

**Prawo dla startupów.  
Wybór formy, finansowanie,  
podatki, zarządzanie.  
Poradnik praktyczny. Praxis**

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

## Spis treści

Autorzy .....	XIX
Wstęp .....	XXIII
Wykaz skrótów .....	XXV
<b>Część I. Fundamenty prawne i formalności na start .....</b>	<b>1</b>
§ 1. Wybór formy organizacyjnoprawnej prowadzenia działalności gospodarczej dla startupu .....	1
I. Uwagi wstępne – kryteria wyboru .....	2
II. Pojęcie działalności gospodarczej i przedsiębiorcy .....	4
III. Przewodnik po opcjach .....	6
1. Jednoosobowa działalność gospodarcza .....	6
2. Podmioty transparentne podatkowo: spółka cywilna, spółka jawna i spółka partnerska .....	15
3. Spółka komandytowa .....	26
4. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością .....	34
5. Spółka akcyjna i spółka komandytowo-akcyjna .....	44
6. Prosta spółka akcyjna .....	52
IV. Podsumowanie .....	57
§ 2. Umowa założycielska i umowa wspólników .....	60
I. Wprowadzenie – znaczenie umowy założycielskiej i umowy wspólników .....	61
II. Podstawowe elementy umowy założycielskiej .....	62
III. Zasady zarządzania spółką i podejmowania decyzji .....	62
1. Uwagi ogólne .....	62
2. Konflikt interesów .....	63
3. Impas decyzyjny i mechanizmy jego rozwiązywania .....	64
IV. Rozwiązania na wypadek konfliktu nie do rozwiązania .....	64
1. Uwagi ogólne .....	64
2. Zabezpieczenie kontynuacji działalności ( <i>deadlock resolution</i> ) .....	64
3. Mechanizmy wyprowadzenia wspólnika ( <i>buy-sell</i> ) .....	65
V. Prawa i obowiązki wspólników .....	65
1. Prawa majątkowe wspólników .....	65
2. Obowiązki wspólników wobec spółki .....	66
VI. <i>Vesting</i> – mechanizm stopniowego nabywania udziałów .....	66
VII. Klauzule <i>drag along</i> i <i>tag along</i> w umowach wspólników .....	67
1. Wprowadzenie .....	67
2. Klauzula <i>tag along</i> – prawo współsprzedaży .....	67
3. Kluczowe elementy .....	67
4. Przykładowa klauzula .....	68
5. Klauzula <i>drag along</i> – przymus współsprzedaży .....	68
6. Równoważenie interesów i typowe błędy .....	70
7. Perspektywa negocjacyjna .....	70
8. Interakcja z innymi mechanizmami w umowie wspólników .....	71
9. Egzekwowanie klauzul – aspekty praktyczne .....	71
10. Wnioski .....	72
VIII. Podsumowanie .....	72
1. Konsekwencje braku właściwych umów .....	72
2. Typowe obszary problemowe .....	72
§ 3. Zasady rozliczeń podatkowych w startapie .....	74
I. Podstawowe elementy systemu podatkowego .....	75
1. Znaczenie prawidłowego rozliczania w startapie .....	75
2. Rola prawidłowego prowadzenia ksiąg i obowiązków podatkowych .....	75
3. Najczęstsze błędy początkujących przedsiębiorców .....	75
II. Polski system podatkowy z perspektywy startupu .....	77
1. Podstawowe obciążenia podatkowe .....	77
2. Zasada <i>in dubio pro tributario</i> i jej znaczenie dla start-upów .....	77
3. Interpretacje podatkowe jako narzędzia ochrony startupu .....	78
4. Wybór optymalnej formy opodatkowania – kluczowa decyzja na starcie .....	79

