

**2026**

# **RAPORT KONDYCJI**

## **Polskich Małych i Średnich Przedsiębiorstw**

DIAGNOZA SEKTORA  
I GŁOS AKTYWNEGO  
ŚRODOWISKA PRZEDSIĘBIORCÓW



# SPIS TREŚCI

---

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| WPROWADZENIE .....                                                                              | 5  |
| SŁOWO WSTĘPNE RZECZNIKA MŚP .....                                                               | 6  |
| SŁOWO WSTĘPNE DYREKTORA GENERALNEGO<br>THINK TANK THE COMPANY .....                             | 7  |
| SŁOWO WSTĘPNE PREZYDIUM RADY DS. MŚP .....                                                      | 8  |
| NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI .....                                                                     | 9  |
| NAJWAŻNIEJSZE LICZBY .....                                                                      | 10 |
| <b>ROZDZIAŁ 1.</b>                                                                              |    |
| SEKTOR MŚP – SKALA, ZNACZENIE I WYZWANIA .....                                                  | 12 |
| <b>ROZDZIAŁ 2.</b>                                                                              |    |
| DWA ŚWIATY POLSKIEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI .....                                                    | 14 |
| <b>ROZDZIAŁ 3.</b>                                                                              |    |
| KLIMAT REGULACYJNY: NAJWIĘKSZYM PROBLEMEM NIE JEST PRAWO.<br>JEST JEGO NIEPRZEWIDYWALNOŚĆ. .... | 19 |
| <b>ROZDZIAŁ 4.</b>                                                                              |    |
| CO ODRÓŻNIA FIRMY, KTÓRE CHCĄ ZDOBYWAĆ ZAGRANICZNE RYNKI? ...                                   | 23 |
| <b>ROZDZIAŁ 5.</b>                                                                              |    |
| ZAUFANIE DO INSTYTUCJI .....                                                                    | 27 |
| <b>ROZDZIAŁ 6.</b>                                                                              |    |
| CO POKAZUJĄ DOŚWIADCZENIA INNYCH PAŃSTW? .....                                                  | 30 |
| <b>ROZDZIAŁ 7.</b>                                                                              |    |
| OCZEKIWANIA RESPONDENTÓW WOBEC PRZYSZŁEGO RZĄDU .....                                           | 33 |
| BAROMETR OTOCZENIA BIZNESOWEGO KLUCZOWE WSKAŹNIKI .....                                         | 35 |
| CO DALEJ? .....                                                                                 | 36 |
| O NAS .....                                                                                     | 37 |
| METODOLOGIA .....                                                                               | 38 |
| BIBLIOGRAFIA .....                                                                              | 40 |



# WPROWADZENIE

W kwietniu 2026 roku Think Tank The Company powołał Radę ds. MŚP. To inicjatywa, której celem jest wzmacnianie głosu małych i średnich przedsiębiorstw oraz przekładanie doświadczeń biznesu na konkretne rekomendacje dla otoczenia regulacyjnego i gospodarczego. Jej pierwszym zadaniem było wsłuchanie się w głos polskich przedsiębiorców, sprawdzenie ich kondycji i zrozumienie oczekiwań na rok przed wyborami parlamentarnymi.

W czerwcu 2026 roku została uruchomiona ankieta przygotowana wraz z Rzecznikiem Małych i Średnich przedsiębiorców. W efekcie odpowiedziało na nią 620 właścicieli. Tak powstał „Raport Kondycji Polskich Małych i Średnich Przedsiębiorstw 2026”. Zapytaliśmy przedsiębiorców z różnych branż i o różnej skali działalności o to, jak prowadzi się dziś biznes w Polsce. Nie tylko o bariery, ale także o plany inwestycyjne, stosunek do nowych technologii, eksport, plany rozwoju i ogólną ocenę przyszłości.

Odpowiedzi pokazują gospodarkę bardziej niejednoznaczną, niż sugerowałaby prosta opowieść o „trudnych czasach dla przedsiębiorców”.

