

PulsFirma

Wspieramy przedsiębiorców
także na **firma.pb.pl**

KOMENTARZ PRAWNIKA

Prestiż, pieniądze i odpowiedzialność



STANISŁAW RACHELSKI
radca prawny,
kancelaria Rachelski i Wspólnicy

Dość często zdarza się, że wraz z atrakcyjną ofertą pracy na kierowniczym stanowisku w spółce z o.o. związana jest konieczność objęcia w niej funkcji członka zarządu. Dopóki spółka z o.o. działa i wywiązuje się z zawartych z kontrahentami umów, połączenie to nie wydaje się kłopotliwe. Problemy mogą pojawić się jednak, gdy spółka stanie się niewypłacalna, a jej wierzyciele zaczną dochodzić zaspokojenia swoich roszczeń z majątku osobistego członków zarządu.

Decydując się na wspomniany „układ”, nie można zapominać, że piastowanie funkcji członka zarządu spółki z o.o. daje nie tylko szerokie umocowanie do działania w jej imieniu, ale również nakłada dużą odpowiedzialność – cywilną karną oraz za zobowiązania podatkowe. Zdarza się, że pomiędzy spółką a członkiem zarządu zawierana jest umowa o zwolnieniu członka zarządu z długu. Ten sposób zabezpieczenia interesów członka zarządu ma jednak zastosowanie tylko w relacjach między członkiem zarządu a spółką i w żaden sposób nie chroni przed roszczeniami osób trzecich, dlatego nie zwalnia członka zarządu z zachowania czujności i nie gwarantuje mu spokojnego snu.

Art. 299 k.s.h. przewiduje osobistą i solidarną (wspólną) odpowiedzialność członków zarządu za zobowiązania spółki i stanowi podstawę wytoczenia przez wierzycieli spółki powództwa przeciwko członkowi zarządu, gdy egzekucja przeciwko spółce okaże się bezskuteczna. Członek zarządu w spółce z o.o. nie uwolni się od odpowiedzialności, argumentując, iż sprawował swoją funkcję „tylko na papierze”. Do powstania odpowiedzialności nie jest bowiem istotne, czy zobowiązanie powstało na skutek określonego zachowania konkretnej osoby, ale jedynie fakt, że zasiadała ona w organie spółki. W doktrynie i orzecznictwie przyjmuje się, że odpowiedzialność za zobowiązania spółki ponoszą osoby, które były członkami zarządu, w czasie kiedy zobowiązania te powstały lub stały się wymagalne, przy czym równocześnie musiały wystąpić wówczas przesłanki do złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości lub otwarcia postępowania układowego.

Członek zarządu może uwolnić się od odpowiedzialności za zobowiązania spółki na 3 sposoby. Wykazując, że we właściwym czasie złożył wniosek o ogłoszenie upadłości lub podanie o otwarcie postępowania układowego, wykazując, że niezłożenie wniosku o ogłoszenie upadłości lub o otwarcie postępowania układowego nastąpiło nie z jego winy, albo – co jest najtrudniej udowodnić – że pomimo niezłożenia wniosku o ogłoszenie upadłości lub o otwarcie postępowania układowego wierzyciel nie poniósł szkody. W przypadku jednak, gdy mamy do czynienia z figurantem, który nie brał udziału w podejmowaniu decyzji w spółce, skorzystanie z pierwszych dwóch przesłanek jest praktycznie niemożliwe.

Jak widać, funkcja członka zarządu w spółce z o.o. to nie tylko prestiż, ale przede wszystkim odpowiedzialność. Dlatego też każda osoba pełniąca tę funkcję – a szczególnie ta, która nie angażuje się w podejmowane w spółce decyzje i nie sprawuje kontroli nad jej kondycją finansową – musi mieć świadomość, że ryzykuje odpowiedzialność całym swoim prywatnym majątkiem.

Złote rączki od p

Zarządzanie Coraz więcej przedsięwzięć planowanych w firmach ma profesjonalnego lidera. Wykona budżet, przewidzi ryzyko, zmobilizuje zespół. Jeden człowiek — menedżer projektu



Marta Bellon
m.bellon@pb.pl • 22-333-97-33

Człowiek do zadań specjalnych. W dużym skrócie tak można określić projekt menedżera, którego zadaniem jest organizacja pracy nad nowym projektem w przedsiębiorstwie i zarządzanie powierzonym mu w tym celu zespołem. O takich menedżerach jest coraz głośniejsze, sięga po nich coraz więcej firm.