5. Ulgi podatkowe dedykowane startupom innowacyjnym – element planowania podatkowego .....	79
III. Podstawowe obowiązki podatkowe startupów .....	79
1. Obowiązek rejestracyjny w urzędzie skarbowym .....	79
2. Numer NIP i obowiązki identyfikacyjne .....	79
3. Terminy .....	79
IV. Podatki w startupie .....	80
1. Wybór formy opodatkowania .....	80
2. Podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT) .....	80
3. Podatek dochodowy od osób prawnych (CIT) .....	83
4. Podatek dochodowy (PIT/CIT) – mechanizmy i praktyka .....	86
5. Podatek od towarów i usług (VAT) w działalności startupowej .....	89
6. Transakcje międzynarodowe .....	93
7. VAT od usług cyfrowych, oprogramowania i produktów SaaS .....	94
§ 4. Ulgi podatkowe dla innowacyjnych startupów. Strategiczny przewodnik po polskim systemie wsparcia .....	96
I. Wprowadzenie. Podatki jako narzędzie strategii rozwoju .....	96
II. Ulga na działalność badawczo-rozwojową – fundament innowacyjnego ekosystemu .....	98
1. Ekonomia podwójnego odliczenia .....	98
2. Definicja działalności B+R w praktyce startupowej .....	98
3. Katalog kosztów kwalifikowanych: zamknięty charakter i praktyczne implikacje .....	99
4. Dokumentacja: różnica między sukcesem a porażką .....	100
5. Pułapki i najczęstsze błędy: czego unikać .....	101
III. Ulga IP Box – komercjalizacja innowacji przy preferencyjnym opodatkowaniu .....	101
1. Filozofia i ekonomia stawki 5% .....	101
2. Warunki dostępu: co musi zaistnieć .....	102
3. Wskaźnik Nexus: matematyka preferencyjnego opodatkowania .....	102
4. Wymóg bieżącej ewidencji: największe wyzwanie praktyczne .....	103
5. Synergia B+R i IP Box: kompleksowy model wsparcia .....	104
IV. Ulga na innowacyjnych pracowników – koło ratunkowe dla startupów ze stratą .....	104
1. Problem startupowej straty i jego rozwiązanie .....	104
2. Mechanizm i wysokość odliczenia .....	104
3. Definicja innowacyjnego pracownika: pułapka progu 50% .....	104
V. Ulga na ekspansję – wsparcie dla fazy wzrostu .....	105
1. Ograniczenia zastosowania dla startupów technologicznych .....	105
2. Katalog kosztów kwalifikowanych i warunek wzrostu .....	105
VI. Sztuczna inteligencja (AI) w działalności badawczo-rozwojowej .....	106
1. Twórczość w czasach AI .....	106
2. Zagrożone prawo do ulg innowacyjnych .....	106
3. Jak korzystać z AI, żeby nie stracić preferencji .....	106
VII. Praktyczne rekomendacje i zarządzanie ryzykiem .....	107
1. System dokumentacji jako fundament bezpieczeństwa .....	107
2. Interpretacje indywidualne jako polisa ubezpieczeniowa .....	107
3. Współpraca z doradcami specjalizującymi się w ulgach innowacyjnych .....	107
4. Retrospektywne wykorzystanie ulg: korekty deklaracji .....	108
VIII. Ulgi jako element strategii długoterminowej .....	108
<b>Część II. Prawa własności intelektualnej i ochrona danych .....</b>	<b>109</b>
§ 1. Prawo autorskie .....	109
I. Zagadnienia wstępne .....	109
II. Pojęcie utworu .....	110
III. Programy komputerowe .....	111
IV. Bazy danych .....	111
V. Kreacje sztucznej inteligencji .....	111
VI. Opracowanie .....	112
VII. Autorskie prawa majątkowe i osobiste .....	112
VIII. Podmioty praw autorskich .....	113
IX. Przejście majątkowych praw autorskich .....	114
X. Ochrona praw autorskich .....	115
XI. Rekomendacje praktyczne .....	116

§ 2. Znaki towarowe .....	118
I. Zagadnienia wstępne .....	118
II. Co może być znakiem towarowym i w jakim celu się go rejestruje? .....	119
III. Wylącznieść używania znaku towarowego .....	120
IV. Ochrona przed nieuczciwą konkurencją .....	120
V. Znak towarowy jako składnik majątku przedsiębiorstwa .....	121
VI. Proces rejestracji znaku towarowego – krok po kroku .....	121
1. Badanie znaku towarowego .....	121
2. Rejestracja znaku w urzędzie – kluczowe decyzje .....	125
3. Formularz .....	126
4. Opłaty związane z rejestracją znaku towarowego .....	127
5. Dofinansowanie na rejestrację znaku towarowego .....	128
6. Harmonogram rejestracji – ile czasu zajmuje uzyskanie prawa ochronnego na znak towarowy .....	128
VII. Co zrobić w sytuacji, gdy podmiot nieuprawniony narusza zarejestrowany znak towarowy? .....	129
1. Uwagi ogólne .....	129
2. Postępowanie sądowe .....	130
3. Czyn nieuczciwej konkurencji .....	130
4. <i>Trademark trolls</i> .....	131
§ 3. RODO w startupach – między innowacją a obowiązkiem ochrony danych osobowych ...	133
I. Podstawowe zagadnienia .....	134
1. Wprowadzenie .....	134
2. Zakres stosowania i podstawowe pojęcia .....	135
3. Zasady dotyczące przetwarzania danych osobowych .....	137
II. Podstawy prawne przetwarzania .....	143
1. Wprowadzenie .....	143
2. Podstawy prawne przetwarzania danych zwykłych .....	143
III. Prawa podmiotów danych w praktyce .....	146
1. Wprowadzenie .....	146
2. Prawo do informacji .....	147
3. Prawa aktywne .....	149
IV. Bezpieczeństwo danych osobowych oraz naruszenia ochrony danych .....	153
1. Wprowadzenie .....	153
2. Środki bezpieczeństwa .....	153
3. Szacowanie ryzyka .....	156
4. Naruszenie ochrony danych osobowych – procedura postępowania .....	157
V. Powierzenie przetwarzania danych osobowych .....	159
VI. Powołanie inspektora ochrony danych osobowych .....	160
VII. Transfer danych do państw trzecich .....	161
VIII. Dokumentacja .....	162
IX. Podsumowanie .....	163
<b>Część III. Zespół i kluczowe umowy biznesowe .....</b>	<b>164</b>
§ 1. Budowanie zespołu. Formy zatrudnienia .....	164
I. Zagadnienia wstępne .....	166
II. Umowa o pracę .....	167
1. Istota stosunku pracy .....	167
2. Praca określonego rodzaju .....	167
3. Kierownictwo pracodawcy – element podporządkowania .....	168
4. Miejsce i czas świadczenia pracy .....	169
5. Wynagrodzenie jako element wzajemności .....	169
6. Forma zawarcia umowy o pracę .....	171
7. Rodzaje umów o pracę .....	171
III. Podstawowe obowiązki pracownika i pracodawcy .....	173
1. Obowiązki pracownika .....	173
2. Obowiązki pracodawcy .....	175
IV. Podstawowe uprawnienia pracownika wynikające ze stosunku pracy .....	179
1. Zagadnienia ogólne .....	179
2. Prawo do urlopu wypoczynkowego .....	179
3. Dni wolne od pracy tzw. urlopy okolicznościowe .....	180
4. Prawo do zwolnienia od pracy .....	181

