FINANSE | TECHNOLOGIE | MARKETING | ZARZĄDZANIE | SPRZEDAŻ | SZKOLENIA | REKRUTACJA | PRAWO | PODATKI

www.gazeta-msp.pl

GAZETA MSP Małych i Średnich Przedsiębiorstw

Luty 2026 Nr 02 (262) 2026 ISSN 1643-8639

B2B
www.biznes2biznes.com

Kaizen w sektorze MŚP

Filozofia ciągłego doskonalenia firmy

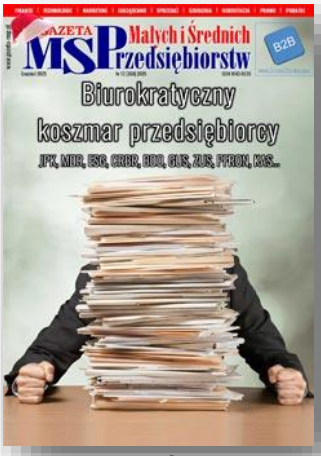


eprasa c8d56b5

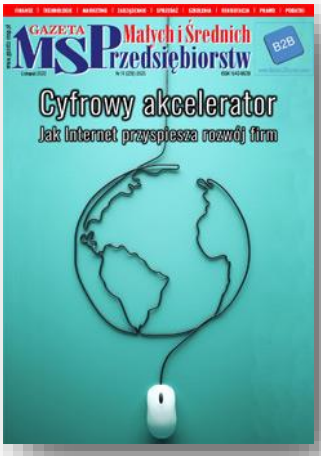
Archiwum Gazety MSP
pobierz bezpłatne wydania



styczeń 2026



grudzień 2025



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

eprasa.pl b81c8d56b5

Przetrwają najelastyczniejsi

Rok 2026 to dla polskiego biznesu moment prawdy. Kończy się era improwizacji, a zaczyna czas wymuszonej profesjonalizacji i walki z cyfrowym nadzorem. Największym wyzwaniem stał się Krajowy System e-Faktur, który zrewolucjonizował obieg dokumentów, ale też umożliwił fiskusowi wgląd w operacje firm w czasie rzeczywistym. Każda pomyłka na fakturze jest dziś natychmiast widoczna dla organów kontrolnych, co w połączeniu z kosztami nowego oprogramowania potęguje stres przedsiębiorców.

Podatkowy krajobraz dopełniają drastyczne cięcia: limit amortyzacji aut spalinowych spadł do 100 tys. zł, co uderza w firmy transportowe, a likwidacja ulgi IP BOX dla freelancerów wyhamuje sektor nowoczesnych technologii. Jednocześnie koszty pracy stały się realną barierą wzrostu. Płaca minimalna na poziomie 4.806 zł brutto wywołała presję na podwyżki w całej strukturze firm, a wzrost składek ZUS sprawił, że samo utrzymanie działalności wymaga dziś znacznych zasobów. Nawet rządowe wakacje składkowe nie są w stanie zrównoważyć systemowego wzrostu obciążeń.

Do problemów finansowych dołączyła „inflacja raportowania". Choć małe firmy nie muszą jeszcze publikować raportów ESG, ich więksi kontrahenci wymagają szczegółowych danych o śladzie węglowym. Przedsiębiorca, zamiast skupiać się na sprzedaży, musi dziś liczyć emisje CO_2 i weryfikować dostawców, by nie wypaść z łańcucha dostaw. Tradycyjny kredyt stał się luksusem – banki, pod presją regulacji, stosują rygorystyczne kryteria, co przy zatorach płatniczych zmusza firmy do kosztownego faktoringu.

Rok 2026 to czas weryfikacji. Przetrwają najelastyczniejsi – ci, którzy postawili na digitalizację, wdrożyli AI i potrafią profesjonalnie zarządzać ryzykiem. W tej nowej rzeczywistości przysłowiowy garażowy biznes musi stać się małą korporacją pod względem procedur, by w ogóle utrzymać się na rynku.

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


styczeń 2026


grudzień 2025


listopad 2025


październik 2025



wrzesień 2025


sierpień 2025

Gazeta MSP dostępna jest w następujących sieciach dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · nexto.pl · publio · ekiosk.pl · egazety.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 b81c8d56b5

SPIS TREŚCI

MSP



Największe bolączki i wyzwania polskich przedsiębiorców 6
Nowości wydawnicze 12

FINANSE



Ubezpieczenia skarbowe dla przedsiębiorców 14

REKLAMA I MARKETING



Google Ads i Meta ADS - jak skutecznie reklamować małą firmę 20
Planowanie kampanii reklamowych w mediach tradycyjnych 26

ZARZĄDZANIE



Pilot czy pasażer? Dlaczego w negocjacjach los kontraktu często rozstrzyga się w pierwszych 10 minutach 32
Kaizen w sektorze MŚP. Filozofia ciągłego doskonalenia firmy 36
Obsługa klienta w 2026 roku - system operacyjny firmy, a nie dział wsparcia 40



Wirtualne zgromadzenia wspólników - wygoda czy ryzyko prawne 46
Strategiczna komunikacja kryzysowa w firmie. Jak skutecznie chronić reputację i wizerunek firmy 50

AKADEMIA MSP



Certyfikat zgodności a deklaracja zgodności - gdzie tkwią różnice? 60

eprasa.pl b81c8d56b5

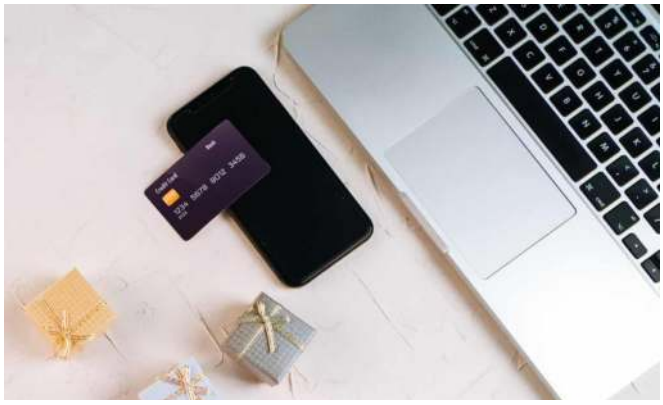
SPIS TREŚCI

AKADEMIA MSP



Co sprawia, że Twoja firma zarabia 58

SPRZEDAŻ



Kto wygra e-commerce w 2026 roku?
TOP 7 taktyk sprzedażowych 64

PRAWO



Efektywne zarządzanie własnością
intelektualną w przedsiębiorstwie 68
Sprzedażowe praktyki online pod lupą UOKiK 72

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



Kiedy opłaca się zmienić formę opodatkowania? 76
Amortyzacja w firmie w 2026 roku -
więcej przedsiębiorców może skorzystać z preferencji 80

TRANSPORT I MOTORYZACJA



Ciąg dalszy rewolucji.
Jakie wyzwania czekają przewoźników w 2026 roku 84



Renault 4 E-Tech - powrót legendy 88

eprasa.pl b81c8d56b5



Największe bolączki i wyzwania polskich przedsiębiorców

Rok 2026 zapisze się w historii polskiej przedsiębiorczości jako czas „wymuszonej ewolucji". Po latach adaptacji, właściciele firm stanęli przed ścianą regulacyjną i kosztową, która redefiniuje pojęcie rentowności. Dzisiejszy przedsiębiorca to już nie tylko strateg i wizjoner, ale przede wszystkim sprawny nawigator w gąszczu cyfrowych systemów podatkowych, ekspert od raportowania niefinansowego i psycholog zarządzający deficytowym kapitałem ludzkim.

Tomasz Rydzicki

Podatkowa pułapka: cyfryzacja i nowe limity

Największą bolączką podatkową 2026 r. jest bez wątpienia Krajowy System e-Faktur (KSeF). Choć jego wdrożenie było wielokrotnie przekładane, ostateczne objęcie nim wszystkich przedsiębiorców (z wyjątkiem najmniejszych podmiotów, które dołączą w 2027 r.) zrewolucjonizowało obieg dokumentów. Problemem nie jest jednak sama technologia, a koszt jej utrzymania oraz „cyfrowy nadzór" fiskusa w czasie rzeczywistym. Firmy muszą inwestować w zaawansowane oprogramowanie, a każda pomyłka na fakturze staje się natychmiast widoczna dla organów kontrolnych, co potęguje stres operacyjny.

Kolejnym ciosem, szczególnie dla branży transportowej i usługowej, są nowe limity rozliczania aut spalinowych. Od 2026 r. limity amortyzacji i kosztów leasingu dla samochodów spalinowych zostały drastycznie obniżone (ze 150 tys. zł do 100 tys. zł), podczas gdy preferencje dla aut elektrycznych zostały utrzymane. Dla wielu małych firm, których nie stać na szybką wymianę floty samochodowej na zeroemisyjną, oznacza to realny wzrost podstawy opodatkowania.

Dodatkowo, likwidacja ulgi IP BOX dla indywidualnych programistów i freelancerów (wprowadzenie wymogu zatrudniania w firmie co najmniej trzech osób) uderzyło w sektor nowoczesnych technologii. Przedsiębiorcy, którzy dotychczas napędzali polską innowacyjność, zmuszeni są do rewizji swoich modeli biznesowych lub ucieczki w inne formy opodatkowania, co często okazuje się mniej korzystne finansowo.

ZUS i koszty pracy: „efekt domina" płacy minimalnej

W 2026 r. koszty pracy przestały być jedynie pozycją



eprasa.pl b81c8d56b5

w budżecie, a stały się barierą wzrostu. Płaca minimalna na poziomie 4 806 zł brutto wywołała potężną presję płacową. Przedsiębiorcy zmagają się z tzw. spłaszczeniem wynagrodzeń – różnica między pensją pracownika niewykwalifikowanego a specjalisty niebezpiecznie maleje, co wymusza podwyżki w całej strukturze firmy.

Prawdziwym „ciosem w serce" dla samozatrudnionych okazał się jednak wzrost składki zdrowotnej. Powrót do naliczania minimalnej składki od 100 proc. wynagrodzenia minimalnego (zamiast dotychczasowych 75 proc.) sprawił, że nawet przedsiębiorcy generujący niskie dochody lub ponoszący straty, muszą co miesiąc odprowadzać do ZUS kwotę rzędu 432,54 zł tylko z tytułu ubezpieczenia zdrowotnego. Gdy doliczymy do tego „duży ZUS", który w 2026 r. przekroczył barierę 1.900 zł miesięcznie, otrzymujemy obraz, w którym sam start działalności wymaga posiadania znacznych zasobów finansowych.

Rządowe „wakacje składkowe" są oceniane przez biznes jako krok w dobrym kierunku, ale zbyt mały, by zrównoważyć systemowy wzrost obciążeń. Dla wielu mikroprzedsiębiorców rok 2026 to czas trudnych decyzji o zawieszeniu działalności lub ucieczce do szarej strefy.

Otoczenie prawne:

inflacja przepisów i raportowanie ESG

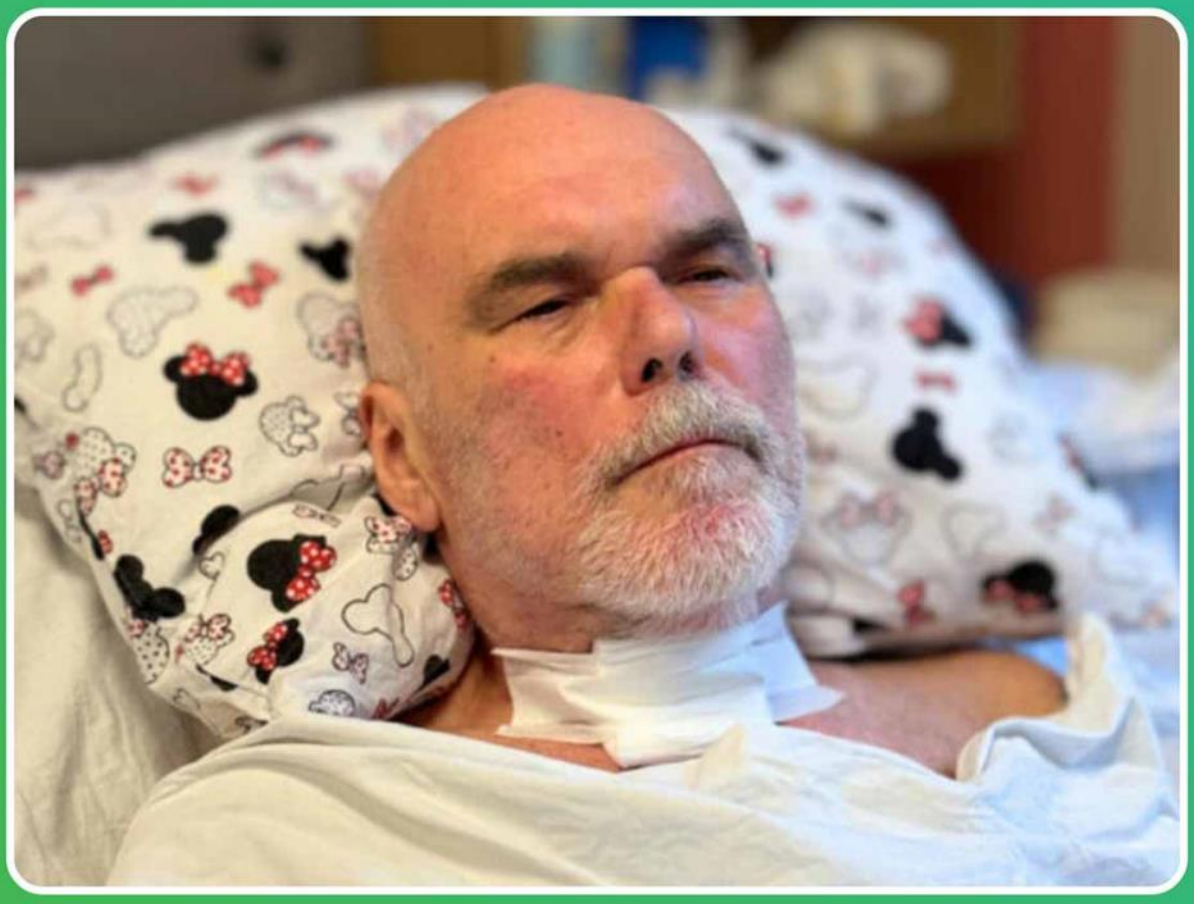
Niestabilność prawa pozostaje od lat w czołówce problemów. W 2026 r. dołączyła do tego „inflacja raportowania". Unijne dyrektywy dotyczące zrównoważonego rozwoju (ESG) zaczęły pośrednio uderzać w sektor MŚP. Choć małe firmy nie mają jeszcze ustawowego obowiązku publikacji raportów niefinansowych, ich duzi kontrahenci – objęci dyrektywą CSRD – wymagają od nich szczegółowych danych dotyczących śladu węglowego czy standardów etycznych w łańcuchu dostaw.

Brak przygotowania do standardów VSME (Voluntary SME Standard) staje się barierą w pozy-



eprasa.pl b81c8d56b5

WESPRZYJ MNIE, PROSZĘ!



Jerzy Kruczyk

Następstwa zawału mózgu; niedowład połowiczy prawostronny z afazją

Przelew tradycyjny

Numer konta
05 2490 1028 3587 1000 0078 5584

Odbiorca
Fundacja Siepomaga

Tytułem
Darowizna

Wyślij SMS

Numer **75365** Treść **0785584**

Koszt: 6,15 zł brutto (w tym VAT)

heyah! orange PLAY plus T

POZNAJ MOJĄ HISTORIĘ!

PRZEKAŻ 1,5% PODATKU

Numer KRS
0000396361

Cel szczegółowy
0785584 Jerzy

siepomaga.pl

siepomaga.pl/jerzy-kruczyk

eprasa.pl b81c8d56b5

skiwaniu kontraktów. Przedsiębiorca, zamiast skupiać się na sprzedaży, musi dziś liczyć emisje CO_2 i sprawdzać dostawców pod kątem praw człowieka, co wymaga ogromnych nakładów czasu i wiedzy specjalistycznej.
Do tego dochodzi restrykcyjne prawo pracy, które w 2026 r. mocno stawia na work-life balance (m.in. elastyczne formy pracy, nowe uprawnienia rodzicielskie), co w małych zespołach jest niezwykle trudne do zorganizowania bez zakłócania ciągłości procesów.

Finansowanie:
drogi pieniądz i zaostrzone kryteria

Dostępność finansowania zewnętrznego jest tematem pełnym kontrastów. Z jednej strony mamy rekordowe fundusze z programów unijnych i krajowych na cyfryzację oraz zieloną transformację. Z drugiej – tradycyjny kredyt bankowy stał się luksusem.
Banki, pod presją regulacji ostrożnościowych i własnych strategii ESG, stosują bardzo rygorystyczne kryteria oceny zdolności kredytowej. Firmy z branż „nieekologicznych" lub o niskiej marży mają ogromne trudności z pozyskaniem kapitału obrotowego i inwestycyjnego.
Ponadto, mimo stabilizacji stóp procentowych, koszt pieniądza pozostaje wysoki, co przy jednoczesnym wzroście zatorów płatniczych (obawa 76 proc. firm w 2026 r.) stwarza realne ryzyko utraty płynności. Przedsiębiorcy coraz częściej ratują się faktoringiem, który choć szybki, dodatkowo obciąża marżę.

Wyzwania w zarządzaniu:
AI, sukcesja i brak rąk do pracy

Zarządzanie firmą w 2026 r. to walka na dwóch frontach: technologicznym i ludzkim.

- **Adaptacja AI**. Sztuczna inteligencja przestała



eprasa.pl b81c8d56b5

być nowinką, a stała się koniecznością. Firmy, które nie wdrożyły automatyzacji procesów w biurze czy na produkcji, przegrywają walkę o koszty z konkurencją. Jednak wdrożenie AI wymaga kompetencji, których na rynku brakuje, oraz nakładów, na które mniejsze podmioty nie mogą sobie pozwolić.

- **Deficyt talentów**. Stopa bezrobocia pozostaje rekordowo niska, co przy obecnej demografii oznacza, że o pracownika nie walczy się już tylko płacą, ale kulturą organizacyjną, elastycznością i benefitami. Przedsiębiorcy zgłaszają, że znalezienie specjalisty (od księgowego po mechanika) zajmuje dziś średnio o 40 proc. więcej czasu niż jeszcze trzy lata temu.
- **Problem sukcesji**. Wiele przedsiębiorstw założonych w latach 90. stoi u progu zmiany pokoleniowej. Brak następców chętnych do przejęcia sterów w tak trudnych warunkach regulacyjnych sprawia, że wiele rentownych przedsiębiorstw jest wystawianych na sprzedaż lub po prostu likwidowanych.

Podsumowanie:

przetrwają najelastyczniejsi

Rok 2026 to czas weryfikacji modeli biznesowych. Największą bolączką nie jest pojedynczy podatek czy jedna zmiana prawna, ale ich kumulacja i tempo wprowadzania. Przedsiębiorcy czują się zmęczeni rolą darmowego poborcy podatkowego i analityka danych dla państwa.

Mimo to, polski biznes wykazuje niesamowitą odporność. Firmy, które postawiły na digitalizację, dbają o relacje z pracownikami i potrafią elastycznie zarządzać kosztami, odnajdują się w tej nowej rzeczywistości.

Kluczem do sukcesu stało się przejście od strategii „jakoś to będzie” do profesjonalnego zarządzania ryzykiem prowadzenia działalności oraz danymi. W 2026 r. przysłowiowy „garażowy biznes” musi stać się małą korporacją pod względem procedur, by przetrwać i rosnąć. ■

REKLAMA



eprasa.pl b81c8d56b5

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.

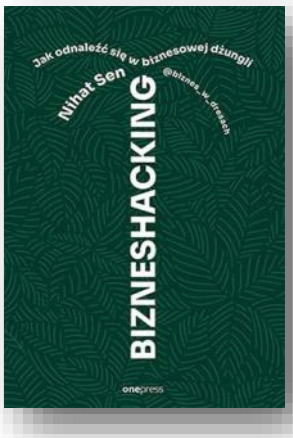


5 resetów. Przeprogramuj mózg i ciało, by uodpornić się na stres
Aditi Nerurkar
Wydawnictwo Insignis

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!

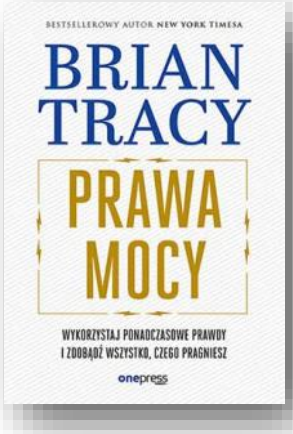


BIZNESHACKING. Jak odnaleźć się w biznesowej dżungli
Nihat Sen @biznes_w_dresach
Wydawnictwo Onepress

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!

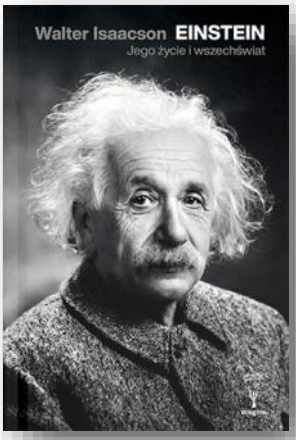
Dzięki temu poradnikowi poznasz sprawdzone zasady, które działają zawsze i wszędzie. Te uniwersalne reguły zostały przedstawione w klarowny i prosty sposób, z dokładnym, przystępnym wyjaśnieniem, jak działają i jak mogą Ci pomóc w praktyce. Dowiesz się, jak korzystać z praw korespondencji, przyczyny 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 b81c8d56b5



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.



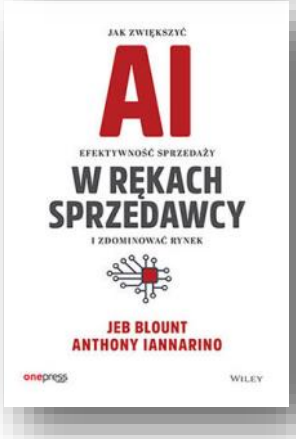
Einstein. Jego życie i wszechświat
Walter Isaacson
Wydawnictwo Insignis

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 b81c8d56b5



Ubezpieczenia skarbowe dla przedsiębiorców



KRZYSZTOF KULAWIK

Karuzela zmian w podatkach nie zwalnia. W tym roku wchodzą kolejne zmiany, które zwiększają ryzyko błędu, a w konsekwencji grzywny – m.in. w JPK, KSeF, amortyzacji środków trwałych, odliczaniu pojazdów i CIT. Maksymalna wysokość grzywny to 96.120 zł za każdy błąd w przypadku wykroczeń skarbowych i nawet do ponad 46 mln zł w przypadku przestępstw skarbowych.



Ubezpieczenia skarbowe od dłuższego czasu zyskują na popularności wśród przedsiębiorców i księgowych. Zainteresowanie tym rozwiązaniem rośnie głównie dlatego, że każdego roku wprowadzane są nowe przepisy podatkowe, zwiększające ryzyko błędów w rozliczeniach z Urzędem Skarbowym.

Jednocześnie organy podatkowe otrzymują coraz więcej narzędzi i danych do kontroli spółek. Rok 2026 nie będzie pod tym względem wyjątkiem. Już od stycznia weszło w życie kilka istotnych zmian, które mogą spowodować, że księgowi oraz działy finansowe spółek mogą popełnić błędy przy realizowanych czynnościach zawodowych.

Zmiany w polskim systemie podatkowym to proces ciągły, który towarzyszy nam od lat. Jednak w ostatnich latach przybrał on na intensywności, szczególnie od czasu wprowadzenia w 2022 r. Polskiego Ładu. Efektem była pierwsza fala zainteresowania zakupem ochrony ubezpieczeniowej dotyczącej czynności księgowych i możliwych błędów z tym związanych.