Coraz więcej projektów

Obecnie bardzo wiele przedsięwzięć realizuje się w formie projektów. Mają one często strategiczne znaczenie dla firm, do tego stopnia, że niezrealizowanie któregoś z nich może oznaczać upadek biznesu – zwraca uwagę Leszek Staśto, prezes Stowarzyszenia IPMA (International Project Management Association) Polska, organizacji nonprofit, obecnej na polskim rynku od 1999 r.

Zawód polegający na zarządzaniu konkretnymi projektami pojawił się u nas kilka lat temu wraz z międzynarodowymi firmami. W tej chwili kierowanie projektami to już bardzo rozwinięta gałąź wiedzy. Projekt menedżer musi być wyspecjalizowany w zarządzaniu. Jako lider danego projektu staje na czele przedsięwzięcia istotnego dla firmy, a czas jego realizacji jest różny. Może trwać kilka dni, kilka miesięcy, a nawet lat.

W niektórych przedsiębiorstwach takie unikalne przedsięwzięcia stanowią

50 proc., czasem 80 proc. jego działalności. Decydują się na nie różne firmy, niezależnie od wielkości czy przedmiotu działalności. Przedsiębiorca inicjuje je, gdy chce uzyskać pewną zmianę. Dlatego projekt menedżer przydaje się i małym, i średnim, i dużym firmom.

Stale są jedynie zmiany

Niezależnie od sektora, firmy poszukują całym zespołem i doprowadzić projekt do celów i efektów, wyznaczonych przez zarząd. Przedsiębiorca, który zastanawia się nad zatrudnieniem projekt menedżera, na początku powinien odpowiedzieć na pytanie, kogo tak naprawdę poszukuje.

Gdy szefostwo firmy mówi: chcemy zmienić system finansowo-księgowy, to jest jeden z celów pośrednich oznaczających, że należy zmienić konkretne narzędzie informatyczne, by szybciej obsługiwać niektóre procesy, natomiast celem jest modyfikacja lub optymalizacja procesu – czy to zakupowego, magazynowego, czy produkcyjnego – po to, by szybciej dostarczać lub rozliczać dokumenty księgowe i wcześniej zamykać finansowo dany miesiąc. Samo wskazanie celów nie jest łatwe, jeszcze trudniejsze jest osiągnięcie konkretnych efektów, gdyż jak wiadomo jedyne, co jest stałe w życiu, tak samo i w biznesie, to zmiana. Osiągnięcie wyznaczonych celów i efektów jest zadaniem projekt menedżera i sponsora – osoby, która jest decydem w sprawach budżetu. Nieodłącznym elementem pracy projekt menedżera jest więc zarządzanie ry-

zykiem – wyjaśnia Krzysztof Krzyżanowski, członek zarządu IPMA Polska.

Po pierwsze komunikacja

Jednym z najważniejszych zadań projekt menedżera jest usprawnienie komunikacji. Jej brak utrudnia, a niekiedy nawet uniemożliwia prowadzenie projektu.

Jednym z częstszych błędów jest pominięcie pewnych elementów czy osób w łańcuchu komunikacyjnym, drugim jest problem z zaakceptowaniem zmian. Otwartość na zmiany jest kluczową cechą, która powinna charakteryzować projekt menedżera – zwraca uwagę Krzysztof Krzyżanowski.

Według IPMA, takie cechy osobowości, jak otwartość, asertywność, podzielnosc uwagi czy umiejętność robienia kilku rzeczy i bycia w kilku miejscach naraz, są kluczowe. Kierownik projektu musi mobilizować członków zespołu i utrzymywać dobre relacje ze wszystkimi partnerami przedsięwzięcia.