Polscy przedsiębiorcy są ambitni. Inwestują, eksperymentują ze sztuczną inteligencją, szukają nowych klientów i myślą o ekspansji zagranicznej. Jednocześnie coraz większą część ich uwagi pochłania otoczenie, w którym muszą działać. W badaniu regularnie powracają te same problemy, które nie raz omawiane były na pierwszych stronach gazet: niestabilność prawa, niejednoznaczne interpretacje przepisów, biurokracja, czy wysokie koszty prowadzenia działalności. Co ważne, nie jest to głos jednej branży ani jednej grupy przedsiębiorców. Te bariery pojawiają się niemal niezależnie od tego, kogo pytamy.

Najciekawsze okazało się co innego – w analizowanej próbie okolice 10 mln zł przychodów wyznaczyły interesujący punkt zmiany. Firmy powyżej tego poziomu częściej deklarują inwestycje, zatrudnianie i ekspansję zagraniczną, a ich właściciele znacznie częściej patrzą w przyszłość z optymizmem.

To rozwarstwienie doprowadziło nas do pytania ważniejszego niż sama ocena nastrojów przedsiębiorców.

## **Dlaczego tak wiele polskich firm pozostaje małymi?**

Jesteśmy świadomi i dumni z faktu, że przez ostatnie trzy dekady Polska nauczyła się tworzyć przedsiębiorczość na ogromną skalę. Teraz wierzymy, że kolejnym wyzwaniem będzie stworzenie gospodarki, w której coraz więcej firm będzie potrafiło przejść od startu przedsiębiorczości do większej skali: wzmocnić produktywność, inwestować, eksportować i budować swoją pozycję poza krajowym rynkiem.

Ten raport nie powstał po to, by udowodnić na 12 miesięcy przed wyborami, że z przedsiębiorcą jest dobrze czy źle. Nie ma też być katalogiem skarg na państwo. Próbujemy w nim uchwycić coś bardziej użytecznego: co odróżnia firmy nastawione na przetrwanie od tych, które wchodzą na ścieżkę wzrostu? Jakie bariery pojawiają się po drodze i gdzie przedsiębiorcy widzą dziś największe ograniczenia swoich ambitnych planów? Bo być może najważniejsze pytanie o polską przedsiębiorczość w 2026 roku nie brzmi już: czy Polacy chcą zakładać firmy? A co zrobić, żeby te małe firmy stały się średnimi, a średnie dużymi?

## **Zapraszamy do lektury!**

# SŁOWO WSTĘPNE RZECZNIKA MŚP



Polskie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa od lat pozostają jednym z najważniejszych filarów krajowej gospodarki. To one tworzą miejsca pracy, budują potencjał innowacyjny i konkurencyjność polskich firm oraz w istotnym stopniu wpływają na tempo rozwoju gospodarczego. Jednocześnie funkcjonują w otoczeniu, które wymaga od przedsiębiorców coraz większej zdolności do dostosowywania się do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań prawnych, ekonomicznych i technologicznych. Dlatego tak istotne jest, aby decyzje dotyczące warunków prowadzenia działalności gospodarczej opierały się na rzetelnej wiedzy o rzeczywistych potrzebach i doświadczeniach przedsiębiorców. Niniejszy raport stanowi cenne źródło takich informacji. Wyniki analizy przeprowadzonej wśród 620 przedstawicieli sektora MŚP pozwalają lepiej zrozumieć wyzwania, z jakimi mierzą się polskie firmy, a także oczekiwania wobec otoczenia regulacyjnego i perspektywy rozwoju w najbliższych miesiącach. Jako rzecznik małych i średnich przedsiębiorców niezmiennie stoję na stanowisku, że skuteczne prawo i dobre rozwiązania gospodarcze powstają w dialogu z przedsiębiorcami oraz w oparciu o wiarygodne dane. Wierzę, że wnioski płynące z tego opracowania staną się wartościowym punktem odniesienia dla administracji publicznej, środowiska naukowego, organizacji przedsiębiorców oraz wszystkich uczestników debaty o przyszłości polskiej gospodarki.