W korporacjach oraz dużych firmach ubezpieczenie skarbowe to już standard od lat, ale od kilkunastu miesięcy sukcesywnie rośnie także zainteresowanie sektora MŚP tym produktem. Jeszcze jakiś czas temu, kiedy rozmawialiśmy z przedstawicielami małych i średnich firm o ubezpieczeniach i przedstawialiśmy produkt ubezpieczenia skarbowego, nie byli do końca przekonani do potrzeby zawierania polisy skarbowej.

Jednak kolejne zmiany w systemie podatkowym, które zmieniają obowiązujące przepisy, wprowadzają nowe obowiązki, a także dają dostęp organom podatkowym do nowych narzędzi analitycznych oraz rozszerzonych zbiorów danych, co umożliwia bardziej efektywne przeprowadzanie kontroli podatkowych, sprawiają, że temat ubezpieczenia skarbowego staje się jednym z głównych punktów dyskusji.

Które zmiany podatkowe w 2026 r. szczególnie zwiększają ryzyko błędu?

W tym roku wchodzi w życie szereg zmian w systemie podatkowym oraz nowych obowiązków. Z punktu widzenia ochrony dla osób wykonujących czynności księgowe w spółkach, którą zapewnia ubezpieczenie skarbowe, najistotniejsze zmiany dotyczą JPK (w tym JPK VAT), wdrożenia KSeF, amortyzacji środków trwałych, w CIT oraz zasady odliczania pojazdów. Błędy popełnione w tych obszarach są m.in. objęte zakresem polis skarbowych. Co to oznacza w praktyce?





Jeżeli osoba wykonująca w spółce czynności księgowe lub osoba, która sprawuje nad tym obszarem nadzór, czy zarząd popełni błąd, albo nie dopełni swoich obowiązków w wyniku czego zostanie nałożona grzywna, to koszt takiego mandatu będzie pokryty w ramach ubezpieczenia skarbowego.

Przykładem takiej kary wynikającej ze zmiany przepisów, może być mandat za nieterminowe przekazanie JPK przez podmiot, który podlega obowiązkowi raportowania od 1 stycznia 2026 r. Podobnie w przypadku zmian dotyczących amortyzacji, jeżeli zostanie ona zawyżona, ponieważ ktoś będzie bazował na starych przepisach, to może zostać nałożony mandat na gruncie KKS. Oba te przypadki są objęte ochroną w ramach polisy skarbowej.

Jak działa ubezpieczenie skarbowe?

Ubezpieczenia skarbowe chronią przede wszystkim osoby fizyczne odpowiedzialne za wykonywanie czynności księgowych, w tym osoby sprawujące nadzór nad tym obszarem. Zabezpieczają przed konsekwencjami błędów popełnionych w pracy. Ochrona obejmuje także osoby zatrudnione na kontraktach menedżerskich lub umowach cywilnoprawnych.

Ubezpieczenie zapewnia wsparcie w dwóch kluczowych sytuacjach. Pierwsza dotyczy odpowiedzialności cywilnej pracownika wobec pracodawcy – gdy błąd takiego pracownika spowoduje szkodę w spółce. W takim przypadku ubezpieczyciel zapewnia koszty obrony prawnej pracownika w sporze z pracodawcą, czy pokrycie kwoty roszczenia, na którą mogą się składać, np. odsetki od zaległego podatku, które musi ponieść spółka w wyniku błędu pracownika.

Drugi obszar to wsparcie w postępowaniach karnoskarbowych. Polisa pokrywa koszty obrony, opłaty sądowe, wydatki na opinie prawne i stawiennictwo, które mogą sięgać kilkudziesięciu tysięcy złotych.

Co ważne, uwzględnia refundację nałożonych kar i grzywien. Po ich zapłaceniu ubezpieczony przekazuje ubezpieczycielowi niezbędne dokumenty, w tym decyzję o karze i potwierdzenie jej zapłaty. Na tej podstawie otrzymuje zwrot poniesionych kosztów.

Polisa skarbowa to jedyne na rynku ubezpieczenie, pokrywające kary i grzywny na gruncie prawa podatkowego oraz skutki finansowe wyroków w sprawach karnoskarbowych. Warto też zwrócić uwagę, że istotną cechą tego ubezpieczenia jest brak wyłączenia winy umyślnej w zakresie postępowań karnoskarbowych. Wynika to z faktu, że większość spraw podatkowych kończy się stwierdzeniem właśnie takiej winy. Gdyby polisa wyłączała winę umyślną, wówczas traciłaby sens.

Ochrona dla winy umyślnej dotyczy jednak tylko postępowań karnoskarbowych. W kwestii odpowiedzialności cywilnej wobec pracodawcy wina umyślna pozostaje standardowo wyłączona. Moje doświadczenie pokazuje, że w praktyce roszczenia pracodawcy występują znacznie rzadziej niż postępowania karnoskarbowe wobec osób ubezpieczonych. To potwierdza, że głównym zagrożeniem dla księgowych są właśnie mandaty i koszty związane z postępowaniem karnoskarbowym.

ZMIANY PODATKOWE, W PRZYPADKU KTÓRYCH ZADZIAŁA POLISA SKARBOWA

Przepisy	Przykładowe, potencjalne błędy	Sankcja
Poszerzenie podmiotów podlegających obowiązkowi JPK – art. 61a KKS	Nieprzesłanie lub nieterminowe przesłanie dokumentów, a także przesłanie nierzetelnych dokumentów	Kara grzywny do 240 stawek dziennych*
Obowiązkowy KSeF – art. 62 § 1	Niewystawienie faktury w systemie lub wystawienie jej w sposób wadliwy	Kara grzywny do 180 stawek dziennych*
Amortyzacja środków trwałych – art. 61a KKS	Zawyżenie kosztów uzyskania przychodu ze względu na zastosowanie odpisu w niewłaściwej wysokości	Kara grzywny do 240 stawek dziennych*

*Stawka dzienna w 2026 r. wynosi od 160,20 zł do 64.080,00 zł i jest ustalana przez sąd w oparciu o warunki osobiste, rodzinne i możliwości zarobkowe ukaranej osoby.

JEDNA IZBA

WARSZAWSKA
IZBA GOSPODARCZA
www.wig.waw.pl

www.erece.org

ttg BALTIC
www.ttgbaltic.eu

ttg EVENTS
www.ttgevents.eu

asean
www.asean.pl

www.prathetthai.org

myanmar
LET THE JOURNEY BEGIN
www.mjanma.org

www.emaroko.org

Palestine
www.palestyna.org

WSZYSTKIE STRONY ŚWIATA

Polisę można zawrzeć w dwóch wariantach. Forma bezimienna, która dominuje na polskim rynku, obejmuje grupę wszystkich pracowników wykonujących czynności księgowe i kadrowe – wykupuje ją pracodawca dla całego zespołu. Forma imienna z kolei pozwala na indywidualne ubezpieczenie konkretnej osoby, wskazanej z imienia i nazwiska.

Jak widać, dynamiczne zmiany w polskim systemie podatkowym sprawiają, że ryzyko błędów w rozliczeniach rośnie z każdym rokiem. A także potencjalne konsekwencje finansowe dla osób odpowiedzialnych za księgowość i zarządzanie. Czy w 2026 r. ubezpieczenia skarbowe przestaną być niszowym rozwiązaniem? Wiele na to wskazuje. Wchodzą do standardu ochrony w sektorze MŚP.

W obliczu coraz bardziej złożonych regulacji i rosnącej skuteczności kontroli podatkowych, polisa skarbowa to nie tylko dodatkowe zabezpieczenie, ale element strategicznego zarządzania ryzykiem w firmie. ■

Autor: broker ubezpieczeniowy, Manager ds. Obsługi Klientów Strategicznych w EIB SA

OGŁOSZENIE



Chciałbym zadać Ci pytanie:
Kto według Ciebie jest najodważniejszym człowiekiem na świecie?
Zapewne w tym momencie pomyślisz o jakimś bohaterze lub herosie.
A dla mnie jest to mój syn, Michał.

Michał ma 17 lat i autyzm. Widzi świat inaczej, myśli inaczej, ma problemy w budowaniu relacji z ludźmi oraz w zrozumieniu wielu rzeczy, które Ty czy ja rozumiemy instynktownie.
Michał ma odwagę, by stawiać czoło rzeczywistości. Rzeczywistości, której nie do końca rozumie i która często go przeraża. Codziennie pokonuje strach i stara się być samodzielny. Jednocześnie jest wyjątkowo dobrym, pogodnym i inteligentnym dzieckiem. Ponadto został samorzecznikiem osób ze spektrum autyzmu w Klubie Świadomej Młodzieży i walczy o prawa osób słabszych i wykluczonych. W przyszłości chce pomagać ludziom pokonywać nieśmiałość i uczyć wiary w siebie.
Od 4 roku życia ma wiele zajęć terapeutycznych i będzie ich potrzebował jeszcze przez długi czas. To jego szansa na samodzielne życie.

Dlaczego o tym piszę?
Chciałbym Cię bardzo prosić o Twój 1,5% podatku.
Wpisz w PIT KRS FUNDACJI POMOCY OSOBOM NIEPEŁNOSPRAWNYM „SŁONECZKO” 0000186434
W rubryce CEL SZCZEGÓŁOWY wpisz: 332/L Michał Ludwiczak
Zaznacz „Wyrażam zgodę”.

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 b81c8d56b5



Google Ads i Meta Ads – jak skutecznie reklamować małą firmę



Kamil Sandak

W poprzednim numerze omówiłem, jak przygotować firmę do uruchomienia pierwszych działań reklamowych – począwszy od kwestii technicznych, aż po zagadnienia związane z analityką. W tym artykule skupiam się na najczęściej wykorzystywanych kanałach reklamowych oraz ich praktycznym zastosowaniu w małych i średnich przedsiębiorstwach, wskazując zarówno zalety, jak i elementy wymagające szczególnej uwagi.



Google Ads

Google Ads to zaawansowane narzędzie umożliwiające prezentowanie reklam Twojej firmy w wielu obszarach Internetu. Reklamy mogą pojawiać się w wyszukiwarce Google, w Mapach Google, na stronach partnerów (takich jak Onet, WP, liczne blogi tematyczne), w aplikacjach oraz na platformie YouTube. Dzięki temu możesz dotrzeć zarówno do osób aktywnie poszukujących konkretnej usługi, jak i do użytkowników, którzy wcześniej odwiedzili Twoją stronę lub mogą potencjalnie być zainteresowani Twoją ofertą.

Jedną z największych zalet Google Ads jest niezwykle precyzyjna możliwość mierzenia efektów działań reklamowych. Otrzymujesz dane dotyczące liczby kliknięć, wysłanych zapytań, wykonanych połączeń telefonicznych czy wypełnionych formularzy. Możesz z łatwością sprawdzić, które słowa kluczowe działają najlepiej i stopniowo optymalizować kampanię tak, aby generowała coraz lepsze wyniki.

System obejmuje wiele typów reklam, ale dla firm z sektora MŚP najważniejsze są:

- reklama w wyszukiwarce Google,
- remarketing,
- reklama wideo na YouTube.

Każdy z tych formatów działa inaczej i znajduje zastosowanie w innych kontekstach marketingowych.

Reklama w wyszukiwarce Google

To format najczęściej wybierany przez lokalne firmy usługowe. Reklamy tekstowe pojawiają się nad wynikami organicznymi wtedy, gdy użytkownik wpisuje konkretne zapytanie, takie jak „hydraulik Kraków" czy „gabinet fizjoterapii Gliwice".

Największą przewagą reklam w wyszukiwarce jest to, że docierają do osób, które już wykazują gotową



eprasa.pl b81c8d56b5



intencję zakupu. Nie musisz tworzyć potrzeby – jedynie odpowiednio ją przechwycić. Przy właściwym doborze słów kluczowych i dobrze skonfigurowanej kampanii reklama w wyszukiwarce jest jednym z najbardziej opłacalnych sposobów pozyskiwania klientów dla firm lokalnych.

Warto jednak pamiętać, że nawet najlepiej przygotowana reklama nie przyniesie oczekiwanych efektów bez spełnienia kilku kluczowych warunków:

- wysoka jakość strony docelowej,
- trafność przekazu reklamowego,
- prawidłowo skonfigurowane konwersje,
- systematyczna optymalizacja kampanii.

Brak tych elementów sprawia, że budżet może zostać wydany nieefektywnie. Dobrą wiadomością jest to, że w reklamach w wyszukiwarce płacisz wyłącznie za realne kliknięcia.

Remarketing w sieci reklamowej Google

Remarketing umożliwia ponowne dotarcie do osób, które odwiedziły Twoją stronę, ale nie wykonały oczekiwanego działania. Możesz przypominać im o swojej ofercie, prezentować aktualne promocje lub zachęcać do ponownego kontaktu.

Reklamy remarketingowe pojawiają się m.in.:

- w formie banerów na stronach partnerskich Google (np. Onet, WP),
- w serwisie YouTube.

To świetne rozwiązanie przy dłuższych ścieżkach zakupowych – np. w usługach B2B, przy droższych produktach czy tam, gdzie klienci porównują kilka ofert. Dla wielu małych firm remarketing bywa pierwszym krokiem do realnego zwiększenia efektywności działań marketingowych, ponieważ pozwala odzyskać część utraconego ruchu.

Warunkiem jego skuteczności jest integracja strony z Google Tag Managerem i Google Analytics 4, co umożliwia tworzenie precyzyjnych list odbiorców, np. osób, które odwiedziły stronę kontaktową lub zapoznały się z ofertą.

Reklama wideo na YouTube

YouTube, jako druga największa wyszukiwarka na świecie, stanowi świetne miejsce do budowania świadomości marki i promowania usług w formie wideo. Mimo że wielu przedsiębiorców kojarzy reklamy na YouTube z dużymi firmami, narzędzie to jest w pełni dostępne także dla małych biznesów.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl b81c8d56b5



Najczęściej stosowane formaty to:

- reklamy In-Stream (emitowane przed lub w trakcie filmu),
- krótkie bumper ads (6-sekundowe komunikaty reklamowe).

Reklamy wideo sprawdzają się doskonale w działaniach zasięgowych i budowaniu rozpoznawalności. Nawet proste nagranie może skutecznie przyciągnąć uwagę odbiorców. Dzięki integracji z Google Ads masz dostęp do danych dotyczących obejrzeń, kliknięć i zachowań użytkowników po interakcji z reklamą.

Kiedy warto korzystać z Google Ads?

Google Ads sprawdzi się szczególnie wtedy, gdy:

- chcesz dotrzeć do osób aktywnie poszukujących konkretnej usługi,
- zależy Ci na szybkim uruchomieniu kampanii i mierzalnych efektach,
- Twoja oferta odpowiada na konkretną potrzebę,
- strona internetowa jest przygotowana do konwersji.

O czym warto pamiętać?

Google Ads to narzędzie skuteczne, lecz wymagające. Niewłaściwa konfiguracja kampanii, słaba strona lub brak danych analitycznych mogą skutkować brakiem zwrotu z inwestycji. Skuteczność reklam wynika z konsekwentnej pracy, testów i nieustannej optymalizacji – nie z jednorazowego działania.

Meta Ads (Facebook i Instagram)

Meta Ads to system umożliwiający wyświetlanie reklam w ekosystemie Facebooka: na Facebooku, Instagramie, Messengerze oraz u partnerów Meta. Jest to jeden z najpopularniejszych i najbardziej uniwersalnych systemów reklamowych używanych przez małe firmy.

Targetowanie może być oparte na:

- lokalizacji,
- wieku,
- zainteresowaniach,
- zachowaniach online.

Użytkownicy spędzają na tych platformach codziennie od kilkunastu minut do nawet kilku godzin. Dobrze przygotowana reklama potrafi w naturalny sposób przyciągnąć ich uwagę, stając się integralną częścią przeglądanych treści.

W odróżnieniu od Google Ads reklamy Meta często docierają do osób, które jeszcze nie szukają Twojej usługi, ale pasują do profilu idealnego klienta.

Co można osiągnąć dzięki Meta Ads?

Meta Ads wspiera wszystkie etapy procesu zakupowego:

- budowanie świadomości marki,
- wzbudzanie zainteresowania,
- generowanie ruchu,
- pozyskiwanie zapytań,
- prowadzenie działań remarketingowych.

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



eprasa.pl b81c8d56b5



W praktyce pozwala m.in.:

- zwiększyć liczbę odwiedzin na stronie,
- pozyskiwać zapytania przez formularze,
- promować ofertę, wydarzenia i nowości,
- budować rozpoznawalność lokalnej marki,
- docierać do osób podobnych do obecnych klientów.

Czy Meta Ads działa w każdej branży?

Meta Ads to system elastyczny, ale jego skuteczność zależy od branży i sposobu prowadzenia kampanii. W segmentach B2C reklamy działają szczególnie dobrze, zwłaszcza tam, gdzie decyzje zakupowe bywają impulsywne. Natomiast w usługach specjalistycznych reklamy częściej budują świadomość i zaufanie niż bezpośrednio generują sprzedaż.

Na co uważać?

Najczęstsze błędy to:

- zbyt szerokie grupy odbiorców,
- nieatrakcyjna lub nieczytelna kreacja,
- brak mierzenia realnych konwersji.

Automatyczne rekomendacje systemu nie zawsze są optymalne dla małych firm – kluczowe są analiza danych, testowanie oraz stała optymalizacja.

Podsumowanie

Google Ads i Meta Ads mogą być niezwykle skutecznymi narzędziami promocji małych i średnich firm, o ile są wykorzystywane świadomie oraz w oparciu o konkretne cele biznesowe. Najważniejsze znaczenie ma odpowiednie przygotowanie strony internetowej, prawidłowa analityka oraz regularne analizowanie wyników i optymalizacja kampanii.

Reklama internetowa nie jest działaniem jednorazowym, lecz procesem, który – prowadzony konsekwentnie – może przynieść trwałe, mierzalne i wartościowe rezultaty. ■

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



eprasa.pl b81c8d56b5

Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw

dostępna jest w następujących sieciach sprzedaży dystrybutorów prasy elektronicznej

empik · e-kiosk.pl · e-gazety.pl

publio · nexto.pl · ebookpoint.pl

naukowa.pl KSIĘGARNIA INTERNETOWA · GANDALF.com.pl · IBUK

onepress · PWN KSIĘGARNIA INTERNETOWA · eprasa.pl



eprasa.pl b81c8d56b5





Planowanie kampanii reklamowych w mediach tradycyjnych



ŁUKASZ ROSZKOWSKI

Mimo dynamicznego wzrostu i dominacji kanałów cyfrowych, media tradycyjne – prasa, radio i telewizja – wciąż zachowują swoją fundamentalną rolę w procesie skutecznego budowania wizerunku marki. Ich siła tkwi w imponującym zasięgu, wysokiej wiarygodności oraz zdolności do emocjonalnego oddziaływania. Realizacja efektywnych kampanii w tych klasycznych kanałach wymaga jednak nie tylko ponadprzeciętnej kreatywności, ale przede wszystkim zaawansowanego strategicznego planowania, dogłębnej analizy danych oraz spójnej wizji marki.

eprasa.pl b81c8d56b5



W dobie powszechnej cyfryzacji łatwo zapomnieć, że to właśnie prasa, radio i telewizja przez całe dziesięciolecia ustanawiały standardy i kształtowały zasady efektywnej komunikacji marketingowej. Choć same narzędzia uległy transformacji, nadrzędne fundamenty pozostały niezmienne – spójny i angażujący przekaz, właściwy dobór kanałów komunikacji i precyzyjnie zdefiniowany cel biznesowy.
Współcześnie skuteczna strategia marketingowa to fuzja olbrzymiego potencjału mediów tradycyjnych z najnowocześniejszymi metodami planowania, co ostatecznie pozwala na stworzenie wielokanałowej, spójnej i przekonującej opowieści o marce.

Analiza rynku i precyzyjne określenie grupy docelowej

Każda efektywna i rentowna kampania reklamowa musi rozpoczynać się od szczegółowego zrozumienia dynamiki rynku. Jeszcze przed finalnym wyborem medium należy dogłębnie określić profil grupy docelowej, jej styl życia, charakterystyczne nawyki medialne i kluczowe potrzeby. Inaczej konstruuje się komunikat skierowany do rolnika, który jest słuchaczem porannego radia, inaczej do menedżera, który aktywnie ogląda serwisy informacyjne w telewizji, a jeszcze inaczej do seniora, który regularnie sięga po regionalną, lokalną gazetę.
Na tym krytycznym etapie planowania kluczowe są trzy fundamentalne pytania, na które należy znaleźć dokładną odpowiedź: co dokładnie chcemy zakomunikować, do kogo ma trafić ten przekaz i z jaką częstotliwością. Dopiero na podstawie tych informacji definiuje się media mix, czyli optymalne proporcje i sposób wykorzystania poszczególnych, zróżnicowanych kanałów. W przypadku prasy liczy się kontekst redakcyjny oraz prestiż tytułu, w radiu – wysoka powtarzalność i siła emocjonalnego angażowania, natomiast w telewizji – maksymalny efekt wizualny i ogólnokrajowy zasięg.

Charakterystyka kanałów i zaawansowane planowanie mediowe

Telewizja konsekwentnie utrzymuje pozycję medium o największym zasięgu i najwyższej sile oddziaływania. Profesjonalnie i dobrze zaplanowana kampania telewizyjna jest w stanie w krótkim czasie zbudować



eprasa.pl b81c8d56b5



masową świadomość marki oraz zwiększyć zaufanie w oczach konsumentów.

Radio z kolei oferuje codzienny i intymny kontakt oraz naturalnie dużą częstotliwość przekazu – doskonale sprawdza się w dynamicznych kampaniach wizerunkowych, jak i w konkretnych promocjach.

Prasa, choć obecnie bardziej ukierunkowana niszowo, daje unikalną i selektywną możliwość dotarcia do określonych środowisk – np. biznesowych, rolniczych czy opiniotwórczych – i co ważne, podkreśla profesjonalny i merytoryczny charakter marki.