5. Przerwy w pracy i odpoczynek .....	181
6. Wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych .....	181
7. Uprawnienia związane z rodzicielstwem .....	183
8. Ochrona przed wypowiedzeniem w innych przypadkach .....	185
9. Prawo do wynagrodzenia nie niższego niż minimalne .....	185
10. Prawo do wynagrodzenia chorobowego i zasiłku chorobowego .....	185
11. Podsumowanie uprawnień pracowniczych .....	185
V. Zatrudnianie pierwszych pracowników i dodatkowe umowy w prawie pracy .....	186
1. Uwagi ogólne .....	186
2. Proces rekrutacji. Przebieg. Pytania zgodne z Kodeksem pracy .....	186
3. Ochrona danych osobowych w procesie rekrutacji – wymogi RODO .....	188
4. Praktyczne wskazówki dla startupów .....	190
VI. Umowa o pracę: najważniejsze dodatkowe klauzule i umowy dla startupu .....	191
1. Uwagi ogólne .....	191
2. Elementy obligatoryjne umowy o pracę .....	191
3. Elementy fakultatywne – klauzule i umowy chroniące interesy startupu .....	192
4. Elastyczne systemy czasu pracy .....	197
5. Umowa dotycząca szkolenia i zwrotu kosztów szkolenia .....	197
VII. Formalne obowiązki startupu jako pracodawcy: minimum prawne i koszty .....	198
1. Uwagi ogólne .....	198
2. Rejestracja startupu – pracodawcy jako płatnika w ZUS .....	198
3. Składki ZUS – koszty rzeczywiste zatrudnienia .....	199
4. Medycyna pracy – umowa z usługodawcą .....	200
5. Bezpieczeństwo i higiena pracy. Możliwość zlecenia usługi .....	200
6. Pracownicze Plany Kapitałowe – umowa o zarządzanie PPK a umowa o prowadzenie PPK .....	201
7. Obowiązki związane z wypłatą wynagrodzenia .....	202
8. Dokumentacja kadrowa: co trzeba prowadzić .....	202
VIII. Kontrole Państwowej Inspekcji Pracy – czego się spodziewać .....	204
IX. Podsumowanie – kluczowe wnioski dla startupów .....	206
X. Współpraca B2B w startupie .....	206
1. Uwagi ogólne .....	206
2. Kiedy B2B ma sens: elastyczność vs koszty .....	206
3. Umowa o współpracę: kluczowe elementy .....	211
4. Typowa współpraca B2B w startupach: manager mediów społecznościowych, programista .....	218
5. Podsumowanie .....	220
§ 2. Relacje przedumowne i negocjacje .....	221
I. Wprowadzenie do relacji przedumownych .....	222
1. Relacje przedumowne w świetle prawa cywilnego .....	222
2. Znaczenie etapu przedumownego w działalności startupowej .....	222
II. Zasady ogólne dotyczące relacji przedumownych .....	223
1. Dobra wiara i uczciwość w negocjacjach (art. 5 i 72 KC) .....	223
2. Odpowiedzialność za naruszenie zasad prowadzenia negocjacji .....	224
3. Tajemnica negocjacji .....	226
III. Oferta i zaproszenie do rokowań .....	226
1. Różnica między ofertą a zaproszeniem do rokowań (art. 66–72 <sup>1</sup> KC) .....	226
2. Odwołanie oferty – dopuszczalność a praktyka .....	227
IV. Umowa przedwstępna a relacje przedumowne .....	227
1. Czym jest umowa przedwstępna? (art. 389–390 KC) .....	227
2. Znaczenie dla zabezpieczenia interesów startupu .....	229
V. List intencyjny, <i>memorandum of understanding</i> i inne miękkie formy uzgodnień .....	229
1. Charakter prawny i skutki takich dokumentów .....	229
2. Różnice między umową przedwstępną a listem intencyjnym .....	230
3. Ryzyko błędnej kwalifikacji prawnej .....	230
VI. Poufność informacji .....	231
1. Umowa o zachowaniu poufności (NDA) .....	231
2. Ochrona tajemnicy przedsiębiorstwa .....	232
VII. Zabezpieczenie interesów strony w relacjach przedumownych .....	233
1. Klauzule wyłączności negocjacji .....	233
2. Klauzule lojalnościowe ( <i>non-circumvention, non-solicitation</i> ) .....	234