Wiedza plus doświadczenie

Kompetencje projekt menedżera to połączenie zdobytej przez niego wiedzy, doświadczenia i pewnych talentów. Tak jak w orkiestrze, jeden z muzyków może być dyrygentem, ale nie każdy dyrygent jest świetnym instrumentalistą. Podobnie jest z zawodem projekt menedżera – osoby, zajmujące się zarządzaniem projektami, często wywodzą się ze sfery technicznych, stając się częścią zespołu projektowego, następnie powierzane są im całe projekty – mówi Leszek Staśto. Jak dodaje, przedsiębiorca powinien sprawdzić, czy kandydat na lidera przedsię-

Aiton Caldwell wchodzi na kolejny rynek

Firma z Pomorza widzi spory potencjał w rynku ukraińskim. Z tamtejszym partnerem chce stworzyć innowacyjną usługę telekomunikacyjną.

Debiut w Rumunii i Stanach Zjednoczonych mają już za sobą. Teraz gdańska spółka Aiton Caldwell, świadcząca usługi telekomunikacyjne w chmurze oraz usługi SaaS (Software as a Service) i PaaS (Platform as a Service), poszukuje partnera strategicznego na Ukrainie.

Szefostwo firmy promowało ostatnio dostarczane przez siebie rozwiązania na kijowskiej

konferencji „IT dla biznesu”, największym tego typu spotkaniu przedstawicieli świata biznesu i nowych technologii i e-commerce z krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Udział w wydarzeniu zarząd spółki wykorzystał na przedstawienie oferty biznesowej, omówienia istoty usług telekomunikacyjnych w chmurze oraz prezentację na temat perspektyw rynku. W spotkaniu uczestniczyło prawie 250 uczestników.

Ukraińskiemu partnerowi Aiton Caldwell chce zaoferować własne rozwiązania telekomunikacyjne, dostępne na platformie w chmurze (PaaS) i dać mu w ten sposób dostęp do narzędzi oferowanych przez

Firmy zaczynają poszukiwać rozwiązań, które pozwolą im usprawnić procesy biznesowe

► Jan Wyrwiński
prezes Aiton Caldwell

platformę w postaci dostosowanego do jego potrzeb rozwiązania. Ma to umożliwić mu rozpoczęcie własnej działalności lub dodanie nowych usług do infrastruktury, bez ponoszenia ryzyka technologicznego czy kosztów inwestycyjnych.

Ten sam model współpracy, oparty na modelu PaaS, spółka wprowadziła już w Rumunii i Stanach Zjednoczonych. W jej ocenie, Ukraina to kolejny kraj z dużym potencjałem.

Tamtejszy sektor IT dynamicznie się rozwija, czego wynikiem jest stopniowa rezygnacja z tradycyjnych rozwiązań teleinformatycznych na rzecz usług oferowanych w chmurze. Firmy zaczynają poszukiwać rozwiązań, które pozwolą im usprawnić procesy biznesowe oraz zredukować koszty bieżącej działalności przy minimalnych nakładach inwestycyjnych. Poprzez partnerstwo strategiczne z ukraińskim podmiotem chcą stworzyć innowacyjną usługę telekomunikacyjną, odpowiadającą na zmieniające się potrzeby biznesowe naszych wschodnich sąsiadów – tłumaczy Jan Wyrwiński, prezes Aiton Caldwell. [MBE]

WYDARZENIA

Zniżkowy weekend w Toruniu

Ponad 130 instytucji, firm i placówek wzięło udział w weekendowej akcji „Toruń za pół ceny”. Była to pierwsza, wiosenna odsłona akcji, która we wrześniu zostanie powtórzona. Jej idea jest zachęcenie torunian i mieszkańców innych

miejsowości do odwiedzenia Starego Miasta. W tym celu obniżono o połowę ceny na wszystkie lub wybrane produkty i usługi w hotelach, restauracjach, sklepach, klubach, muzeach, placówkach kultury, sportu i rekreacji. Z badań

i obserwacji organizatorów wynika, że akcja z roku na rok cieszy się coraz większym zainteresowaniem zarówno ze strony instytucji i przedsiębiorców, jak i mieszkańców oraz gości odwiedzających Toruń. W zeszłym roku wzięło w niej

udział 111 różnych podmiotów, a ze zniżkowej oferty skorzystało prawie 33 tys. osób, w tym ok. 8 tys. gości spoza Torunia. W przeszłości zniżkowe weekendy zorganizowały u siebie również inne polskie miasta. [MBE, PAP]

projektów

wzięcia prowadził już jakieś projekty, jak długo się tym zajmuje, w jaki sposób je realizował oraz czy ma odpowiedni certyfikat.