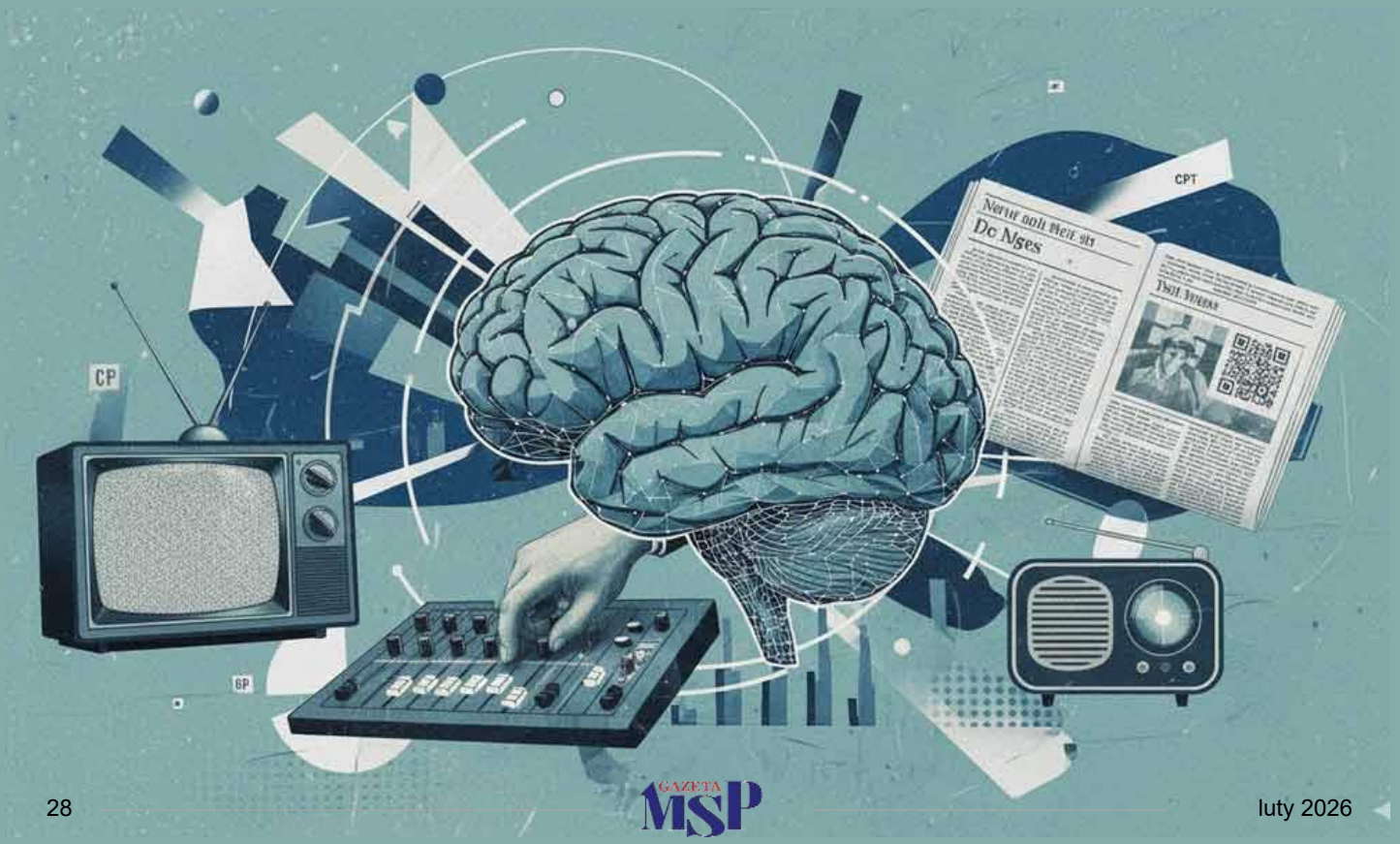
Absolutnie kluczową funkcję w całym procesie spełnia planowanie mediowe, bazujące na precyzyjnych parametrach ilościowych, takich jak GRP (Gross Rating Point), zasięg, częstotliwość czy koszt dotarcia do 1.000 osób (CPT). Właściwe i umiejętne zarządzanie tymi zaawansowanymi wskaźnikami pozwala maksymalizować efektywność kampanii, jednocześnie utrzymując optymalny balans pomiędzy ponoszonym wydatkiem a osiąganym efektem wizerunkowym, co jest celem nadrzędnym.

Integracja ze strategią marki i cross-media

Skuteczna reklama jest niemożliwa do realizacji w oderwaniu od nadrzędnej strategii marketingowej firmy. Marka musi mieć jasno zdefiniowaną osobowość, fundamentalne wartości i spójny ton komunikacji. Każdy wyemitowany spot, audycja radiowa czy artykuł sponsorowany muszą wspólnie budować ten sam, klarowny obraz – wiarygodny, konsekwentny i rozpoznawalny w tłumie.

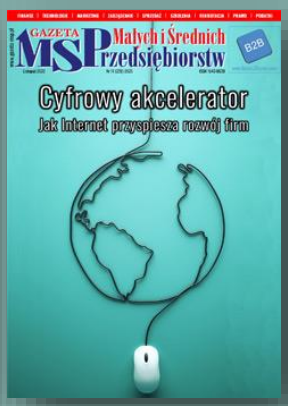
Proces budowania strategii marketingowej zaczyna się od analizy SWOT, badającej mocne i słabe strony organizacji, szanse rynkowe i zagrożenia. Następnie określa się pozycjonowanie, czyli precyzyjną odpowiedź na kluczowe pytanie: dlaczego konsumenci mają zdecydować się na wybór właśnie naszej marki. Solidnie przygotowana strategia zawsze zakłada długofalowe i wieloetapowe działania, w których każda pojedyncza kampania jest logicznym i niezbędnym elementem większej, przemyślanej układanki.

Nowoczesne podejście do planowania kampanii reklamowych zakłada pełną integrację mediów tradycyjnych z cyfrowymi. Spot telewizyjny może efektywnie kierować widza do dedykowanej strony internetowej, reklama prasowa może zawierać kod QR zachęcający do skanowania, a interaktywny konkurs radiowy może przenosić słuchaczy bezpośrednio na profil marki w mediach społecznościowych. Taki



eprasa.pl b81c8d56b5



































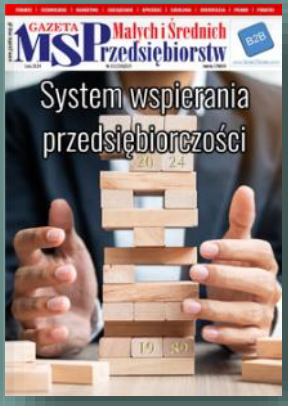
















eprasa.pl b81c8d56b5



cross-mediowy efekt synergii radykalnie wzmacnia zapamiętywalność komunikatu i znacząco zwiększa zwrot z inwestycji (ROI).

Niezwykle istotny jest także precyzyjny pomiar efektów zrealizowanych kampanii. W przypadku mediów tradycyjnych kluczowe są zaawansowane badania zasięgu, świadomości marki (brand awareness) oraz intencji zakupowych. Dane te, w połączeniu z informacjami z sieci – np. liczbą odwiedzin strony, zapytań ofertowych czy wzrostem sprzedaży – umożliwiają dokładną i obiektywną ocenę całkowitej skuteczności prowadzonych działań marketingowych.

Zaawansowane narzędzia analityczne i modelowanie

Współczesne, duże kampanie reklamowe w mediach tradycyjnych coraz częściej opierają się na wykorzystaniu zaawansowanych narzędzi analitycznych i specjalistycznego oprogramowania. W telewizji podstawowym i referencyjnym źródłem danych są badania Nielsen Audience Measurement, które precyzyjnie określają widownię, jej demografię oraz profil odbiorców.

Dzięki nim marketerzy mają możliwość wyboru stacji, pasm czasowych i programów, które charakteryzują się największym dopasowaniem do grupy docelowej. W radiu nieocenione są badania Radio Track, które pozwalają na bieżąco śledzić słuchalność stacji w ujęciu regionalnym i godzinowym. W prasie wykorzystuje się dane Polskich Badań Czytelnictwa (PBC), dostarczające informacji o zasięgu, strukturze czytelników i rzeczywistym potencjale reklamowym poszczególnych, konkretnych tytułów.

Na strategicznym poziomie planowania mediowego używa się kompleksowych narzędzi, takich jak Gemius AdReal, Arianna, Mediapanel czy AdExpress, które sprawnie integrują dane z różnych źródeł, umożliwiając m.in. porównanie skuteczności kampanii cross-mediowych. Z kolei wskaźniki ROI (Return on Investment), ROAS (Return on Ad Spend) czy brand lift weryfikują i pomagają realnie ocenić rzeczywisty wpływ kampanii na kluczowe wyniki sprzedażowe oraz długoterminową świadomość marki.

Coraz częściej duże marki wykorzystują także zaa-



eprasa.pl b81c8d56b5



wansowane modelowanie ekonometryczne (Marketing Mix Modeling), które pozwala na obiektywne przypisanie konkretnych efektów sprzedażowych poszczególnym kanałom komunikacji – włączając w to również te tradycyjne. Dzięki temu możliwe jest precyzyjne ustalenie, które medium generuje najwyższy zwrot z inwestycji i jak optymalnie zarządzać i alokować budżet w przyszłych, planowanych kampaniach reklamowych.

Najczęstsze błędy i klucz do ostatecznego sukcesu

Najbardziej powszechnym i kosztownym błędem popełnianym przez firmy jest postrzeganie kampanii reklamowej jako jednorazowego, izolowanego wydarzenia, a nie integralnego elementu większej strategii komunikacji. Tymczasem skuteczny marketing to proces cykliczny, który wymaga żelaznej konsekwencji, nieustannej analizy i gotowości do elastycznej modyfikacji. Wizerunek marki nie powstanie w ciągu jednego tygodnia – buduje się go przez całe miesiące, a często lata, dzięki przemyślanej obecności w mediach i prowadzeniu autentycznego, dwukierunkowego dialogu z odbiorcą.

Sukces kampanii reklamowej w mediach tradycyjnych nie jest zależny jedynie od wysokości posiadanego budżetu. O finalnym wyniku decyduje spójność strategii, trafny wybór kanałów, inteligentne wykorzystanie danych analitycznych oraz bezcenna umiejętność opowiadania historii, która realnie poruszy i zaangażuje odbiorców. To właśnie profesjonalne połączenie doświadczenia, twardych danych i kreatywności sprawia, że marka staje się nie tylko natychmiast rozpoznawalna, ale co najważniejsze – godna głębokiego zaufania konsumentów. ■

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

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl b81c8d56b5



Pilot czy pasażer?

Dlaczego w negocjacjach los kontraktu często rozstrzyga się w pierwszych 10 minutach?



PAWEŁ KOWALEWSKI

Jako przedsiębiorca codziennie podejmujesz dziesiątki decyzji – od tych drobnych, operacyjnych, po strategiczne, które mogą zmienić bieg Twojej firmy. Jednak niewiele z nich ma tak bezpośredni i namacalny wpływ na Twój wynik finansowy, jak rezultat negocjacji. To właśnie negocjacje decydują o tym, czy Twoja marża będzie zdrowa, czy projekt opłacalny, czy kontrakt w ogóle dojdzie do skutku.

eprasa.pl b81c8d56b5



Przygotowania do negocjacji często trwają tygodniami: analizujemy arkusze w Excelu, wyliczamy marże, sprawdzamy limity, zmienne, ryzyka. Budujemy scenariusze, przewidujemy kontrargumenty. Jednak gdy nadchodzi moment spotkania, wielu liderów popełnia ten sam, kosztowny błąd – traktują otwarcie rozmów jako „rozgrzewkę" przed właściwą walką.
Inni sądzą, że to czas na budowanie kapitału relacyjnego, więc rozpoczynają rozmowę od tematów pobocznych: pogody, psów, kotów, wakacji czy makroekonomii. To złudne poczucie bezpieczeństwa.

Otwarcie – najważniejsze minuty negocjacji

Doświadczenie profesjonalnych negocjatorów pokazuje jednoznacznie: pierwsze minuty rozmowy to jeden z kluczowych momentów całego procesu.
Dlaczego?
Ponieważ właśnie wtedy masz niemal stuprocentową kontrolę nad tym, co powiesz i jak się zachowasz. To czas, w którym realizujesz swój plan bez presji, bez chaosu, bez wpływu emocji czy niespodziewanych ruchów drugiej strony. Później inicjatywę może przejąć przypadek, emocje albo dobrze przygotowana strategia Twojego rozmówcy.

Pułapka „starego znajomego" i niebezpieczeństwo założeń

Czy zdarzyło Ci się iść na spotkanie z wieloletnim kontrahentem, przekonany, że „znacie się jak łyse konie" i nic Cię nie zaskoczy? Uwaga – to może być pułapka. Nawet najbardziej przewidywalny partner może nagle zmienić ton, usztywnić stanowisko albo zachowywać się irracjonalnie. Powody? Mogą być czysto biznesowe – zmiana strategii firmy, presja ze strony zarządu, nowe cele kwartalne. Ale równie dobrze mogą wynikać z czynników osobistych: stres, gorszy dzień, konflikt wewnętrzny.
Zadaj sobie pytanie: Ile razy Twoja strategia negocjacyjna runęła, bo opierała się na błędnych założeniach dotyczących potrzeb drugiej strony?
Tworzenie strategii na podstawie przypuszczeń, doświadczeń z poprzednich rozmów czy historii współpracy to jak budowanie zamków na piasku. Jeśli fundament – Twoje założenia – okaże się błędny, cała konstrukcja rozpadnie się przy pierwszej konfrontacji. Dlatego profesjonalne otwarcie musi służyć weryfikacji strategii. Najlepszym narzędziem jest lista pytań, którą wpleciesz w początek rozmowy w sposób naturalny, bez sztuczności. Jeśli czegoś nie wiesz na



eprasa.pl b81c8d56b5



pewno, zapisz pytania dotyczące tych obszarów i – co najważniejsze – zadaj je na początku, uzyskując wiarygodne odpowiedzi.

Zasada „Złotej przerwy”: masz odwagę się zatrzymać?

Wyobraź sobie: zadajesz kluczowe pytanie, a odpowiedź kontrahenta całkowicie Cię zaskakuje. Twoja strategia traci sens. Co robisz? Większość negocjatorów, z obawy przed utratą twarzy, brnie dalej, licząc na improwizację.
Dojrzalsze podejście? Poproś o przerwę. Skróć spotkanie lub przełóż je, by przemyśleć nową sytuację. To oznaka profesjonalizmu, nie słabości.

Przywództwo w negocjacjach: jak zostać „królem tego cyrku”?

Lider w biznesie to nie ten, kto najgłośniej krzyczy, ale ten, kto zarządza procesem. Otwarcie to idealny moment na tzw. strukturyzację oczekiwań. Jak to zrobić? Prostym narzędziem jest „housekeeping”.
Jeśli jesteś gospodarzem, a jest to spotkanie bezpośrednie, zadbaj o komfort: kawa, herbata, informacja o lokalizacji toalet. Ale zaraz potem przejmij stery: określ czas trwania spotkania, agendę, sposób prowadzenia dyskusji i metodę spisywania ustaleń. W ten sposób, będąc uprzejmym i profesjonalnym, narzucasz swój negocjacyjny leadership.i metodę spisywania ustaleń.
Dlaczego to ważne? Psychologia pokazuje, że raz ustalona na początku pozycja lidera zazwyczaj pozostaje niewzruszona do końca rozmów. Potem możesz wykorzystać tę przewagę w trudnych momentach targowania czy zamykania umowy.

Czy potrafisz oddać głos drugiej stronie?

Paradoksalnie, budowanie siły negocjacyjnej wymaga delikatności. Mniej doświadczeni negocjatorzy często od pierwszej sekundy narzucają swoją ofertę. To błąd – uruchamia mechanizm reaktancji psychologicznej, czyli podświadomego oporu i chęci kontrataku.
Prawdziwy lider po przedstawieniu swojego otwarcia daje przestrzeń drugiej stronie. Pozwala jej się wypowiedzieć, a nawet to wymusza, by zdobyć cenne informacje.
Zadaj sobie pytanie: Czy Twoje ostatnie negocjacje były dialogiem, czy serią prezentacji? Jeśli to drugie, równie dobrze mogłeś wysłać ofertę mailem.



eprasa.pl b81c8d56b5



Trening na sucho:

metoda „samochodowego mówcy”

Najbardziej zaskakująca rada? Ćwicz mówienie na głos. Nawet najlepsi prelegenci trenują swoje wystąpienia „na sucho”. Nie chodzi o czytanie punktów z kartki, ale o wypowiadanie całych zdań.
Psychologia jest bezlitosna: jeśli pierwsze kilkanaście zdań pójdzie Ci dobrze, reszta negocjacji będzie znacznie łatwiejsza. Ćwicz przed lustrem, z kolegą, a nawet mówiąc do siebie w samochodzie. Tworzysz w ten sposób ścieżki neuronalne, które redukują stres i pozwalają skupić się na treści, a nie na tym, jak ją wypowiedzieć.

Podsumowanie: dobre otwarcie to fundament

Nie ma znaczenia, czy jesteś menedżerem idącym na trudne negocjacje, czy pracownikiem proszącym o podwyżkę. Te zasady działają nawet w rozmowach osobistych.
Dobre otwarcie to nie tylko „zrobienie dobrego wrażenia”. To strategiczne narzędzie, które:

1. Weryfikuje Twoje założenia i chroni przed błędami.
2. Buduje Twoją pozycję lidera poprzez zarządzanie procesem.
3. Daje szansę na zdobycie informacji, które będą pracować na Twoją korzyść przez resztę spotkania.

Pamiętaj: w negocjacjach, podobnie jak w biznesie, pierwszą szansę na przejęcie inicjatywy dostajesz tylko raz.
Refleksja na koniec: Zanim wejdziesz na kolejne spotkanie, zastanów się – czy masz przygotowaną listę pytań weryfikujących Twoje założenia, czy liczysz na to, że „jakoś to będzie”?
Negocjacje są jak partia szachów: pierwsze ruchy determinują, czy będziesz dyktować warunki, czy rozpaczliwie bronić swojego króla. ■

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

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, edukacja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl b81c8d56b5



Kaizen w sektorze MŚP. Filozofia ciągłego doskonalenia firmy

W dobie globalizacji i błyskawicznego postępu technologicznego, małe i średnie przedsiębiorstwa stają przed dylematem: jak konkurować z gigantami, dysponując ułamkiem ich budżetów? Odpowiedź nie zawsze tkwi w kosztownych inwestycjach w park maszynowy czy zaawansowane systemy IT. Często rozwiązanie znajduje się znacznie bliżej – w sposobie myślenia pracowników i codziennej organizacji pracy. Tutaj na scenę wkracza Kaizen.

TOMASZ RYDZICKI

eprasa c8d56b5



Geneza i filozofia: dlaczego „małe” znaczy „wielkie”?

Kaizen to coś więcej niż technika zarządzania. To japońska filozofia życia i pracy, która po II wojnie światowej pomogła japońskim firmom, z Toyotą na czele, zdominować światowe rynki. Jej twórca, Masaaki Imai, zdefiniował ją jako „ciągłe ulepszanie angażujące wszystkich”.

Dla właściciela polskiej firmy z sektora MŚP najważniejszym przesłaniem Kaizen powinno być rozróżnienie między innowacją a doskonaleniem. Innowacja to drastyczny, kosztowny skok – zakup nowej linii produkcyjnej za miliony złotych. Kaizen to tysiące drobnych usprawnień: zmiana ułożenia narzędzi, skrócenie czasu szukania dokumentów, lepsza komunikacja między działami. W skali roku te małe kroki dają często lepszy zwrot z inwestycji niż pojedyncza, ryzykowna innowacja.

Osiem rodzajów marnotrawstwa – gdzie uciekają Twoje pieniądze?

Fundamentem Kaizen jest walka z muda (marnotrawstwem). W MŚP marnotrawstwo często jest niewidoczne, bo „zawsze tak robiliśmy”. Aby skutecznie zarządzać, musisz nauczyć się je dostrzegać. Wyróżniamy obecnie 8 kluczowych obszarów strat:

1. **Nadprodukcja**. Wytwarzanie towarów lub raportów, na które nie ma aktualnego zapotrzebowania. To najgorsza forma marnotrawstwa, bo generuje kolejne (składowanie, transport).
2. **Oczekiwanie**. Pracownik czekający na decyzję szefa, na towar z magazynu lub na naprawę maszyny. Każda minuta przestoju to czysta strata marży.
3. **Zbędny transport**. Przenoszenie materiałów z miejsca na miejsce, które nie dodaje wartości produktowi.
4. **Nadmierna obróbka**. Wykonywanie czynności, za które klient nie płaci – np. polerowanie elementu, który będzie ukryty wewnątrz obudowy, lub pisanie 20-stronicowych raportów, których nikt nie czyta.
5. **Zapasy**. Zamrożona gotówka. Nadmiar surowców zajmuje miejsce, wymaga ogrzewania i może ulec uszkodzeniu lub przeterminowaniu.
6. **Zbędny ruch**. Nieergonomiczne stanowisko pracy. Jeśli pracownik musi zrobić dziesięć kroków do drukarki 50 razy dziennie, traci czas i energię.
7. **Defekty i błędy**. Koszt poprawki, reklamacji i utraty zaufania klienta.



eprasa.pl b81c8d56b5



8. **Niewykorzystany potencjał pracowników**. To strata specyficzna dla MŚP. Ignorowanie pomysłów ludzi, którzy najlepiej znają swoją pracę, to najdroższy błąd menedżera.

Skrzynka z narzędziami Kaizen: praktyczne wdrożenie

Metoda 5S

Wielu przedsiębiorców popełnia błąd, traktując 5S jako „akcję sprzątanie". To błąd. 5S to system wizualizacji procesów.

- **Seiri (Selekcja)**. W biurze lub warsztacie usuwamy wszystko, co nie jest niezbędne. Czerwona etykieta na przedmiot nieużywany od miesiąca – jeśli nikt go nie dotknie przez kolejny tydzień, trafia do utylizacji.
- **Seiton (Systematyka)**. „Miejsce na wszystko i wszystko na swoim miejscu". Używamy cieniowania (tablice cieni na narzędzia) i etykietowania. Czas szukania czegokolwiek musi wynosić mniej niż 30 sekund.
- **Seiso (Sprzątanie)**. To forma inspekcji. Czyszcząc maszynę, operator zauważy pierwszy mikrowyciek oleju, zanim dojdzie do awarii.
- **Seiketsu (Standaryzacja)**. Tworzymy wizualne instrukcje (np. zdjęcie idealnie uporządkowanego biurka przyklejone na ścianie).
- **Shitsuke (Samodyscyplina)**. To najtrudniejszy etap – sprawienie, by porządek stał się nawykiem, a nie przymusem.

Cykl PDCA (Deminga): silnik rozwoju

Każda zmiana w firmie powinna kręcić się wokół czterech etapów:

1. **Plan (Planuj)**. Zdefiniuj cel (np. zmniejszenie liczby reklamacji o 10 proc.). Znajdź przyczynę źródłową (używając metody 5x Dlaczego).
2. **Do (Wykonaj)**. Wprowadź rozwiązanie testowo, np. tylko na jednym stanowisku.
3. **Check (Sprawdź)**. Zmierz wyniki. Czy liczba błędów spadła?
4. **Act (Działaj)**. Jeśli działa – wprowadź jako standard w całej firmie. Jeśli nie – zacznij cykl od nowa.

Rola lidera i kultura organizacyjna w MŚP

W małej firmie właściciel jest „żywym wzorcem". Jeśli szef wymaga porządku, a sam ma chaos w dokumentach, Kaizen umrze śmiercią naturalną.

Gemba Walk – zarządzanie przez chodzenie

W Kaizen najważniejszym miejscem jest Gemba – miejsce, gdzie powstaje wartość (produkcja, serwis, biuro obsługi). Lider Kaizen nie zarządza zza biurka. Regularnie „idzie do Gemba", by nie oceniać, ale pytać: „Co przeszkadza Ci w pracy?", „Jak możemy to uprościć?". To buduje ogromne zaufanie i poczucie sprawstwa u pracowników.

System sugestii – jak uruchomić potencjał?

W MŚP system sugestii nie musi być skomplikowaną aplikacją. Może to być tablica, na której pracownicy przypinają kartki z problemami i pomysłami. Kluczowe są trzy zasady:

1. **Szybka reakcja**. Odpowiedź na pomysł musi pojawić się w ciągu 24-48 godzin.
2. **Wdrażanie małych rzeczy**. Nie czekaj na „genialne idee". Doceniaj pomysł na to, jak szybciej otwierać paczki czy lepiej sortować maile.
3. **Brak kar za błędy**. Jeśli pracownik zaproponuje zmianę, która nie zadziała, nie może zostać ukarany. Kaizen to kultura eksperymentu.

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



eprasa.pl b81c8d56b5



Korzyści finansowe i operacyjne dla MŚP

Wdrożenie Kaizen nie wymaga wielkich budżetów, ale daje wymierne efekty finansowe:

- **Uwolnienie gotówki**. Zmniejszenie zapasów o 20 proc. to często dziesiątki tysięcy złotych, które mogą sfinansować marketing lub podwyżki.
- **Większa przepustowość**. Bez zatrudniania nowych osób firma jest w stanie obsłużyć więcej zleceń dzięki eliminacji przestojów.
- **Budowanie marki**. Firma, w której panuje wzorcowy porządek (5S), wzbudza znacznie większe zaufanie u kontrahentów i audytorów.
- **Przewaga na rynku pracy**. W dobie trudności z pozyskaniem specjalistów, środowisko pracy oparte na szacunku i słuchaniu pracownika (filozofia Kaizen) staje się potężnym magnesem dla talentów.