VIII. Znaczenie dokumentacji relacji przedumownych .....	235
1. Znaczenie dowodowe korespondencji e-mailowej, notatek, draftów umów .....	235
2. Rekomendacje dotyczące archiwizacji dokumentów negocjacyjnych .....	235
IX. Wnioski praktyczne dla startupu .....	236
1. Jak przygotować się do negocjacji z potencjalnym kontrahentem? .....	236
2. Typowe błędy popełniane przez startupy .....	237
X. Obowiązki we współpracy ze spółką giełdową .....	237
1. Wprowadzenie .....	237
2. Publikacja informacji poufnych .....	238
3. Lista insiderów, zakazy i obowiązki kontrahenta spółki giełdowej .....	238
4. Ostrożność w komunikacji publicznej i mediach społecznościowych .....	240
XI. Podsumowanie .....	240
§ 3. Umowy w działalności startupu – wybrane zagadnienia .....	242
I. Zagadnienia wstępne .....	243
II. Swoboda umów a praktyka startupu .....	244
1. Uwagi ogólne .....	244
2. Forma umów w dobie cyfryzacji .....	244
3. Elementy warunkujące ważność umowy .....	246
4. Reprezentacja, pełnomocnictwa i skutki błędów .....	247
5. Znaczenie standaryzacji wzorów umów w startapie .....	248
6. Umowa o zachowaniu poufności (NDA) .....	248
7. Relacje inwestorskie i ład korporacyjny: klauzule <i>drag-along</i> , <i>tag-along</i> i <i>vesting</i> .....	249
8. Własność intelektualna w projektach IT .....	249
9. Modele abonamentowe SaaS .....	249
10. Umowy z dostawcami .....	251
11. Kary umowne i inne zabezpieczenia .....	253
12. Rozstrzyganie sporów: sądy, arbitraż i klauzule polubowne .....	255
13. Standaryzacja i zarządzanie portfelem umów .....	257
III. Podsumowanie .....	258
<b>Część IV. Finansowanie i inwestycje .....</b>	<b>259</b>
§ 1. Pozyskiwanie kapitału .....	259
I. Zagadnienia ogólne .....	261
1. Od czego zacząć .....	261
2. Polskie realia finansowania startupów .....	262
3. Psychologia pozyskiwania finansowania .....	262
II. Umowa założycieli i relacje między założycielami .....	262
III. Wybór formy prawnej a strategia pozyskiwania kapitału .....	262
1. Jednoosobowa działalność gospodarcza i spółka cywilna .....	262
2. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością .....	263
3. Prosta spółka akcyjna – nowa opcja dla startupów .....	263
4. Spółka akcyjna – dla dużych przedsięwzięć .....	264
5. Porównanie form prawnych z perspektywy finansowania .....	264
IV. Formy finansowania startupów .....	264
1. Finansowanie ze środków własnych ( <i>bootstrapping</i> ) .....	264
2. Finansowanie przez rodzinę i znajomych (3F – <i>Friends, Family &amp; Fools</i> ) .....	266
3. <i>Crowdfunding</i> – finansowanie społecznościowe .....	267
4. Forma spółki .....	267
5. <i>Revenue based financing</i> .....	268
V. Aniołowie biznesu ( <i>business angels</i> ) .....	268
1. Wprowadzenie .....	268
2. <i>Smart money</i> – wskazana wartość dodana aniołów .....	269
3. Formy inwestycji aniołów biznesu .....	269
4. Typowy proces inwestycyjny .....	269
5. Kluczowe dokumenty prawne .....	269
6. Prawa i ochrona inwestorów – aniołów .....	270
7. Wycena startupów przy inwestycjach aniołów .....	271
VI. <i>Venture capital</i> – fundusze wysokiego ryzyka .....	272
1. Wprowadzenie .....	272
2. Formy prawne funduszy VC .....	272
3. Nadzór i licencjonowanie .....	273

