzi importer składa wniosek o WIT dla tego samego produktu, a wydana decyzja potwierdza jego stanowisko. W tym momencie pojawia się kluczowe pytanie: czy organ powinien uwzględnić taką WIT w trwającym postępowaniu?

Administracja celna zazwyczaj podkreśla, że WIT nie działa retroaktywnie. Wskazuje, że decyzje administracyjne nie mogą wstecznie kształtować sytuacji prawnej stron, a klasyfikacja towaru musi być dokonana na moment zgłoszenia celnego. To podejście ma na szczęście solidne podstawy prawne i trudno kwestionować jego zasadność na poziomie formalnym.

Czy późniejsza WIT może być jednak dowodem?

Inaczej wygląda sytuacja, gdy nie chodzi o nadanie decyzji mocy wstecz, lecz o wykorzystanie późniejszej WIT jako dowodu w sprawie. Przedsiębiorca może argumentować, że skoro organ celny – już po odprawie – uznał towar za klasyfikowany w określo-

eprasa.pl bae41d5f13

ny sposób, jest to dowód na prawidłowość wcześniejszego działania importera.
Taka argumentacja znajduje oparcie w krajowym prawie procesowym. Art. 187 § 1 Ordynacji podatkowej nakłada na organy obowiązek zebrania i rozpatrzenia całego materiału dowodowego oraz uwzględnienia każdej informacji istotnej dla sprawy. WIT to szczególny dokument administracyjny – efekt specjalistycznej analizy technicznej przeprowadzonej przez wyspecjalizowane organy. Trudno więc uznać, że decyzja celna w zakresie klasyfikacji towaru nie ma żadnej wartości dowodowej tylko dlatego, że została wydana później.
Z perspektywy zasad ogólnych prawa UE takie podejście również znajduje uzasadnienie. Zasada proporcjonalności z art. 5 Traktatu o Unii Europejskiej oraz zasada zaufania obywatela do państwa oznaczają, że organy nie powinny ignorować wiedzy technicznej i dowodów jedynie z powodu formalnych barier czasowych, jeśli mają one znaczenie dla rozstrzygnięcia sprawy.

Argumenty przeciw: stabilność systemu i ryzyko nadużyć

Nie można jednak pominąć racji organów celnych. Przyjęcie automatycznej wartości dowodowej dla decyzji wydanej po fakcie mogłoby prowadzić do nadużyć. Teoretycznie przedsiębiorca mógłby składać wniosek o WIT dopiero wtedy, gdy pojawi się ryzyko sporu, traktując system jako narzędzie do „ratowania" błędów klasyfikacyjnych.
Organy mają również obowiązek stosowania taryfy celnej zgodnie z jej zasadami ogólnymi, wyjaśnieniami HS i opiniami klasyfikacyjnymi, a nie opierać się wyłącznie na decyzjach wydanych dla innych okresów.

Kompromis: WIT jako ważny, ale nieabsolutny dowód

Zestawiając argumenty obu stron, można dojść do wniosku, że WIT wydana po odprawie nie może automatycznie zmienić wcześniejszej kwalifikacji

REKLAMA

Narzędzia rozwoju Twojej firmy

B2B biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

GAZETA MSP gazeta-msp.pl
Praktyczne strony biznesu

PORTAL MSP msportal.pl
Informacje, porady, edukcja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl bae41d5f13

towaru, ale powinna zostać oceniona jako dowód pomocniczy.
W praktyce oznacza to, że organ:

- nie ma obowiązku stosować jej wprost,
- ale nie może jej zignorować,
- powinien ustalić, czy warunki i opis towaru w późniejszej decyzji odpowiadają stanowi towaru przy imporcie.

Jeśli tak jest, późniejsza WIT może być istotnym elementem argumentacji.

Znaczenie dla przedsiębiorców i strategia działania

Dla firm najważniejsze są dwa wnioski.
Po pierwsze, WIT pozostaje narzędziem prewencyjnym. Najkorzystniejszym rozwiązaniem jest uzyskanie jej przed rozpoczęciem importu lub wprowadzeniem nowego produktu.
Po drugie, jeżeli spór już trwa, późniejsza WIT może stanowić mocne wsparcie dowodowe. Nie gwarantuje sukcesu, ale zwiększa szanse na pozytywne rozstrzygnięcie – szczególnie jeśli towar jest niszowy lub brak jest jasnych wytycznych taryfowych.
W świetle rosnącej złożoności systemu celnego, nowych obowiązków wynikających m.in. z sankcji handlowych, CBAM i regulacji zrównoważonego łańcucha dostaw, prawidłowa klasyfikacja towarowa staje się fundamentem compliance. WIT może w tej układance pełnić rolę strategiczną – zabezpiecza przedsiębiorcę, minimalizuje ryzyko finansowe i ogranicza liczbę sporów z administracją.

Podsumowanie

W postępowaniu przed UCS można – i warto – powołać się na WIT wydaną po imporcie, lecz jej rola nie polega na retroaktywnym zastosowaniu, lecz na funkcji dowodowej. WIT nie zastąpi prawidłowej klasyfikacji dokonanej na czas, ale może stanowić silny argument merytoryczny, wskazujący na właściwy kierunek interpretacji taryfy celnej.
Dla aktywnych uczestników handlu międzynarodowego oznacza to jedno: zarządzanie klasyfikacją taryfową musi stać się częścią systemu compliance, a posiadanie WIT – w wielu przypadkach – elementem przewagi konkurencyjnej i tarczą ochronną wobec ryzyk regulacyjnych. ■

dr Izabella Tymińska – ekspert ds. ceł, prawa celnego, handlu zagranicznego,
Anna Kwiecińska – doradca podatkowy i agent celny

eprasa.pl bae41d5f13

Legislacyjne tsunami. HR czeka największa transformacja od lat

Szymon Kluba

W 2026 roku działy HR staną przed największą transformacją od lat. Nowe regulacje unijne i krajowe zmienią sposób rekrutowania, klasyfikowania i wynagradzania pracowników. Eksperci przekonują, że już dziś należy pochylić się nad tymi zmianami i opracować długofalową strategię. Firmy, które nie zaczną planować działań, mogą obudzić się zbyt późno i w świecie, w którym zgodność z prawem (compliance) stanie się jednym z kluczowych wskaźników efektywności HR.

eprasa.pl bae41d5f13

Mówiąc o współczesnym rynku pracy, zazwyczaj poruszamy kwestie przejmowania niektórych zadań czy nawet stanowisk przez sztuczną inteligencję (AI), problemów z odpowiednimi kompetencjami, niedoboru pracowników czy różnicy w podejściu do pracy w zależności od wieku. W 2026 r. na pierwszy plan bez wątpienia wysuną się jednak kwestie legislacyjne.

Legislacyjne tsunami

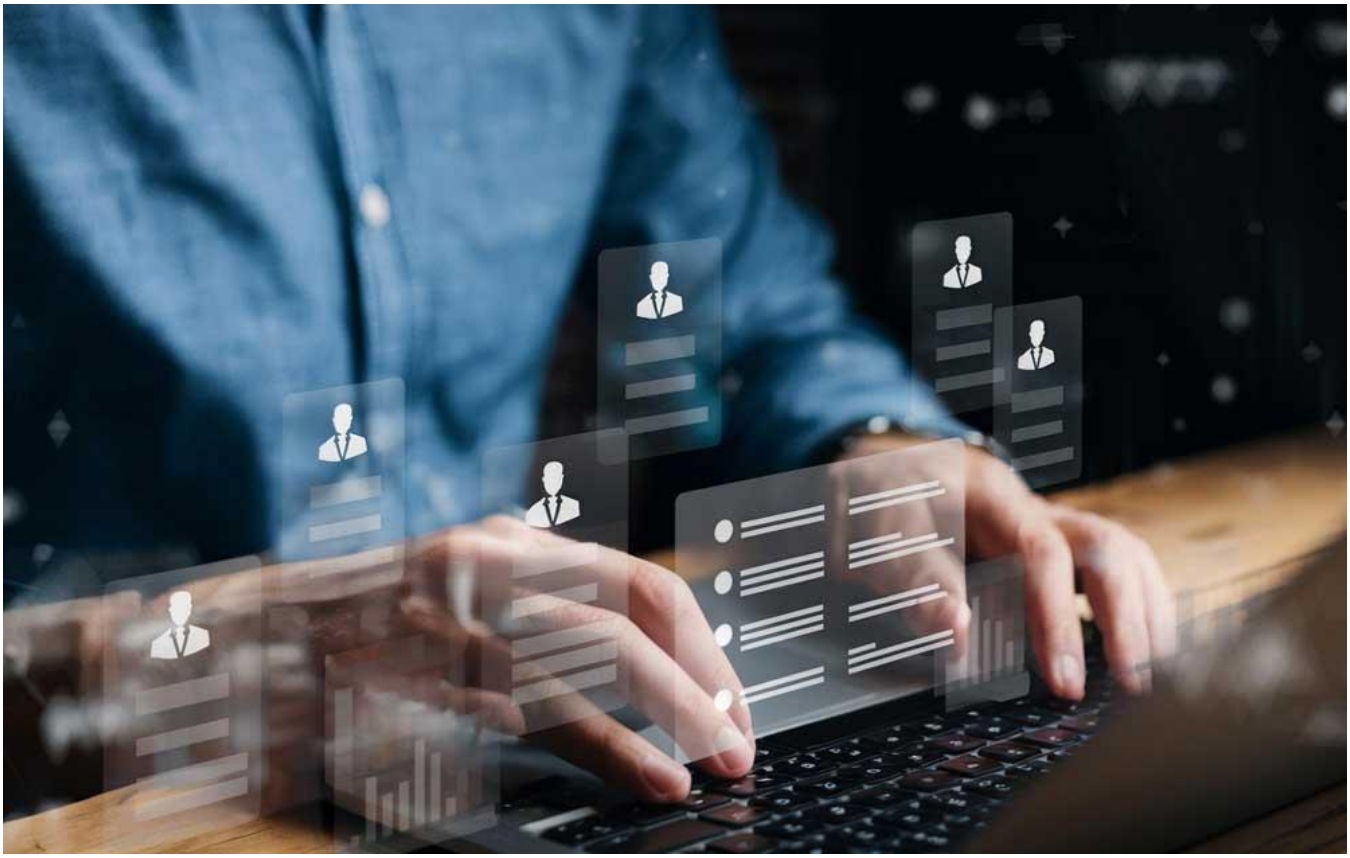
W ciągu kilku miesięcy w życie wejdą lub nabiorą mocy najważniejsze regulacje zmieniające rynek pracy w Europie i Polsce: AI Act, Dyrektywa o pracy platformowej, Dyrektywa o przejrzystości wynagrodzeń, a do tego krajowe zmiany w sposobie liczenia stażu pracy i kolejny wzrost płacy minimalnej. Każdy z tych przepisów już sam w sobie oznacza rewolucję w poszczególnych procesach w firmie. Ich połączenie tworzy natomiast nowy system zarządzania ludźmi, w którym HR wykracza daleko ponad dotychczasowe ramy.