Jak zacząć? Plan na pierwsze 30 dni

Wdrożenie Kaizen w małej firmie powinno przebiegać ewolucyjnie:

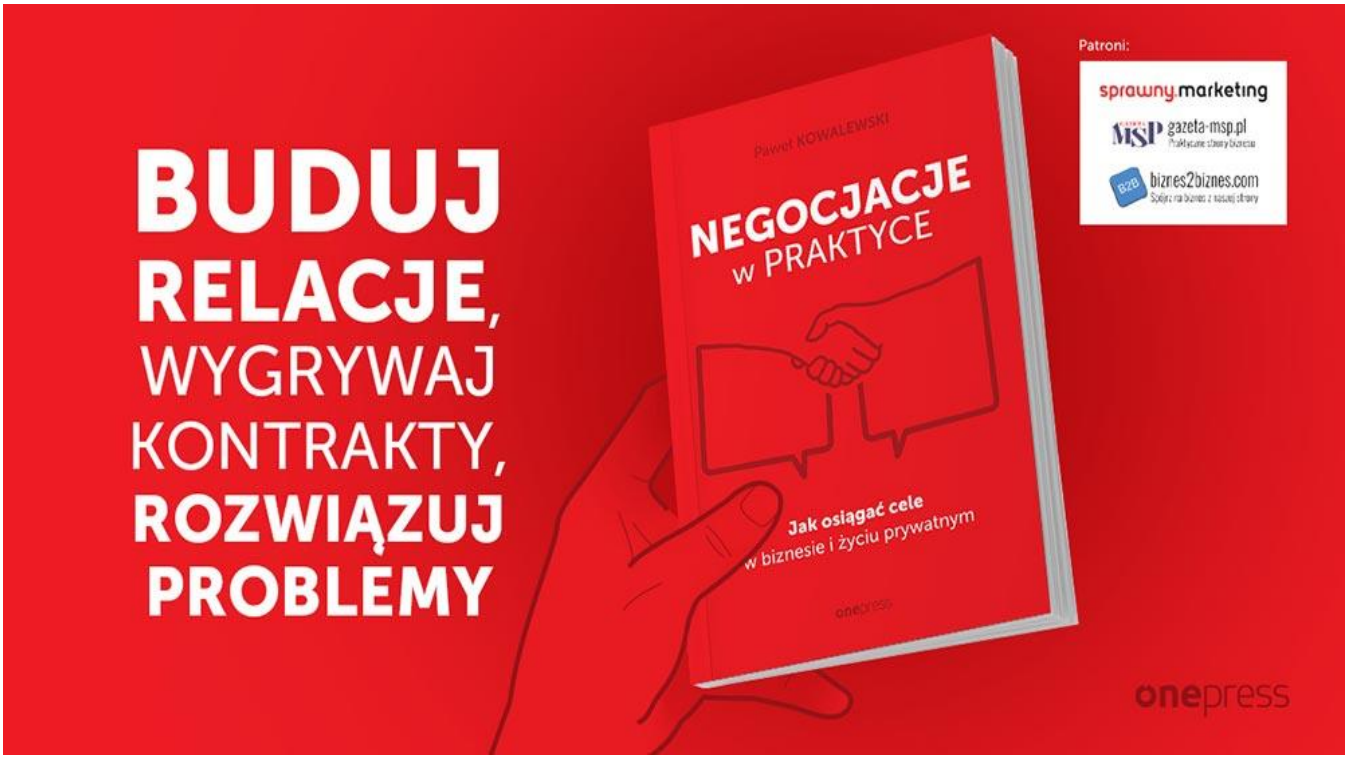
1. **Tydzień 1**. Edukacja i obserwacja. Przeszkol zespół z podstaw (czym jest 8 strat). Poproś każdego, by przez tydzień zapisywał jedną rzecz, która go najbardziej irytuje w pracy.
2. **Tydzień 2**. Wielkie Seiri (Selekcja). Poświęćcie jedno popołudnie na wspólne uprzątnięcie wspólnej przestrzeni. Pozbądźcie się zepsutych urządzeń i nieaktualnych dokumentów.
3. **Tydzień 3**. Pilotażowy PDCA. Wybierzcie jeden, najprostszy problem zgłoszony przez zespół i spróbujcie go rozwiązać w tydzień.
4. **Tydzień 4**. Standaryzacja i cele. Ustalcie stały termin (np. 15 minut w każdy piątek) na rozmowę o usprawnieniach.

Podsumowanie: droga, która nie ma końca

Kaizen to nie projekt z datą końcową. To droga. W sektorze MŚP, gdzie zmienność rynku jest ogromna, zdolność do ciągłego, drobnego korygowania kursu jest cenniejsza niż sztywny, wieloletni plan strategiczny. Firmy, które wybierają Kaizen, stają się „organizacjami uczącymi się" – odpornymi na kryzysy.

Największym ryzykiem nie jest to, że zmiany będą zbyt małe. Największym ryzykiem jest to, że nie zrobisz dziś ani jednego kroku naprzód. ■

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl b81c8d56b5



Obsługa klienta w 2026 roku – system operacyjny firmy, a nie dział wsparcia



PIOTR TYTOŃ

Jeszcze niedawno obsługa klienta była postrzegana jako funkcja reaktywna – miejsce, do którego trafiają problemy wygenerowane gdzie indziej. W 2026 roku to podejście jest już nie tylko nieaktualne, ale wręcz niebezpieczne. W warunkach wysokiej zmienności, presji kosztowej i rosnących oczekiwań klientów, obsługa klienta przestała być „działem". Stała się jednym z kluczowych mechanizmów stabilizujących cały system operacyjny firmy.

eprasa.pl b81c8d56b5



To właśnie przez obsługę klienta najszybciej widać, czy organizacja działa spójnie. Czy sprzedaż obiecuje to, co operacje są w stanie dowieźć. Czy planowanie uwzględnia realną zmienność. Czy decyzje są podejmowane tam, gdzie powstaje problem, czy wciąż krążą po hierarchii. Klient, kontaktując się z firmą, nie testuje uprzejmości konsultanta. Testuje odporność systemu – jego przewidywalność, decyzyjność i zdolność do zamykania spraw bez eskalacji.

Dlatego obsługa klienta nie może być już traktowana jako koszt do optymalizacji ani bufor chroniący resztę organizacji przed konsekwencjami złych decyzji. Jest ona czujnikiem jakości procesów upstream i jednym z najdokładniejszych barometrów dojrzałości zarządczej.

Firmy, które próbują „naprawiać" obsługę klienta w oderwaniu od sprzedaży, planowania czy realizacji, w rzeczywistości maskują problemy systemowe – aż do momentu, w którym skala napięć zaczyna uderzać w cash flow, relacje z klientami i reputację rynkową.

Leanowe spojrzenie: lustro organizacji

Leanowe spojrzenie na obsługę klienta porządkuje ten chaos bardzo szybko. Nie dlatego, że Lean jest kolejną metodyką, ale dlatego, że wymusza jedno podstawowe pytanie: gdzie w tym wszystkim powstaje wartość, a gdzie marnotrawstwo?

Z moich doświadczeń wynika, że obsługa klienta jest jednym z najbardziej marnotrawnych obszarów w firmach średniej wielkości. Dominują tam powtórne kontakty, eskalacje, ręczne obejścia systemu, tłumaczenie decyzji innych działów i gaszenie pożarów, które nigdy nie powinny się pojawić. To nie są problemy kompetencyjne ludzi. To są problemy projektowe systemu. Lean brutalnie obnaża prawdę, z którą wiele zarządów ma trudność: dział obsługi klienta bardzo rzadko jest źródłem problemów. Jest ich lustrem.

Wysoki poziom obsługi klienta, o którym tak często się mówi, w praktyce operacyjnej ma bardzo konkretne znaczenie. Nie chodzi o empatię dla empatii ani o skrypty rozmów. Chodzi o przewidywalność,



eprasa.pl b81c8d56b5



spójność i zdolność do realnego rozwiązywania problemów. Klient chce wiedzieć, czego się spodziewać. Chce, aby niezależnie od kanału i osoby otrzymał tę samą informację. Chce, aby firma reagowała szybko tam, gdzie ma to znaczenie, a nie tam, gdzie jest to wygodne wewnętrznie. I przede wszystkim chce, aby problem został rozwiązany, a nie tylko obsłużony.

Projektowanie strumienia wartości

Dla zarządów kluczowe jest zrozumienie jednego faktu: wysoka jakość obsługi klienta nie jest kosztem. Jest efektem ubocznym dobrze zaprojektowanego systemu operacyjnego. Projektowanie skutecznej obsługi klienta zaczyna się nie od procedur, lecz od zrozumienia rzeczywistego strumienia wartości. Nie tego, który widnieje na slajdach, ale tego, który faktycznie działa. Skąd biorą się zgłoszenia, ile razy sprawa zmienia właściciela, gdzie czeka, gdzie wraca, gdzie się gubi.

W niemal każdej firmie, z którą pracuję, już samo mapowanie strumienia ujawnia, że większość pracy obsługi klienta jest konsekwencją problemów wygenerowanych wcześniej. Sprzedaż sprzedaje coś, czego operacje nie są w stanie dowieźć. Planowanie ignoruje zmienność. Informacja nie przepływa. Obsługa klienta zbiera tego konsekwencje. Dojrzały system obsługi klienta opiera się na jasnym rozpoznaniu momentów krytycznych – tych punktów styku, w których klient podejmuje decyzję o dalszej współpracy. To tam potrzebna jest najwyższa jakość, decyzyjność i doświadczenie. Nie wszędzie. Tylko tam, gdzie stawka jest najwyższa.

Kluczowym elementem takiego systemu jest przeniesienie decyzyjności jak najbliżej klienta. Każde „muszę zapytać przełożonego” to wydłużony czas, frustracja i koszt. Nie oznacza to braku kontroli, lecz zarządzanie przez ramy decyzyjne, a nie przez mikrozarządzanie.

Finansowy wymiar obsługi i siła marki

Z perspektywy finansowej obsługa klienta ma znacznie większy wpływ na firmę niż większość zarządów jest gotowa przyznać. Każda nierozwiązana sprawa to potencjalnie opóźniona płatność. Każdy spór to zamrożone pieniądze. Każda eskalacja to koszt kapitału i energii organizacji. Firmy, które traktują obsługę

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl b81c8d56b5



klienta jako element systemu cash flow, a nie centrum kosztów, widzą bardzo konkretne efekty: szybsze zamykanie spraw spornych, mniejszą liczbę korekt faktur, stabilniejsze relacje z kluczowymi kontrahentami. Warto również zaznaczyć, iż największe oszczędności nie powstają przez cięcie kosztów obsługi klienta, ale przez eliminację przyczyn zgłoszeń.

Obsługa klienta ma również ogromny wpływ na markę – choć nie w tym sensie, w jakim opisują to kampanie marketingowe. Marka nie buduje się wtedy, gdy wszystko działa. Buduje się w momentach problemowych. Z operacyjnego punktu widzenia marka jest sumą doświadczeń w punktach tarcia. Firmy, które reagują spójnie, jasno komunikują ograniczenia i nie składają obietnic bez pokrycia, są postrzegane jako przewidywalni partnerzy. A przewidywalność jest jedną z najbardziej niedocenianych wartości rynkowych. Rynek i konkurencja szybko czytają sygnały operacyjne.

Dobra obsługa klienta wzmacnia pozycję negocjacyjną, przyciąga lepszej jakości klientów i buduje barierę wejścia trudną do skopiowania. System jest zawsze trudniejszy do podrobienia niż oferta.

Grzechy główne i bariery rozwoju

W praktyce doradczej widzę powtarzalne błędy, które skutecznie blokują rozwój obsługi klienta. Najczęściej jest to traktowanie jej jako osobnego działu, a nie systemu. Następnie wiara, że technologia rozwiąże problemy, które nigdy nie zostały poprawnie zaprojektowane. Kolejnym błędem jest oderwanie obsługi klienta od decyzji sprzedażowych oraz brak powiązania jej z przepływami pieniężnymi.

Bardzo często spotykam się też z deklaratywnym „upodmiotowieniem" zespołów, za którym nie idą realne ramy decyzyjne. Organizacja wtedy eskaluje wszystko, działa wolno i frustruje zarówno klientów, jak i siebie. Najbardziej niebezpieczne jest jednak ignorowanie powtarzalności problemów. Jeżeli te same sprawy wracają miesiącami, a jedyną zmianą jest coraz lepsza odpowiedź, to mamy do czynienia z akceptacją porażki systemowej.

W pracy z zarządami często korzystam z prostej checklisty audytowej:

- Czy wiemy, które procesy generują kontakt z klientem?
- Czy pierwsza linia ma realną decyzyjność?
- Które zgłoszenia blokują płatności?
- Jak szybko wnioski z obsługi klienta zmieniają procesy?
- Czy zarząd faktycznie zna realne problemy klientów, czy tylko ich zagregowane raporty?

Duża liczba odpowiedzi „nie wiem" oznacza brak widoczności systemowej. Duża liczba odpowiedzi „nie" oznacza problemy strukturalne. I to właśnie tam należy zaczynać pracę.



eprasa.pl b81c8d56b5



Architektura procesów a jakość decyzji

Po latach pracy z organizacjami widzę jeden wspólny mianownik: obsługa klienta nigdy nie jest lepsza niż procesy, które ją zasilają. W praktyce oznacza to, że każda firma ma dokładnie taką obsługę klienta, na jaką pozwala jej architektura procesów, jakość decyzji zarządczych i dojrzałość w zarządzaniu ryzykiem. Jeżeli sprzedaż może obiecywać dowolne terminy bez konsultacji z operacjami, obsługa stanie się działem tłumaczeń. Jeżeli planowanie ignoruje zmienność, obsługa stanie się amortyzatorem frustracji. Jeżeli odpowiedzialność za błąd jest rozmyta, obsługa stanie się workiem treningowym organizacji.

Już na początku 2026 r. widać, że firmy, które radzą sobie najlepiej, projektują obsługę klienta jako element systemu odporności. Nie chodzi o optymalizację pojedynczych wskaźników, lecz o zdolność do szybkiego powrotu do stabilności po zakłóceniu. Obsługa klienta pełni rolę czujnika – wykrywa odchylenia szybciej niż raporty finansowe. Dojrzałe organizacje analizują nie tylko wolumen zgłoszeń, ale ich przyczyny i wpływ na inne procesy. Wskaźniki takie jak czas zamknięcia spraw blokujących płatności czy odsetek spraw rozwiązanych bez eskalacji mówią o kondycji firmy więcej niż klasyczne KPI.

Wysoka jakość obsługi klienta nie polega na eliminacji wszystkich problemów. Polega na tym, że są one przewidywalne i zarządzane. Z perspektywy zarządczej oznacza to konieczność innego podejścia do przywództwa – zejścia poziom niżej niż deklaracje trategiczne. Obsługa klienta jest dziś jednym z najuczciwszych obszarów biznesu. Nie da się jej „zagadać" ani przykryć kampanią wizerunkową. System prędzej czy później pokaże prawdę. Pytanie brzmi, czy firma jest w stanie potraktować ją jako część systemu operacyjnego, który albo ją wzmacnia, albo obnaża jej słabości. Stabilność staje się dziś najcenniejszą walutą biznesową. ■

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

REKLAMA



eprasa.pl b81c8d56b5

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 b81c8d56b5



Wirtualne zgromadzenia wspólników – wygoda czy ryzyko prawne?



BARTOSZ KURAŚ

Zdalne i hybrydowe zgromadzenia wspólników i akcjonariuszy są popularnym i rosnącym trendem, szczególnie na świecie. Tymczasem w Polsce to rozwiązanie nadal nie jest pierwszym wyborem spółek z.o.o. Prawo w Polsce daje możliwość zdalnego udziału w zgromadzeniach wspólników, jednak szczególne obawy dotyczą możliwości zaskarżenia uchwał w przypadku wątpliwości co do identyfikacji, bezpieczeństwa transmisji czy tajności w przypadku wybranych głosowań.

eprasa.pl b81c8d56b5



Polskie przepisy dopuszczają uczestnictwo w zgromadzeniu wspólników lub akcjonariuszy przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. Rozwiązanie to umożliwia wykonywanie praw korporacyjnych, zadawanie pytań oraz głosowanie bez konieczności fizycznej obecności w miejscu obrad.
Jednocześnie Kodeks spółek handlowych (KSH) wciąż nakazuje wskazanie miejsca takiego zgromadzenia, co prowadzi do wniosku, że chociaż udział zdalny jest w pełni dopuszczalny, to zwołanie zgromadzenia wyłącznie w formie wirtualnej – bez określenia fizycznej lokalizacji – pozostaje konstrukcją niepewną prawnie.

Wymogi prawne

Przepisy wymagają, aby w zawiadomieniu o zgromadzeniu została wskazana fizyczna lokalizacja obrad, nawet jeżeli wspólnicy lub akcjonariusze będą uczestniczyć zdalnie. W spółce z o.o. wymóg ten wynika z art. 238 § 1 KSH, który nakazuje w zawiadomieniu o zwołaniu zgromadzenia wskazanie „miejsca i czasu zgromadzenia". Większość prawników rekomenduje więc model hybrydowy, w którym obok formy online istnieje tradycyjne miejsce obrad. W praktyce w spółkach z o.o. pewnym ułatwieniem jest art. 240 KSH, który dopuszcza pod określonymi warunkami, powzięcie uchwały bez formalnego zwołania zgromadzenia.
Przepis nie rozstrzyga sam przez się o „pełnej wirtualności" miejsca obrad; w praktyce i doktrynie zagadnienie jest dyskusyjne (zwłaszcza wobec systemowej konstrukcji „miejsca" zgromadzenia oraz wymogów protokołowania).
Art. 240 KSH wymaga w tym przypadku reprezentacji 100 proc. kapitału zakładowego, oraz brak sprzeciwu wszystkich wspólników w zakresie odbycia zgromadzenia i powzięcia uchwał. Można z tego wywodzić, że tego typu zgromadzenie może odbyć się w formule całkowicie wirtualnej. Pozostaje to jednak dyskusyjne i może wiązać się z podwyższonym ryzykiem sporu.
Zastosowanie trybu elektronicznego wymaga decyzji zwołującego. Jeżeli przewiduje się udział zdalny, zawiadomienie musi zawierać informacje o sposobie uczestnictwa, wypowiadania się, wykonywania prawa głosu oraz wniesienia sprzeciwu.



eprasa.pl b81c8d56b5



Aby zgromadzenie w pełni wirtualne było legalne i trudne do podważenia, należy zapewnić pełną identyfikację wspólników, sporządzić protokół, który odzwierciedla przebieg obrad, oraz zapewnić stabilny i bezpieczny kanał komunikacji.

Dodatkowo umowa spółki nie może wyłączać zdalnego udziału wspólników w takim zgromadzeniu, a wszyscy wspólnicy muszą być obecni online, tj. konieczna jest reprezentacja 100 proc. kapitału zakładowego (osobiście lub przez pełnomocników) i nie wnieść sprzeciwu.

Ryzyka prawne

O ile organizacja w pełni wirtualnego zgromadzenia wspólników (ZW) budzi pewne wątpliwości na gruncie polskiego prawa, to już uczestnictwo w nim na odległość zostało dość szczegółowo opisane w przepisach i ugruntowane w praktyce. Nie oznacza to jednak, że taki udział jest wolny od ryzyk prawnych.

Aby można było wziąć udział w ZW za pomocą środków komunikacji elektronicznej, w pierwszej kolejności taka możliwość nie może być wykluczona przez umowę spółki. Z kolei szczegółowe zasady udziału w ZW za pomocą środków komunikacji elektronicznej określa regulamin, którego treść jest ustalana przez radę nadzorczą lub wspólników.

W przypadku korzystania ze środków elektronicznych uważa się, że przynajmniej przewodniczący powinien być na miejscu w siedzibie spółki lub innym miejscu, w którym umowa spółki umożliwia przeprowadzanie ZW. By wykluczyć ryzyka prawne zaleca się także, by protokolant również obsługiwał ZW stacjonarnie – choć tu zdania są podzielone.

Wyzwaniem nie tylko prawnym, ale także technologicznym są dwa aspekty, które trzeba rozstrzygnąć w spółce już na etapie przygotowania regulaminu ZW. Pierwszym jest właściwa identyfikacja uczestników zgromadzenia – gdy biorą oni udział zdalnie. Drugim zaś zapewnienie tajności głosowania w przypadku uchwał, które tego wymagają.

Dziś mamy technologiczne możliwości, by należycie identyfikować uczestników ZW zdalnie, oraz zapewnić anonimowe głosowania. Tych funkcji nie mają jednak popularne komunikatory i aplikacje do prowadzenia wideokonferencji, więc kluczowe jest wybranie odpowiednich narzędzi, które spółka powinna zapewnić w celu należytej organizacji ZW, wolnego od ryzyka zaskarżenia uchwał przez uczestników.

Ostatnią kwestią, którą warto wziąć pod uwagę organizując ZW w formie zdalnej są problemy techniczne, które mogą mieć wpływ na możliwości oddania głosu. Awaria Internetu, utrata połączenia czy zawieszenie aplikacji mogą zostać wykorzystane przez uczestników jako argument na rzecz nieważności uchwał, jeśli

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl b81c8d56b5



zostanie wykazane, że nie mieli oni realnej możliwości wykonywania praw korporacyjnych.
Z tego powodu spółki coraz częściej tworzą procedury awaryjne, umożliwiające ponowne głosowanie, wznowienie dostępu lub odtworzenie przebiegu obrad.

Podsumowanie

Zdalne zgromadzenia wspólników są już standardem w wielu krajach, zwłaszcza tam, gdzie przepisy precyzyjnie regulują możliwość przeprowadzenia w pełni wirtualnych obrad. W Polsce rozwiązania te rozwijają się. Praktyka radzi sobie oczywiście na różne sposoby, tak aby zgromadzenia odbywały się sprawnie i w możliwie najbardziej elastyczny sposób; istotnym ułatwieniem są również kwalifikowane podpisy elektroniczne.
Niewątpliwie jednak im bardziej elastyczne i mniej sformalizowane będą przepisy w tym zakresie, tym prostsze będzie funkcjonowanie zarówno dla wspólników, jak i dla spółek.
Polski ustawodawca dopuścił technologię, ale nie przebudował fundamentów – dlatego w pełni wirtualne zgromadzenia cały czas obarczone są pewnym ryzykiem. Ciekawostką może być fakt, że za naszą zachodnią granicą sądy i prawnicy zajmują się już takimi detalami jak możliwość głosowania nad uchwałami przy użyciu znaków graficznych tzw. emotikonów.
W pewnych konfiguracjach wyrażanie woli i oddawanie głosów za pośrednictwem komunikatorów i emotikonów dopuszczał w jednym z orzeczeń sąd apelacyjny w Monachium (OLG München), przy czym interpretacja emoji zależy od kontekstu, co oczywiście wiedzą wszyscy, którzy używają ich na co dzień. Spotkałem się też z bardziej restrykcyjnym podejściem sądu Apelacyjnego we Frankfurcie (OLG Frankfurt).
Już te dwa orzeczenia wskazują, że sytuacja bardzo zależy od okoliczności, a linia orzecznicza nie jest zapewne jednolita. U nas nie spotkałem się jeszcze z orzeczeniem, w którym to zagadnienie byłoby dotychczas analizowane.
Mimo tych ograniczeń spółki coraz chętniej wykorzystują narzędzia zdalne, traktując je jako ułatwienie, ale stosując je w granicach tradycyjnych konstrukcji prawnych. Dopóki przepisy nie zostaną doprecyzowane, model tradycyjno-stacjonarny oraz hybrydowy pozostają najbezpieczniejszą formą organizacji zgromadzeń. ■

Autor: partner w praktyce Corporate/M&A z kancelarii Wolf Theiss

OGŁOSZENIE

Bezpłatna prenumerata wprost na Twoją skrzynkę e-mail



Zamów prenumeratę:

redakcja@gazeta-msp.pl

eprasa.pl b81c8d56b5



Strategiczna komunikacja kryzysowa w firmie. Jak skutecznie chronić reputację i wizerunek firmy



ROBERT SOCHA



R. PR. PAWEŁ BRONISŁAW LUDWICZAK

W naszych poprzednich publikacjach szczegółowo analizowaliśmy fundamenty zarządzania kryzysowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, a także skupialiśmy się na aspektach psychologicznych – zarządzaniu stresem oraz koordynacji prac zespołu kryzysowego. W niniejszym artykule pragniemy dokonać głębszej analizy kluczowego obszaru, jakim jest komunikacja oraz wielowymiarowa dbałość o reputację organizacji. Należy bowiem mieć świadomość, że każdy kryzys biznesowy rozgrywa się równolegle na wielu płaszczyznach. Jedną z najbardziej bezwzględnych jest „sąd opinii publicznej" – gremium, które wydaje wyroki w sposób błyskawiczny, niezwykle sprawny i często niepodlegający apelacji.



