



Kaizen w sektorze MŚP

Filozofia ciągłego doskonalenia firmy

改善

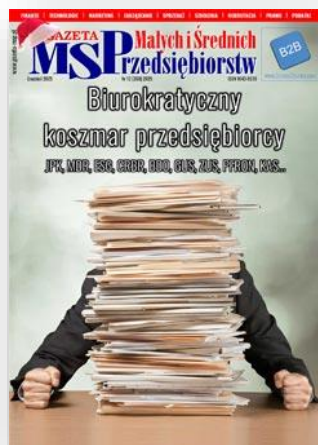


Archiwum Gazety MSP

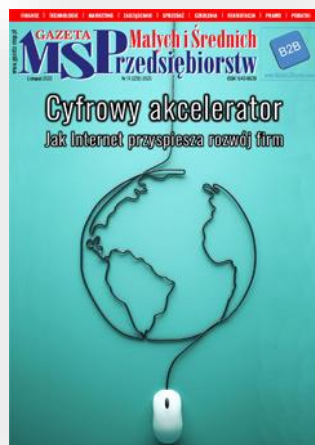
pobierz bezpłatne wydania



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

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 emisję CO₂ 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

kiosk.PL

gazety.PL

ebookpoint.PL

naukowa.PL

GANDALF.com.pl

IBUK

onepress

PWN

KSIĘGARNIA
INTERNETOWA

eprasa.pl

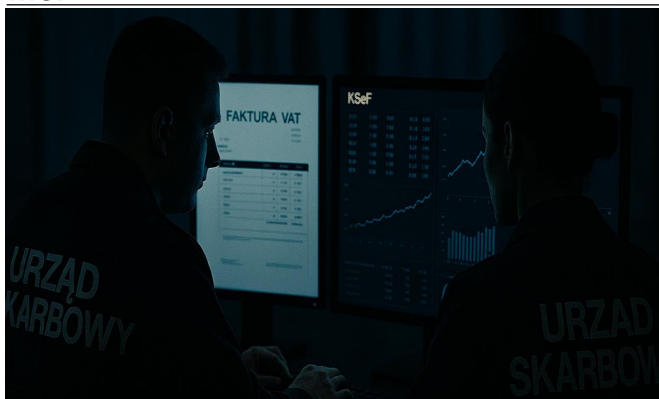
Autorzy przekazując do redakcji tekst, przenoszą na wydawcę prawa autorskie i wydawnicze.

Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adiustowania nadesłanych tekstów.

Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za treść materiałów reklamowych.

Reprodukcja lub przedruk wyłącznie za zgodą wydawcy gazety.

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 Kaizen w sektorze MŚP.	32
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



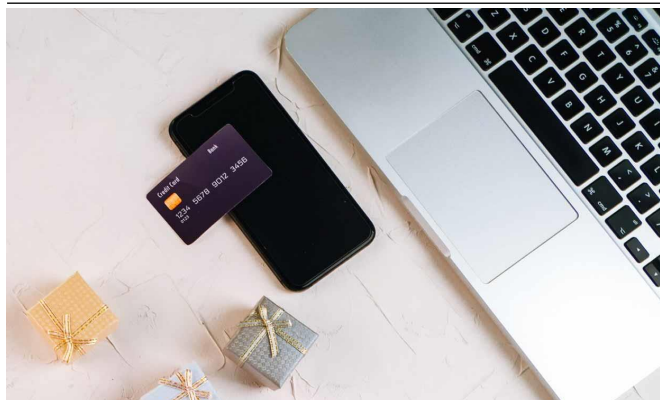
Certyfikat zgodności a deklaracja zgodności - gdzie tkwią różnice?	60
--	----

AKADEMIA MSP



Co sprawia, że Twoja firma zarabia 58

SPRZEDAŻ



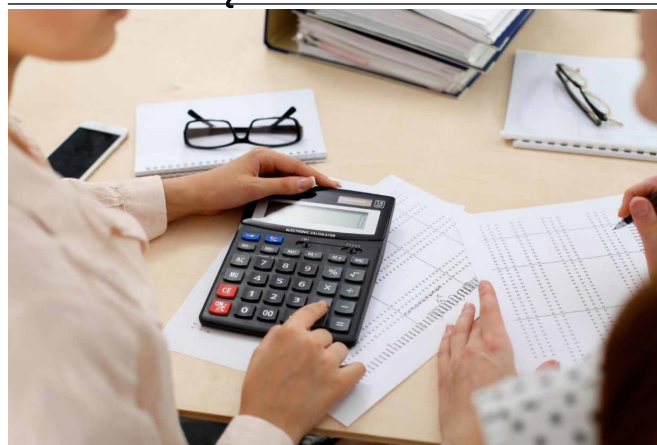
Kto wygra e-commerce w 2026 roku?
TOP 7 taktyk sprzedażowych 64