4. Proces <i>due diligence</i> .....	273
5. Dokumentacja inwestycyjna VC .....	275
6. Prawa funduszy VC .....	275
7. Typowe rundy finansowania VC .....	276
VII. Udziały dla zespołu i inne instrumenty <i>equity</i> .....	277
1. Dlaczego dzielić się udziałami .....	277
2. Podstawowe narzędzia <i>equity</i> dla zespołu .....	277
3. Warranty subskrypcyjne i programy opcyjne .....	277
4. <i>Phantom shares</i> i bonusy <i>equity-like</i> .....	278
5. <i>Good leaver/bad leaver</i> .....	279
6. Typowe błędy przy ESOP i <i>equity</i> dla zespołu .....	280
VIII. <i>Corporate venture capital</i> i partnerstwa z korporacjami .....	280
1. Czym jest <i>corporate venture capital</i> .....	280
2. Typowe formy współpracy z korporacjami .....	280
3. Korzyści i ryzyka współpracy z CVC .....	281
IX. Planowanie strategii wyjścia ( <i>exit strategy</i> ) .....	282
X. Praktyczne rekomendacje na koniec .....	282
1. Co robić – dobre praktyki .....	282
2. Czego unikać – typowe błędy .....	283
§ 2. Pomoc publiczna, w szczególności wsparcie z funduszy europejskich .....	284
I. Uwagi ogólne .....	285
II. Dofinansowanie z Funduszy Europejskich – informacje ogólne .....	285
1. Uwagi ogólne .....	285
2. Źródło wsparcia .....	286
3. Poszukiwanie informacji o dostępnych źródłach wsparcia .....	286
4. Formy wsparcia .....	286
5. Zasady wpłaty wsparcia .....	286
III. Pomoc <i>de minimis</i> .....	287
1. Uwagi ogólne .....	287
2. Warunki przyznawania pomocy <i>de minimis</i> .....	287
IV. Najczęstsze warunki uzyskania wsparcia z Funduszy Europejskich .....	289
1. Uwagi ogólne .....	289
2. Cel projektu i zgodność z warunkami dokumentacji konkursowej .....	289
3. Zgodność kosztów z warunkami dofinansowania .....	289
4. Efekt zachęty .....	290
5. Wkład własny i zdolność finansowa .....	290
6. Wielkość przedsiębiorstwa .....	290
7. Brak statusu przedsiębiorstwa w trudnej sytuacji ekonomicznej .....	294
8. Brak zaległości w należnościach publicznoprawnych .....	295
V. Istotne kwestie w zakresie realizacji projektu .....	295
1. Uwagi ogólne .....	295
2. Wniosek o dofinansowanie .....	295
3. Zgodność projektu z wnioskiem o dofinansowanie .....	296
4. Okres kwalifikowalności wydatków .....	296
5. Informacja i promocja .....	296
6. Zamówienia w ramach projektu .....	296
7. Dokumentowanie przebiegu realizacji projektu .....	298
8. Sprawozdawczość i kontrole .....	298
9. Trwałość projektu .....	299
10. Konieczność osiągnięcia założonych celów, w szczególności wskaźników projektu .....	301
11. Konsekwencje w zakresie wydatkowania wsparcia niezgodnie z przepisami lub umową o dofinansowanie .....	301
VI. Podsumowanie .....	302
§ 3. Wyjście ze startupu (EXIT) .....	304
I. Wprowadzenie .....	305
II. Wyjście z inwestycji – podstawowe zagadnienia .....	305
1. Czym jest wyjście z inwestycji i dlaczego jest tak ważne .....	305
2. Kiedy należy rozpocząć przygotowania do wyjścia .....	306
3. Sprzedaż strategiczna – najpopularniejsza forma wyjścia .....	306
4. Różnice między sprzedażą udziałów a sprzedażą przedsiębiorstwa .....	309
5. Kluczowe zabezpieczenia dla założycieli w umowie sprzedaży .....	309

6. Zakazy konkurencji po sprzedaży firmy .....	310
7. Konsekwencje podatkowe dla założycieli .....	311
8. Wykup przez fundusz <i>private equity</i> lub <i>venture capital</i> .....	312
9. Pierwsza oferta publiczna akcji .....	313
10. Polskie <i>case studies</i> .....	314
11. Management <i>buyout</i> i inne formy wyjścia .....	315
12. Likwidacja firmy – ostatnia deska ratunku .....	315
13. Restrukturyzacja i upadłość .....	316
III. Zagadnienia szczegółowe .....	316
1. Najczęstsze problemy wykrywane podczas badania <i>due diligence</i> .....	316
2. Typowe pułapki i jak ich unikać .....	320
3. Lista kontrolna przygotowania do wyjścia z inwestycji .....	324
IV. Podsumowanie i praktyczne wnioski dla założycieli .....	327
<b>Część V. Regulacje i zgodność (<i>compliance</i>) .....</b>	<b>329</b>
§ 1. Prawo ochrony konkurencji .....	329
I. Uwagi ogólne .....	329
II. Zakaz zawierania porozumień ograniczających konkurencję .....	330
III. Zakaz nadużywania pozycji dominującej .....	333
IV. Kontrola koncentracji .....	335
V. Sankcje z tytułu naruszenia przepisów o ochronie konkurencji. Program łagodzenia kar .....	338
VI. Zapewnienie zgodności z przepisami o ochronie konkurencji .....	339
1. Wprowadzenie .....	339
2. Opracowanie i wdrożenie dokumentacji wewnętrznej .....	339
3. Weryfikacja zawieranych i uzgadnianych umów pod kątem przepisów antymonopolowych .....	339
4. Szkolenia personelu .....	340
5. Analiza konkurencyjna w przypadku fuzji i przejęć .....	340
VII. Podsumowanie .....	341
§ 2. Zamówienia publiczne .....	342
I. Zagadnienia ogólne .....	343
1. Prawo zamówień publicznych – co to i kiedy ma zastosowanie .....	343
2. Kiedy ZamPublU ma zastosowanie – progi kwotowe .....	344
3. Tryby udzielania zamówień publicznych .....	345
II. Przygotowanie do złożenia oferty – czyli czy warto/czy można wziąć udział w konkretnym postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego .....	348
1. Uwagi ogólne .....	348
2. Opis przedmiotu zamówienia – czyli, co i jak trzeba będzie wykonać .....	348
3. Warunki udziału w postępowaniu – czyli nie każdy może zostać wykonawcą zamówienia .....	349
III. Oferta wykonawcy w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego .....	351
1. Uwagi ogólne .....	351
2. Przygotowanie postępowania – istotne informacje .....	351
3. Kryteria oceny ofert, czyli nie tylko cena ma znaczenie .....	353
IV. Rozstrzygnięcie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego – wybór najkorzystniejszej oferty .....	354
1. Ocena ofert .....	354
2. Wykluczenie wykonawcy .....	354
3. Odrzucenie oferty .....	355
V. Środki ochrony prawnej .....	355
1. Uwagi ogólne .....	355
2. Odwołanie .....	355
3. Uwaga na krótkie terminy .....	356
4. Warunki formalne odwołania .....	356
5. Uczestnicy postępowania odwoławczego .....	357
6. Rozstrzygnięcie odwołania .....	357
7. Skarga na orzeczenie KIO .....	358
8. Pozaustawowe sposoby sygnalizowania naruszenia ZamPublU i innych przepisów prawa .....	358