**Agnieszka Majewska**

Rzecznik Małych i Średnich Przedsiębiorców

# SŁOWO WSTĘPNE DYREKTORA GENERALNEGO THINK TANK THE COMPANY



Ten raport powstał z prostego przekonania: o gospodarce nie da się mówić poważnie bez ludzi, którzy ją tworzą.

Zapytaliśmy 620 właścicieli firm, jak dziś wygląda prowadzenie biznesu w Polsce. Zapisaliśmy to, co powiedzieli. Bez etykiet. Piszemy dokładnie, kto odpowiadał. Obok kładziemy niezależne dane o wszystkich polskich firmach, tak żeby czytelnik miał do czego porównać i sam wyciągnął wnioski.

Nie oceniamy. Sprawdzamy.

Ten raport jest dla każdego, kto chce zobaczyć polską gospodarkę oczami przedsiębiorcy. I przede wszystkim dla samych przedsiębiorców. To ich głos.

**Adam Malinowski**

Dyrektor Generalny  
Think Tank The Company

# SŁOWO WSTĘPNE

## PREZYDIUM RADY DS. MŚP

Za liczbami w tym raporcie stoją konkretne firmy i ludzie, którzy codziennie podejmują decyzje o inwestycjach, zatrudnieniu, nowych produktach czy wejściu na zagraniczne rynki. Dlatego raport otwierają trzy głosy przedsiębiorców kierujących pracami Rady ds. MŚP Think Tank The Company.

Reprezentują firmy o różnej skali i działające w różnych branżach. Łączy ich doświadczenie budowania biznesu w Polsce i przekonanie, że o warunkach prowadzenia działalności warto rozmawiać nie tylko wtedy, gdy pojawia się kryzys lub kolejna zmiana prawa.



Z tej analizy wyłania się obraz środowiska, które mimo trudnego otoczenia nie traci energii do rozwoju – inwestuje, sięga po nowe technologie i coraz śmielej myśli o ekspansji. Jednocześnie powraca jeden sygnał: najbardziej potrzebna jest przewidywalność. Zaufanie do instytucji buduje się nie deklaracjami, lecz jakością i stabilnością reguł oraz partnerskim traktowaniem przedsiębiorcy. Chcielibyśmy, żeby ten dokument był materiałem do rzeczowej rozmowy, a nie do sporu.

**Adam Niedziółka**

Wiceprzewodniczący Rady ds. MŚP | ADN Akademia



MŚP zbyt często są traktowane w polityce gospodarczej jako jedna, jednolita grupa, choć ich potrzeby bardzo różnią się wraz ze skalą działalności i stąd ograniczone w pewnym stopniu zaufanie, widoczne w danych. Firma, która sama rozwija dystrybucję i eksport, potrzebuje od państwa przede wszystkim stabilności i szybkiej obsługi, nie zaś kolejnych deklaracji. Zaufanie wróci wtedy, gdy przedsiębiorca poczuje, że jest partnerem, a nie petentem.

**Jędrzej Karasek**

Wiceprzewodniczący Rady ds. MŚP | Primavera Parfum



Firma usługowa rośnie tak szybko, jak szybko potrafi zatrudniać i utrzymać miejsca pracy, a to dziś jedna z największych barier w rozwoju przedsiębiorstw. Różnica między dwoma światami polskiej przedsiębiorczości, którą pokazuje analiza, to w dużej mierze różnica w dostępie do kadr i w przewidywalności kosztów pracy. Dlatego głos tego środowiska wart jest wysłuchania zanim, a nie po tym, jak prawo zostanie napisane.

**Paweł Łossowski**

Wiceprzewodniczący Rady ds. MŚP | Ever Grupa

# NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI

## Polscy przedsiębiorcy deklarują wysoką gotowość do rozwoju, a jednocześnie nisko oceniają jakość otoczenia prawnego i instytucjonalnego, w którym prowadzą działalność.

To obraz wyłaniający się z analizy ankiety przeprowadzonej wśród **620 właścicieli przedsiębiorstw**. Z jednej strony widzimy podmioty, które inwestują, wdrażają sztuczną inteligencję, planują ekspansję zagraniczną i szukają nowych przewag konkurencyjnych. Z drugiej, przedsiębiorców, którzy wśród barier rozwoju bardzo często wskazują nieprzewidywalność prawa, rozbieżne interpretacje przepisów oraz obciążenia administracyjne i daninowe.