W procesie budowania odporności organizacji na sytuacje trudne, należy zwrócić szczególną uwagę na cztery fundamentalne aspekty:

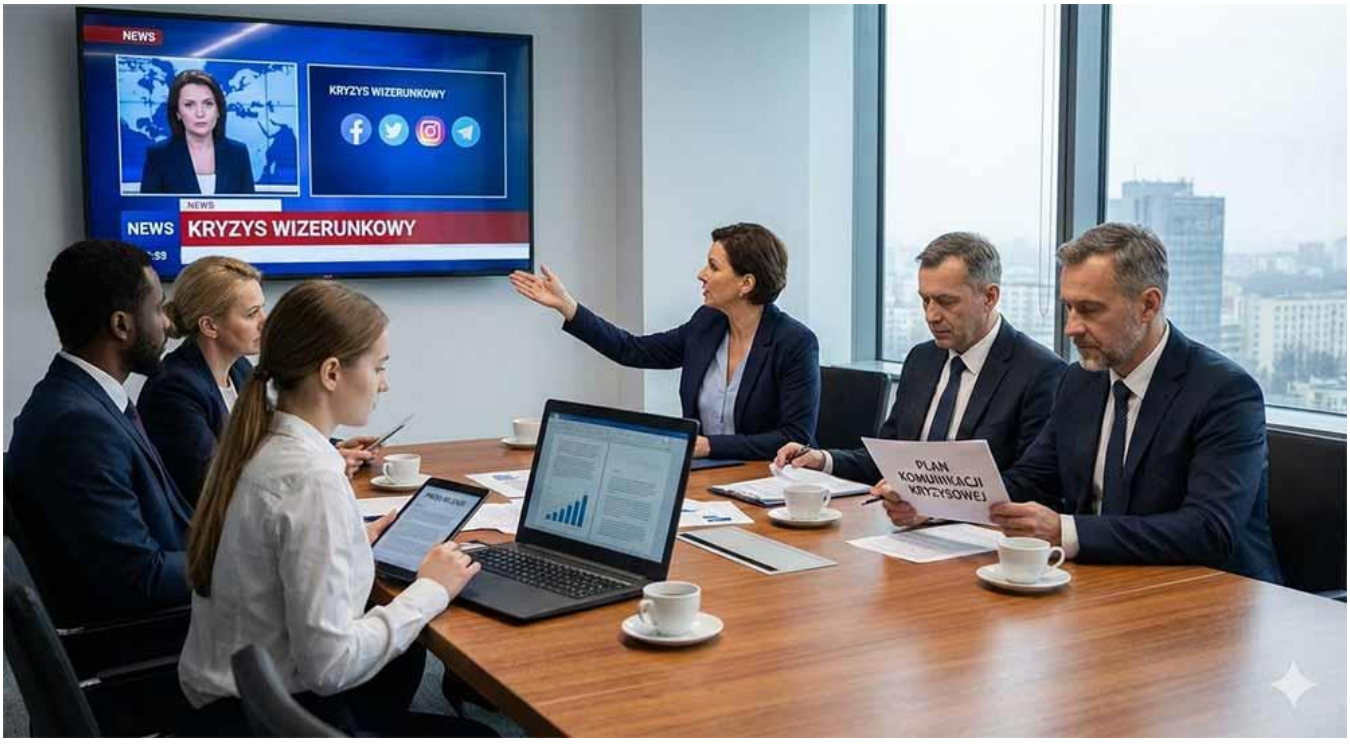
1. **Trwałość i kruchość kapitału zaufania**. Niezmiennie aktualna pozostaje maksyma, że na dobrą reputację pracuje się latami rzetelnej działalności, natomiast jej bezpowrotna utrata może nastąpić w ciągu zaledwie kilku minut niefortunnych zdarzeń lub błędnych decyzji komunikacyjnych.
2. **Reputacja jako aktywo biznesowe**. W dobie współczesnej gospodarki rynkowej reputacja przestała być pojęciem abstrakcyjnym – stała się realnym składnikiem wyceny przedsiębiorstwa, wpływającym na relacje z kontrahentami, dostęp do finansowania oraz lojalność klientów.
3. **Dynamika mediów społecznościowych**. Rozwój platform cyfrowych doprowadził do bezprecedensowej akceleracji obiegu informacji. Wiadomość o kryzysie w ułamku sekundy zyskuje zasięg globalny, co drastycznie skraca czas na reakcję ze strony zarządu.
4. **Nadrzędność prewencji nad reakcją**. Inwestycja w ochronę reputacji powinna rozpocząć się na długo przed pojawieniem się pierwszych negatywnych nagłówków prasowych czy wiralowych postów. Strategia „zapobiegania zamiast leczenia" jest nie tylko skuteczniejsza, ale i znacznie tańsza pod względem operacyjnym.

Gotowość operacyjna i planowanie scenariuszy

Aby skutecznie przeciwdziałać eskalacji sytuacji kryzysowych, organizacja musi posiadać wypracowane mechanizmy odpowiedzi. Niestety, w wielu podmiotach ten aspekt jest systemowo lekceważony w myśl złudnej nadziei, że poważne problemy dotyczą wyłącznie konkurencji. Doświadczenie uczy jednak, że kryzys jest kwestią czasu, a nie prawdopodobieństwa.

Fundamentem bezpieczeństwa jest przygotowanie i formalne zatwierdzenie Planu komunikacji kryzysowej. Dokument ten powinien precyzyjnie definiować strukturę raportowania: kto, w jakiej formie, do jakich grup odbiorców i w jakim czasie kieruje komunikaty. Kluczowe jest przećwiczenie konkretnych scenariuszy.

Oprócz zdarzeń wynikających ze specyfiki danej branży, warto przygotować procedury na okoliczność zdarzeń uniwersalnych, takich jak wyciek danych osobowych, pożar infrastruktury, cyberatak



eprasa.pl b81c8d56b5



czy nagłe odejście kluczowych menedżerów. Można to porównać do kursu pierwszej pomocy: automatyzm działań i opanowanie emocji w godzinie próby są możliwe tylko dzięki wcześniejszym szkoleniom.

Prawnik w świecie mediów – szanse i zagrożenia

W obliczu kryzysu naturalnym odruchem zarządu jest wezwanie wsparcia prawnego. To słuszna decyzja, jednak rodzi ona pewne ryzyka, jeśli organizacja nie posiada rozbudowanego działu PR lub rzecznika prasowego. Często prawnicy otrzymują od zarządu polecenie „zajęcia się mediami", co bywa wejściem na pole minowe. Program studiów prawniczych rzadko obejmuje techniki komunikacji społecznej.

Głównym problemem jest często hermetyczny żargon prawniczy. Język pełen skomplikowanych konstrukcji i technicznych terminów jest dla przeciętnego odbiorcy niezrozumiały, a co gorsza – bywa odbierany jako próba uniknięcia odpowiedzi lub ukrycia prawdy, co wywołuje efekt odwrotny do zamierzonego.

Nawet jeśli firma korzysta z usług eksperta PR, relacja na linii prawnik – doradca komunikacyjny przypomina próbę pogodzenia ognia z wodą.

- dla prawnika milczenie i powściągliwość są gwarancją, że żadne słowo nie zostanie wykorzystane przeciwko klientowi na drodze procesowej.
- dla eksperta PR milczenie w przestrzeni publicznej jest często traktowane jako milczące przyznanie się do winy.

Skuteczne zarządzanie kryzysowe wymaga symbiozy obu tych grup. Komunikaty medialne powinny być kreowane przez specjalistów od wizerunku, ale obligatoryjnie opiniowane przez prawników pod kątem ryzyk procesowych i cywilnoprawnych.

Mówić czy milczeć? Pułapka „Efektu Streisand"

Czasami argumenty, które są w pełni uzasadnione na płaszczyźnie formalno-prawnej, mogą okazać się wizerunkową katastrofą w „sądzie opinii publicznej". Klasycznym tego przykładem jest Efekt Streisand – zjawisko, w którym próba ocenzurowania, ukrycia lub siłowego usunięcia informacji (np. poprzez agresywny pozew) wywołuje jej gwałtowną popularyzację.

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP





eprasa.pl b81c8d56b5



Publikowanie przez prawników otwartych gróźb procesowych w mediach społecznościowych rzadko przynosi oczekiwany skutek. Zamiast wyciszenia sprawy, zazwyczaj dochodzi do jej nagłośnienia, gdyż algorytmy platform społecznościowych promują treści budzące polaryzację i silne emocje. Znacznie skuteczniejszym rozwiązaniem jest kierowanie precyzyjnych pism bezpośrednio do strony naruszającej dobra klienta, bez angażowania w ten proces szerokiej publiczności.

W ramach tzw. Litigation PR (komunikacji procesowej) lepiej postawić na jakość, a nie na ilość. Kontakt z liderami opinii i dostarczenie im rzetelnych, merytorycznych materiałów pozwala budować przekaz oparty na domniemaniu niewinności – zasadzie, o której media w pogoni za sensacją często zapominają.

Narzędzia Prawa prasowego: autoryzacja i sprostowanie

W profesjonalnych relacjach z redakcjami warto aktywnie korzystać z narzędzi, które oferuje Prawo prasowe:

- **autoryzacja (Art. 14a)**: Dziennikarz nie ma prawa odmówić autoryzacji dosłownie cytowanej wypowiedzi, o ile nie była ona wcześniej publikowana. To kluczowe narzędzie kontroli przekazu.
- **zgoda na publikację (Art. 14)**: Rozpowszechnianie informacji utrwalonych za pomocą rejestratorów dźwięku lub obrazu wymaga wyraźnej zgody osoby udzielającej informacji.

Warto przeszkolić kadrę menedżerską, by w kontaktach z mediami zawsze korzystała z prawa do autoryzacji. Niestety, wiele podmiotów zapomina o tej możliwości, tracąc kontrolę nad ostatecznym brzmieniem swoich deklaracji.

Osobną kwestią jest instytucja sprostowania (art. 31a i nast.). Prawnicy chętnie po nią sięgają, traktując ją jako formę obrony klienta. Jednak w praktyce sprostowanie bywa mieczem obosiecznym. Proces jego wymuszenia bywa długotrwały, a gdy po wielu miesiącach tekst się ukazuje, opinii publicznej jedynie przypominamy o dawnym kryzysie, o którym zdążyła już zapomnieć.

Dodatkowo, sprostowania pisane językiem negacji („Nieprawdą jest, że...") psychologicznie utrwalają w pamięci odbiorcy pierwotną, negatywną informację, zachęcając go do ponownego wyszukiwania szczegółów sprawy w Internecie.

Podsumowanie

W zarządzaniu kryzysowym warto pamiętać o mądrości płynącej z ludowych przysłów: „Strzeżonego Pan Bóg strzeże" oraz „Spodziewaj się najlepszego, ale przygotuj się na najgorsze". Profesjonalne przygotowanie do kryzysu to nie oznaka pesymizmu, lecz wyraz najwyższej odpowiedzialności za przyszłość przedsiębiorstwa i jego pracowników.

Jeśli mają Państwo pytania dotyczące budowania strategii komunikacji kryzysowej lub potrzebują wsparcia w audycie procedur wizerunkowych, serdecznie zapraszamy do bezpośredniego kontaktu. ■

Robert Socha – prawnik po aplikacji i egzaminie prokuratorskim, były dziennikarz śledczy. Prezes i współzałożyciel Open Intelligence Group – www.oigroup.ai
r. pr. Paweł Bronisław Ludwiczak – Kancelaria Radcy Prawnego Paweł Ludwiczak – www.ludwiczak-radcaprawny.pl

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



eprasa.pl b81c8d56b5



Certyfikat zgodności a deklaracja zgodności – gdzie tkwią różnice?



DR IZABELLA TYMIŃSKA

W obrocie gospodarczym, szczególnie w branżach związanych z importem, eksportem oraz handlem wyrobami podlegającymi ocenie zgodności, kluczowe są dwa pojęcia: certyfikat zgodności oraz deklaracja zgodności. Choć oba dokumenty potwierdzają spełnienie wymagań prawnych i technicznych, ich znaczenie, procedura wydania oraz podział odpowiedzialności między producentem a importerem różnią się zasadniczo. Zrozumienie tych różnic jest niezbędne dla firm odpowiadających za wprowadzanie produktów na rynek unijny i pozaunijny.

eprasa.pl b81c8d56b5



Deklaracja zgodności – odpowiedzialność producenta lub importera

Deklaracja zgodności (ang. Declaration of Conformity, często spotykana jako EU DoC) to dokument sporządzany przez producenta, a w przypadku towarów importowanych spoza UE – przez importera. Jest to oświadczenie własne przedsiębiorcy. Podmiot wprowadzający produkt do obrotu samodzielnie potwierdza w nim, że wyrób spełnia wymagania określone w przepisach prawa, normach technicznych czy dyrektywach unijnych (np. dyrektywy nowego podejścia: LVD, EMC, RoHS czy MDR dla wyrobów medycznych).

W deklaracji zgodności powinny znaleźć się m.in.:

- pełne dane producenta lub upoważnionego przedstawiciela,
- jednoznaczny opis produktu (np. nazwa, typ, numer partii lub seryjny),
- wykaz odpowiednich norm i aktów prawnych, z którymi wyrób jest zgodny,
- data wydania oraz podpis osoby upoważnionej.

Deklaracja jest najczęściej niezbędnym elementem procedury oznakowania CE. Składając ją, producent bierze na siebie pełną odpowiedzialność prawną za to, że wyrób jest bezpieczny i zgodny z prawem. Co ważne, deklaracja nie jest weryfikowana przez niezależne instytucje w chwili jej wystawienia – to przedsiębiorca gwarantuje jej prawidłowość. Organy nadzoru rynku mogą jednak w każdej chwili zażądać jej przedstawienia i zweryfikować stan faktyczny towaru.

Certyfikat zgodności – ocena przez jednostkę notyfikowaną

Sytuacja wygląda inaczej w przypadku certyfikatu zgodności. Jest to dokument wydawany przez niezależną stronę trzecią – jednostkę certyfikującą (np. jednostkę notyfikowaną w UE lub akredytowaną instytucję w państwach trzecich).

Certyfikat stanowi obiektywne potwierdzenie, że produkt przeszedł rygorystyczną procedurę oceny, obejmującą najczęściej badania laboratoryjne,



eprasa.pl b81c8d56b5

audyt procesu produkcji oraz szczegółową analizę dokumentacji technicznej. Dokument ten jest zewnętrznym dowodem na to, że towar spełnia określone wymagania.

Certyfikaty spotykamy zwłaszcza tam, gdzie bezpieczeństwo użytkowników jest priorytetem, m.in. w przypadku:

- wyrobów medycznych,
- środków ochrony indywidualnej (PPE),
- materiałów budowlanych (rozporządzenie CPR),
- urządzeń ciśnieniowych i gazowych.

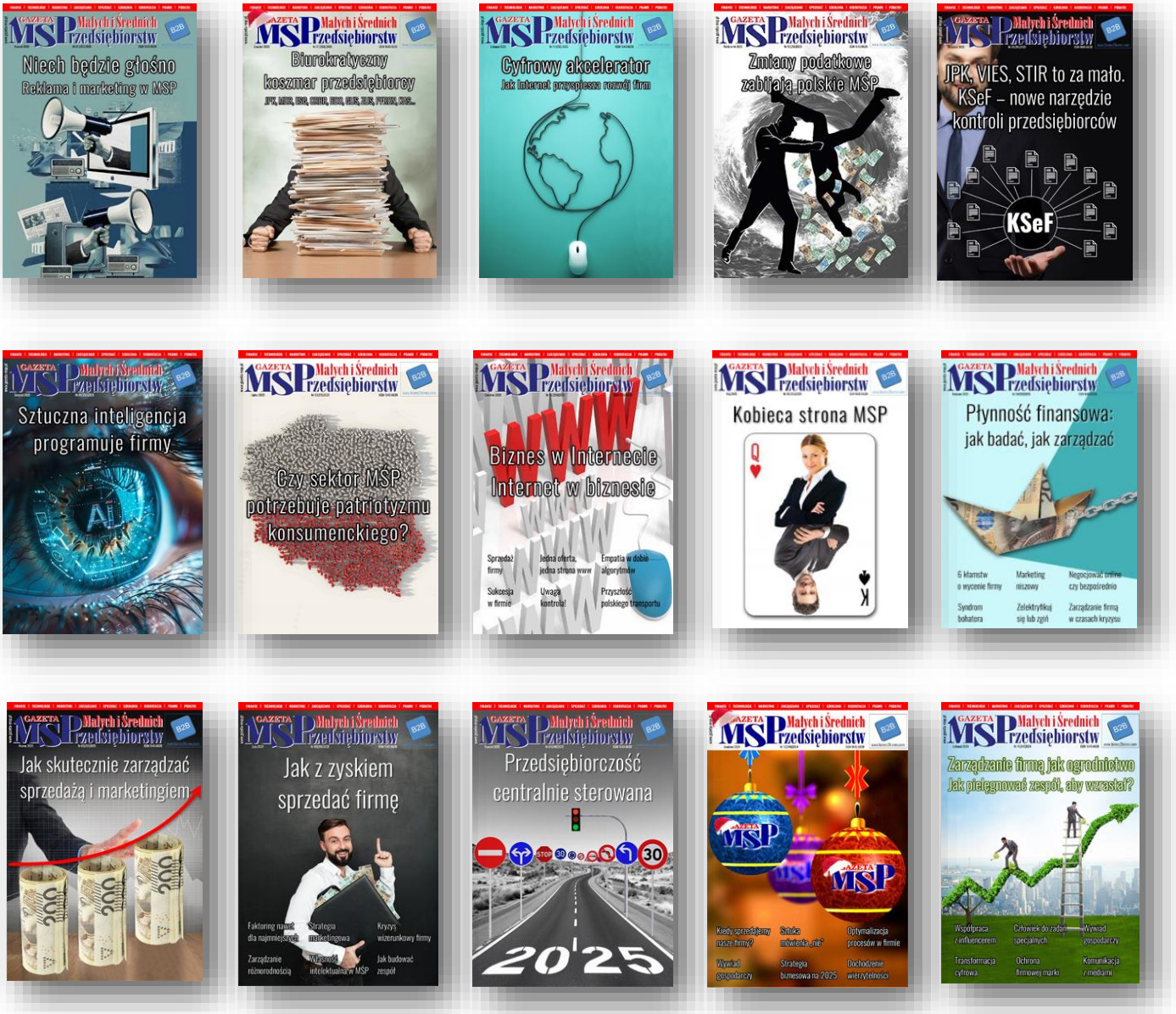
Posiadanie certyfikatu, nawet jeśli nie jest on ściśle wymagany prawem, znacząco zwiększa zaufanie kontrahentów i stanowi dodatkowe zabezpieczenie producenta w razie ewentualnych sporów prawnych.

Kluczowe różnice w pigułce

Mimo że oba dokumenty dotyczą zgodności produktu, różnią się w czterech głównych obszarach:

1. **Podmiot wystawiający**. Deklarację sporządza samodzielnie producent lub importer. Certyfikat wystawia wyłącznie niezależna, akredytowana jednostka.
2. **Charakter dokumentu**. Deklaracja to oświadczenie własne (subiektywne), natomiast certyfi-

AUTOPROMOCJA



eprasa.pl b81c8d56b5



kat to formalne potwierdzenie przez stronę trzecią (obiektywne).

3. **Zakres odpowiedzialności**. Przy deklaracji pełna odpowiedzialność spoczywa na przedsiębiorcy. Przy certyfikacie jednostka certyfikująca bierze odpowiedzialność za rzetelność przeprowadzonej kontroli (choć za sam produkt końcowy nadal odpowiada producent).
4. **Wymogi prawne**. Deklaracja jest obowiązkowa dla niemal wszystkich produktów objętych oznakowaniem CE. Certyfikat jest wymagany tylko dla specyficznych kategorii produktów o wyższym stopniu ryzyka.

Znaczenie dla praktyki biznesowej

Dla firm działających w handlu międzynarodowym biegłość w rozróżnianiu tych dokumentów ma wymiar finansowy. Błędy w dokumentacji mogą skutkować zatrzymaniem odprawy celnej, odmową dopuszczenia towaru do obrotu, a nawet wysokimi karami administracyjnymi.
Warto pamiętać: deklaracja zgodności jest zawsze fundamentem. Bez niej sprzedaż wielu towarów w UE jest niemożliwa. Certyfikat natomiast jest jej uzupełnieniem – wymagany przepisami sektorowymi lub przez kontrahenta, który oczekuje najwyższego potwierdzenia jakości i bezpieczeństwa.

Podsumowanie

Certyfikat i deklaracja zgodności to dokumenty powiązane, ale pełniące odmienne role. Deklaracja to wewnętrzne zobowiązanie producenta, podczas gdy certyfikat to zewnętrzna weryfikacja tego zobowiązania. W obrocie gospodarczym oba te dokumenty wzajemnie się uzupełniają, budując bezpieczeństwo prawne i wiarygodność marki na rynku. ■

Autorka: ekspert ds. ceł, prawa celnego, handlu zagranicznego. Zajmuje się doradztwem z zakresu przepisów prawa celnego, importu i eksportu towarów i usług,analizą finansowo-ekonomiczną kontraktów międzynarodowych
www.ekspertcelny.pl

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, edukacja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl b81c8d56b5



Co sprawia, że Twoja firma zarabia?

Zrozumienie źródeł zysku to jedno z najważniejszych zadań dyrektora finansowego i właściciela firmy. Wypracowanie dodatniego wyniku finansowego to dopiero połowa sukcesu – drugą połową jest precyzyjna wiedza o tym, dlaczego ten wynik osiągnięto. Czy zysk jest efektem ciężkiej pracy zespołu sprzedaży, czy może wynika ze splotu korzystnych okoliczności rynkowych lub optymalizacji kosztów?

TOMASZ RYDZICKI

eprasa.pl/b81c8d56b5



W nowoczesnym controllingu finansowym stosuje się dwie komplementarne metody, które pozwalają zajrzeć „pod maskę" wyniku finansowego: analizę wartości sprzedaży i struktury asortymentowej oraz wieloczynnikową analizę odchyleń.

Analiza wartości sprzedaży i struktury: pierwszy filar rentowności

Tradycyjne podejście do analizy zysku często kończy się na stwierdzeniu: „sprzedaliśmy więcej, więc zarobiliśmy więcej". To jednak uproszczenie, które może prowadzić do błędnych decyzji strategicznych. Przyczynowa analiza wyniku finansowego opiera się na założeniu, że zysk jest wypadkową wielu zmiennych, które oddziałują na siebie nawzajem.