Według IPMA, podstawowe w standardzie umiejętności projekt menedżera są kompetencje techniczne, czyli wiedza m.in. o tym, jak prowadzić projekty, stworzyć harmonogram, określić budżet, zaplanować działania, wyłonić zespół i wskazać ryzyka. Kolejne to kompetencje behawioralne, związane z zarządzaniem, czyli negocjowanie, zaangażowanie i motywacja, kreatywność, otwartość czy wiarygodność oraz kontekstowe, takie jak orientacja na projekty czy zarządzanie zasobami ludzkimi.

– Zarządzanie projektami, choć jest zajęciem prestiżowym, to jednak wymagającym. Kierownik projektu musi sprawnie poruszać się w zagadnieniach twardych, np. tworzenie harmonogramów, planowaniu, analizie ryzyka, posługiwaniu się narzędziami wspomagającymi zarządzanie projektami, zrozumieniu materii merytorycznej oraz ekonomicznych, np. budżetowaniu. Musi umieć motywować, przewodzić grupom pracowników, rozwiązywać konflikty. Do tego nie może unikać biurokracji, gdyż jest jej w tej pracy sporo – raportowanie do udziałowców, komunikacja z zaangażowanymi w projekt osobami, nadzorowanie obiegu dokumentów – tłumaczy Krzysztof Krzyżanowski. I podkreśla, że zdolność połączenia tych różnych kompetencji to właśnie sztuka zarządzania.

– Jeśli kandydat mówi, że od trzech lat realizuje pewien projekt, dobrze, by pokazał nam swój harmonogram, opowiedział co i do kogo raportował – mówi Krzysztof Krzyżanowski. To, według niego, pozwala sprawdzić, czy ktoś myśli kontekstowo, czy ma miękkie i twarde kompetencje. Dobrze jest też, by przedsiębiorcy wiedzieli na co ma on zwrócić uwagę, czy na sztywne trzymanie projektu w ryzach zgodnie z założonym budżetem – zakresem prac, czasem, czy na osiągnięcie konkretnych efektów. Może zdziwić się, że dla przedsiębiorcy najważniejsze jest zmieścić się w budżecie, a czas realizacji projektu może się przesuwać.

5 cech dobrego projektu menedżera

1. Komunikacja, budowanie relacji

► Łatwość nawiązywania kontaktów, przekazywanie informacji w sposób jasny i spójny, bez narzucania własnych poglądów, a także umiejętność słuchania, mowa ciała czy zachowanie poufności informacji.

2. Przywództwo, siła autorytetu

► Takie postrzeganie przez współpracowników jest konieczne, zwłaszcza w momencie pojawienia się problemów, konieczności przeprowadzenia zmian w projekcie czy niepewności co do dalszych działań.

3. Negocjowanie, poszukiwanie kompromisu

► Zdolność negocjacyjna mogą pomóc w uniknięciu rzeczywistych konfliktów. W większości przypadków negocjacje przybierają charakter konfrontacyjny, co wymaga szukania kompromisu. Należy utrzymywać dobre relacje ze wszystkimi stronami, ponieważ to one mogą w przyszłości zdecydować o sukcesie projektu.

4. Konflikty i kryzysy

► Trzeba się ich spodziewać. Rola projekt menedżera jest zarządzanie konfliktem dla wspólnego zrealizowania najlepszego rozwiązania dla wszystkich stron. Wymaga to obiektywnej oceny sytuacji, określenia przyczyn konfliktu, skutków wpływających na dalszą realizację projektu oraz niepoddawania się złym emocjom.

5. Zaangażowanie, motywacja

► Budowanie pozytywnego nastawienia w zespole, pobudzanie entuzjasmu oraz odpowiedni podział zadań zgodnie z umiejętnościami członków zespołu wymaga od projekt menedżera znajomości mocnych i słabych stron poszczególnych osób, ich doświadczenia oraz odporności na stres.

Źródło: IPMA Polska

E-faktura to nie żywioł bez kontroli

Kolejne firmy przekonują się, że e-faktury to czysty zysk. Za 7 lat elektroniczna forma fakturowania ma dominować w całej UE.