Dotychczas działy HR skupiały się głównie na obszarach „miękkich", takich jak employer branding, rekrutacja czy budowanie kultury organizacji. W 2026 r. priorytety ulegną przesunięciu. Coraz więcej obowiązków HR-owych będzie miało charakter regulacyjny i wymagało ścisłej zgodności z nowymi przepisami.

Mówimy o konieczności audytowania narzędzi AI, raportowania luk płacowych, ujawniania widełek wynagrodzeń już na etapie ogłoszenia rekrutacyjnego, a także weryfikacji statusu współpracowników w świetle prawa pracy. To nie korekta, ale fundamentalna zmiana roli HR, z funkcji wspierającej do roli strategicznego partnera w zakresie compliance i zarządzania ryzykiem.

Sztuczna inteligencja pod kontrolą

Jednym z nowych aktów prawnych, które zaczną obowiązywać już w sierpniu 2026 r., jest AI Act, obejmujący między innymi systemy sztucznej inteligencji używane w HR. Wykorzystujące AI narzędzia do selekcji



eprasa.pl bae41d5f13

kandydatów, analizy CV czy oceny efektywności, zostały sklasyfikowane jako systemy „wysokiego ryzyka". Dla organizacji oznacza to obowiązek prowadzenia oceny ryzyka, tworzenia dokumentacji zgodności i informowania kandydatów o tym, że decyzje dotyczące rekrutacji lub oceny ich pracy wspiera AI.
Co więcej, wiele popularnych i powszechnie używanych w HR narzędzi będzie wymagało przeglądu lub certyfikacji. „Aby mieć pewność, że działa się zgodnie z prawem, firmy już teraz powinny zaplanować audyt technologiczny swoich narzędzi HR, by zawczasu stwierdzić, czy spełniają wszystkie unijne wymogi" – radzi Szymon Kluba. Organizacje, które nie dostosują się do AI Act, mogą spodziewać się kar finansowych sięgających nawet 35 mln euro.

Transparentność i równość wynagrodzeń

Regulacją, na którą szczególnie czekają pracownicy, jest Dyrektywa o przejrzystości wynagrodzeń, która zacznie obowiązywać w pierwszej połowie 2026 r. i wprowadzi między innymi obowiązek ujawniania wynagrodzeń już na etapie rekrutacji czy raportowania różnic płacowych między kobietami i mężczyznami. W Polsce, gdzie przyjęło się, że o pieniądzach nie mówi się otwarcie, będzie to nie tylko wyzwanie organizacyjne, ale przede wszystkim kulturowe.
Obowiązek ujawniania pensji na poszczególnych stanowiskach w wielu organizacjach pokaże różnice, których dotychczas pracownicy, a czasem i zarządzający, nie byli świadomi. Może to wprowadzić niepokój i niepotrzebne konflikty w zespołach. Właśnie dlatego najlepiej rozpocząć przygotowania od wewnętrznej analizy, która da komplet danych do stworzenia planu remediacji i dostosowania polityki płacowej do nowych wymagań.

Domniemany etat

Do końca 2026 r. państwa członkowskie UE muszą też wdrożyć zapisy Dyrektywy o pracy platformowej. Obejmuje ona ogromną rzeszę osób wykonujących pracę za pośrednictwem aplikacji i platform, np. Uber, Glovo czy Fixly, ale też freelancerów w sektorach cyfrowych. W praktyce wdrożenie tej dyrektywy sprawi, że wielu współpracowników platform, np. kierowcy, dostawcy, kurierzy itd., zyska status pracowników etatowych, z prawem do urlopu, minimalnej płacy i ubezpieczenia.
Dyrektywa może zakwestionować status tysięcy freelancerów realizujących zlecenia przez platformy, jeśli sposób ich pracy wskazuje na podporządkowanie algorytmowi lub zleceniodawcy. To oznacza, że niektóre współprace B2B mogą zostać uznane za

eprasa.pl bae41d5f13

stosunek pracy, z pełnym pakietem obowiązków po stronie firm, od składek i urlopów, po zapewnienie narzędzi pracy.
Wiele organizacji będzie musiało zredefiniować swoje modele outsourcingu i współpracy z talentami zewnętrznymi. Rolą HR będzie natomiast zarządzanie nowym typem elastycznych etatów. Nie ma wątpliwości, że nowe przepisy przewrócą do góry nogami zasady od lat panujące w niektórych branżach.

Więcej urlopu, dłuższe wypowiedzenie i większa odprawa

Zmiany na rynku pracy spowodowane będą nie tylko regulacjami unijnymi, ale też nowelizacją polskiego Kodeksu Pracy. Zakłada ona z pozoru nieduże zmiany – wliczanie umów cywilnoprawnych, okresów działalności gospodarczej czy pracy na podstawie kontraktów menedżerskich do stażu pracy.
W rzeczywistości, ta jedna modyfikacja pociągnie za sobą lawinę skutków – przeliczenia wymiarów urlopów, długości okresów wypowiedzenia i wysokości odpraw w przypadku zwolnień grupowych. Wraz z podniesieniem płacy minimalnej, będzie to oznaczało istotny wzrost kosztów pracy i zmusi pracodawców do rewizji polityki płacowej w firmie.

Kreowanie zamiast reagowania

Zmiany, które czekają rynek pracy w 2026 r., pokazują jedno: HR nie może już działać reaktywnie. Nadchodzące regulacje wymagają nie tylko wielu miesięcy przygotowań, ale przede wszystkim strategicznego, długofalowego podejścia, które połączy zgodność z prawem, efektywność biznesową i troskę o ludzi.
Działy personalne powinny już dziś rozpocząć planowanie wieloetapowych procesów dostosowawczych: audytów narzędzi i procedur, analizy struktur wynagrodzeń oraz przeglądu form zatrudnienia i kontraktów. Firmy, które wykorzystają okazję i potraktują nadchodzące zmiany jako impuls do rozwoju, a nie konieczny obowiązek, utrzymają konkurencyjność i zbudują zaufanie zarówno wśród pracowników, jak i partnerów biznesowych. ■

Autor: ekspert HR Contact

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail

Zamów prenumeratę:
redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl bae41d5f13

Pracownik pod wpływem? Ryzyko, które może kosztować firmę miliony

Nietrzeźwy pracownik to nie tylko problem kadrowy, lecz realne ryzyko prawne i finansowe dla pracodawcy. W razie wypadku w pracy, nawet jeśli winę ponosi zatrudniony, konsekwencje mogą objąć również firmę – od sankcji Państwowej Inspekcji Pracy, przez roszczenia odszkodowawcze, po utratę reputacji.

Rafał Kozłowski

eprasa.pl bae41d5f13

Zgodnie z art. 17 ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi, pracodawca ma prawo – a w przypadku stanowisk szczególnie wrażliwych wręcz obowiązek – nie dopuścić do pracy osoby, wobec której istnieje uzasadnione podejrzenie, że znajduje się po użyciu alkoholu lub jest nietrzeźwa.
Przypomnijmy, że:

- **stan po użyciu alkoholu** – stężenie od 0,2 do 0,5 promila,
- **stan nietrzeźwości** – powyżej 0,5 promila (art. 46 ust. 3 ustawy).

Kodeks pracy nakłada natomiast na pracodawcę ogólny obowiązek zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (art. 207 § 2 K.p.). W praktyce oznacza to, że przedsiębiorca, który dopuści do pracy osobę pod wpływem alkoholu, może sam naruszyć przepisy BHP, a tym samym narazić się na odpowiedzialność administracyjną lub karną.

Nowe zasady: prewencyjna kontrola trzeźwości

Od lutego 2023 r. obowiązuje nowelizacja Kodeksu pracy, która wprost umożliwia pracodawcom przeprowadzanie prewencyjnych kontroli trzeźwości – o ile odpowiedni zapis znajdzie się w regulaminie pracy, układzie zbiorowym lub obwieszczeniu.

- badanie może być wykonane tylko przy użyciu urządzeń posiadających aktualne świadectwo kalibracji lub wzorcowania, a jego wyniki muszą być odpowiednio udokumentowane,
- w przypadku braku wewnętrznych procedur, badanie trzeźwości może przeprowadzić wyłącznie policja lub uprawnione służby. Pracodawca, który przeprowadzi test samodzielnie, bez podstawy prawnej lub za pomocą niecertyfikowanego sprzętu, naraża się na zarzut naruszenia dóbr osobistych pracownika i błędów proceduralnych.

Ryzyko i odpowiedzialność po stronie firmy

W sytuacji wypadku przy pracy, w którym uczestniczył nietrzeźwy pracownik, odpowiedzialność pracodawcy nie kończy się na sporządzeniu notatki. Jeśli firma nie posiadała odpowiednich procedur lub zignorowała sygnały o możliwym spożyciu alkoholu, może zostać pociągnięta do współodpowiedzialności cywilnej i karnej.
Często zakłada się, że to wyłącznie pracownik odpo-

eprasa.pl bae41d5f13

wiada za swoje zachowanie. Tymczasem brak reakcji lub właściwych procedur po stronie pracodawcy może być potraktowany jako zaniedbanie. Certyfikowany alkomat w zakładzie pracy nie jest narzędziem kontroli, lecz ochrony. Pomaga uniknąć błędnych decyzji i stanowi dowód, że firma działa zgodnie z prawem i w dobrej wierze.

Ryzyka, z którymi mierzy się firma, obejmują:

- **prawne** – kary nałożone przez PIP, sankcje z Kodeksu karnego (np. art. 220 K.k. – narażenie pracownika na niebezpieczeństwo),
- **finansowe** – koszty odszkodowań, postępowań sądowych, wzrost składek ubezpieczeniowych,
- **reputacyjne** – utrata wiarygodności wobec kontrahentów i załogi.