Kluczowe determinanty wyniku finansowego

W tej metodzie przyjmuje się, że na ostateczny sukces finansowy wpływa sześć fundamentalnych czynników:

1. **Wolumen sprzedaży (przychody netto)**. Czysta skala działania. Wzrost wolumenu przy zachowaniu marży zawsze poprawia wynik, jednak wiąże się z koniecznością angażowania większego kapitału obrotowego.
2. **Struktura asortymentowa**. To parametr często ignorowany, a mający kluczowe znaczenie w firmach oferujących więcej niż jeden produkt.
3. **Koszty funkcjonowania**. Koszty stałe i zmienne, które przedsiębiorstwo musi ponieść, aby utrzymać operacyjność.
4. **Dźwignia operacyjna**. Zależność między kosztami stałymi a zmiennymi. Firmy o wysokich kosztach stałych (np. produkcja ciężka) drastycznie tracą na zysku przy niewielkim spadku sprzedaży, ale zyskują bardzo szybko powyżej progu rentowności.
5. **Zdarzenia nadzwyczajne**. Saldo zysków i strat wynikających z sytuacji nietypowych (np. sprzedaż zbędnego majątku, odszkodowania).
6. **Efektywność aktywów**. Jak szybko majątek obrotowy (zapasy, należności) zamienia się w gotówkę.

Przyjmując powyższe założenia, możemy stwierdzić,



eprasa.pl b81c8d56b5



że wzrost wartości sprzedaży zwiększa zysk tylko pod warunkiem, że sprzedaż ta jest rentowna. W historii gospodarczej znanych jest wiele przypadków firm, które zbankrutowały w fazie gwałtownego wzrostu, ponieważ zwiększały udział produktów, na których marża była ujemna lub zbyt niska, by pokryć koszty stałe.

Strategiczne znaczenie struktury asortymentowej

Dla rzetelnej oceny zysku fundamentalna jest analiza miksu produktowego. Ma ona znaczenie krytyczne, gdy wyroby różnią się od siebie pracochłonnością i marżą.
Wyobraźmy sobie firmę produkującą luksusowe meble oraz tanie akcesoria biurowe. Sprzedaż akcesoriów generuje duży obrót, ale niską marżę. Z kolei meble luksusowe sprzedają się rzadziej, ale dają wysoką rentowność. Wzrost zysku można osiągnąć nie poprzez agresywne zwiększanie sprzedaży wszystkiego, ale przez przesunięcia strukturalne – promowanie produktów wysokomarżowych przy jednoczesnym ograniczaniu udziału tych, które jedynie „generują obrót", a pochłaniają zasoby magazynowe i logistyczne.

Analiza odchyleń wyniku: drugi filar rentowności

Analiza odchyleń to narzędzie dla bardziej wymagających menedżerów. Pozwala ona odpowiedzieć na pytanie: jaka część przyrostu zysku wynika z poprawy jakości zarządzania, a jaka z prostego zwiększenia zasobów?

Metoda czynnikowa – analiza ekstensywna vs intensywna

W controllingu wyróżniamy dwa rodzaje wzrostu:

- **wzrost ekstensywny (ilościowy)**. Zarabiamy więcej, bo zatrudniliśmy więcej ludzi i kupiliśmy więcej maszyn. To rozwój przez „pączkowanie" zasobów.
- **wzrost intensywny (jakościowy)**. Zarabiamy więcej przy tych samych zasobach, bo lepiej nimi zarządzamy, mamy nowocześniejszą technologię lub wyższą rentowność sprzedaży.

Model czteroczynnikowy – serce analizy

Najbardziej uniwersalnym modelem jest analiza oparta na czterech dynamikach (D):

D = Dz x Dwm x Dpm x Drs

Gdzie:

- **Dz (zatrudnienie)** – czy zwiększyliśmy zespół?
- **Dwm (wyposażenie majątkowe)** – ile majątku przypada na jednego pracownika? Czy inwestujemy w narzędzia pracy?
- **Dpm (produktywność majątku)** – ile przychodu generuje każda złotówka zainwestowana w maszyny i budynki?

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



eprasa.pl b81c8d56b5



- **Drs (rentowność sprzedaży)** – ile groszy z każdej złotówki przychodu zostaje w firmie jako zysk netto?

Case study: analiza spółki ABC

Aby zrozumieć praktyczną wartość tej metody, przeanalizujmy sytuację spółki ABC, która zanotowała wzrost zysku ze 110 tys. zł do 145 tys. zł.

Krok po kroku: proces analityczny

1. **Identyfikacja odchylenia**. Kwotowy przyrost zysku wynosi 35.000 zł. To nasz punkt wyjścia.
2. **Wyznaczenie dynamiki**. Obliczamy, jak zmieniły się poszczególne parametry rok do roku. W naszym przykładzie otrzymujemy równanie:

1,32 = 1,17 x 1,04 x 1,02 x 1,07

Widać tu, że każda z wartości jest powyżej 1,00, co oznacza, że firma rosła na każdym polu.

3. **Metoda logarytmiczna**. Aby rozbić łączną kwotę 35.000 zł na poszczególne czynniki, stosujemy logarytmowanie (metoda ta pozwala na precyzyjne rozdzielenie wpływów w modelach iloczynowych). Po przeliczeniach otrzymujemy udział procentowy każdego czynnika:
- wpływ wzrostu zatrudnienia: 58 proc.,
- wpływ wyposażenia majątkowego: 17 proc.,
- wpływ produktywności majątku: 8 proc.,
- wpływ rentowności sprzedaży: 25 proc.

Kwotowa interpretacja wyników

Przekładając to na język pieniędzy:
- wzrost liczby pracowników „dołożył" do zysku 19.888 zł,
- zwiększenie majątku na pracownika (nowe maszyny/narzędzia) przyniosło 4.968 zł,
- lepsze wykorzystanie posiadanych maszyn (produktywność) dało 2.508 zł,
- wyższa marża na produktach (rentowność sprzedaży) wygenerowała 8.570 zł.

Wnioski strategiczne: jak interpretować te dane?

Z analizy płyną ważne wnioski dla zarządu. Choć firma zarobiła o 35 tys. zł więcej, to aż 75 proc. tego wzrostu wynika z czynników ilościowych.

WYNIKI FINANSOWE I WSKAŹNIKI SPÓŁKI ABC

Dane finansowe	2024	2025	Dynamika
Zatrudnienie (osób)	6	7	1,17
Majątek ogółem (zł)	291 000	354 300	1,22
Przychody netto ze sprzedaży (zł)	1 350 000	1 670 300	1,24
Koszt własny sprzedaży (zł)	1 220 000	1 520 000	1,25
Zysk netto (zł)	110 000	50 614	1,32
Wyposażenie majątkowe na zatrudnionego (zł)	48 500	50 614	1,04
Produktywność majątku	4,64	4,71	1,02
Rentowność sprzedaży netto (proc.)	8,15	8,68	1,07

eprasa.pl b81c8d56b5



Co to oznacza w praktyce?

Firma rośnie głównie poprzez zwiększanie skali (więcej ludzi, więcej sprzętu). Jest to model rozwoju bezpieczny w fazie hossy, ale ryzykowny w czasie spowolnienia. Zwróćmy uwagę, że czynniki jakościowe (produktywność i rentowność) odpowiadają jedynie za 33 proc. sukcesu.

Gdyby rynek się nasycił i firma nie mogłaby dalej zwiększać zatrudnienia, jej zysk przestałby rosnąć tak dynamicznie. Dlatego w kolejnym roku budżetowym zarząd powinien położyć większy nacisk na:

- automatyzację (poprawa Dpm) – aby wycisnąć więcej z obecnego majątku,
- optymalizację cenową (poprawa Drs) – aby każda sprzedana sztuka towaru zostawiała w kasie więcej pieniędzy.

Dlaczego warto analizować odchylenia?

Większość firm ogranicza się do porównania „plan vs wykonanie". To jednak nie wystarcza, by zrozumieć dynamikę biznesu. Przyczynowa analiza wyniku finansowego pozwala:

- uniknąć błędnych interpretacji – wzrost zysku przy spadku rentowności sprzedaży to sygnał ostrzegawczy – firma „przepala" zasoby, by utrzymać wynik skalą,
- zoptymalizować inwestycje – wiemy, czy opłaca się kupować nową maszynę, czy lepiej zainwestować w szkolenia pracowników zwiększające ich wydajność,
- zrozumieć strukturę kosztów – analiza pomaga wyłapać moment, w którym koszty funkcjonowania zaczynają rosnąć szybciej niż przychody.

Zysk firmy jest wypadkową wielu sił. Skuteczny menedżer nie tylko patrzy na wynik końcowy, ale rozumie, jak każda z tych sił – od liczby zatrudnionych osób po marżę na pojedynczym produkcie – przekłada się na ostateczne bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa. Czy Twoja firma zarabia, bo jest większa, czy dlatego, że jest mądrzej zarządzana? Odpowiedź na to pytanie to pierwszy krok do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. ■

REKLAMA

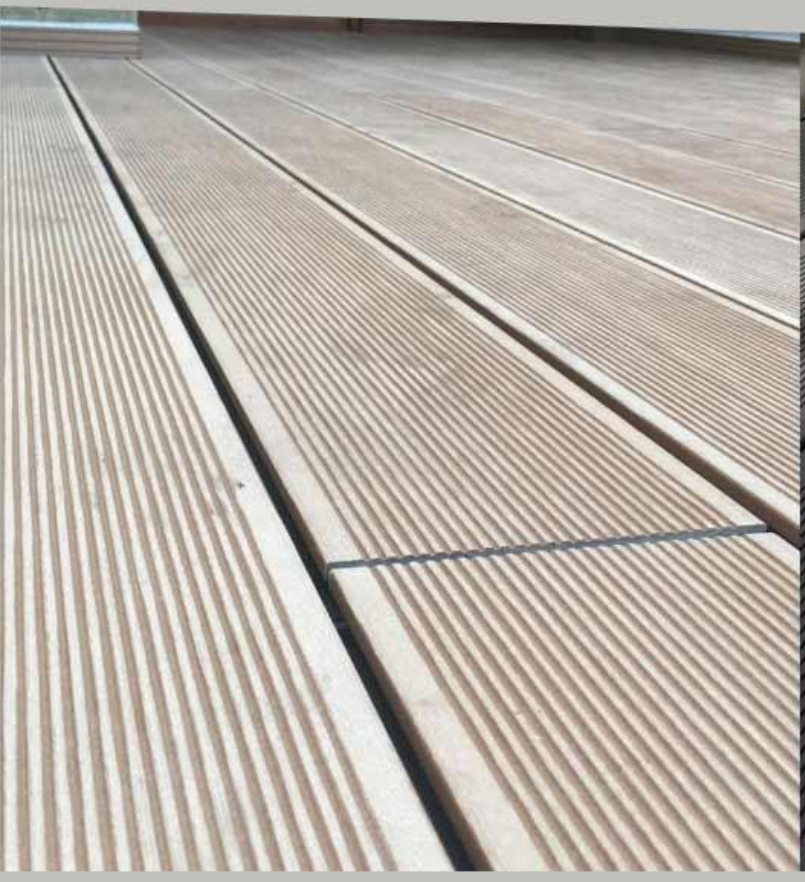


eprasa.pl b81c8d56b5

TARASY KOMPOZYTOWE



Projekt, materiały i realizacja





Tel. 791 633 167

Świat Kompozytu

ŚWIAT KOMPOZYTU

Tarasy, ogrodzenia i wyroby kompozytowe

eprasa.pl b81c8d56b5

Kto wygra e-commerce w 2026 roku? TOP 7 taktyk sprzedażowych



Marlena Kiwicz

Choć największe piki sprzedażowe nadal kumulują się pod koniec roku, realny potencjał wzrostu e-commerce rozkłada się dziś na liczne, często niedoceniane momenty. Lokalne święta, zmiany sezonowe, wydarzenia kulturowe czy mniej oczywiste impulsy zakupowe pokazują, że sprzedaż online można – i należy – projektować w perspektywie pełnych dwunastu miesięcy, zamiast koncentrować wysiłki wyłącznie wokół najbardziej konkurencyjnych dat.

eprasa.pl b81c8d56b5

Takie myślenie wymaga nie tylko operacyjnej elastyczności, ale przede wszystkim świadomego, strategicznego planowania. Dlatego coraz większą rolę odgrywają narzędzia, które porządkują kluczowe momenty sprzedażowe oraz wspierają tworzenie spójnego harmonogramu działań – od kampanii marketingowych i contentu, po logistykę i zarządzanie ofertą. Jednym z takich narzędzi jest m.in. Kalendarz Marketera, który ułatwia merchantom identyfikowanie zarówno globalnych, jak i lokalnych szans na wzrost.

Rok 2026 będzie momentem, w którym sprzedawcy muszą połączyć planowanie kalendarza sprzedażowego z technologią, automatyzacją oraz konsekwentną narracją marki – tak, by każda akcja promocyjna stawała się elementem większej układanki, a nie pojedynczym, oderwanym działaniem. Kluczowe stanie się projektowanie sprzedaży wokół faktycznych potrzeb klientów: wygody, przewidywalności, zaufania oraz poczucia kontroli nad procesem zakupowym.

Oto 7 taktyk, które w 2026 r. odegrają dominującą rolę w skalowaniu sprzedaży online.

1 Human Commerce

Projektowanie modelu sprzedaży z perspektywy doświadczenia, zaufania i realnej relacji. Konsumenci coraz częściej kupują nie tylko produkt, lecz historię stojącą za marką. Chcą wiedzieć, skąd pochodzi towar, kim są ludzie go tworzący, czy marka pozostaje autentyczna i warta zaufania. W świecie przesyconym automatyzacją i globalnymi marketplace'ami użytkownicy wracają do firm, które mają twarz, głos i wiarygodną tożsamość.

Human Commerce to świadomy zwrot w stronę modelu D2C (Direct-to-Consumer): bezpośredniej relacji na linii marka–klient, w której odpowiedzialność obejmuje nie tylko sprzedaż, ale też doświadczenie, komunikację i wartość długofalowej relacji.

2 Wideo jako fundament zaufania

Kupujący chętniej wybierają marki „z twarzą", czyli takie, które potrafią osadzić produkt w emocjach, kontekście i codziennych sytuacjach. Treści tekstowe często nie wystarczają, bo nie oddają dynamiki ani nie budują zaufania tak skutecznie jak krótkie formy wideo.

W 2026 r. firmy dotąd opierające komunikację na statycznych grafikach będą musiały nauczyć się szybkiej, powtarzalnej produkcji wideo. Powinno ono pojawiać się równolegle w wielu kanałach – również w partnerstwach z influencerami, ambasadorami i twórcami – wszędzie tam, gdzie marka styka się z klientem.

3 Obecność w wyszukiwarkach AI

W 2026 r. rola klasycznego wyszukiwania będzie stopniowo malała. Coraz częściej o tym, co użytkownik zobaczy, decydować będą modele językowe i systemy rekomendacji, analizujące kontekst, jakość oraz wiarygodność treści, a nie wyłącznie słowa kluczowe.



eprasa.pl b81c8d56b5

Widoczność marki zależeć będzie więc nie tylko od SEO, ale także od obecności w wartościowych publikacjach: artykułach, wywiadach, transkrypcjach wideo czy eksperckich dyskusjach branżowych.

4 Jedno centrum dowodzenia, wiele kanałów sprzedaży

Omnichannel stanie się jednym z największych wyzwań, ale nie w uproszczonej, klasycznej formie. Samo „bycie wszędzie" nie ma już znaczenia – kluczem jest centralizacja zarządzania wszystkimi kanałami oraz pełna synchronizacja danych: stanów magazynowych, cen, opisów i parametrów.
Marketplace'y pozostaną istotne, jednak to własny sklep powinien stać się centrum dowodzenia – miejscem, w którym marka ma pełną kontrolę nad doświadczeniem klienta i najwyższą marżą.
Oferowanie atrakcyjniejszej ceny na marketplace niż we własnym sklepie to prosta droga do kierowania ruchu tam, gdzie sprzedawca zarabia mniej. 2026 to moment, by tę logikę odwrócić i wykorzystać smart pricing tak, by najlepsze warunki były w e-sklepie, a marketplace pełnił rolę akwizycji, a nie głównego centrum biznesu.

5 Subskrypcje

W 2026 r. subskrypcja staje się nie tyle transakcją, ile relacją i świadomym wyborem marki, której klient powierza fragment swojej codzienności. Najsilniej widać to w segmentach opartych na przewidywalnej konsumpcji: beauty, health & wellness, karmy dla zwierząt, suplementy czy produkty pierwszej potrzeby – a coraz częściej także w branży spożywczej.
Klient płaci za wygodę, stabilność i zaoszczędzony czas, a marki zyskują równie cenną wartość: powtarzalny, skalowalny i przewidywalny model wzrostu.



eprasa.pl b81c8d56b5



6 Globalna sprzedaż w lokalnym kontekście

Rosnący potencjał cross-border jest dla polskich marek coraz bardziej naturalnym kierunkiem. Coraz częściej pojawia się ambicja globalna – słusznie, bo lokalny rynek nie zawsze wystarczy, by wykorzystać pełnię możliwości biznesu.

Jednak ekspansja zagraniczna wymaga więcej niż tłumaczeń czy dodania nowej waluty. To dostosowanie całego doświadczenia klienta – od logistyki i płatności, po obsługę, content i narrację marki. Kluczowa jest również zdolność obsługi wielu rynków z jednej spójnej platformy technologicznej.

7 Technologia jako nowoczesne centrum dowodzenia

Aby wszystkie opisane kierunki mogły działać w praktyce, marki potrzebują solidnej i nowoczesnej infrastruktury technologicznej. Bez niej nawet najlepsza strategia pozostaje koncepcją na papierze.

W 2026 r. technologia przestaje być dodatkiem – staje się warunkiem rozwoju sprzedaży wielokanałowej i wielorynkowej. Najważniejsze jest posiadanie jednego spójnego centrum dowodzenia, z którego marka zarządza własnym sklepem, kanałem D2C, rynkami zagranicznymii marketplace'ami – wszystko w jednej konsoli administracyjnej.

To tu spotykają się procesy sprzedażowe, dane klientów, pricing, stany magazynowe, płatności, logistyka, obsługa posprzedażowa i analityka – bez konieczności przełączania się między systemami i bez utraty kontroli.

Rosną więc platformy SaaS, szczególnie w modelu Open SaaS z otwartym API, elastyczną architekturą i możliwością integracji licznych procesów w jednym systemie. To technologia, która nie tylko wspiera strategię, ale realnie ją umożliwia, pozwalając markom skalować sprzedaż end to end, niezależnie od liczby kanałów i rynków – bez utraty kontroli nad doświadczeniem, danymi i marżą.

Kto wygra 2026?

Największe wyzwania 2026 r. prowadzą do jednej, klarownej konkluzji: zwyciężą marki, które zrozumieją, że zaufanie nie jest nagrodą na końcu ścieżki, lecz procesem wymagającym codziennego zarządzania. To nie efekt kampanii ani chwilowego wzrostu widoczności. Zaufanie powstaje tam, gdzie marka działa konsekwentnie, komunikuje się transparentnie i dostarcza doświadczeń, które naprawdę mają wartość.

Wygrają te firmy, które potrafią być równocześnie technologiczne i ludzkie: wykorzystają AI do przyspieszania procesów, ale nie oddadzą jej sensu relacji. Które tworzą dynamiczne treści, nie gubiąc fundamentu. Które integrują procesy, technologię i emocje w jedno spójne doświadczenie odczuwalne w każdym punkcie styku. I które, świadomie wybierając model D2C, budują bezpośrednie relacje z klientami, przejmują kontrolę nad doświadczeniem, danymi i marżą oraz traktują sprzedaż jako długoterminową relację, a nie jednorazowy zakup.

Narzędzia takie jak Kalendarz Marketera pomogą uporządkować te działania i realnie przełożyć strategię na decyzje sprzedażowe podejmowane przez cały rok. ■

Autorka: dyrektor sprzedaży w IdoSell

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



eprasa.pl b81c8d56b5



Efektywne zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie



Marek Foltański

Ochrona i efektywne zarządzanie aktywami niematerialnymi stanowią obecnie jeden z filarów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w dynamicznym otoczeniu rynkowym. Własność intelektualna obejmuje szeroki zakres praw, takich jak patenty, znaki towarowe, prawa autorskie czy know-how, które umożliwiają firmom nie tylko zabezpieczenie innowacyjnych rozwiązań, ale także skuteczne budowanie wartości marki oraz rozwijanie nowych modeli biznesowych.

eprasa.pl b81c8d56b5



Znaczenie własności intelektualnej w strategii rozwoju firmy

Odpowiednie wykorzystanie zasobów niematerialnych, takich jak prawa do wynalazków czy rozwiązań technologicznych, może znacząco wpłynąć na pozycję firmy w branży. Innowacyjne przedsiębiorstwa, które skutecznie zarządzają swoimi aktywami intelektualnymi, zyskują przewagę nad konkurencją dzięki możliwości ochrony unikalnych rozwiązań oraz budowaniu silnej marki.

W praktyce oznacza to nie tylko zabezpieczenie własnych pomysłów przed kopiowaniem, ale także możliwość tworzenia nowych źródeł przychodów poprzez licencjonowanie lub sprzedaż praw do technologii.

Warto zwrócić uwagę, że zarządzanie własnością intelektualną (IP) przekłada się bezpośrednio na atrakcyjność firmy dla inwestorów i partnerów biznesowych. Przedsiębiorstwa posiadające portfel wartościowych patentów czy znaków towarowych są postrzegane jako bardziej innowacyjne i stabilne.

Dodatkowo, dobrze rozwinięta strategia w zakresie ochrony IP pozwala zwiększać wartość rynkową organizacji oraz ułatwia ekspansję na nowe rynki. Współczesne otoczenie biznesowe wymaga nie tylko wdrażania innowacji, ale również ich skutecznego zabezpieczania i komercjalizacji.

W kontekście długofalowego rozwoju firmy szczególne znaczenie mają:

- budowanie portfela praw własności intelektualnej, który może być wykorzystywany jako narzędzie negocjacyjne podczas rozmów z potencjalnymi inwestorami lub partnerami strategicznymi,
- systematyczne monitorowanie rynku pod kątem naruszeń oraz identyfikacja nowych możliwości ochrony innowacji,
- integracja zarządzania IP ze strategią biznesową, co pozwala lepiej planować rozwój produktów i usług oraz minimalizować ryzyko prawne.

Rodzaje własności intelektualnej istotne dla przedsiębiorstw

W działalności gospodarczej przedsiębiorstwa korzystają z różnych form ochrony twórczości i innowacji,



eprasa.pl b81c8d56b5



które pozwalają im wyróżnić się na tle konkurencji oraz zabezpieczyć efekty pracy zespołu. Do najważniejszych należą:

- **znaki towarowe** – umożliwiają identyfikację produktów lub usług na rynku i budują rozpoznawalność marki – są powszechnie wykorzystywane w branżach takich jak handel detaliczny, farmacja czy sektor spożywczy,
- **patenty** – chronią nowe rozwiązania techniczne, wynalazki oraz unikalne procesy produkcyjne, co jest szczególnie istotne dla firm technologicznych, chemicznych czy motoryzacyjnych,
- **wzory przemysłowe** – zabezpieczają oryginalny wygląd produktów, np. opakowań, mebli czy urządzeń elektronicznych, wspierając działania marketingowe i wzmacniając pozycję rynkową,
- **prawa autorskie** – obejmują ochronę programów komputerowych, materiałów edukacyjnych, projektów graficznych czy treści reklamowych. W sektorze kreatywnym oraz IT prawa te stanowią podstawę funkcjonowania przedsiębiorstw,
- **know-how** – specjalistyczna wiedza techniczna lub organizacyjna,
- **tajemnice handlowe** – nieujawnione receptury czy strategie biznesowe, mają kluczowe znaczenie w branżach wymagających wysokiego poziomu innowacyjności i poufności – przykładem mogą być firmy biotechnologiczne lub producenci żywności.