VI. Wykonanie zamówienia publicznego .....	358
1. Uwagi ogólne .....	358
2. Przegląd zasad wykonywania umów wynikających z przepisów ZamPubLU – przepisy szczególne w stosunku do przepisów KC .....	358
3. Wykonywanie umowy o wykonanie zamówienia publicznego – praktyczne wskazówki .....	360
VII. Podsumowanie .....	361
§ 3. Ochrona konsumentów .....	363
I. Uwagi ogólne .....	363
II. Pojęcie przedsiębiorcy .....	364
III. Pojęcie konsumenta .....	365
IV. Pojęcie quasikonsumenta .....	366
V. Sprzedają konsumentom – co w związku z tym? .....	368
1. Uwagi ogólne .....	368
2. Klauzule abuzywne .....	368
3. Praktyki naruszające zbiorowe interesy konsumentów .....	380
4. Obowiązek respektowania ograniczeń i obowiązków wynikających z przepisów prawa .....	389
§ 4. Działalność w internecie .....	390
I. Wstęp .....	390
II. Strona internetowa .....	391
1. Podstawowe informacje o przedsiębiorcy .....	391
2. Informacje związane ze szczególnym przeznaczeniem strony internetowej .....	391
3. Ograniczenia prawne związane z funkcjonowaniem strony internetowej .....	401
III. Reklama w internecie .....	404
IV. Obowiązki wynikające z DSA .....	405
1. Uwagi ogólne .....	405
2. Obowiązki nakładane na dostawców wszystkich usług pośrednich .....	406
3. Obowiązki nakładane na dostawców usług hostingu .....	406
4. Obowiązki dostawców platform internetowych .....	407
§ 5. Rozpoczęcie prowadzenia działalności rolniczej – prawna specyfika rolniczego biznesu .....	409
I. Uwagi wstępne .....	409
II. Regulacja obrotu nieruchomościami rolnymi .....	410
1. Zasada nabycia nieruchomości rolnych przez rolnika indywidualnego .....	410
2. Nabycie nieruchomości rolnych przez nierolnika .....	412
3. Spółki handlowe z nieruchomościami rolnymi .....	412
4. Pozostałe uprawnienia KOWR, obowiązki związane z nabyciem gruntu rolnego, sankcje .....	413
III. Wybór formy prawnej prowadzenia działalności rolniczej .....	413
1. Nabycie gruntów rolnych – bariera na starcie działalności rolniczej .....	413
2. Wybór formy prawnej prowadzenia działalności rolniczej – osoby prawne? .....	414
IV. Wyłączenie stosowania przepisów o działalności gospodarczej w stosunku do działalności rolniczej .....	414
V. Opodatkowanie działalności rolniczej .....	416
1. PIT i CIT .....	416
2. VAT .....	416
3. Podatek rolny .....	417
4. Podsumowanie .....	418
VI. KRUS – osobny system ubezpieczenia społecznego rolników .....	418
VII. Płatności do gruntów i produkcji rolnej – dodatkowe dochody z działalności rolniczej .....	420
VIII. Regulacja rynku żywności .....	421
IX. Podsumowanie .....	423
<b>Część VI. Zarządzanie ryzykiem i sytuacje kryzysowe .....</b>	<b>424</b>
§ 1. Odpowiedzialność członków zarządu .....	424
I. Wprowadzenie .....	424
II. Podstawy odpowiedzialności zarządu .....	425
1. Obowiązki powiernicze wobec spółki i wspólników .....	425
2. Konflikt interesów .....	426