Jednym z wyników wartych uwagi jest zróżnicowanie odpowiedzi w zależności od skali przychodów firmy. W ankietowanej próbie okolice 10 mln zł przychodów wyznaczają wyraźną zmianę w części analizowanych postaw i planów firm. W grupach powyżej tego poziomu wyższa jest deklarowana gotowość do inwestowania, zatrudniania i wychodzenia na rynki zagraniczne. Odsetek przedsiębiorców spodziewających się poprawy wyników wynosi około 35-40% w najmniejszych firmach i blisko 80% w największych analizowanych przedsiębiorstwach. W firmach o największej skali działalności prawie czterokrotnie niższy jest też odsetek osób deklarujących, że nie wybrałyby dziś Polski jako miejsca prowadzenia działalności gospodarczej.

Wskazywane bariery dotyczą zarówno wysokości obciążeń, jak i jakości stanowienia prawa. Podatki i składki ZUS należą do najczęściej wskazywanych przeszkód w prowadzeniu działalności. Równie wysoko oceniane są bariery związane z procesem legislacyjnym. Ponad 80% respondentów uznaje rozbieżne interpretacje przepisów oraz niewystarczające konsultacje z przedsiębiorcami za poważną barierę.

Analiza pokazuje również niski poziom zaufania przedsiębiorców do instytucji publicznych. **Średni poziom zaufania do rządu wyniósł 1,92 w pięciostopniowej skali, a 90% ankietowanych uważa, że ich głos nie ma realnego wpływu na proces tworzenia prawa.** Ponad co trzeci przedsiębiorca (37%) deklaruje, że gdyby dziś ponownie podejmował decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej, wybrałby inne miejsce niż Polska. Ważne by podkreślić, że jest to deklarowana ocena warunków prowadzenia działalności nad Wisłą, a nie informacja o planowanym przeniesieniu biznesu.

Jednocześnie przedsiębiorcy nie rezygnują z ambitnych planów. 23% respondentów planuje rozpoczęcie ekspansji zagranicznej w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy. Warto przy tym podkreślić, że firmy planujące ekspansję zagraniczną są w ankietowanej próbie bardziej optymistyczne i częściej korzystają z AI. 70% z nich oczekuje wzrostu wyników, wobec 44% w całej analizowanej próbie.

Wyraźnie rysują się także oczekiwania przedsiębiorców wobec państwa, koncentrujące się na zmianach systemowych. **83%** respondentów jako najważniejszy priorytet wskazuje uproszczenie systemu podatkowego i reformę ZUS, **71%** ograniczenie biurokracji i deregulację, a **66%** większą stabilność prawa. Co ciekawe, w rankingu priorytetów zmiany dotyczące reguł działania wyprzedzają oczekiwania wobec kolejnych publicznych instrumentów wsparcia.

Wyniki ankiety warto też czytać w szerszym kontekście. Sektor MŚP to **2,37 mln** przedsiębiorstw, odpowiadających za **47,2%** polskiego PKB i zapewniających zatrudnienie blisko **7 mln osób**.

*Źródło danych o całym sektorze: PARP, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2026 (na danych GUS; udział w PKB - dane za 2023 r., liczba przedsiębiorstw i pracujących – dane za 2024 r.). Pozostałe liczby w tym rozdziale pochodzą z analizy własnej.*

# NAJWAŻNIEJSZE LICZBY

Każda liczba pochodzi bezpośrednio z odpowiedzi respondentów (dane własne).

## 90%

**przedsiębiorców nie wierzy,  
że ma wpływ na tworzenie prawa.**

Dziewięciu na dziesięciu respondentów uważa, że głos przedsiębiorców nie ma realnego znaczenia w procesie stanowienia przepisów. To jeden z najmocniejszych sygnałów płynących z całej analizy i wyraźny symptom niskiego poziomu zaufania między biznesem a państwem.