Dla pełniejszego zrozumienia roli poszczególnych rodzajów własności intelektualnej w praktyce biznesowej warto zwrócić uwagę na:

- zależność między rodzajem IP a modelem biznesowym – np. firmy SaaS często koncentrują się na ochronie praw autorskich do oprogramowania i know-how,
- możliwość łączenia różnych form ochrony, co pozwala skuteczniej zabezpieczać zarówno aspekty techniczne (patenty), jak i wizualne (wzory przemysłowe) produktu,
- zastosowanie tajemnicy handlowej jako alternatywy dla patentu, gdy ujawnienie szczegółów rozwiązania mogłoby narazić firmę na ryzyko szybkiego kopiowania przez konkurencję.

Prawidłowa identyfikacja i ochrona odpowiednich typów aktywów niematerialnych pozwala nie tylko zwiększyć bezpieczeństwo działalności operacyjnej, ale także otwiera nowe możliwości rozwoju poprzez współpracę z partnerami zewnętrznymi czy ekspansję na rynki zagraniczne.



Skuteczne metody ochrony praw własności intelektualnej

Efektywna ochrona praw własności intelektualnej wymaga wdrożenia zróżnicowanych procedur, dostosowanych do specyfiki poszczególnych rodzajów aktywów.

Rejestracja znaków towarowych umożliwia przedsiębiorstwu zabezpieczenie unikalnych nazw, logotypów czy haseł reklamowych, co przekłada się na

eprasa.pl b81c8d56b5



rozpoznawalność marki i ogranicza ryzyko nieuczciwego wykorzystania przez konkurencję.

W przypadku wynalazków lub innowacyjnych rozwiązań technologicznych niezbędne jest przygotowanie zgłoszenia patentowego, które po pozytywnym rozpatrzeniu zapewnia wyłączne prawo do korzystania z danego rozwiązania przez określony czas. Z kolei ochrona praw autorskich obejmuje automatycznie utwory o charakterze twórczym, takie jak oprogramowanie, projekty graficzne czy treści edukacyjne – w tym przypadku kluczowe jest dokumentowanie autorstwa i daty powstania dzieła.

Warto pamiętać, że procedury ochrony różnią się pod względem formalności oraz zakresu uzyskanych uprawnień. Przykładowo, uzyskanie patentu wymaga szczegółowego opisu technicznego oraz spełnienia kryteriów nowości i poziomu wynalazczego, natomiast rejestracja znaku towarowego wiąże się z analizą podobieństw do już istniejących oznaczeń na rynku.

Dla ochrony know-how i tajemnic handlowych niezwykle istotne są umowy poufności (NDA), które regulują zasady udostępniania wrażliwych informacji pracownikom czy partnerom biznesowym. Równie ważne jest systematyczne monitorowanie potencjalnych naruszeń – zarówno w Internecie, jak i w obrocie gospodarczym – aby szybko reagować na próby bezprawnego wykorzystania chronionych aktywów.

Dodatkowo warto rozważyć powiązane zagadnienia, takie jak wdrażanie polityki bezpieczeństwa informacji czy szkolenia pracowników z zakresu ochrony IP. Takie działania zwiększają świadomość organizacji oraz minimalizują ryzyko nieautoryzowanego ujawnienia cennych danych lub technologii.

Wycena wartości niematerialnych aktywów firmy

Ocena wartości niematerialnych aktywów, takich jak prawa do wynalazków, znaków towarowych czy know-how, stanowi istotny element zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. W praktyce stosuje się:

- **metody jakościowe** – analiza unikalności i potencjału rynkowego danego rozwiązania,
- **metody ilościowe** – wykorzystują konkretne wskaźniki finansowe – na przykład prognozowane przychody z licencjonowania lub oszczędności wynikające z wdrożenia innowacji.

Wycena własności intelektualnej jest niezbędna podczas negocjacji handlowych, wyceny przedsiębiorstwa w procesach fuzji i przejęć oraz przy ubieganiu się o finansowanie zewnętrzne.

Na wartość aktywów niematerialnych wpływa szereg czynników – oryginalność rozwiązania, stopień ochrony prawnej, przewidywany okres eksploatacji oraz możliwości komercyjnego zastosowania. Istotne znaczenie ma również pozycja rynkowa firmy i jej zdolność do efektywnego wdrażania innowacji.

Rzetelna wycena IP pozwala nie tylko określić realną wartość przedsiębiorstwa, ale także wspiera podejmowanie decyzji dotyczących transferu technologii czy sprzedaży praw własności intelektualnej. Warto rozważyć powiązane zagadnienia, takie jak audyt portfela IP czy analiza ryzyka naruszeń, które mogą dodatkowo wpłynąć na końcową wycenę aktywów. ■

Autor: legalhelp.pl

REKLAMA

www.biznes2biznes.com

eprasa.pl b81c8d56b5



Sprzedażowe praktyki online pod lupą UOKiK

W dobie niezwykłej popularności zakupów w Internecie coraz częściej można spotkać techniki uznawane za manipulacyjne, które stosują – lub stosowały w przeszłości – nawet bardzo popularne platformy sprzedażowe. Analizując działania Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK), można przypuszczać, że w najbliższych miesiącach kontynuowana będzie szczegółowa analiza praktyk określanych jako „dark patterns".

Aleksandra Niski, Marcin Rudnik

eprasa.pl b81c8d56b5



Praktyki „dark patterns” nie są zdefiniowane w unijnym ani polskim prawie konkurencji. Zazwyczaj mają one wspólne cechy: manipulacyjny charakter działań podejmowanych w przestrzeni wirtualnej, mający prowadzić do podjęcia przez konsumentów decyzji zakupowych, których – przy pełnej wiedzy o praktykach sprzedającego – najprawdopodobniej by nie podjęli. Warto również pamiętać, że część takich działań została wprost umieszczona na tzw. „czarnej liście” praktyk zakazanych w Ustawie o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (UPNPR), z której Prezes UOKiK często korzysta w swoich decyzjach.

Niektóre praktyki „dark patterns” są zakazane per se, tj. bez konieczności badania ich okoliczności, co wynika z ich ujęcia w ustawie UPNPR. Dotyczy to m.in. fałszywych twierdzeń o ograniczonej dostępności produktu, sugerowania wyjątkowości oferty, gdy taka wyjątkowość faktycznie nie występuje, czy ukrywania dodatkowych kosztów, które ujawniają się dopiero na końcu procesu zakupowego.

Fikcyjne liczniki i preselekcja zmorą polskiego e-commerce?

Pod koniec 2024 r. Prezes UOKiK wziął udział w globalnym przeglądzie praktyk sprzedażowych mogących kwalifikować się jako „dark patterns” w Internecie. W ramach tzw. sweep days (od angielskiego „wymiatać”, w tym przypadku nieuczciwe praktyki marketingowe) przebadano strony internetowe i aplikacje mobilne 642 przedsiębiorców. Przegląd wykazał, że 75,7 proc. z nich stosowało co najmniej jedną taką praktykę, natomiast 66,8 proc. – dwie lub więcej.

Na gruncie polskim na połowie z 10 przebadanych stron internetowych wykryto przynajmniej jedną niedozwoloną praktykę. Najczęściej była to preselekcja, czyli automatyczne zaznaczenie za konsumenta jednej z możliwych opcji – na przykład tej najdroższej. Powoduje to, że konsument chcąc dokonać innego wyboru, musi aktywnie odznaczyć narzuconą mu, często mniej korzystną opcję.



eprasa.pl b81c8d56b5



Do częstych praktyk typu „dark patterns” zalicza się również liczniki odliczające fikcyjny czas do końca promocji, niekończące się „okazyjne” obniżki cen, a także niezgodne z rzeczywistością informacje o tym, ilu kupujących ogląda daną ofertę lub które produkty rzekomo są najczęściej wybierane. Zdarzają się też przypadki automatycznego (bez zgody konsumenta) dodawania do koszyka dodatkowych produktów (np. ubezpieczenia), a także utrudniania rezygnacji z newslettera lub subskrypcji poprzez mnożenie dodatkowych pytań lub wymuszanie szeregu dodatkowych czynności.

Przykładów takich działań może być znacznie więcej, a ich formy mogą się zmieniać i ewoluować wraz z rozwojem nowych technologii. Dlatego stosowanie przez przedsiębiorców różnorodnych zachęt wobec konsumentów powinno być każdorazowo poprzedzone analizą, czy nie mogą zostać uznane za naruszające prawo konsumenckie techniki marketingowe. Ponieważ katalog praktyk „dark patterns” nie jest zamknięty, każdy przypadek niejednoznacznych działań, mogących prowadzić do podjęcia niedoinformowanej decyzji zakupowej w środowisku cyfrowym, może zostać objęty badaniem i spotkać się z reakcją organu odpowiedzialnego za ochronę konsumentów. O wadze tego zagadnienia świadczy także zapowiedź konferencji planowanej na marzec 2026 r., poświęconej wdrażaniu sztucznej inteligencji w administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem badań nad praktykami „dark patterns” oraz wykorzystaniem AI w postępowaniach egzekucyjnych.

Dotkliwe kary Prezesa UOKiK

Należy pamiętać, że jeśli Prezes UOKiK uzna daną praktykę za wprowadzającą lub mogącą wprowadzić w błąd oraz naruszającą zbiorowe interesy konsumentów, możliwe jest nałożenie na przedsiębiorcę kary finansowej wynoszącej nawet 10 proc. obrotu osiągniętego w roku poprzedzającym wydanie decyzji. Organ może także zobowiązać przedsiębiorcę do usunięcia skutków naruszenia w sposób określony w decyzji. Wynika to bezpośrednio z art. 24 Ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów.

W praktyce istnieje już wiele przykładów takich kar

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP



eprasa.pl b81c8d56b5



nakładanych na przedsiębiorców działających na rynku polskim.

Przykładowo jedna z największych platform sprzedażowych została ukarana kwotą 17 mln zł za stosowanie „dark patterns". W ocenie UOKiK niedozwoloną praktyką było prezentowanie informacji dotyczących terminów dostawy oraz liczby dostępnych sztuk w sposób wprowadzający w błąd.

Co istotne, w ocenie organu na możliwość wprowadzenia konsumenta w błąd nie wpłynęło to, że informacje o szacunkowym charakterze dostępności i terminów dostaw znajdowały się w regulaminie serwisu. Organ podkreślił, że sposób prezentowania informacji na stronie produktowej był precyzyjny (dokładna liczba dostępnych sztuk i konkretna data), co potęgowało przekonanie konsumenta o ich prawdziwości. Jednocześnie data ta nie była przedstawiana jako szacunkowa na etapie składania zamówienia.

To szczególnie ważne dla przedsiębiorców, którzy starają się sprostać coraz bardziej rygorystycznym wymogom w zakresie zgodności z prawem konsumenckim, często skupiając się głównie na odpowiednim uregulowaniu praw i obowiązków konsumenta w regulaminie sklepu lub platformy. Jak jednak wskazuje najnowsza praktyka UOKiK, samo ustanowienie poprawnego regulaminu nie jest dziś rozwiązaniem wystarczającym – kluczowa jest jasność, jednoznaczność i transparentność informacji przekazywanych na tzw. ścieżce zakupowej.

Kolejnym ukaranym w 2025 r. podmiotem była firma prowadząca handel elektroniczny z siedzibą w Warszawie, na którą nałożono karę prawie 15 mln zł za sposób prezentowania informacji o obniżkach cen na stronach www.born2be.pl oraz www.renee.pl. W ocenie UOKiK przekazy te mogły wprowadzać konsumentów w błąd co do faktycznego istnienia szczególnej korzyści zakupowej.

Prezes UOKiK prowadzi również postępowanie wobec znanej platformy świadczącej usługi dostaw na żądanie, obejmujących m.in. jedzenie i artykuły codziennego użytku, w związku z podejrzeniem stosowania praktyki „drop pricing". Polega ona na doliczaniu na ostatnim etapie składania zamówienia dodatkowych, wcześniej nieujawnianych opłat obowiązkowych, co uniemożliwia konsumentom rzetelne porównanie cen podczas wyboru towaru lub usługi. W efekcie klient może ostatecznie zapłacić więcej, mimo że początkowo wybierał opcję, która wydawała się tańsza.

Mając na uwadze dotychczasową bardzo rygorystyczną praktykę Prezesa UOKiK, kluczowe dla przedsiębiorców jest projektowanie całej ścieżki zakupowej – nie tylko regulaminu sklepu – w sposób atrakcyjny, ale przede wszystkim jasny i przejrzysty, umożliwiający konsumentowi świadome podjęcie decyzji. Takie podejście znacząco zmniejsza ryzyko prawne. ■

Autorzy: kancelaria Wolf Theiss

OGŁOSZENIE



eprasa.pl b81c8d56b5



Kiedy opłaca się zmienić formę opodatkowania?



JACEK DZIUBA

Początek roku to dla przedsiębiorców nie tylko czas porządkowania dokumentów, ale również moment, w którym można realnie wpłynąć na wysokość podatków płaconych przez kolejne miesiące. Do 20 lutego osoby prowadzące działalność gospodarczą mają czas na zmianę formy opodatkowania. I choć formalnie jest to czynność prosta, jej skutki finansowe mogą być bardzo znaczące.

eprasa.pl b81c8d56b5



Z roku na rok u przedsiębiorców zmienia się struktura przychodów i kosztów, a często także zakres świadczonych usług. To dlatego co roku warto spojrzeć na swoją działalność na nowo i sprawdzić, czy dotychczasowa forma opodatkowania nadal jest najkorzystniejsza.

Zmiana formy opodatkowania to nie rewolucja, a coroczny „test”

Wielu przedsiębiorców błędnie traktuje wybór formy opodatkowania jako decyzję podejmowaną raz, w trakcie zakładania firmy. Tymczasem przepisy pozwalają na jej zmianę co roku – bez dodatkowych opłat i skomplikowanych formalności. Zmiana jest bezkosztowa i sprowadza się jedynie do aktualizacji wpisu w CEIDG. Kluczowe jest jedynie dotrzymanie terminu. Decyzja podjęta do 20 lutego obowiązuje przez cały rok podatkowy.

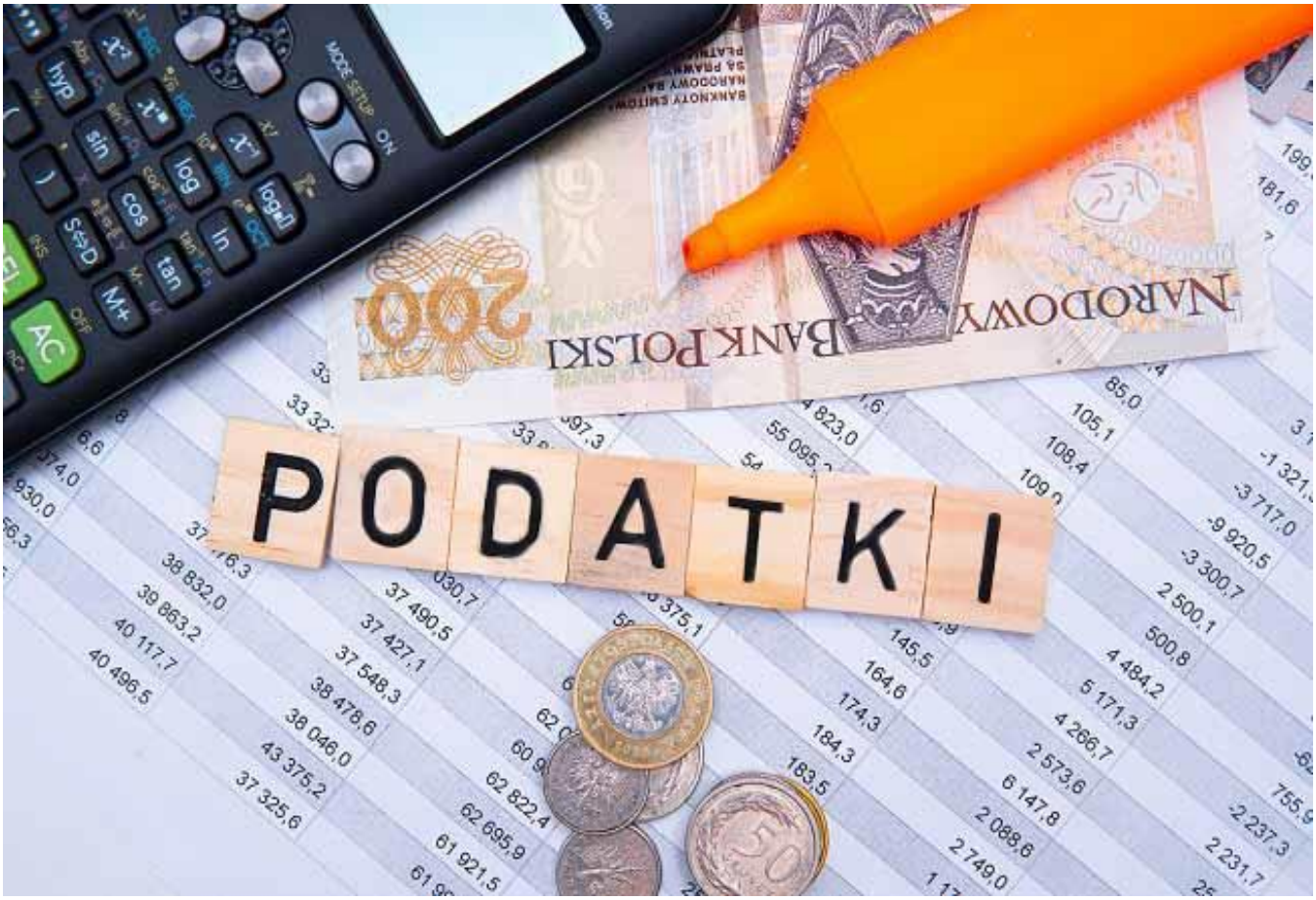
Taka coroczna analiza powinna uwzględniać nie tylko wysokość przychodów, ale również planowane wydatki oraz sytuację życiową przedsiębiorcy.

Rodzina, ulgi i wspólne rozliczenie – nie każda forma na to pozwala

Jednym z czynników, który często przemawia za zmianą formy opodatkowania, jest sytuacja rodzinna. Małżeństwo, narodziny dziecka czy status samotnego rodzica mogą otwierać dostęp do preferencji podatkowych, jednak nie przy każdej metodzie rozliczeń.

Wspólne rozliczenie z małżonkiem albo z dzieckiem jest możliwe wyłącznie przy opodatkowaniu na zasadach ogólnych. Jeżeli jeden z małżonków osiąga niskie dochody, takie rozwiązanie może znacząco obniżyć łączny podatek.

Przy ryczałcie czy podatku liniowym takie preferencje nie są dostępne. W praktyce oznacza to, że forma opodatkowania powinna być dopasowana nie tylko do firmy, ale także do sytuacji rodzinnej podatnika.



eprasa.pl b81c8d56b5



Koszty, inwestycje i duże zakupy... a rachunek opłacalności

Kolejnym istotnym elementem są koszty prowadzenia działalności – zwłaszcza te jednorazowe, związane z inwestycjami lub zakupem środków trwałych. Jeżeli przedsiębiorca planuje większe wydatki, na przykład zakup samochodu z wysoką wpłatą początkową, to forma opodatkowania umożliwiająca rozliczanie kosztów może okazać się korzystniejsza. W takiej sytuacji zasady ogólne lub podatek liniowy często dają większą elastyczność niż ryczałt.
Nic nie stoi na przeszkodzie, aby w jednym roku skorzystać z formy umożliwiającej rozliczenie wysokich kosztów, a w kolejnym – wrócić do ryczałtu, jeśli zmieni się struktura działalności.

Ryczałt – prostota i niższe obciążenia, ale nie dla każdego

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych bywa szczególnie atrakcyjny dla przedsiębiorców, którzy generują wysokie przychody przy relatywnie niskich kosztach. W wielu branżach stawki ryczałtu są wyraźnie niższe niż podatek liniowy, a dodatkowo składka zdrowotna ma charakter zryczałtowany. Dla osób o wysokich dochodach istotne jest również, że ryczałt nie podlega daninie solidarnościowej.
Ryczałt nie zawsze będzie najlepszym wyborem. Zwłaszcza wtedy, kiedy przedsiębiorca chce korzystać z ulg rodzinnych lub ponosi znaczne koszty.

Umowa o pracę i działalność gospodarcza – uwaga na progi podatkowe

Coraz więcej osób łączy etat z prowadzeniem działalności gospodarczej. W takim przypadku wybór formy opodatkowania nabiera dodatkowego znaczenia. Dochody z umowy o pracę i z działalności sumują się przy rozliczeniu na zasadach ogólnych. To może oznaczać wejście w wyższy próg podatkowy. Dlatego czasem warto rozdzielić źródła dochodu, wybierając inną formę opodatkowania dla działalności.



eprasa.pl b81c8d56b5



Dlaczego księgowy nie może doradzić?

W rozmowach z przedsiębiorcami często pojawia się pytanie, dlaczego księgowy nie chce jednoznacznie wskazać najkorzystniejszej formy opodatkowania. Powód jest prosty – takie rekomendacje są już doradztwem podatkowym. A trzeba pamiętać, że księgowy nie ma uprawnień do doradzania w zakresie wyboru formy opodatkowania. Za nieuprawnione doradztwo grożą kary finansowe, sięgające nawet 100 tys. zł, a polisa OC księgowego nie obejmuje takich sytuacji.
W razie sporu z fiskusem odpowiedzialność i tak spoczywa na podatniku, dlatego w kluczowych decyzjach warto skorzystać z pomocy licencjonowanego doradcy podatkowego.

Co warto zapamiętać przed 20 lutego

Zmiana formy opodatkowania nie wymaga skomplikowanych procedur, ale powinna być poprzedzona rzetelną analizą. Nie ma jednej najlepszej metody dla wszystkich. Każdy rok podatkowy jest inny, dlatego warto regularnie sprawdzać, która forma opodatkowania najlepiej odpowiada aktualnej sytuacji przedsiębiorcy.
Dla wielu firm taka decyzja może oznaczać realne oszczędności – pod warunkiem, że zostanie podjęta świadomie i w terminie. ■

Autor: doradca podatkowy, certyfikowany główny księgowy, dyrektor finansowy, opiniodawca Sejmu RP ds. podatkowych

OGŁOSZENIE

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

empik ekiosk.pl egazety.pl publio nexto.pl
ebookpoint.pl naukowa.pl KSIĘGARNIA INTERNETOWA GANDALF.com.pl eprasa.pl



eprasa.pl b81c8d56b5



Amortyzacja w firmie w 2026 roku – więcej przedsiębiorców może skorzystać z preferencji



ROBERT NOGACKI

Z dniem 1 stycznia 2026 r. przed mikro, małymi i średnimi przedsiębiorcami, otwiera się nowa okazja. Prezydent RP podpisał 15 grudnia nowelizację przepisów o podatku dochodowym, która wprowadza kluczowe uproszczenia w zasadach amortyzacji w firmie.

eprasa.pl b81c8d56b5



Przedsiębiorcy, którzy prowadzą lub planują inwestycje w budynki niemieszkalne i budowle zlokalizowane w gminach zagrożonych wysokim bezrobociem, muszą poznać szczegóły tych zmian, aby dostosować swoją strategię podatkową. Konieczność adaptacji do nowych regulacji jest nie tylko kwestią optymalizacji finansowej – jest powinnością każdego podatnika, który chce poprawnie interpretować i wdrażać przepisy prawa podatkowego, unikając w ten sposób negatywnych konsekwencji błędów w dokumentacji i rozliczeniach.