III. Odpowiedzialność cywilna zarządu .....	427
1. Uwagi ogólne .....	427
2. Szkoda w spółce: kiedy zarząd odpowiada za straty .....	427
3. Przekroczenie uprawnień: działanie poza kompetencjami .....	428
4. Naruszenie obowiązków: naruszenie obowiązków powierniczych .....	429
5. Roszczenia osób trzecich: roszczenia wierzycieli przeciwko zarządowi .....	430
IV. Odpowiedzialność karna członków zarządu .....	431
1. Uwagi ogólne .....	431
2. Przepięstwa gospodarcze: najczęstsze zarzuty .....	431
3. Przepięstwa przeciwko wiarygodności dokumentów .....	432
4. Oszustwa i przywłaszczenia: nadużycia finansowe .....	434
5. Przepięstwa podatkowe: uchylanie się od podatków .....	434
6. Naruszenia RODO: odpowiedzialność karna za naruszenie ochrony danych ...	435
V. Ochrona przed odpowiedzialnością .....	436
1. Uwagi ogólne .....	436
2. Ubezpieczenie odpowiedzialności zarządu: ubezpieczenie D&O .....	436
3. Zwolnienie od odpowiedzialności: zwrot kosztów przez spółkę .....	437
4. Ograniczenie odpowiedzialności: ograniczenie w umowie spółki lub statucie ...	438
5. Przepisy ochronne: regulacje chroniące zarząd .....	438
VI. Praktyczne wskazówki dla zarządu .....	439
1. Uwagi ogólne .....	439
2. Dokumentacja: jak dokumentować decyzje zarządu .....	439
3. Porady prawne: kiedy zasięgać porady prawnej .....	440
4. Zgłaszanie nieprawidłowości: procedury sygnalistów .....	441
5. Zarządzanie kryzysem: postępowanie w sytuacjach kryzysowych .....	441
§ 2. Postępowania administracyjne .....	443
I. Uwagi wstępne .....	444
II. Czym jest postępowanie administracyjne? .....	445
III. Kodeks postępowania administracyjnego: podstawowe zasady .....	445
1. Uwagi ogólne .....	445
2. Zasada praworządności .....	446
3. Zasada prawdy obiektywnej .....	446
4. Zasada czynnego udziału strony w postępowaniu .....	447
5. Zasada dwuinstancyjności .....	447
6. Zasada trwałości decyzji ostatecznych i zasada sądowej kontroli decyzji ostatecznych .....	448
IV. Strona postępowania: kto może występować w postępowaniu .....	449
V. Organy administracji: kto prowadzi postępowania .....	451
VI. Wszczęcie i przebieg postępowania .....	451
1. Wszczęcie postępowania – z urzędu czy na wniosek? .....	451
2. Postępowanie wyjaśniające .....	453
3. Dowody w postępowaniu administracyjnym .....	453
4. Ocena dowodów .....	454
5. Prawo do wglądu w akta sprawy .....	455
6. Terminy załatwiania spraw .....	455
VII. Decyzje .....	456
1. Uwagi ogólne .....	456
2. Rodzaje decyzji: pozytywne, negatywne, warunkowe .....	456
3. Elementy decyzji .....	457
4. Doręczenie decyzji .....	458
5. Decyzje ostateczne .....	459
VIII. Środki zaskarżenia .....	460
1. Uwaga wstępna .....	460
2. Odwołanie .....	460
3. Skarga do sądu administracyjnego .....	461
4. Skarga kasacyjna .....	463
IX. Opłaty .....	464
X. Typowe postępowania administracyjne .....	464
1. Uwagi wstępne .....	464
2. Koncesje .....	464
3. Zezwolenia .....	465
4. Wpis do rejestru działalności regulowanej .....	465

5. Inne typowe postępowania administracyjne – Prezes UODO, Prezes UOKiK ...	466
XI. Podsumowanie .....	466
§ 3. Zarządzanie konfliktami prawnymi i sporami sądowymi .....	467
I. Wprowadzenie .....	467
II. Postępowanie sądowe .....	468
1. Uwagi ogólne .....	468
2. Spór cywilny: proces cywilny krok po kroku .....	468
3. Zbieranie dowodów: gromadzenie materiału dowodowego .....	470
4. Biegli sądowi: eksperci w sprawach technicznych .....	472
5. Zarządzanie kosztami: budżetowanie kosztów procesu .....	474
III. Skuteczna windykacja należności. Jak odzyskać pieniądze? .....	476
1. Uwagi ogólne .....	476
2. Procedury przedsądowe: wezwania do zapłaty, negocjacje .....	476
3. Szybkie tryby dochodzenia roszczeń: postępowanie nakazowe i elektroniczne postępowanie upominawcze .....	477
4. Postępowanie egzekucyjne .....	479
5. Faktoring i cesja: alternatywy dla windykacji .....	481
IV. Alternatywne rozwiązywanie sporów (ADR) – rozwiązanie sporu poza salą sądową .....	483
1. Uwagi ogólne .....	483
2. Mediacja .....	483
3. Arbitraż: sądownictwo polubowne w praktyce .....	484
4. Rozstrzygnięcie przez eksperta: orzekanie przez specjalistę .....	485
V. Praktyczne aspekty zarządzania sporami .....	486
1. Uwagi ogólne .....	486
2. Ocena ryzyka prawnego: szacowanie ryzyka procesowego .....	486
3. Negocjacje ugodowe: rozmowy o polubownym załatwieniu sporu .....	488
4. Finansowanie procesów: źródła finansowania sporów sądowych .....	488
5. Zarządzanie reputacją: ochrona wizerunku w trakcie sporu .....	489
§ 4. Restrukturyzacja i upadłość .....	490
I. Restrukturyzacja .....	490
1. Wstęp .....	490
2. Moment decyzji: zagrożenie niewypłacalnością oraz niewypłacalność – kiedy i kto może skorzystać z restrukturyzacji .....	491
3. Informacje ogólne .....	492
4. Korzyści związane z otwarciem postępowania restrukturyzacyjnego – kiedy warto skorzystać z restrukturyzacji .....	493
5. Postępowanie restrukturyzacyjne – przewodnik krok po kroku .....	494
6. Rodzaje postępowań restrukturyzacyjnych .....	498
7. Wzory dokumentów .....	501
II. Upadłość .....	504
1. Wstęp .....	504
2. Podstawy ogłoszenia upadłości – kto i kiedy może ją ogłosić .....	505
3. Informacje ogólne .....	507
4. Postępowanie upadłościowe – przewodnik krok po kroku .....	508
5. <i>Pre-pack</i> , czyli przygotowana likwidacja – kiedy należy ją rozważyć .....	511
6. Podsumowanie .....	512
7. Wykaz dokumentów i informacji koniecznych do złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości .....	512
8. Upadłość osoby fizycznej nieprowadzącej działalności gospodarczej, czyli tzw. upadłość konsumencka .....	513
Część VII. Zarządzanie i praktyka .....	515
§ 1. O komunikacji w startupie .....	515
I. Zagadnienia wstępne .....	515
II. Komunikacja może zaważyć o przyszłości startupu .....	516
III. Stawka prawna: ryzyko i odpowiedzialność .....	517
IV. DNA startupu: cechy wyznaczające zasady komunikacji .....	518
1. Uwagi ogólne .....	518
2. Klarowność i wizja – odpowiedź na innowacyjność .....	519
3. Zwiążłość i skalowalność – odpowiedź na dynamikę rozwoju .....	519