Procedura w praktyce: co zrobić krok po kroku

1. **Nie dopuszczaj do pracy** – jeśli istnieje uzasadnione podejrzenie, że pracownik jest pod wpływem.
2. **Zabezpiecz stanowisko** – w przypadku operatorów maszyn lub wózków widłowych to obowiązek wynikający z BHP.
3. **Przeprowadź badanie** – wyłącznie przy użyciu certyfikowanego urządzenia lub poprzez wezwanie policji, jeśli firma nie posiada uprawnień.
4. **Udokumentuj zdarzenie** – sporządź protokół, zbierz podpisy świadków, wynik testu, oświadczenie pracownika.
5. **Podejmij działania dyscyplinarne** – w zależności od wyniku: upomnienie, kara pieniężna, zawieszenie, a w przypadku stanu nietrzeźwości – rozwiązanie umowy (art. 52 K.p.).

Prewencja zamiast reakcji

Najskuteczniejszą metodą ograniczenia ryzyka jest wdrożenie prewencyjnych procedur – zarówno formalnych (regulaminy, szkolenia), jak i technicznych (sprawdzone alkomaty, system raportowania). Firmy coraz częściej korzystają z doradztwa zewnętrznych ekspertów, by ich działania były zgodne z prawem, a jednocześnie efektywne organizacyjnie.

Dziś nie chodzi o podejrzliwość wobec pracowników, lecz o bezpieczeństwo całego zespołu i minimalizowanie ryzyka prawnego. Wprowadzenie certyfikowanego systemu kontroli trzeźwości pokazuje, że firma działa odpowiedzialnie i transparentnie – nie przeciwko ludziom, ale dla ich bezpieczeństwa.

Bezpieczna organizacja to świadomy pracodawca

Z punktu widzenia prawa i zarządzania ryzykiem, brak działania to również działanie. Pracodawca, który nie reaguje lub nie ma procedur kontroli trzeźwości, naraża się na konsekwencje, nawet jeśli nie był bezpośrednim sprawcą zdarzenia.

Wdrażanie polityk trzeźwości, szkolenie kadry kierowniczej i stosowanie certyfikowanych urządzeń to dziś nie przejaw braku zaufania, ale element profesjonalnego zarządzania bezpieczeństwem.

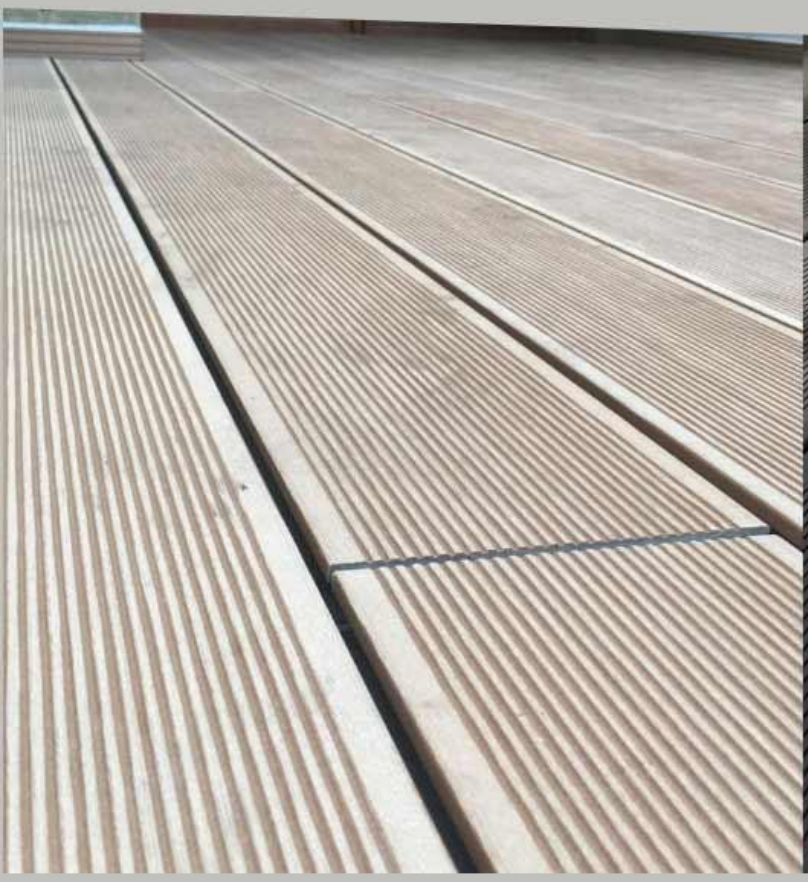
Firmy, które potraktują ten temat strategicznie – jako część polityki compliance i ESG – nie tylko ograniczą ryzyko wypadków, lecz także zyskają przewagę konkurencyjną: w oczach pracowników, kontrahentów i inwestorów. ■

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

eprasa.pl bae41d5f13

TARASY KOMPOZYTOWE

Projekt, materiały i realizacja



Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl bae41d5f13

Nawet 50 tys. zł kary i do 6 tys. zł mandatu za pracownika – o tym wielu pracodawców nie wie

ANNA WILUŚ-ANTONIUK

Przeciwdziałanie patologiom rynku pracy, walka z wyzyskiem oraz realne zabezpieczenie praw cudzoziemców to główne cele nowych regulacji, które już obowiązują. Państwowa Inspekcja Pracy i Straż Graniczna uzyskały rozszerzone uprawnienia kontrolne, w tym możliwość nakładania kar, mandatów oraz kierowania wniosków o ukaranie do sądu. W ograniczaniu nielegalnego zatrudnienia mają pomóc także nowe zasady dla agencji pracy, m.in. 2-letni okres karencji w świadczeniu usług związanych z zatrudnianiem cudzoziemców. Co jeszcze powinni wiedzieć pracodawcy, którzy w gorącym okresie przedświątecznym szukają rąk do pracy „na już”?

eprasa.pl bae41d5f13

Wielu pracodawców nie zdaje sobie sprawy, że już sama umowa o outsourcing pracowników może wiązać się z ryzykiem błędów prowadzących do poważnych konsekwencji prawnych. Dokument musi precyzyjnie określać zakres odpowiedzialności i kontroli nad pracownikiem. W przypadku prawidłowego outsourcingu umowa powinna w całości należeć do agencji pracy lub firmy outsourcingowej będącej formalnym pracodawcą cudzoziemca. Powinna również przewidywać pełną decyzyjność dostawcy w zakresie wyboru i liczby delegowanych pracowników do realizacji usługi.

Precyzyjne zapisy umowne

W umowie należy jasno wskazać prawo usługodawcy do korzystania z miejsca pracy lub narzędzi, np. konkretnej maszyny, linii produkcyjnej czy powierzchni biurowej. Kluczowe jest także wyraźne wyodrębnienie procesu lub zakresu czynności, za które odpowiada outsourcowany pracownik.

Przedmiotem umowy powinien być kompletny proces lub jego definiowalna część, a nie otwarty katalog usług (np. „i inne usługi zlecane przez klienta"), który daje pole do dodatkowych zleceń. Istotne jest również prawidłowe określenie formy zapłaty za wykonaną pracę. Błędem jest wskazanie kosztu pracownika plus marży dla firmy outsourcingowej – wynagrodzenie musi dotyczyć konkretnej usługi zgodnej ze standardami branżowymi. Co do zasady, usługa nie powinna być rozliczana w godzinach pracy, lecz za wykonanie zadania lub osiągnięcie efektu (choć w niektórych przypadkach, np. outsourcing usług prawnych, model godzinowy może być uzasadniony).

Prawnie niedopuszczalne jest, aby pracownicy formalnie zatrudnieni przez agencję wykonywali obowiązki pod bezpośrednim nadzorem klienta, który nie jest pracodawcą użytkownikiem. Może to skutkować uznaniem ich za pracowników klienta, a PIP lub sąd mogą orzec, że mamy do czynienia z ukrytą pracą tymczasową. W efekcie klient jako pracodawca-użytkownik może zostać zobowiązany do przejęcia pełnych obowiązków prawnych i finansowych wobec tych osób, w tym wynikających z zasady równego traktowania oraz przepisów dotyczących pracowników tymczasowych.

Ryzykowna jest również sytuacja, gdy firma formalnie zleca zadania na zewnątrz, ale faktycznie ich nie przekazuje – np. pracownicy nadal podlegają tym samym przełożonym i pracują w niezmienionym modelu organizacyjnym. Sąd może uznać taką operację za pozorne przejście zakładu pracy, co grozi odpowiedzialnością prawną i sankcjami finansowymi.

Równie istotne jest ustalenie, kto faktycznie sprawuje nadzór operacyjny nad zatrudnionymi cudzoziemcami. Jeśli w praktyce robi to firma-klient, mimo że formalnie pracownicy są zatrudnieni przez agencję, pojawia się ryzyko uznania umowy outsourcingowej za pozorną. Wystarczy, że podczas kontroli pracow-

eprasa.pl bae41d5f13

nik nie potrafi jednoznacznie wskazać swojego pracodawcy lub wskaże klienta jako osobę wydającą polecenia. Taka kwalifikacja oznacza nie tylko naruszenie prawa pracy, ale również konsekwencje w zakresie składek ZUS i rozliczeń podatkowych po stronie pracodawcy-użytkownika.

Kontrole legalności outsourcingu cudzoziemców

Obowiązek kontroli prawidłowości powierzania pracy spoczywa na Państwowej Inspekcji Pracy, Straży Granicznej, Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych oraz Urzędzie Skarbowym. Każdy z tych organów bada określony aspekt legalności zatrudnienia, co oznacza, że kontrole mogą się zazębiać. Istotną zmianą, obowiązującą od 1 czerwca 2025 r., jest brak obowiązku wcześniejszego anonsowania kontroli przez te instytucje.
Kontrole mogą być niezapowiedziane i odbywać się w dowolnym momencie – szczególnie w przypadku PIP i SG. Straż Graniczna koncentruje się nie tylko na zatrudnieniu, ale przede wszystkim na prawie pobytu. Weryfikuje pozwolenia na pobyt, dokumenty uprawniające do pracy, w tym oświadczenia o powierzeniu pracy cudzoziemcowi.
W obszarze jej zainteresowań są: wjazd, pobyt i praca. PIP natomiast sprawdza umowy pod kątem zgodności z prawem pracy, co naturalnie łączy się z legalnością zatrudnienia na terytorium RP. Kontrolerzy PIP mają prawo wejść do zakładu, rozmawiać z pracownikami i sprawdzić, jak faktycznie wykonywana jest praca – to moment, w którym najczęściej ujawniane są nieprawidłowości. W tym kontekście kluczowe jest, aby cudzoziemcy wiedzieli, kto jest ich pracodawcą – agencja, a nie klient.