Obecne zasady amortyzacji w firmie

Dotychczasowe regulacje, zawarte w artykułach 22j ust. 7 ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz art. 16j ust. 7 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, umożliwiały podatnikom będącym mikro, małymi i średnimi przedsiębiorcami, stosowanie indywidualnych stawek amortyzacyjnych dla własnych środków trwałych – budynków i budowli zaliczonych do grup 1 i 2 Klasyfikacji Środków Trwałych (KŚT). Jednakże to prawo obwarowane było dwiema wymaganymi jednocześnie przesłankami. Pierwszą przesłanką była konieczność lokalizacji nieruchomości na terenie gminy lub miasta na prawach powiatu, gdzie przeciętna stopa bezrobocia osiągała co najmniej 120 proc. przeciętnej stopy bezrobocia notowanej w kraju.

Drugą – znacznie bardziej restrykcyjną – była konieczność spełnienia warunku dotyczącego indywidualnego wskaźnika zamożności gminy (bądź miasta na prawach powiatu), który musiał być niższy niż 100 proc. wskaźnika zamożności ogółu gmin (miast na prawach powiatu).

Ta druga przesłanka stanowiła zauważalne ograniczenie, zawężając możliwość korzystania z preferencji do relatywnie niewielkiego grona inwestorów i utrudniając dostęp do korzystniejszych stawek amortyzacyjnych nawet w obszarach rzeczywiście zagrożonych wysokim bezrobociem.

Indywidualna amortyzacja w firmie od 2026 r. – rewolucyjne uproszczenia

Nowelizacja przepisów przynosi znaczące uprosz-



eprasa.pl b81c8d56b5



czenie dla podatników prowadzących działalność w obszarach o wysokim bezrobociu. Od 1 stycznia 2026 r. więcej przedsiębiorców z sektora MŚP zyskują możliwość ustalania indywidualnych stawek amortyzacyjnych dla nowo wybudowanych budynków, lokali niemieszkalnych oraz budowli zaliczonych do grup 1 i 2 KŚT.

Najistotniejszą zmianą jest zupełne wyeliminowanie kryterium zamożności gminy z listy warunków koniecznych do spełnienia. Oznacza to, że amortyzacja w firmie będzie mogła się odbywać bez względu na wskaźnik zamożności konkretnej gminy.

Jedynym wymogiem będzie obecności inwestycji na terenie powiatu lub miasta na prawach powiatu, w którym przeciętna stopa bezrobocia wynosi co najmniej 120 proc. przeciętnej stopy bezrobocia w kraju.

Ta zmiana otwiera drzwi dla znacznie większego grona przedsiębiorców, którzy mogą teraz efektywniej planować swoje inwestycje i dostosowywać stawki amortyzacyjne do rzeczywistego tempa zużycia swoich aktywów.

Do jakich środków trwałych znajdą zastosowanie znowelizowane przepisy?

Nowe regulacje obejmują wyłącznie środki trwałe będące budynkami (lokalami) niemieszkalnymi i budowlami, które spełniają jedną z trzech czasowych przesłanek związanych z formalizacją budowy. Po pierwsze, zastosowanie nowych zasad amortyzacji w firmie dotyczy sytuacji, gdy po dniu 31 grudnia 2025 r. nastąpiło uprawomocnienie decyzji o pozwoleniu na budowę.

Po drugie – przypadków, gdy upłynął termin na wniesienie sprzeciwu wobec dokonanego zgłoszenia budowy, bądź wydano zaświadczenie o braku podstaw do wniesienia takiego sprzeciwu.

Po trzecie – gdy środek trwały został po raz pierwszy wprowadzony do ewidencji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, jeżeli budowa tego środka nie wymagała uzyskania decyzji o pozwoleniu na budowę lub dokonania zgłoszenia budowy, bądź z innych przyczyn takie decyzje i zgłoszenia nie zostały wydane i dokonane.

Precyzyjne ustalenie, która z tych przesłanek ma zastosowanie w konkretnym przypadku, jest kluczowe dla prawidłowego zastosowania preferencyjnych stawek amortyzacyjnych.

Nowe zasady amortyzacji w firmie – korzyści dla przedsiębiorców i nie tylko

Obowiązujące od 1 stycznia 2026 r. zmiany stanowią wyraźny sygnał wsparcia dla przedsiębiorstw inwestujących w infrastrukturę w regionach o wysokim bezrobociu. Uproszczona procedura dotycząca amortyzacji w firmie – bez kryterium zamożności – powinna zachęcić przedsiębiorców do podejmowania decyzji inwestycyjnych, które będą korzystne zarówno dla ich własnego biznesu, jak i dla lokalnych społeczności.

Jednak kompleksowość przepisów i związane z nimi obowiązki dokumentacyjne sprawiają, że właściwe zrozumienie i wdrożenie tych zmian może wymagać profesjonalnego wsparcia.

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



eprasa.pl b81c8d56b5



Firmy muszą potrafić wykazać, że ich inwestycja rzeczywiście znajduje się na terenie powiatu (lub miasta na prawach powiatu) spełniającego kryterium bezrobocia, dysponować kopią decyzji o pozwoleniu na budowę lub zaświadczenia o braku sprzeciwu, oraz prowadzić prawidłową ewidencję środków trwałych.

Jakiekolwiek błędy w dokumentacji mogą skutkować kwestionowaniem przez organy podatkowe zastosowanych stawek i naliczeniem zaległości podatkowych. ■

Autor: radca prawny w Kancelarii Prawnej Skarbiec,
oferującej doradztwo podatkowe, prawne i strategiczne dla firm

PATRONAT MEDIALNY GAZETY MSP

semKRK
workshop#2
17-19 marca 2026 r., online



Ścieżki:
Google Analytics, Google Ads, SEO

semKRK.

eprasa.pl b81c8d56b5



Ciąg dalszy rewolucji. Jakie wyzwania czekają przewoźników w 2026 roku?

Zmiany przepisów krajowych i unijnych, konieczność ograniczenia emisji dwutlenku węgla, wzrost kosztów pracowniczych oraz niedobór kierowców – to kwestie, które w największym stopniu wpłynęły na branżę transportową w 2025 roku. Choć przewoźnicy starają się radzić sobie z nowymi wyzwaniami, nie wszystkim udaje się przekroczyć granicę rentowności. W pierwszej połowie 2025 roku niewypłacalność ogłosiło ponad 3,7 tys. polskich firm transportowych, co stanowi wzrost o 17,7 proc. w porównaniu z rokiem 2024.

RADOSŁAW TATARSKI, KAMIL WOLAŃSKI, TOMASZ CZYŻ

Na koniec drugiego kwartału 2025 r. wyniki finansowe netto w transporcie i gospodarce magazynowej wyniosły nieco ponad 3 mld zł. Oznacza to spadek o ponad pół miliarda złotych w porównaniu z analogicznym okresem w roku 2024.

Według przedsiębiorców główną barierą w prowadzeniu bieżącej działalności są koszty zatrudnienia – w badaniu przeprowadzonym w grudniu 2025 r. odpowiedź taką wskazało blisko 65 proc. osób związanych z branżą transportową. Wielu właścicieli firm podkreślało także wyzwania związane m.in. z wysokimi obciążeniami budżetowymi, niedostatecznym popytem, brakiem wykwalifikowanych pracowników czy niejasnymi przepisami prawnymi.

Aby poradzić sobie z trudną sytuacją rynkową, przewoźnicy podejmują różnorodne działania: od renegocjacji dotychczasowych umów, przez inwestycje w technologie optymalizujące czas pracy kierowców i redukujące puste przebiegi, aż po restrukturyzację, która pomaga odzyskać płynność finansową i chroni firmę przed upadłością.

Koszty zielonego transportu

Tematem, który wyraźnie zaznaczył swoją obecność w 2025 r., był wpływ transportu na środowisko. Jednym z powodów jest dyrektywa o eurowiniecie, która uzależnia stawki opłat drogowych od klasy emisji CO_2. Aktualnie funkcjonuje ona w Szwecji, Luksemburgu i Holandii, przy czym w przypadku tej ostatniej będzie obowiązywała do połowy 2026 r., a od 1 lipca zostanie zastąpiona nowym systemem opłat za przejechany kilometr. W 2025 r. niektóre kraje Unii Europejskiej, jak np. Czechy, częściowo wdrożyły tę dyrektywę. Jeśli firmy transportowe nie zdążyły odnowić swoich flot lub nie uwzględniły nowych kosztów w kontraktach, kwestia ta mogła negatywnie wpłynąć na ich przychody i rentowność zleceń.

Rok 2026 może być również czasem intensywnych przygotowań branży TSL do Europejskiego Systemu Handlu Emisjami 2 (ETS2), którego celem jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych do 2030 r. o 62 proc. w porównaniu z poziomem z roku 2005. Unijne rozwiązanie miało objąć transport drogowy już w 2024 r., jednak ze względu na niską dostępność alternatywnych napędów termin ten został przesunięty na styczeń 2027 r. Kilkanaście miesięcy przed tą datą UE ponownie odsunęła w czasie wprowadzenie systemu – tym samym ETS2 zacznie obowiązywać branżę transportową nie wcześniej niż w 2028 r.



eprasa.pl b81c8d56b5

Dostępność nowych zleceń

Wpływ transportu drogowego na środowisko staje się coraz częściej jednym z kryteriów przetargowych. Firmy bez nowoczesnych pojazdów praktycznie nie mają szans na sprostanie tym wymaganiom, co skutkuje ograniczonym dostępem do nowych zleceń. Wśród sposobów na dekarbonizację wymienia się głównie zastąpienie ciężarówek pojazdami elektrycznymi, ale nie jest to jedyny ani najłatwiejszy kierunek.

Warto zaznaczyć, że elektryfikacja floty jest bardzo kosztownym rozwiązaniem, a europejska infrastruktura nie jest jeszcze na nie w pełni gotowa – przede wszystkim ze względu na brak ładowarek na trasach. Obecnie korzystną opcją są paliwa alternatywne. Z jednej strony firmy mogą tankować „zielone" HVO100 do pojazdów napędzanych tradycyjnym dieslem, co ogranicza koszty wymiany floty, a z drugiej strony mogą zainwestować w pojazdy zasilane LNG/BioLNG. W obu przypadkach możliwe jest uzyskanie certyfikatu zrównoważonego rozwoju, który potwierdza redukcję emisji CO_2 i otwiera przewoźnikom drogę do przetargów.

HVO100 jest dzisiaj jednym z najszybszych sposobów na zmniejszenie emisji. Powstaje ono poprzez hydroobróbkę zużytych olejów roślinnych lub tłuszczów zwierzęcych. W wyniku tego procesu powstaje biopaliwo drugiej generacji, które emituje mniej dwutlenku węgla, tlenków azotu i pyłów zawieszonych. Dzięki możliwości zastosowania go w aktualnej flocie, szansa na spełnienie wymagań redukcyjnych jest dostępna niemal od ręki. Co istotne, osiągi pojazdu i zużycie paliwa nie zmieniają się w porównaniu do oleju napędowego

Mniej pracowników, więcej kosztów

Kwestie kadrowe od lat stanowią poważny problem dla branży transportowej i nie inaczej będzie w najbliższej przyszłości. Według badań już 30 proc. kierowców w Unii Europejskiej ukończyło 50 lat. Prognozy wskazują, że do 2029 r. 17 proc. obecnej kadry przejdzie na emeryturę.

Niedobór pracowników nakłada się na rosnące koszty zatrudnienia. Od 1 stycznia 2026 r. minimalne wynagrodzenie miesięczne wyniosło 4.806 zł brutto, co oznacza wzrost o 140 zł. Jednocześnie, zgodnie z przyjętym projektem ustawy budżetowej na 2026 r., prognozowane średnie wynagrodzenie wzrosło do poziomu 9.420 zł (o 747 zł więcej niż w 2025 r.). Kwota ta jest podstawą do obliczania składek ZUS, które w przypadku kierowców międzynarodowych zbliżą się do granicy 4 tys. złotych.

Systematyczny wzrost składek ZUS w połączeniu z ogólną presją kosztową stanowi ogromne wyzwanie. Należy również pamiętać o rosnących oczekiwaniach płacowych samych kierowców, których utrzymanie w firmie staje się coraz trudniejsze.

Dodatkową przyczyną wyższych kosztów pracowniczych w 2026 r. będą przepisy dotyczące czasu pracy kierowców w transporcie lekkim (do 3,5 tony). W związku z pakietem mobilności normy te będą takie same, jak w przypadku transportu ciężkiego. Nowe zasady budzą obawy o rentowność zleceń wśród firm wykonujących międzynarodowy przewóz rzeczy po 1 lipca br. Jest to przede wszystkim spore wyzwanie organizacyjne, wymagające przeszkolenia personelu oraz prowadzenia szczegółowej dokumentacji czasu pracy i odpoczynku.

Kolejny rok przełomowych zmian

Prawdziwą rewolucją okaże się Krajowy System e-Faktur (KSeF). Od tego dnia firmy, które w 2024 r.

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



eprasa.pl b81c8d56b5



odnotowały sprzedaż powyżej 200 mln zł (z VAT), będą musiały wystawiać faktury za pomocą tej platformy. Pozostali przedsiębiorcy dołączą do nich później, jednak już teraz nie mogą przesunąć obowiązku odbierania faktur w KSeF.

Nowe przepisy wymagają od przewoźników rewizji procesów księgowych, szkoleń pracowników oraz przygotowania kontrahentów. Dużą zmianą będzie brak możliwości dołączania do faktur załączników w formacie PDF, co dotychczas było standardową praktyką branżową.

Szansa tkwi w cyfryzacji

Mimo wielu trudności, sytuacja branży nie jest bez wyjścia. Przewoźnicy pytani o plany na najbliższe pół roku wskazują przede wszystkim na pozyskiwanie nowych kontrahentów (42 proc. odpowiedzi), poszukiwanie finansowania na rozwój (36 proc.) oraz rozbudowę lub modernizację taboru (28 proc.).

Co czwarty badany planuje wdrożenie nowych rozwiązań optymalizacyjnych opartych na sztucznej inteligencji. Automatyzacja procesów i integracja systemów (szczególnie klasy TMS oraz telematyki) pozwalają przyspieszyć powtarzalne zadania, efektywniej obsługiwać zamówienia, analizować rentowność oraz automatyzować rozliczenia. Rozwój AI usprawnił już m.in. proces dodawania zleceń do systemów takich jak Marcos TMS czy fireTMS, co pozwala pracownikom skupić się na bardziej wymagających czynnościach.

O tym, że przyszłość transportu leży w automatyzacji, świadczą prognozy Światowego Forum Ekonomicznego: do 2030 r. udział zadań wykonywanych wyłącznie przez człowieka ma zmniejszyć się do 33 proc. (z obecnych 47 proc.). Według pracodawców w latach 2025-2030 na znaczeniu zyskają przede wszystkim kompetencje w zakresie AI i Big Data (94 proc. odpowiedzi), technologii (77 proc.) oraz myślenia analitycznego (70 proc.). To właśnie one są niezbędne do przeprowadzenia transformacji cyfrowej, dającej największą szansę na zwiększenie rentowności firm transportowych. ■

Autorzy: Grupa Eurowag

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, edukacja

MSP Przedsiębiorcy MSP
Grupa Facebook

B2B B2B
Grupa Facebook

eprasa.pl b81c8d56b5



Renault 4 E-Tech – powrót legendy



MAGDALENA TRUSIŃSKA

Są auta, których nie ocenia się wyłącznie przez pryzmat osiągów, właściwości jezdnych czy wyposażenia. Patrzymy na nie z sentymentem, przywołując obrazy z dawnych filmów i wspomnienia "dobrych, starych czasów". Kluczem jest emocja. Właśnie takim samochodem jest Renault 4, które po ponad 30 latach wraca do oferty francuskiej marki – tym razem jako rasowy „elektryk". Z jakim efektem?

eprasa.pl b81c8d56b5

Zapowiada się obiecująco, zwłaszcza że rynek aut elektrycznych notuje stabilne wzrosty. Jak wynika z Licznika Elektromobilności prowadzonego przez PZPM i PSNM, pod koniec grudnia 2025 r. w Polsce zarejestrowanych było 132 775 samochodów całkowicie elektrycznych (BEV), z czego 121.606 to modele osobowe. Tylko w samym 2025 r. przybyło blisko 52.749 aut zeroemisyjnych – to o 118 proc. więcej niż w roku 2024.

Czy pokochaliśmy elektryki i zaufaliśmy nowej technologii? Wiele na to wskazuje, choć mroźna zima, taka jak tegoroczna, może nieco schłodzić ten entuzjazm.

Miejska perełka w stylu retro

O sympatię do elektromobilności nietrudno, gdy na rynku pojawiają się takie perełki jak Renault 4 E-Tech. Model wrócił na linie produkcyjne w 2024 r. Jego kultowa, spalinowa poprzedniczka była produkowana w latach 1961–1992, przechodząc w tym czasie liczne modyfikacje nadwozia i silników oraz grając role w dziesiątkach filmów. Czy nowa odsłona dopisze kolejny rozdział do tej historii? Potencjał jest spory. Powodów, by przesiąść się na prąd, przybywa: od dynamicznie rozwijającej się infrastruktury ładowania, przez łatwiejszy dostęp do domowych ładowarek, aż po programy dofinansowań.

Model 4 E-Tech umiejętnie łączy kultowy styl z nowoczesnością. Choć zapewne nie zagrozi dużym SUV-om, ma ogromną szansę zdobyć serca kierowców ceniących miejską praktyczność, charakter i odważny design.

Technologia i osiągi

Nowa „Czwórka" oferowana jest z napędem na przednie koła i automatyczną skrzynią biegów. Dostępna jest w dwóch wariantach:

- Urban Range: bateria 40 kWh, moc 120 KM (90 kW),
- Comfort Range: bateria 52 kWh, moc 150 KM.



eprasa.pl b81c8d56b5

Maksymalny moment obrotowy wynosi od 225 do 245 Nm. W mocniejszej wersji auto przyspiesza do „setki" w ok. 9,2 s, a jego prędkość maksymalna to 150 km/h.

A jak z zasięgiem? Wersja z większą baterią ma pokonywać na jednym ładowaniu około 400 km. Samochód obsługuje ładowanie prądem przemiennym do 11 kW oraz szybkie ładowanie prądem stałym z mocą 80–100 kW. Pozwala to uzupełnić energię do 80 proc. w około pół godziny. Warto jednak pamiętać, że mroźna zima weryfikuje te dane – zasięg może wówczas spaść do około 200 km, a czas ładowania ulec wydłużeniu. Nie jest to jednak problemem dla osób, które ładują auto w garażu i poruszają się głównie po mieście, efektywnie korzystając z rekuperacji w korkach.

Wnętrze: małe auto, duże możliwości

Codzienne trasy na linii dom-praca-szkoła-zakupy to naturalne środowisko Renault 4. Przy długości 4,14 m i rozstawie osi 2,62 m, manewrowanie w ciasnych uliczkach jest banalnie proste. Bagażnik o pojemności 375 l bez trudu pomieści większe zakupy.

Mimo designu retro widocznego w sylwetce, wnętrze jest ultra-współczesne. Projektanci postawili na komfort: kabina mieści wygodne fotele (zaskakująco obszerne jak na tę klasę) oraz przestrzeń dla pięciu osób. Kierowca ma do dyspozycji ergonomiczny układ przycisków, cyfrowe zegary oraz nowoczesny system multimedialny OpenR Link z ekranem 10,1 cala i bezprzewodową integracją ze smartfonem.

Cena sentymentu

Renault 4 E-Tech jest dostępne w kilku wersjach wyposażenia. Ceny zaczynają się od 129.900 zł za wariant 120 KM z mniejszą baterią. Za mocniejszą i lepiej wyposażoną odmianę zapłacimy ok. 151.900 zł. ■



eprasa.pl b81c8d56b5



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 b81c8d56b5



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 b81c8d56b5



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



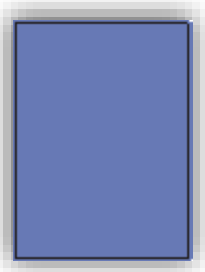
Reklama firm, produktów i usług online. Swoją ofertę kieruję do każdego przedsiębiorcy. bez względu na branżę czy budżet reklamowy. Chętnie podzielę się swoim doświadczeniem i podejmę współpracę.

Więcej ofert na: www.biznes2biznes.com

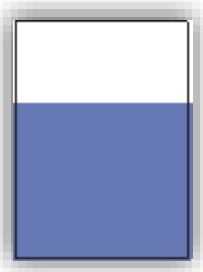
eprasa.pl b81c8d56b5

Formaty reklamowe – elektroniczne wydanie PDF

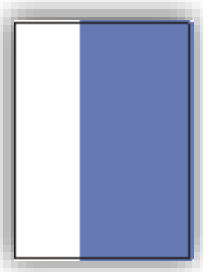
Strony redakcyjne



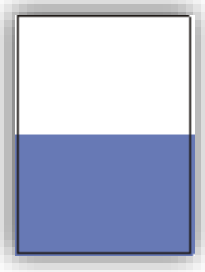
Cała strona
210 x 297 mm
Cena: **3000 zł**



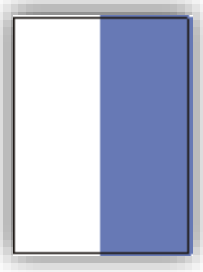
2/3 poziom
210 x 198 mm
Cena: **2500 zł**



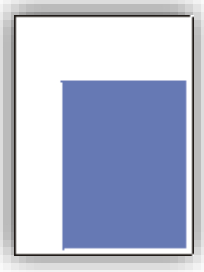
2/3 pion
130 x 297 mm
Cena: **2500 zł**



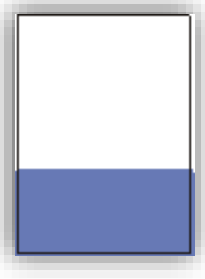
1/2 poziom
210 x 148 mm
Cena: **1800 zł**



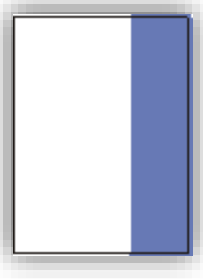
1/2 pion
100 x 297 mm
Cena: **1800 zł**



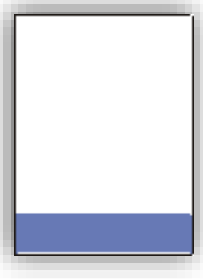
Junior Page
130 x 210 mm
Cena: **2000 zł**



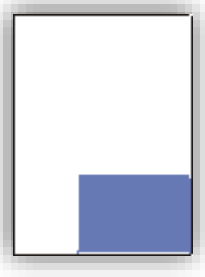
1/3 poziom
210 x 99 mm
Cena: **1300 zł**



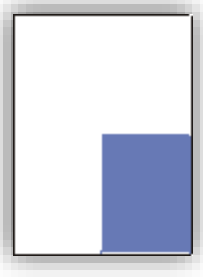
1/3 pion
70 x 297 mm
Cena: **1300 zł**



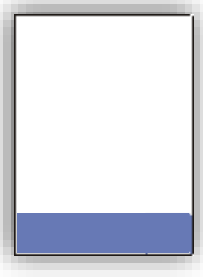
Podwał
210 x 60 mm
Cena: **1000 zł**



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**

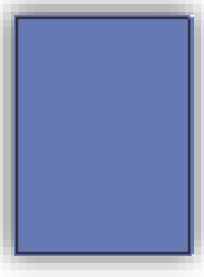
Okładki



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 b81c8d56b5



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 b81c8d56b5

www.biznes2biznes.com
Spójrz na biznes z naszej strony

eprasa.pl b81c8d56b5