4. Transparentność i autentyczność – odpowiedź na ryzyko .....	519
5. Zwinność i oparcie na danych – odpowiedź na adaptacyjność rynkową .....	519
6. Od pierwszego dnia .....	520
V. Komunikacja dostosowana do odbiorców .....	520
1. Uwagi ogólne .....	520
2. Komunikacja wewnętrzna – fundament zbudowany na transparentności .....	520
3. Komunikacja z inwestorami – sztuka przekonywania oparta na twardych danych .....	521
4. Komunikacja z klientami – język korzyści i emocji .....	521
5. Komunikacja z partnerami biznesowymi (B2B) – dowody i długi dystans .....	522
6. Pułapka jednego przekazu .....	523
VI. Komunikacja kryzysowa .....	523
VII. Skalowanie biznesu wymaga sprawnej komunikacji międzykulturowej .....	523
VIII. Relacje z mediami .....	524
IX. Wnioski: komunikacja jako system operacyjny sukcesu .....	525
§ 2. Fundamenty zarządzania startupem .....	526
I. Wprowadzenie .....	530
II. Specyfika zarządzania w warunkach niepewności .....	530
1. Zarządzanie jako warunek przetrwania i skalowania .....	530
2. Definicja zarządzania w środowisku startupowym .....	532
III. Przywództwo w startupie .....	534
1. Rola założyciela jako lidera .....	534
2. Współzałożyciele i dynamika zespołu założycielskiego .....	536
3. Kluczowe kompetencje przywódcze .....	538
4. Komunikacja, zaufanie i bezpieczeństwo psychologiczne .....	540
5. Delegowanie i oddawanie kontroli .....	541
6. Ewolucja roli lidera w kolejnych fazach wzrostu .....	543
IV. Budowanie i zarządzanie zespołem .....	544
1. Strategia doboru współzałożycieli i pracowników .....	544
2. Jasność ról i odpowiedzialności .....	547
3. Komunikacja operacyjna .....	548
4. Zarządzanie konfliktami i napięciami .....	549
5. Uczenie się jako kompetencja zespołowa .....	551
V. Kultura organizacyjna od pierwszego dnia .....	552
1. Istota i geneza kultury w startupie .....	552
2. Zachowania i wartości wspierające sprawne działanie .....	554
3. Normy nieformalne i kultura „między wierszami” .....	556
4. Praktyki stabilizujące kulturę .....	557
5. Konsekwencje zaniedbania kultury .....	559
VI. Strategia i dopasowanie produktu do rynku .....	560
1. Koncepcja <i>Customer Development</i> .....	560
2. Eksperymentowanie i MVP .....	563
3. <i>Pivot</i> jako narzędzie strategicznej korekty kierunku .....	565
4. Modelowanie biznesowe .....	566
5. Realizacja strategii i przygotowanie do skalowania .....	569
VII. Minimalne procesy i stabilność operacyjna .....	570
1. Procesy jako infrastruktura wzrostu .....	570
2. Rytm zarządczy i struktury koordynacji .....	573
3. Metoda OKR – operacjonalizacja strategii przez cele .....	574
4. Stabilność finansowa jako warunek przetrwania .....	576
5. Narzędzia menedżerskie wspierające jakość i sterowność organizacji .....	579
VIII. Zarządzanie sobą jako founderem .....	583
1. Zarządzanie energią i priorytetami .....	583
2. Odporność psychiczna .....	584
3. Praca w warunkach stałej niepewności .....	585
4. Granice między firmą a życiem prywatnym .....	586

[Przejdź do księgarni →](#)

[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)