## 1,92 na 5

**– tyle wynosi poziom zaufania  
do rządu.**

Spośród wszystkich analizowanych instytucji rząd otrzymał najniższą ocenę. Wynik ten koreluje z odpowiedziami dotyczącymi jakości prawa, przewidywalności regulacji oraz poczucia wpływu przedsiębiorców na proces legislacyjny.

## Co trzeci

**przedsiębiorca nie wybrałby  
dziś Polski jako miejsca  
prowadzenia firmy.**

Aż 37% ankietowanych deklaruje, że gdyby ponownie podejmowało decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej, wybrałoby inny kraj. Nie oznacza to planów przenoszenia firm za granicę, ale pokazuje, jak przedsiębiorcy oceniają warunki prowadzenia biznesu w Polsce.

## 32%

**firm obawia się pogorszenia  
swojej sytuacji.**

Blisko jedna trzecia przedsiębiorców spodziewa się pogorszenia wyników finansowych lub rozważa zakończenie działalności. Jednocześnie większość ankietowanych nadal planuje inwestycje i rozwój, co pokazuje odporność sektora MŚP mimo trudnego otoczenia gospodarczego.

# 70%

**przedsiębiorców planujących ekspansję patrzy w przyszłość z optymizmem.**

Wśród firm planujących wejście na rynki zagraniczne aż siedem na dziesięć spodziewa się poprawy wyników. Dla porównania, w całej ankietowanej próbie optymizm deklaruje 44% respondentów. Dane pokazują, że ekspansja zagraniczna idzie w parze z większą odpornością i większą wiarą w rozwój.

# 514 z 620

**przedsiębiorców oczekuje reformy podatków i ZUS.**

Uproszczenie systemu podatkowego oraz reforma składek ZUS to najczęściej wskazywany priorytet dla przyszłego rządu. Przedsiębiorcy wyraźnie częściej oczekują stabilnych i prostych zasad prowadzenia działalności niż kolejnych programów wsparcia finansowego.

# 53%

**przedsiębiorców z branży TSL spodziewa się pogorszenia wyników.**

Transport i logistyka to najbardziej pesymistycznie nastawiona branża w badanej próbie: 53% respondentów spodziewa się pogorszenia wyników. Wysokie koszty działalności, presja regulacyjna oraz sytuacja na rynkach międzynarodowych sprawiają, że właśnie w tym sektorze przedsiębiorcy najczęściej obawiają się pogorszenia swojej sytuacji.

# 10 mln zł

**to granica, która zmienia sposób prowadzenia biznesu.**

Analiza wyników pokazuje, że przedsiębiorstwa osiągające około 10 mln zł rocznych przychodów wchodzi w zupełnie inny etap rozwoju. Wyraźnie rośnie ich skłonność do inwestowania, zatrudniania oraz ekspansji zagranicznej, a jednocześnie maleje pesymizm i poprawia się ocena perspektyw rozwoju. W analizowanej próbie okolice 10 mln zł przychodu stanowią wyraźny punkt zmiany nastrojów oraz planów ekspansji.

# SEKTOR MŚP

## – SKALA, ZNACZENIE I WYZWANIA

Małe i średnie przedsiębiorstwa odpowiadają za niemal połowę polskiego PKB, zatrudniają blisko 7 milionów osób i stanowią 99,8% wszystkich przedsiębiorstw działających w kraju. Bez nich trudno wyobrazić sobie rozwój polskiej gospodarki. Jednocześnie za tym imponującym obrazem kryje się znacznie mniej oczywista historia – tylko część nowo powstających firm zdoła przetrwać pierwsze lata działalności.

Dlatego, zanim oddamy głos przedsiębiorcom uczestniczącym w ankiecie, warto spojrzeć na dane opisujące cały sektor MŚP. Pozwalają one lepiej zrozumieć skalę wyzwań, z którymi każdego dnia mierzą się polskie firmy.