Trwają prace nad europejskim wzorem faktury elektronicznej i jednolitymi dla całej Unii Europejskiej sposobami jej wystawiania i przysyłania. Za tym pójdzie dalsze obniżanie kosztów działalności, zwiększenie konkurencyjności ponad granicami – prognozuje Maciej Grabowski, wiceminister finansów.

Takie informacje przekazał Dawidowi Jackiewiczowi i Przemysławowi Wiplerowi w odpowiedzi na ich interwencję poselską w sprawie popularyzacji i upowszechniania elektronicznego obiegu faktur. Niepokoili ich, że w Polsce ten proces jest dużo wolniejszy niż w innych krajach UE. Powołując się na raport PKPP Lewiatan, podają, że tylko ok. 25 proc. konsumentów odbiera faktury drogą elektroniczną, a w Danii i Norwegii (liderzy w tej dziedzinie) ten wskaźnik zbliża się do 80 proc. Posłowie winią za to m.in. brak dostatecznego zaangażowania rządu w promocję tej formy rozliczeń oraz niejasne prawo.

Implementacja na całego

Maciej Grabowski odpijera zarzuty. Wylicza rozporządzenia, które wprowadzono w Polsce zgodnie z dyrektywami unijnymi dotyczącymi liberalizacji, upraszczania i unowocześniania standardów przesyłania i przechowywania e-faktur, aby faktury papierowe i elektroniczne były traktowane w ten sam sposób. Od 2011 r. panuje dowolność formatu, w jakim może być przesyłana elektroniczna faktura. Trzeba tylko zapewnić autentyczność jej pochodzenia i integralność treści, od niedawna także czytelność. Te warunki można spełnić na różne sposoby, nie tylko stosując bezpieczny podpis czy elektroniczną wymianę danych (EDI). Dalsza liberalizacja nadeszła w tym roku, doprecyzowując m.in. możliwe metody zapewnienia przez firmy wymaganych cech e-faktur o dowolne kontrole biznesowe powiązania tego dokumentu z dostawą.

Elektroniczna forma ma być dominującą formą fakturowania w UE do 2020 r. Taki jest jeden z celów Europejskiej Agencji Cyfrowej.

Papier to papier

Na razie z e-faktur i możliwości elektronicznego obiegu innych dokumentów niezbyt chętnie korzystają małe firmy. Hubert



► **E-ADMINISTRACJA:** W latach 2014-20 przewidywane są działania na rzecz wdrożenia e-faktury jako podstawowej formy fakturowania dla administracji publicznej — zapowiada Maciej Grabowski, wiceminister finansów. [FOT. MW]

Łęcki, właściciel biura rachunkowego Hubertus, sam przyznaje, że e-dokumenty to ogromna wygoda, jednak nie dostrzega większego zainteresowania wśród małych przedsiębiorców.

– Dla części z nich wciąż papier wydaje się pewniejszy, „bardziej namacalny” – mówi szef Hubertusa.

Inaczej jest tam, gdzie co miesiąc wystawia się setki dokumentów – sprzedawców. Hubert Łęcki obserwuje, że np. hurtownie już przestawiają się na elektroniczne faktury, widzą w tym wyraźną korzyść. Według raportu PKPP Lewiatan pozwala to firmom zaoszczędzić nawet 80 proc. kosztów przetwarzania faktur tradycyjnych. W skali UE szacuje się na łączną kwotę 240 mld EUR rocznie.

Znaczące zyski przynoszą nie tylko e-faktury, o czym w tym roku przekonał się np. Dom Maklerski BZ WBK. Po raz pierwszy w swoim serwisie internetowym udostępnił klientom informacje PIT-8C, sumujące uzyskane przez nich przychody, które muszą uwzględnić w zeznaniach podatkowych za 2012 r. Rezygnacja z przesłania klientom PIT-8C w formie papierowej przyniosła oszczędność sięgającą 160 tys. PLN – dowiedział się „PB”.

W handlu dzieje się...