Gorący sezon rekrutacyjny trwa

Okres przedświąteczny to tradycyjnie czas wzmożonego zapotrzebowania na pracowników – zwłaszcza w handlu, logistyce i produkcji. Pracodawcy często poszukują rąk do pracy „na już” i korzystają z szybkie-

eprasa.pl bae41d5f13

go wsparcia pracowników tymczasowych, w tym cudzoziemców. Legalne zatrudnienie obcokrajowców oznacza pełną odpowiedzialność prawną pracodawcy, dlatego tak ważna jest współpraca z rzetelnymi partnerami oferującymi outsourcing pracowniczy.

Jak sprawdzić, czy agencja pracy działa legalnie? Warto zweryfikować, czy dany podmiot figuruje w Krajowym Rejestrze Agencji Zatrudnienia (KRAZ) i posiada odpowiednie uprawnienia. Wystarczy wpisać nazwę agencji, jej NIP lub inne dane w wyszukiwarce, aby uzyskać informacje o rodzaju świadczonych usług. ■

Autorka: radczyni prawna, dyrektor działu prawnego LeasingTeam Group

CO ROBIĆ, ABY OUTSOURCING CUDZOZIEMCÓW BYŁ LEGALNY I BEZPIECZNY?

1. **Sprawdź agencję pracy w KRAZ**

Upewnij się, że agencja figuruje w Krajowym Rejestrze Agencji Zatrudnienia i posiada odpowiednie uprawnienia.

2. **Zawrzyj precyzyjną umowę outsourcingową**

- Określ pełny zakres odpowiedzialności i kontroli nad pracownikiem.
- Ustal, że formalnym pracodawcą jest agencja, nie klient.
- Wskaż prawo usługodawcy do korzystania z miejsca pracy i narzędzi (np. maszyny, linie produkcyjne).

3. **Wyodrębnij proces lub zadanie**

Umowa powinna dotyczyć konkretnego procesu od A do Z lub jego jasno definiowalnej części, a nie otwartego katalogu usług typu „i inne".

4. **Określ właściwy sposób rozliczenia**

Wynagrodzenie powinno dotyczyć usługi, a nie „kosztu pracownika + marży".

Preferowana jest zapłata za efekt pracy, nie za godziny (chyba że branżowo uzasadnione).

5. **Zadbaj o rozpoznawalność pracodawcy**

Cudzoziemiec musi wiedzieć, kto jest jego pracodawcą – agencja, nie klient.

To kluczowe przy kontroli PIP lub Straży Granicznej.

6. **Ustal zasady nadzoru operacyjnego**

Nie dopuszczaj, aby klient wydawał polecenia pracownikom agencji – to ryzyko uznania umowy za pozorną.

7. **Przygotuj się na niezapowiedziane kontrole**

Od 1 czerwca 2025 r. PIP i Straż Graniczna mogą kontrolować bez wcześniejszego uprzedzenia.

Dokumentacja musi być kompletna i zgodna z prawem.

CZEGO UNIKAĆ?

1. **Bezpośredniego nadzoru klienta nad pracownikami agencji**

Może to zostać uznane za ukrytą pracę tymczasową.

2. **Pozornego outsourcingu**

Nie wolno formalnie „przekazywać" zadań, jeśli faktycznie pracownicy nadal podlegają tym samym przełożonym i pracują w niezmienionym modelu.

3. **Niejasnych zapisów w umowie**

Unikaj sformułowań typu „i inne usługi zlecane przez klienta" – to otwiera pole do nadużyć.

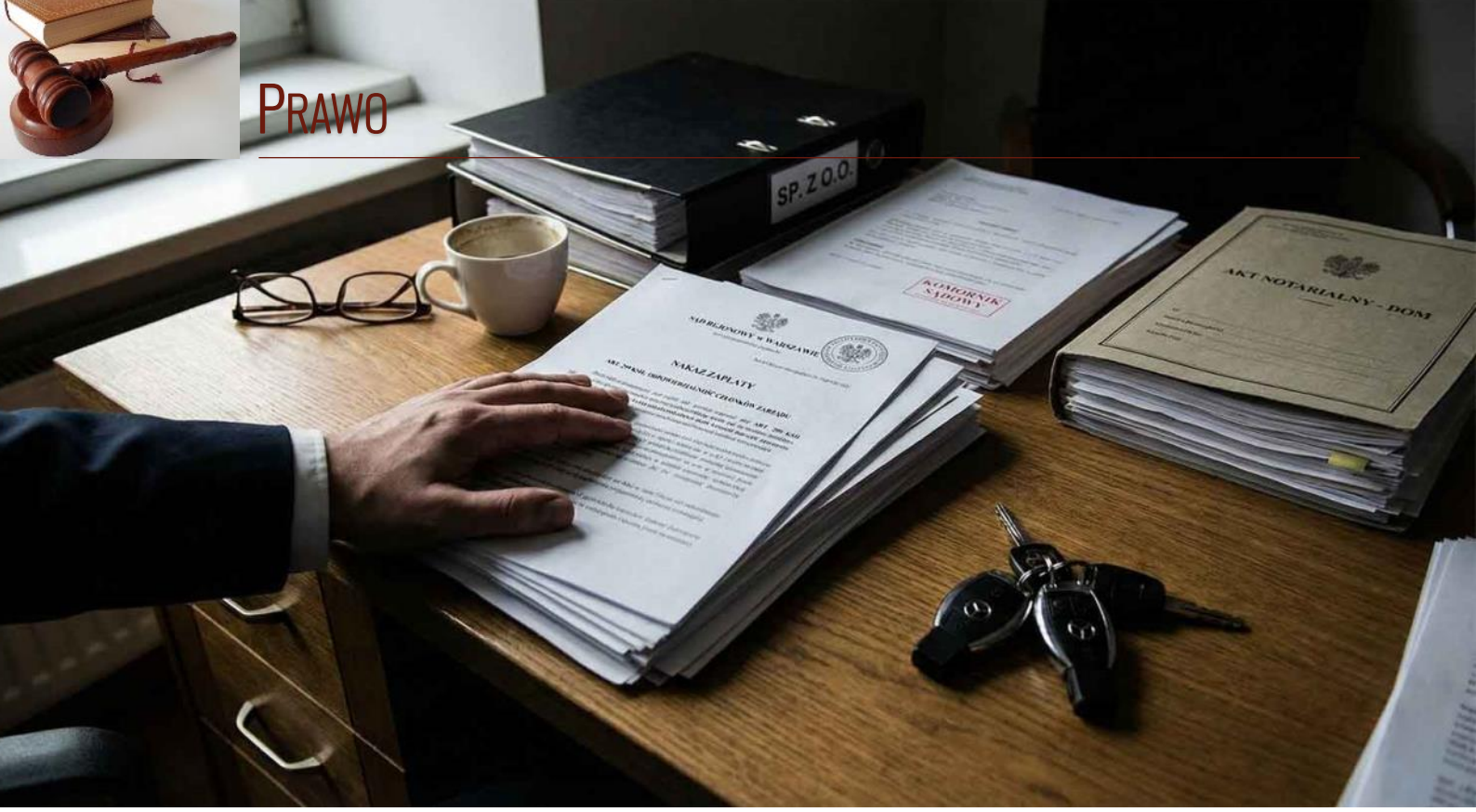
4. **Rozliczeń w formie „koszt pracownika + marża"**

To błąd – wynagrodzenie musi być za usługę, nie za osobę.

5. **Braku kontroli nad dokumentami cudzoziemców**

Straż Graniczna sprawdza pozwolenia na pobyt i dokumenty uprawniające do pracy – brak kompletności grozi karami.

eprasa.pl bae41d5f13



Kiedy członek zarządu odpowiada za zobowiązania spółki?

(część 1)

MAREK FOLTAŃSKI

Odpowiedzialność osób pełniących funkcje zarządcze w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością budzi wiele pytań zarówno wśród przedsiębiorców, jak i wierzycieli. Złożoność przepisów oraz praktyczne konsekwencje wynikające z niewłaściwego zarządzania ryzykiem prawnym sprawiają, że temat ten wymaga szczegółowego omówienia.

eprasa.pl bae41d5f13

W artykule przedstawione zostaną zasady ponoszenia odpowiedzialności przez członków zarządu za zobowiązania finansowe spółki, rodzaje długów objętych tym reżimem oraz warunki, które muszą zostać spełnione, aby możliwe było dochodzenie roszczeń bezpośrednio od osób zarządzających. Omówione zostaną także sposoby ograniczenia ryzyka osobistego oraz skutki prawne niewywiązania się z obowiązków ustawowych.

Zakres odpowiedzialności członków zarządu za zobowiązania spółki

W przypadku niewypłacalności spółki z ograniczoną odpowiedzialnością członkowie zarządu mogą zostać pociągnięci do odpowiedzialności za jej niespłacone zobowiązania wobec wierzycieli zewnętrznych. Odpowiedzialność ta ma charakter subsydiarny, co oznacza, że wierzyciel może sięgnąć po majątek członka zarządu dopiero wtedy, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna.
Jednocześnie jest to odpowiedzialność osobista i solidarna – każdy z członków zarządu odpowiada całym swoim majątkiem prywatnym, a wierzyciel może dochodzić roszczeń od wszystkich lub wybranych osób pełniących funkcję w momencie powstania długu.
Zakres tej odpowiedzialności obejmuje wyłącznie zobowiązania spółki wobec podmiotów zewnętrznych, czyli kontrahentów, instytucji czy organów administracji publicznej. Nie dotyczy natomiast długów wewnętrznych, takich jak rozliczenia pomiędzy wspólnikami czy zobowiązania wobec samego zarządu. Co istotne, nie istnieje żadne ograniczenie kwotowe – członek zarządu odpowiada za całość niezaspokojonych roszczeń, niezależnie od ich wysokości. Wierzyciel uzyskuje prawo do dochodzenia należności z dowolnego składnika majątku osoby pełniącej funkcję w zarządzie w chwili istnienia zobowiązania. W praktyce oznacza to realne ryzyko utraty prywatnych aktywów przez osoby zarządzające spółką.

Rodzaje zobowiązań objętych odpowiedzialnością zarządu

Odpowiedzialność członków zarządu obejmuje szeroki katalog zobowiązań, które mogą powstać w wyniku różnych zdarzeń prawnych. Do najczęstszych źródeł należą umowy cywilnoprawne zawierane przez spółkę, ale także przepisy ustawowe, czyny

eprasa.pl bae41d5f13

niedozwolone (np. wyrządzenie szkody osobie trzeciej) czy sytuacje związane z bezpodstawnym wzbogaceniem.