### DANE ZEWNĘTRZNE

#### Waga sektora w gospodarce

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw odpowiada za **47,2% polskiego PKB**, tworzy **blisko 7 milionów miejsc pracy** i obejmuje **2,37 mln aktywnych przedsiębiorstw**. Niemal każda firma działająca w Polsce należy właśnie do tej grupy – MŚP stanowią **99,8% wszystkich przedsiębiorstw**, z czego zdecydowaną większość tworzą mikrofirmy.

Skala sektora pokazuje, że kondycja przedsiębiorczości nie jest wyłącznie problemem samych przedsiębiorców. Przekłada się bezpośrednio na tempo wzrostu gospodarczego, rynek pracy, poziom inwestycji oraz odporność całej gospodarki na kryzysy.

*Źródło: PARP, Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2026 (na danych GUS; udział w PKB – dane za 2023 r., liczba przedsiębiorstw i pracujących – dane za 2024 r.).*

### Największym wyzwaniem nie jest założenie firmy. Jest jej utrzymanie.

W Polsce przedsiębiorstw powstaje dużo, ale znacznie trudniej jest im utrzymać się na rynku. Dane pokazują, że spośród firm założonych w 2024 roku pierwszy rok działalności przetrwało około 68,4%. Kolejne lata również pozostają wymagające – po pięciu latach funkcjonowania na rynku pozostaje mniej niż połowa firm.

Oznacza to, że Polska mierzy się zarówno z niskimi aspiracjami przedsiębiorczymi, jak i z wyzwaniem skalowania firm, które już działają.

#### Dlaczego firmy kończą działalność

Najczęściej nie decyduje o tym pojedyncze wydarzenie, lecz kumulacja czynników. Pod koniec 2025 roku 26% przedsiębiorców obawiało się zakończenia działalności, wskazując przede wszystkim na rosnące koszty prowadzenia firmy, inflację oraz spadek przychodów. Jednocześnie w całym 2025 roku niewypłacalność ogłosiło ponad 6,5 tys. przedsiębiorstw

– o niemal 18% więcej niż rok wcześniej i najwięcej w historii pomiaru.

Dane te pokazują, że odporność przedsiębiorstw zależy nie tylko od jakości produktu czy sytuacji rynkowej, ale również od otoczenia, w którym prowadzą działalność.

### DANE ZEWNĘTRZNE

**Pierwszy rok działalności:** spośród 281,8 tys. firm założonych w 2024 r. do 2025 r. przetrwało 192,7 tys., czyli 68,4% - z rynku znika mniej więcej co trzecia nowa firma.

**Pięć lat:** utrzymuje się mniej niż połowa firm. Spośród ok. 240 tys. przedsiębiorstw powstałych w 2020 r. w 2025 r. wciąż działało 100,7 tys.

*Źródło: PARP, Raport o stanie sektora MŚP w Polsce 2026, Warszawa 2026 (dane za: GUS, Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2020–2024, 2026).*

## DANE ZEWNĘTRZNE

W badaniu z końca 2025 r. 26% przedsiębiorców obawiało się zakończenia działalności w nadchodzącym roku (wobec 15% w 2022 r.). Najczęściej wskazywane przyczyny to wzrost kosztów prowadzenia działalności (32%), inflacja (30%) i spadek przychodów (28%); 84% firm zgłaszało trudności z płynnością.

W całym 2025 r. niewypłacalność ogłosiło 6566 firm – o 17,7% więcej niż rok wcześniej i najwięcej w historii pomiaru. Według ekspertów fale zamykania jednoosobowych działalności zostały spowodowane wzrostem cen energii, podwyżkami obciążeń i spadkiem zleceń.

Źródło: BIG InfoMonitor / BIK, badanie Skaner MŚP, IV kw. 2025 (realizacja: Instytut Keralla Research, N = 500); Coface, Raport niewypłacalności firm w Polsce po 2025 roku, Warszawa, luty 2026.

## Polska ma coraz mniej przyszłych przedsiębiorców

To jeden z najbardziej niepokojących sygnałów płynących z danych międzynarodowych. Choć większość Polaków uważa, że założenie firmy nie jest dziś trudne, tylko około 3% deklaruje chęć rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej. To jeden z najniższych wyników nie tylko w Europie, ale również wśród wszystkich państw objętych badaniem Global Entrepreneurship Monitor.