PRAWO



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

PODATKI I KSIĘGOWOŚĆ



Kiedy optaca 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



MSP

URZĄD
KARBOWY

URZĄD
SKARBOWY

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



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 „ciosiem 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

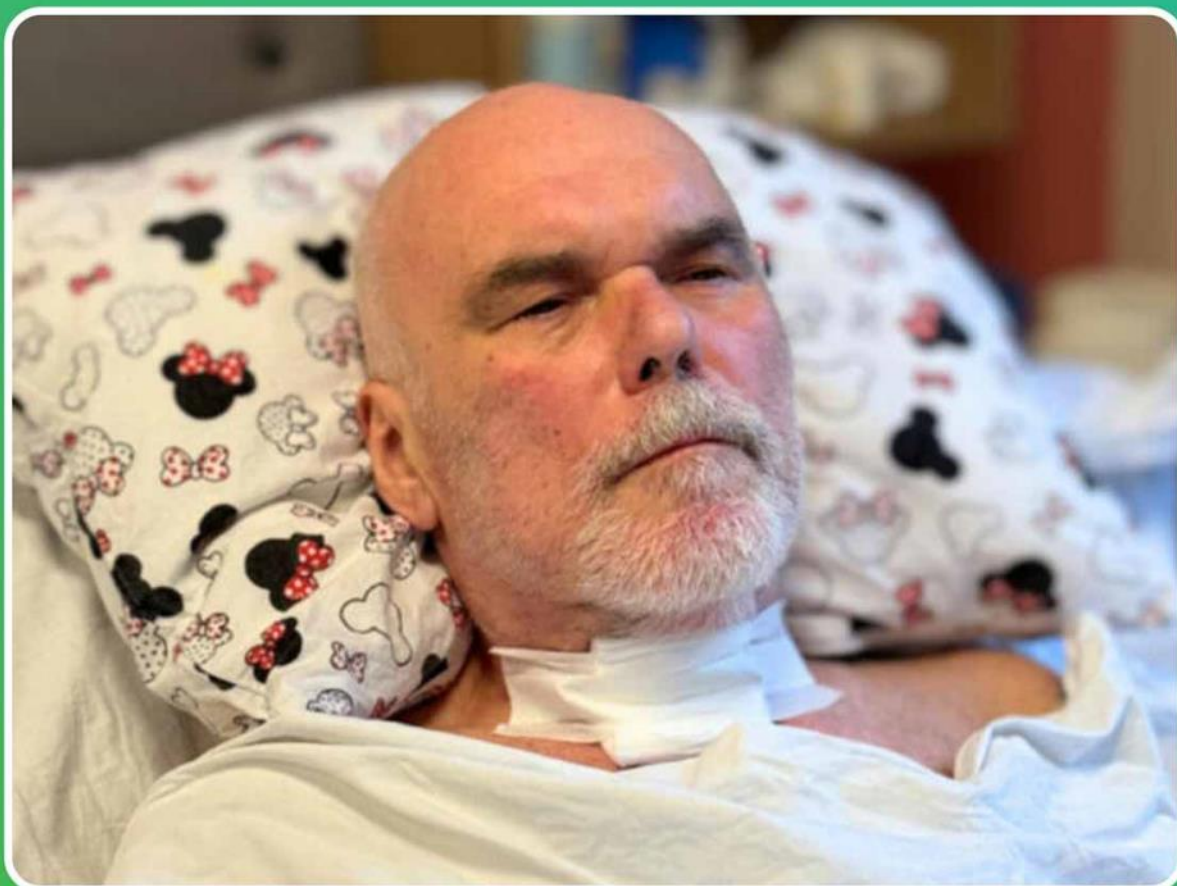
Niestabilność prawa pozostaje od lat w czołówce problemów. W 2026 r. dołączyła do tego „inflacja raportowania”. Unijne dyrektywy dotyczące zrównoważonego rozwoju (ESG) zaczęły pośrednio uderzać w sektor MŚP. Choć małe firmy nie mają jeszcze ustawowego obowiązku publikacji raportów niefinansowych, ich 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-





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)



PRZEKAŻ
1,5%
PODATKU

Numer KRS

0000396361

Cel szczegółowy

0785584 Jerzy



POZNAJ MOJĄ
HISTORIĘ!



siepo**aga.pl**

siepomaga.pl/jerzy-kruczyk

skiwaniu kontraktów. Przedsiębiorca, zamiast skupiać się na sprzedaży, musi dziś liczyć emisję CO₂ 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 pieniądź 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