Co istotne, zakres odpowiedzialności nie ogranicza się wyłącznie do podstawowego długu – obejmuje również wszelkie koszty postępowań sądowych i egzekucyjnych, a także odsetki naliczane za opóźnienie w spełnieniu świadczenia przez spółkę. Dzięki temu wierzyciel może dochodzić pełnej rekompensaty za poniesione straty, nawet jeśli pierwotna kwota zobowiązania była niższa. Warto zwrócić uwagę, że odpowiedzialność zarządu rozciąga się na długi istniejące w czasie pełnienia funkcji. Wyjątek mogą stanowić sytuacje związane z terminowym zgłoszeniem wniosku o upadłość, które uwalniają z odpowiedzialności. W praktyce osoby zarządzające spółką muszą stale monitorować jej sytuację finansową i reagować na symptomy niewypłacalności.

Warunki pociągnięcia członka zarządu do odpowiedzialności

Przesłanki umożliwiające pociągnięcie członka zarządu do odpowiedzialności za niespłacone zobowiązania spółki są ściśle określone przez przepisy prawa. Kluczowe jest wystąpienie szkody po stronie wierzyciela, która polega na niemożności zaspokojenia roszczenia z majątku spółki. Kolejnym warunkiem jest posiadanie przez wierzyciela tytułu egzekucyjnego przeciwko spółce (np. prawomocny wyrok sądu), opatrzonego klauzulą wykonalności. Dopiero po

eprasa.pl bae41d5f13

wykazaniu, że egzekucja z majątku spółki okazała się bezskuteczna, możliwe jest skierowanie roszczeń bezpośrednio przeciwko członkom zarządu.
Bardzo istotnym elementem jest również związek przyczynowy pomiędzy szkodą a działaniem lub zaniechaniem zarządu – przykładowo, niezłożenie wniosku o ogłoszenie upadłości w odpowiednim terminie skutkuje powstaniem odpowiedzialności osobistej. W praktyce potwierdzenie bezskuteczności egzekucji następuje poprzez przedstawienie takich dokumentów jak postanowienie komornika o umorzeniu postępowania egzekucyjnego czy bilans wykazujący brak majątku spółki. Sąd każdorazowo ocenia przedstawione dowody indywidualnie, biorąc pod uwagę okoliczności sprawy.

Sposoby uwolnienia się od odpowiedzialności przez członka zarządu

Istnieje kilka możliwości, które pozwalają członkowi zarządu uniknąć odpowiedzialności za niespłacone zobowiązania spółki (zgodnie z art. 299 KSH). Najważniejszym z nich jest złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości lub wszczęcie postępowania restrukturyzacyjnego w odpowiednim terminie, czyli w ciągu 30 dni od momentu powstania stanu niewypłacalności. W przypadku gdy zarząd wykaże, że podjął takie działania we właściwym czasie, może zostać zwolniony z odpowiedzialności.
Kolejną przesłanką wyłączającą odpowiedzialność jest brak winy w niezłożeniu wniosku o upadłość. Członek zarządu powinien wykazać, że dołożył należytej staranności, lecz wystąpiły obiektywne przeszkody – np. długotrwała choroba uniemożliwiająca wykonywanie obowiązków (choć orzecznictwo bywa tu surowe). Odpowiedzialność nie powstaje również wtedy, gdy pomimo braku zgłoszenia wniosku o upadłość wierzyciel nie poniósł szkody. W praktyce sąd każdorazowo analizuje, czy członek zarządu rzeczywiście dochował wymaganej staranności.

Odpowiedzialność podatkowa i publicznoprawna członków zarządu

Odpowiedzialność członków zarządu spółki z o.o. za zobowiązania publicznoprawne, w tym przede wszystkim zaległości podatkowe, została szczegółowo uregulowana w art. 116 Ordynacji podatkowej. Przepisy te przewidują, że jeśli egzekucja wobec spółki okaże się bezskuteczna, organy podatkowe mogą dochodzić niezapłaconych podatków bezpośrednio od osób pełniących funkcję w zarządzie w czasie powstania zaległości. Odpowiedzialność ta ma charakter solidarny i osobisty.
Warto podkreślić, że wewnętrzny podział obowiązków pomiędzy członkami zarządu – na przykład powierzenie spraw finansowych wyłącznie jednej osobie lub zlecenie prowadzenia księgowości firmie zewnętrznej – nie zwalnia żadnego z nich z odpowiedzialności wobec urzędu skarbowego. Stanowisko to potwierdził Naczelny Sąd Administracyjny (np. w wyroku II FSK 38/16), wskazując, że każdy członek zarządu powinien aktywnie nadzorować sytuację finansową spółki. W przypadku pytań dotyczących szczególnych sytuacji – np. odpowiedzialności za zaległości powstałe przed objęciem funkcji – warto skonsultować się z doradcą prawnym. ■

Autor: legalhelp.pl

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

eprasa.pl bae41d5f13

Zmiany podatkowe dotyczące samochodów firmowych w 2026 roku

Decyzja o zakupie samochodu firmowego to nie tylko kwestia mobilności czy prestiżu – to również poważna decyzja finansowa, która może mieć długofalowe skutki podatkowe. Od stycznia 2026 r. wejdą w życie nowe przepisy, które znacząco ograniczą możliwość rozliczenia kosztów zakupu pojazdów spalinowych w działalności gospodarczej.

Michał Pływaczewski

eprasa.pl bae41d5f13

Obecnie obowiązujące limity pozwalają przedsiębiorcom na korzystne rozliczenie kosztów zakupu lub leasingu samochodu. Dla pojazdów elektrycznych i wodorowych limit wynosi 225 tys. zł, a dla samochodów spalinowych – 150 tys. zł. To oznacza, że firma może zaliczyć do kosztów uzyskania przychodu znaczną część wartości pojazdu, obniżając tym samym podstawę opodatkowania i składkę zdrowotną.

Od 2026 roku: mniej do odliczenia

Już od 2026 r. limit dla aut spalinowych zostanie obniżony do 100 tys. zł. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorca, który zdecyduje się na zakup auta w przyszłym roku, będzie mógł rozliczyć o 50 tys. zł mniej niż obecnie. Przy uwzględnieniu podatku dochodowego i składki zdrowotnej różnica może sięgnąć nawet 20 tys. zł na jednym pojeździe.

Ekologia w tle, ale realia są inne

Zmiany te nie są przypadkowe – wpisują się w szerszy trend promowania elektromobilności i ograniczania emisji CO_2. Ustawodawca chce w ten sposób zachęcić firmy do inwestowania w bardziej ekologiczne rozwiązania transportowe. Jednak dla wielu przedsiębiorców, zwłaszcza z sektora MŚP, auta spalinowe wciąż pozostają bardziej dostępne i praktyczne. Dlatego rok 2025 może być ostatnią szansą na pełne wykorzystanie obecnych przepisów.

Liczy się moment wprowadzenia auta do firmy

Wielu właścicieli firm nie zdaje sobie sprawy, że moment wprowadzenia auta do ewidencji środków trwałych ma kluczowe znaczenie. Nie wystarczy podpisać umowy – liczy się faktyczne rozpoczęcie użytkowania pojazdu w firmie. Dlatego warto działać z wyprzedzeniem, bo formalności, dostępność modeli i terminy realizacji mogą zająć więcej czasu, niż się wydaje.

Kogo dotkną zmiany?

Zmiany obejmują zarówno zakup, jak i leasing operacyjny, najem czy amortyzację pojazdów. Dotyczą osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą, spółek rozliczających koszty w ramach PIT lub CIT, a także firm korzystających z różnych form finansowania flot.
To bardzo ważny temat dla przedsiębiorców planujących inwestycje flotowe. Obniżenie limitu odliczeń dla aut spalinowych do 100 tys. zł od 2026 r. oznacza realne zwiększenie kosztów prowadzenia firmy. W praktyce różnica w rozliczeniach może sięgać nawet kilkunastu–kilkudziesięciu tysięcy złotych na jednym pojeździe. Warto zwrócić uwagę, że kluczowy jest nie sam zakup, ale moment wprowadzenia auta do ewidencji.
To często niedoceniany detal, który może przesądzić o możliwości skorzystania z obecnych, korzystniejszych zasad. Choć zmiany wspierają elektromobilność, to dla wielu firm – zwłaszcza z sektora MŚP – auta spalinowe nadal pozostają bardziej dostępne. Dlatego 2025 r. może być ostatnią szansą na optymalizację kosztów flotowych w dotychczasowej formie. Przedsiębiorcy mają jeszcze chwilę, by odpowiednio zaplanować swoje decyzje.

Co można zrobić?

Warto już teraz przeanalizować planowane inwestycje w pojazdy firmowe, skonsultować formę finansowania, np. z księgową i sprawdzić, czy wybrany model auta spełnia kryteria emisji CO_2. Dla wielu przedsiębiorców może to być ostatnia okazja, by zoptymalizować koszty i uniknąć wyższych obciążeń podatkowych w przyszłości. ■

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

eprasa.pl bae41d5f13

Czy spółki w Delaware pozwalają skutecznie ukryć majątek i tożsamość właściciela?

Robert Nogacki

Prawo korporacyjne stanu Delaware od dziesięcioleci przyciąga przedsiębiorców poszukujących elastyczności operacyjnej i ochrony prywatności. Chociaż dłużnicy próbują chronić swoje aktywa za pomocą struktur korporacyjnych, wierzyciele dysponują szeregiem narzędzi prawnych, pozwalających na odkrycie tożsamości beneficjentów rzeczywistych i prowadzenie działań windykacyjnych. Choć ochrona prywatności w Delaware jest na wysokim poziomie, nie ma charakteru absolutnego, a tamtejsze sądy wypracowały praktyczne metody zapobiegania nadużywaniu struktur korporacyjnych.

eprasa.pl bae41d5f13

Atrakcyjność jurysdykcji Delaware wynika z przemyślanego wyważenia pomiędzy poszanowaniem prawa do prywatności a wymaganą prawem transparentnością. Prawo korporacyjne tego stanu tworzy wielopoziomową ochronę, która może pomóc w zabezpieczeniu tożsamości beneficjenta rzeczywistego przed zewnętrzną inwigilacją prowadzoną przez osoby trzecie.

Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (LLC) z Delaware oferują szczególnie silną ochronę prywatności, ponieważ nie wymagają składania rocznych raportów, które ujawniałyby informacje o tożsamości wspólników. W rejestrach publicznych pojawiają się jedynie dane agenta rejestrowego, co na pierwszy rzut oka wydaje się tworzyć barierę nie do przeskoczenia dla identyfikacji właścicieli spółki.