Największą barierą nie okazują się procedury administracyjne, lecz obawa przed porażką. W połączeniu z niską przeżywalnością młodych przedsiębiorstw oznacza to, że Polska staje dziś przed podwójnym wyzwaniem: coraz mniej osób chce zakładać firmy, a wiele z tych, które powstają, nie utrzymuje się na rynku wystarczająco długo, aby osiągnąć etap dynamicznego wzrostu.

## DANE ZEWNĘTRZNE

Mimo że 83% Polaków uważa założenie firmy w Polsce za proste, tylko ok. 3% deklaruje chęć zarejestrowania biznesu, jest to najniższy wynik w Europie. Polska znalazła się na ostatnim miejscu wśród 51 badanych państw. Głównym hamulcem jest strach przed porażką 52%.

Polska wyróżnia się w Europie jednym z najniższych wskaźników młodej przedsiębiorczości, a firmy dojrzałe wyraźnie przeważają nad młodymi, co łączy słabą skłonność do zakładania firm z pokazaną wyżej kruchą ich przeżywalnością.

Źródło: PARP, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2025, Warszawa, wrzesień 2025 (14. edycja; dane GEM za 2024 r.).



# DWA ŚWIATY POLSKIEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Przez lata o sektorze MŚP mówiło się jak o jednej grupie przedsiębiorstw. Wyniki naszej analizy pokazują jednak, że taki obraz coraz mniej odpowiada rzeczywistości. Za wspólnym skrótem „MŚP” kryją się dziś firmy funkcjonujące w zupełnie innych warunkach rozwoju.

Największą różnicą nie jest branża, liczba pracowników ani forma prawna przedsiębiorstwa. Jest nią skala działalności.

Analiza odpowiedzi pokazuje, że około **10 mln zł rocznych przychodów** stanowi moment, w którym wyraźnie zmieniają się zarówno nastroje przedsiębiorców, jak i ich gotowość do inwestowania oraz ekspansji zagranicznej. Poniżej tej granicy dominują ostrożność i koncentracja na bieżącym prowadzeniu działalności. Powyżej niej znacznie częściej pojawia się przekonanie, że firma jest gotowa do dalszego wzrostu.

W ankietowanej próbie okolicie 10 mln zł rocznych przychodów dzieli respondentów na dwie grupy o radykalnie różnym poziomie optymizmu, ekspansji i postrzegania otoczenia biznesowego.