Korzyści dostrzegają kolejne firmy handlowe. Firma Terg, właściciel sieci elektromarketów Media Expert, niedawno zawarła z firmą Edison, dostawcą usług EDI, umowę na wdrożenie elektronicznego przepływu dokumentów. Pierwszy etap przedsięwzięcia ma pozwolić na skrócenie czasu realizacji dostaw (lead-time). W Media Expert działa ponad 280 elektromarketów w całej Polsce, Terg współpracuje z ok. 400 dostawcami. Wcześniej

umowę z Edisonem podpisał sieć Castorama. Usługa dotyczy walidacji faktur elektronicznych, czyli sprawdzania na bieżąco, czy zamówiony towar (usługa) dostarczono i czy ta transakcja (dostawa) znalazła odzwierciedlenie na fakturze. Usługobiorca nie musi dbać o spełnienie wymagań stawianych e-fakturom przez prawo, to zadanie operatora.

Jak wyjaśnia Tomasz Kuciel, prezes Edisona, przy ogromnej liczbie dokumentów z zamówieniami, potwierdzeniem ich realizacji i sporządzaniem faktur do takiego przetwarzania danych potrzeba sztabu ludzi. W przypadku Castoramy mowa o ponad 150 tys. dokumentów miesięcznie.

EDI, czyli elektroniczna wymiana danych, akceptowana przez fiskusa, nie wymaga nawet kontrolowania e-faktur przez ich odbiorcę. Dokumenty w tym standardzie nie mają postaci obrazu (jak PDF). Stanowią zbiór danych, dzięki czemu automatycznie mogą być wprowadzane do systemów informatycznych kontrahentów, co daje oszczędność czasu i chroni przed popełnieniem błędów. Nikt nie musi przepisywać danych ręcznie. Zbędny jest także wydruk dokumentów.

– PDF jest świetnym rozwiązaniem, gdy odbiorcą faktury jest konsument, ale już nie w relacjach B2B. System EDI pozwala na przepływ dowolnej liczby dokumentów między dowolnymi systemami, nie tylko faktur – mówi Tomasz Kuciel.

Iwona Jackowska

ijackowska@pb.pl • 22-333-99-99

40

tys. zł ► Tyle może zaoszczędzić firma, która wystawia 10 tysięcy faktur.

Zmiany na rynku pracy

► Posłowie prognozują, że zmiana formy fakturowania na elektroniczną może oznaczać mniejsze zapotrzebowanie na pracowników zajmujących się obsługą faktur tradycyjnych. Postulują podjęcie działań osłonowych mających na celu zastąpienie likwidowanych miejsc pracy nowymi. Resort finansów stwierdza na to, że upowszechnianie e-faktur będzie prowadzić do zwiększenia liczby stanowisk pracy w sektorze technologii teleinformatycznych. W efekcie wzmożni się innowacyjność i konkurencyjność polskiej gospodarki.

Czy wiesz, że...

Programy lojalnościowe umożliwiają zbieranie szczegółowych danych o uczestnikach

Organizatorzy programów lojalnościowych wykorzystują specjalne platformy i systemy do kompleksowego zarządzania dostępne online, mogą gromadzić dane na temat uczestników, a także na bieżąco dostosowywać ich zakres i szczegółowość do aktualnego etapu czy fazy danej akcji. Mogą to być informacje takie jak: płeć, wiek, miejsce zamieszkania czy zwyczaj zakupowy. Dane te mogą być również skorelowane z działaniami i pracą przedstawicieli handlowego, który zajmuje się konkretnym klientem. Taka korelacja

umożliwia badanie skuteczności i efektywności pracy handlowca w odniesieniu do generowania przez konkretnego uczestnika wyników np.: w postaci wielkości zamówień. Zbierane dane mogą być wykorzystywane jako wsparcie działań departamentu marketingu i sprzedaży. Odpowiednie wykorzystanie pozyskanych informacji pozwala bowiem na podnoszenie efektywności podejmowanych działań i w przyszłości działań. Możliwość zbierania i analizowania danych o uczestnikach dają nowoczesne rozwiązania znajdujące się w ofercie firmy

Sodexo Motivation Solutions takie jak platforma Sodexo Performance Suite oraz system CardPack. Narzędzia te są coraz częściej wykorzystywane do agregowania i analizowania informacji, które wpływają nie tylko na skuteczność realizowanego programu wsparcia sprzedaży, ale także innych działań biznesowych firmy.

Materiał partnera cyklu

sodexo
Quality of Daily Life Solutions