Jednakże to ustrukturyzowane zabezpieczenie prywatności zawiera immanentne słabości, gdy zostaje poddane kontroli sądowej. Sądy stanu Delaware konsekwentnie orzekają, że struktur korporacyjnych nie można wykorzystywać do popełniania oszustw ani udaremniania zaspokojenia zasadnych roszczeń wierzycieli. Przyjazne biznesowi podejście stanu nie obejmuje ochrony dłużników, którzy nadużywają form korporacyjnych w celu ukrywania aktywów w sposób sprzeczny z prawem.

Największa słabość – ujawnienie danych przez agenta rejestrowego

Największą słabością w systemie ochrony prywatności w Delaware jest relacja spółki z agentem rejestrowym. W przeciwieństwie do komunikacji między prawnikiem a klientem, agenci rejestrowi nie są objęci tajemnicą zawodową, a ich obowiązki zachowania poufności mogą zostać uchylone w toku procedury sądowej. To otwiera drzwi dla wierzycieli.

Sądy Delaware posiadają szerokie uprawnienia do wydawania nakazów w zakresie ujawnienia informacji bądź dokumentów. Gdy wierzyciele potrafią wykazać interes prawny i potrzebę dla toczącego się lub planowanego postępowania, agenci rejestrowi mogą zostać zmuszeni do ujawnienia istotnych informacji na temat tożsamości właścicieli spółki z Delaware. Obejmuje to dokumenty założycielskie, korespondencję z dyrektorami spółek, dane kontaktowe upoważnionych przedstawicieli i wszelkie inne dokumenty powstałe w ramach relacji biznesowych.

Skuteczność wspomnianego systemu nadzoru w znacznym stopniu zależy od praktyk prowadzenia dokumentacji przez agenta rejestrowego oraz zakresu jego relacji z klientem. Agenci nierzadko prowadzą

eprasa.pl bae41d5f13

szczegółową dokumentację klientów, wykraczającą poza zakres minimalnych informacji wymaganych do zapewnienia zgodności z przepisami stanowymi. Zaostrzone wymogi dotyczące należytej staranności, wprowadzone od 2019 r., dodatkowo rozszerzyły dokumentację, którą muszą prowadzić agenci rejestrowi, stwarzając wierzycielom dodatkowe możliwości ujawnienia informacji.

Mechanizmy wykraczające poza publiczne rejestry

Zasady sądowego pozyskiwania dowodów w Delaware zapewniają wierzycielom silne narzędzia do ujawniania ukrytych struktur własnościowych. Liberalne standardy obowiązujące w tym zakresie pozwalają na szeroko zakrojone dochodzenia, jeśli tylko potencjalnie zainteresowane podmioty są w stanie sformułować uzasadnione podstawy do wydania przez sąd orzeczenia zobowiązującego do ujawnienia informacji. Nakazy sądowe mogą wymuszać przedstawienie dokumentów, elektronicznie przechowywanych danych oraz zeznań od świadków, którzy mogą posiadać istotne informacje o własności podmiotów lub o transferach aktywów.
Ta możliwość pozyskania nakazu obligującego do złożenia zeznań i ujawnienia dokumentów utrudnia dłużnikom ukrywanie majątku. Pojedynczy nakaz sądu może bowiem obejmować zarówno przymuszenie do złożenia zeznań, jak i do przedstawienia dokumentów, umożliwiając kompleksową inwigilację podejrzanych schematów ukrywania aktywów. Prawnicy z Delaware rutynowo używają takich nakazów do pozyskiwania elektronicznie przechowywanych informacji, które często ujawniają przebieg komunikacji i historię transakcji, w tym relacje z rzeczywistymi właścicielami.
Co więcej, przyjęcie przez Delaware Jednolitej Międzystanowej Ustawy o Depozycjach i Ujawnianiu Dowodów (Uniform Interstate Depositions and Discovery Act) ułatwia dochodzenie w wielu jurysdykcjach. Wierzyciele mogą ujednolicać wezwania sądowe w Delaware poprzez usprawnioną procedurę, umożliwiając kompleksowe śledzenie aktywów w wielu stanach. Ta współpraca międzystanowa znacznie komplikuje dłużnikom próby ukrycia aktywów w ramach złożonych struktur podmiotów ulokowanych w kilku jurysdykcjach.

Federalne wymogi transparentności

Choć federalne wymogi odnośnie do raportowania informacji o rzeczywistych właścicielach w ramach

eprasa.pl bae41d5f13

Aktu o Transparentności Korporacyjnej (Corporate Transparency Act) są obecnie w toku zmian, podstawowe ramy prawne nadal zawierają ograniczenia w zakresie ochrony prywatności na poziomie stanowym. Agencje federalne posiadają rozległe uprawnienia do przebijania zasłon korporacyjnych podczas badania potencjalnych naruszeń prawa bankowego, papierów wartościowych czy przeciwdziałania praniu pieniędzy. Te federalne narzędzia mogą uzupełniać środki prawne wierzycieli na poziomie stanowym, tworząc wielopoziomowe ścieżki egzekwowania roszczeń.

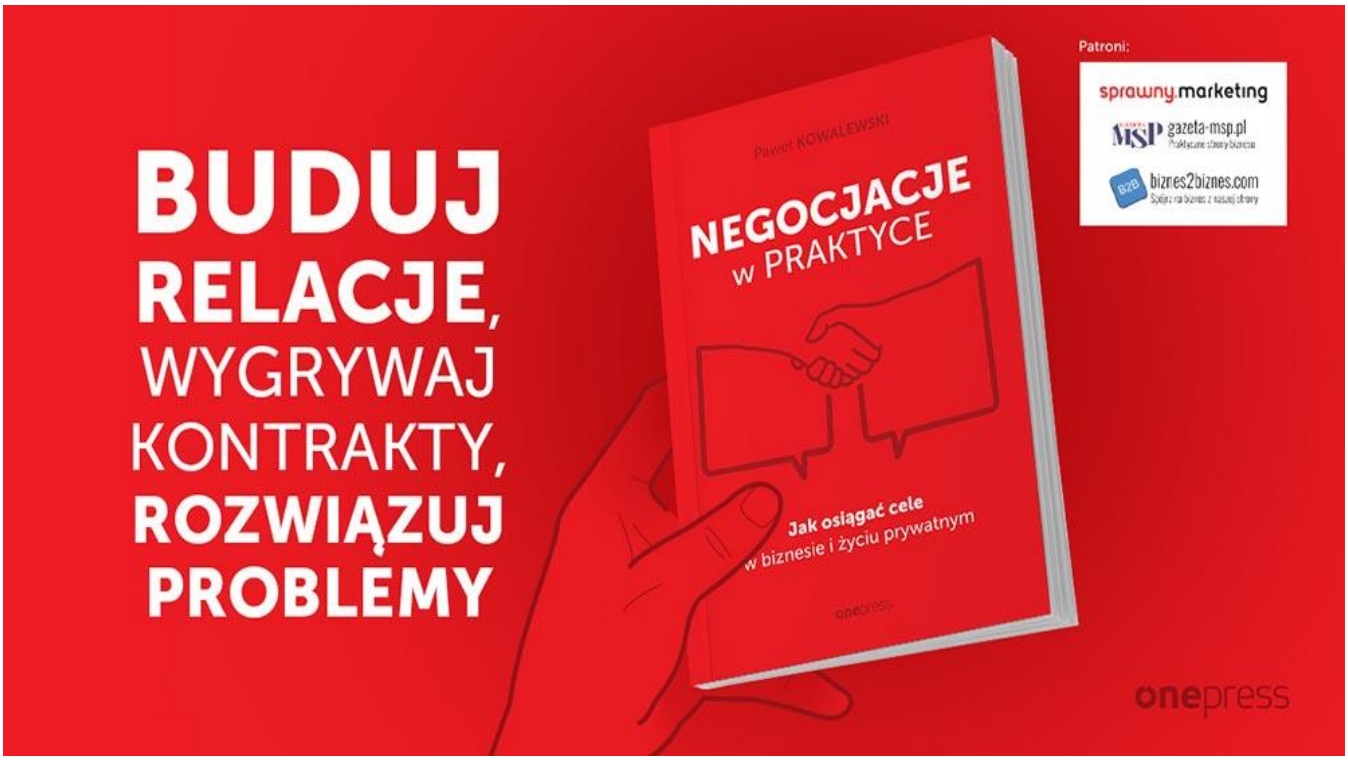
Tymczasowe zwolnienie amerykańskich podmiotów z wymagań raportowania o beneficjentach nie eliminuje federalnych możliwości nadzorczych. Instytucje finansowe nadal prowadzą szczegółową dokumentację identyfikacji klientów zgodnie z obowiązującymi wymaganiami Aktu o Tajemnicy Bankowej (Bank Secrecy Act). Wierzyciele prowadzący śledztwa w sprawie skomplikowanych schematów ukrywania majątku często przyznają, że federalne mechanizmy nadzorcze są w stanie dostarczyć kluczowych tropów śledczych, które uzupełniają wysiłki podejmowane na poziomie stanowym.

Sądowe środki zaradcze

Sądy stanu Delaware posiadają uprawnienia do zapobiegania nadużywaniu struktur korporacyjnych w celach oszustw. Podczas gdy dłużnicy wykorzystują podmioty prawa Delaware do ukrywania aktywów przed wierzycielami, sądy mogą zastosować różne środki zaradcze, w tym przebicie zasłony korporacyjnej i zarządzenie repatriacji aktywów. Wyspecjalizowany w sprawach gospodarczych system sądowy tego stanu oferuje wiele metod odkrywania i neutralizacji schematów ukrywania aktywów i dysponuje narzędziami niezbędnymi do zapewnienia skutecznej ochrony wierzycieli.

Doktryna „przebijania zasłony korporacyjnej" (piercing the corporate veil), choć stosowana oszczędnie, staje się szczególnie istotna, gdy dłużnicy nie dopełniają odpowiednich formalności korporacyjnych lub wykorzystują podmioty gospodarcze jedynie jako narzędzia do realizacji spraw osobistych. Sądy stanu Delaware biorą pod uwagę takie czynniki, jak niewystarczająca kapitalizacja, mieszanie się majątku osobistego i korporacyjnego, nieprzestrzeganie formalności korporacyjnych oraz wykorzystywanie formy

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl bae41d5f13

prawnej spółki do popełniania oszustw. Gdy te czynniki się połączą, sądy pomijają podmiot korporacyjny i pociągają beneficjentów rzeczywistych do odpowiedzialności osobistej.
Ponadto zaawansowane ramy prawne oferowane przez Delaware dotyczące trustów zapewniają wierzycielom skuteczne narzędzia dochodzenia roszczeń z tytułu aktywów przechowywanych w ramach złożonych struktur powierniczych. Sądy stanu Delaware regularnie zajmują się sprawami dotyczącymi trustów chroniących aktywa i wypracowały eksperckie podejście do równoważenia uzasadnionych interesów prywatności z prawami wierzycieli.

Praktyczne ograniczenia

Pomimo tych mechanizmów prawnych, wierzyciele napotykają praktyczne trudności w dochodzeniu roszczeń z aktywów ukrytych za podmiotami z Delaware. Koszty i złożoność sporów sądowych mogą być znaczne, zwłaszcza gdy dłużnicy stworzyli złożone, wielowarstwowe struktury obejmujące wiele podmiotów w różnych jurysdykcjach. Profesjonalne planowanie ochrony aktywów często idzie w parze z uzasadnionymi celami biznesowymi, co utrudnia wykazanie zamiaru oszustwa.
Co więcej, moment przeniesienia aktywów w odniesieniu do roszczeń wierzycieli znacząco wpływa na dostępne środki zaradcze. Wcześniej istniejące struktury podmiotów gospodarczych, utworzone dla uzasadnionych celów biznesowych, korzystają z większej ochrony niż podmioty utworzone po powstaniu roszczeń wierzycieli. Sądy stanu Delaware skrupulatnie analizują okoliczności związane z tworzeniem podmiotów gospodarczych i przeniesieniem aktywów podczas oceny tych roszczeń.
Ciężar dowodu, iż doszło do „oszukańczego" transferu majątku lub zachodzą przesłanki odpowiedzialności określonej osoby, wymaga od wierzycieli znacznego wysiłku dowodowego, zgromadzenia obszernej dokumentacji, a przez to istotnych nakładów i specjalistycznej wiedzy prawnej, co potencjalnie czyni nieopłacalnym dochodzenie zwłaszcza roszczeń o mniejszej wartości. Doświadczeni dłużnicy wiedzą, co zrobić, aby zwiększyć koszty postępowania sądowego, jednocześnie zachowując zgodność z formalnościami korporacyjnymi.

Ostateczna skuteczność strategii

Zasadnicze pytanie brzmi, czy dłużnicy mogą skutecznie ukrywać się za podmiotami prawa Delaware. Odpowiedź zależy w dużej mierze od złożoności zastosowanego schematu, posiadanych przez wierzycieli środków oraz indywidualnych okoliczności faktycznych. Proste tworzenie podmiotów bez właściwego

REKLAMA

eprasa.pl bae41d5f13

przestrzegania lokalnych przepisów daje skromną ochronę przed zdeterminowanymi do zaspokojenia roszczeń wierzycielami. Instytucje prawne stanu Delaware zapewniają liczne narzędzia do przebijania pospiesznie skonstruowanych korporacyjnych osłon prywatności.

Jednakże profesjonalnie opracowane struktury ochrony aktywów, uwzględniające wcześniejsze planowanie i uzasadnione cele biznesowe, przy rzetelnym dopełnieniu formalności korporacyjnych, mogą zapewnić znacznie większy stopień ochrony właścicielskiej. Choć nie jest ona nie do pokonania, takie struktury mogą znacząco zwiększyć koszt i złożoność działań wierzycieli, potencjalnie zniechęcając ich do podjęcia się windykacji należności lub zmuszając do negocjowania ugód.

Skuteczność ucieczki przed roszczeniami w Delaware zależy również od poziomu wiedzy i zasobów posiadanych przez wierzycieli. Wierzyciele instytucjonalni z dużymi roszczeniami często dysponują wystarczającymi środkami do przeprowadzenia kompleksowego dochodzenia i postępowania sądowego. Wierzyciele indywidualni z mniejszymi roszczeniami mogą uznać istniejące bariery za nie do pokonania, niezależnie od przysługujących im praw.

Wnioski

Ochrona prywatności korporacyjnej w Delaware, choć znaczna, nie zapewnia absolutnego azylu dla dłużników dążących do ukrycia aktywów przed słusznymi roszczeniami wierzycieli. Prawo obowiązujące w tym stanie oferuje wielopoziomowe mechanizmy przebijania osłon prywatności, w sytuacjach gdy istnieją ku temu odpowiednie podstawy, w szczególności poprzez ujawnienie informacji przez agenta rejestrowego, kompleksowe procedury dochodzeniowe i sądowe środki zaradcze.

Luka w zabezpieczeniach w postaci braku związania tajemnicą zawodową agentów rejestrowych stanowi prawdopodobnie najpoważniejszą słabość w architekturze prywatności stanu Delaware. Brak uprzywilejowanej ochrony komunikacji agentów rejestrowych z klientem, w połączeniu z szerokimi uprawnieniami sądów do wydawania nakazów ujawniania dokumentów i informacji, znacznie osłabia zakres ochrony dłużników, szczególnie tych, którzy polegają wyłącznie na ustawowych zabezpieczeniach prywatności stanu Delaware.

Wierzyciele z uzasadnionymi roszczeniami i odpowiednimi zasobami dysponują skutecznymi narzędziami do wykrywania rzeczywistego właściciela i dochodzenia zwrotu należności. Jednak praktyczna skuteczność tych narzędzi w dużej mierze zależy od konkretnych okoliczności, stopnia zaawansowania planowania ochrony aktywów oraz zasobów dostępnych na potrzeby dochodzeń i postępowań sądowych.

Ostatecznie, choć podmioty z Delaware mogą utrudniać windykację należności wierzycielom i zwiększać koszty postępowań sądowych, nie są w stanie zapewnić absolutnej ochrony przed zdeterminowanymi wierzycielami, dysponującymi odpowiednimi podstawami prawnymi i zasobami. System sądowniczy stanu Delaware utrzymuje solidne mechanizmy zapobiegające nadużyciom w strukturach korporacyjnych, gwarantując, że ochrona prywatności nie stanie się tarczą dla niezgodnego z prawem ukrywania aktywów. ■

Autor: radca prawny w Kancelarii Prawnej Skarbiec, specjalizującej się w doradztwie prawnym, podatkowym i strategicznym dla przedsiębiorców, w tym w zakresie tworzenia spółek zagranicznych

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

eprasa.pl bae41d5f13

Jak uniknąć kar dla firmy przewozowej?

Mateusz Pernak

Choć zasady strefy Schengen wciąż obowiązują, w ostatnich latach część państw UE zdecydowała się przywrócić kontrole na swoich granicach. Na taki krok – głównie pod wpływem obaw związanych z nielegalną imigracją – zdecydowały się m.in. Niemcy, Włochy, Austria, Holandia, Szwecja oraz Polska. Ograniczenie ruchu na granicach jest szczególnie uciążliwe dla profesjonalnych przewoźników i zwiększa ryzyko kar wynikających z nieprawidłowości wykrytych podczas kontroli.

eprasa.pl bae41d5f13

Podczas kontroli granicznej weryfikowana jest tożsamość kierowców (w szczególności legalność pobytu w przypadku osób spoza UE), dokumenty transportowe dotyczące towaru i pojazdu (np. licencja wspólnotowa), a także zgodność z przepisami kabotażowymi oraz regulacjami dotyczącymi czasu pracy kierowców. Wszelkie naruszenia w tym zakresie narażają przewoźników na wysokie kary i poważne konsekwencje.

Wysokie kary za brak lub błędy w dokumentach przewozowych

Kontrola graniczna rozpoczyna się od sprawdzenia prawidłowości dokumentów przewozowych. Ich brak lub błędy w treści grożą bardzo wysokimi karami.
Przykładowo, jeśli przewoźnik nie przedłoży listu przewozowego lub okaże się, że dokument zawiera nieprawidłowości, w Niemczech kara wynosi 500 euro, a we Francji nawet 750 euro. Lokalne służby mogą również zażądać dokumentów potwierdzających zgodność ładunku, takich jak faktura, specyfikacja towaru czy zlecenie transportowe – szczególnie w przypadku wątpliwości co do legalności towaru. W Belgii i Holandii kary administracyjne za brak takich dokumentów sięgają odpowiednio 1.800 i 1.500 euro. Każdy przewoźnik międzynarodowy musi posiadać licencję wspólnotową oraz jej wypis dla każdego pojazdu wykonującego transport. Brak licencji podczas kontroli wiąże się z wysokimi karami: w Polsce to 12 tys. zł, w Niemczech 5 tys. euro, a w Czechach nawet 500 tys. koron.
Kontroli podlegają również zezwolenia na przewóz towarów objętych specjalnymi warunkami, np. ładunków niebezpiecznych czy transgranicznego transportu odpadów, który wymaga spełnienia wymogów rozporządzenia (WE) nr 1013/2006. Brak stosownych zezwoleń grozi karami sięgającymi kilkudziesięciu tysięcy euro oraz zatrzymaniem pojazdu.
Choć w UE nie przeprowadza się kontroli celnej, transport międzynarodowy często wykracza poza jej granice (np. do Wielkiej Brytanii). W takich przypadkach wymagane są dokumenty celne – ich brak jest poważnym naruszeniem, skutkującym zatrzymaniem pojazdu, grzywnami sięgającymi kilku tysięcy funtów, a nawet postępowaniem karnym w przypadku zaniechania odprawy celnej.

eprasa.pl bae41d5f13

Czas pracy kierowców i stan techniczny pojazdu

Przestrzeganie norm czasu jazdy, przerw i odpoczynków to kolejny obszar kontroli. Aby uniknąć kar, kierowca powinien posiadać kartę kierowcy, prawidłowo wprowadzać dane manualne w tachografie oraz pobierać odpoczynki dzienne i tygodniowe zgodnie z rozporządzeniem 561/2006.
Kary za naruszenia w tym zakresie są szczególnie wysokie w Hiszpanii, Włoszech i Niemczech – sięgają nawet kilku tysięcy euro.
Pojazd wykonujący międzynarodowy przewóz towarów musi być w nienagannym stanie technicznym. Kontrola obejmuje m.in. stan ogumienia, świateł, układu hamulcowego, tachograf (kalibracja i legalizacja), ważność przeglądu technicznego oraz obecność wyposażenia obowiązkowego (kamizelki odblaskowe, trójkąt ostrzegawczy, gaśnica, apteczka).
W niektórych krajach wymagane jest dodatkowe wyposażenie – np. w Skandynawii obowiązkowe są łańcuchy na opony spełniające lokalne normy.
Kary za niewłaściwy stan pojazdu różnią się w zależności od kraju: w Polsce sięgają kilkunastu tysięcy złotych, a w Niemczech kilku tysięcy euro. Poza karą finansową grozi zatrzymanie dowodu rejestracyjnego, zakaz dalszej jazdy, koszty parkingu depozytowego czy holowania. Dodatkowo przewoźnik może zostać ujęty w systemach oceny ryzyka, takich jak OCRS w Wielkiej Brytanii czy Scorecard w Niemczech.

Kary za przewóz nielegalnych imigrantów

Głównym powodem wzmożenia kontroli granicznych jest napływ nielegalnych imigrantów. Przewóz takich osób – nawet nieświadomy, np. w naczepie – jest w wielu krajach traktowany jako przestępstwo lub ciężkie naruszenie administracyjne, za które odpowiada zarówno kierowca, jak i przewoźnik.
Kary są bardzo surowe i obejmują wysokie grzywny oraz zajęcie pojazdu.
W Wielkiej Brytanii za każdego nielegalnego

eprasa.pl bae41d5f13

imigranta znalezionego przez „Border Force” grozi kara 6 tys. funtów zarówno dla kierowcy, jak i przewoźnika. Przy powtórnym naruszeniu kara wzrasta do 10 tys. funtów. Rząd brytyjski udostępnia wytyczne dotyczące zabezpieczenia pojazdu przed przekroczeniem granicy – ich stosowanie jest warunkiem ubiegania się o zwolnienie z kary.

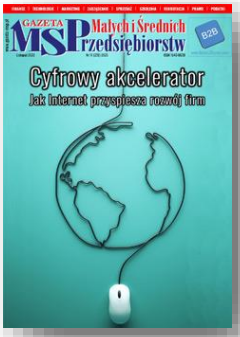
We Francji przewóz nielegalnych imigrantów karany jest kwotą do 75 tys. euro, a we Włoszech – 15 tys. euro za każdą osobę wykrytą w pojeździe. Dlatego kluczowe jest odpowiednie zabezpieczenie pojazdu i kontrola stanu zabezpieczeń po każdym postoju.

Aby uniknąć kar finansowych podczas kontroli transgranicznych, przewoźnicy powinni wdrożyć zasadę pełnej zgodności z przepisami (compliance) w zakresie dokumentacji, zatrudnienia, wyposażenia i regulacji celnych. Regularne szkolenia kierowców oraz wewnętrzne procedury kontrolne w firmie znacząco zmniejszają ryzyko naruszeń.

W razie wątpliwości lub problemów podczas kontroli warto skonsultować się z kancelarią prawną specjalizującą się w prawie transportowym. Szybka interwencja prawna może nie tylko ograniczyć wysokość kar, ale również uchronić firmę przed poważniejszymi konsekwencjami, takimi jak zakaz wykonywania przewozów. ■

Autor: TC kancelaria Prawna

AUTOPROMOCJA



eprasa.pl bae41d5f13

Oferty B2B

DOMENA MSPORTAL.PL SZUKA INWESTORA LUB WSPÓLNIKA

Domena MSPortal.pl wraz ze stroną internetową szuka inwestora lub wspólnika.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenia&id=170923

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

SPRZEDAM FIRMĘ SZKOLENIOWĄ – 2500 KURSANTÓW

Rozważam sprzedaż stabilnie działającej firmy szkoleniowej specjalizującej się w kursach językowych oraz szkoleniach z zakresu podatków, marketingu, księgowości itd.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=172165

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

NIERUCHOMOŚCI WŁOCIN, WŁOCIN KOLONIA – GM. BŁASZKI

Syndyk masy upadłości Artura Grędas oraz ogłasza konkurs ofert na sprzedaż udziałów w nieruchomościach wchodzących w skład mas upadłości, z wolnej ręki w trybie konkursu ofert.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=172167

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

DZIAŁKA, PLAC ORAZ BUDYNKI – LESZCZYNEK, GM. KUTNO

Syndyk masy upadłości osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą sprzeda z wolnej ręki w trybie konkursu należące do upadłego prawo użytkowania wieczystego nieruchomości.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=16991

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

SPRZEDAŻ WIERZYTELNOŚCI – 67.867,05 ZŁ

Syndyk masy upadłości zaprasza do składania ofert.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=172160

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

eprasa.pl bae41d5f13

SPRZEDAM SPÓŁKĘ Z O.O. Z DŁUGIEM

Sprzedam spółkę z o.o. z długiem. Rozliczenie długu jest możliwe (patrz długi opis). Spółka nic na dzień dzisiejszy nie robi, nie ma długów wobec ZUS i US. Kapitał zakładowy 50000 zł.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=167048&typ_id=3&w=1

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

OTWORZENIE ODDZIAŁU ZAGRANICZNEJ FIRMY W POLSCE

Oferujemy kompleksową pomoc w przeprowadzeniu procedury otwarcia oddziału firmy w Polsce spółki zagranicznej.

Szczegóły oferty: https://biznes2biznes.com/?strona=ogloszenie&id=161188&w=1

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

ZYSK 15 DO 45 MLN ZŁ. POSZUKUJĘ INWESTORA. KUP UDZIAŁY

Poszukujemy Inwestorów do nowego Projektu Biznesowego. Gwarancja zysku i wyłączenie ryzyka inwestycyjnego – w umowie zawartej notarialnie.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

UMIEJĄCEMU SPRZEDAĆ MATERACE

Producent materacy zatrudni umiejącego sprzedać minimum 1000 materacy miesięcznie – płaci za to 10000 zł.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

REKLAMA FIRM W INTERNECIE – W GOOGLE I NA WWW

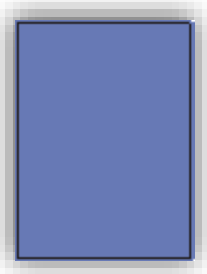
Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy. bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

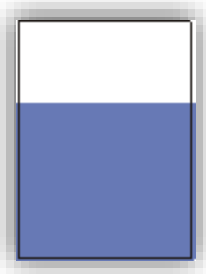
eprasa.pl bae41d5f13

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

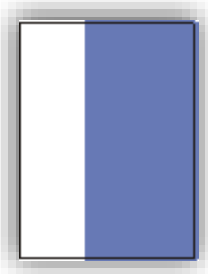
Strony redakcyjne



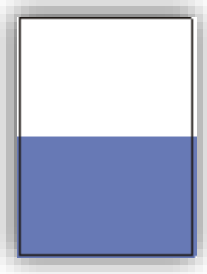
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



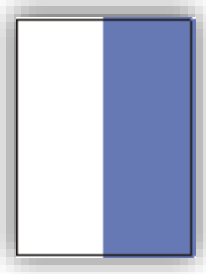
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



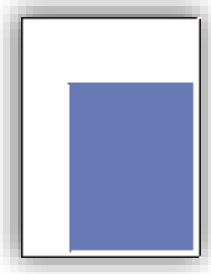
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



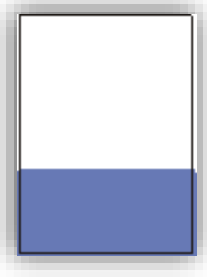
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



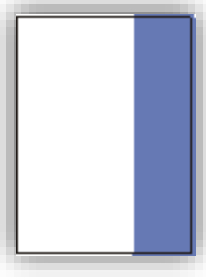
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



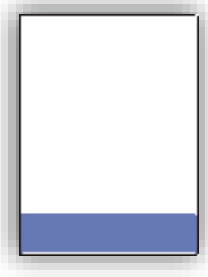
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



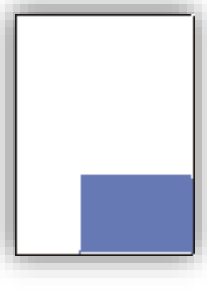
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



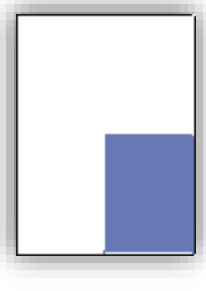
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



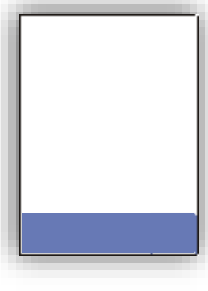
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



1/4 poziom
116 x 90 mm
Cena: **1000 zł**



1/4 pion
86 x 127 mm
Cena: **1000 zł**



Moduł
180 x 40 mm
Cena: **500 zł**

Okładki

I okładka moduł przy logo
40 x 40 mm
Cena: **1000 zł**

I okładka podwał
177 x 60 mm
Cena: **2000 zł**

II, IV okładka
210 x 297 mm
Cena: **4000 zł**

Warunki techniczne dostarczanych materiałów

Materiały w formie plików graficznych w formatach: JPG, TIF, GIF, EPS

Do podanych wymiarów należy dodać po 5 mm na spad (nie dotyczy reklam 1/4 strony)

Możliwe są również indywidualne formaty reklamowe

Do reklamy można dołączyć link przekierowujący do szczegółowych informacji

Jesteś zainteresowany reklamą napisz do nas: reklama@gazeta-msp.pl

eprasa.pl bae41d5f13

Formaty reklamowe

Artykuł sponsorowany: 1500 zł

Widoczność strona główna z przeniesieniem do pełnej treści w odpowiednim dziale.
Czas emisji 30 dni

Banery

Widoczność: cały serwis
Czas emisji: 30 dni

750 x 100 px	1700 zł
750 x 200 px	2600 zł
728 x 90 px	900 zł
468 x 60 px	800 zł

Skyscraper

Widoczność: cały serwis
Czas emisji: 30 dni

120 x 600 px	1000 zł
160 x 600 px	1000 zł

Boks śródtekstowy

Widoczność: treść artykułu
Czas emisji: 30 dni

300 x 250 px	600 zł

Mailing reklamowy

Wysłany do zarejestrowanych użytkowników portalu.

Łącznie 50 tys. kont 2500 zł

Jesteś zainteresowany reklamą napisz do nas

reklama@gazeta-msp.pl

Warunki techniczne zamieszczania materiałów reklamowych:

Technologia: FLASH, GIF, GIF animowany, JPEG, HTML
Czas emisji: 30 dni lub wielokrotność
Waga: do 50 kB
Forma: rotująca
Możliwe są również indywidualne formaty
Do cen należy doliczyć 23 proc. VAT

eprasa.pl bae41d5f13

www.biznes2biznes.com

Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl bae41d5f13