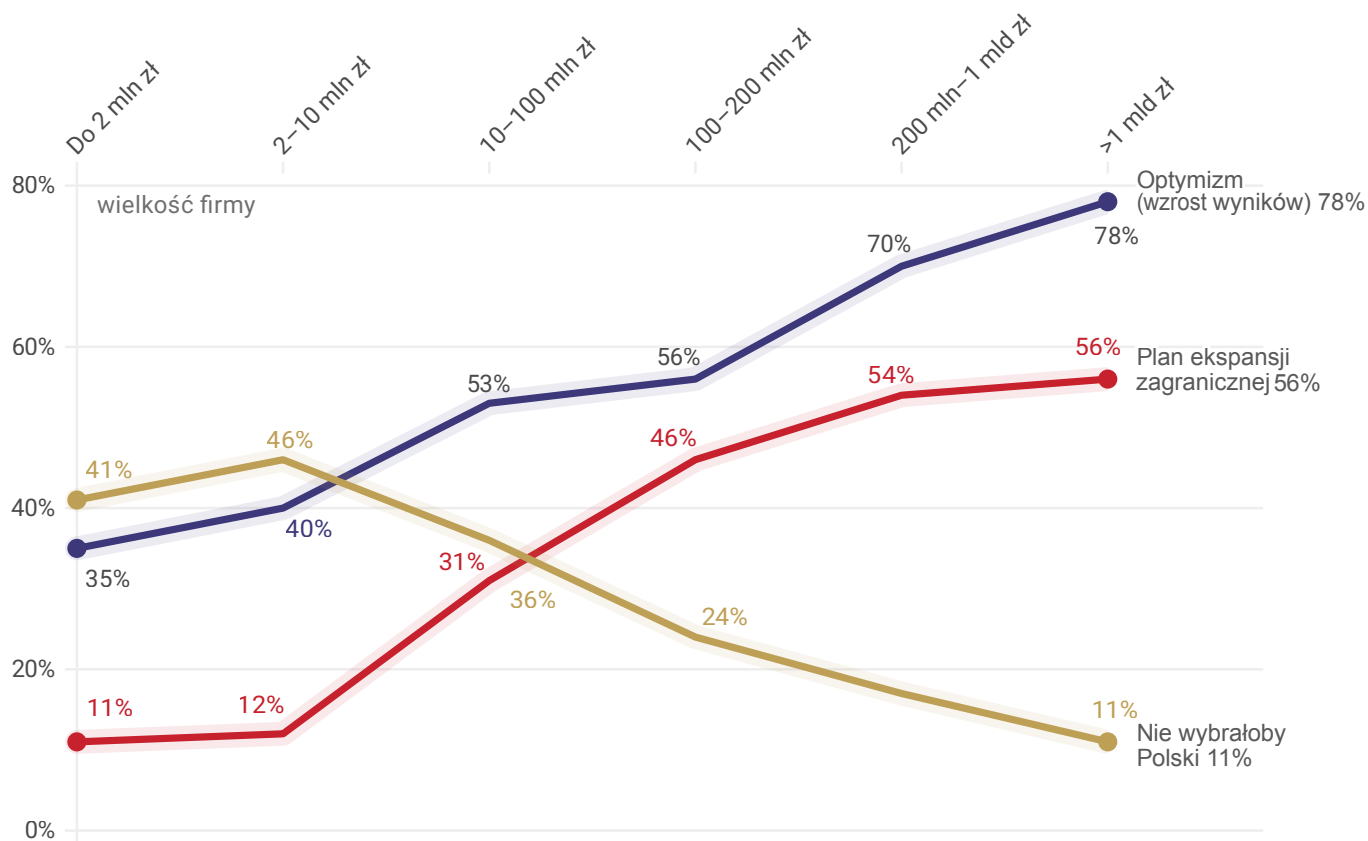
Analiza odpowiedzi według przedziałów przychodów ujawnia wyraźną asymetrię nastrojów. Respondenci prowadzący firmy do 10 mln zł wykazują optymizm na poziomie 35-40%, a ekspansję zagraniczną planuje 12% z nich. Po przekroczeniu progu 10 mln zł optymizm rośnie do 53-78%, a ekspansję planuje 31-56% respondentów.

## Co mówią dane?

Wyniki ankiety nie wskazują na stopniową poprawę nastrojów wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Przeciwnie – zmiana ma charakter skokowy. Wśród firm osiągających przychody do 10 mln zł poprawy wyników spodziewa się około 35–40% respondentów. Po przekroczeniu tej granicy odsetek optymistów rośnie do ponad połowy respondentów, a w największych przedsiębiorstwach sięga niemal 80%.

Podobny mechanizm widać w planach ekspansji zagranicznej. W najmniejszych firmach rozwój na rynkach zagranicznych planuje zaledwie co dziesiąty przedsiębiorca. W grupie największych firm robi to już ponad połowa respondentów. Jednocześnie systematycznie maleje odsetek przedsiębiorców deklarujących, że nie wybraliby dziś Polski jako miejsca prowadzenia działalności gospodarczej.





Wykres 1: Polaryzacja według wielkości firmy: im wyższy przychód, tym wyższy optymizm i skłonność do ekspansji, a niższy odsetek „nie wybrałbym Polski”.

Źródło: dane własne.

Grupa przedsiębiorstw o przychodach powyżej 1 mld zł liczy 9 respondentów, dlatego jej wyniki mają charakter poglądowy. Suma n = 594, 26 respondentów (4%) nie podało przychodu i nie ujęto ich w analizie według skali.



| Przychód roczny*   | n   | Optymizm | Pesymizm | Plan ekspansji | NIE dla Polski | Zaufanie: rząd |
|--------------------|-----|----------|----------|----------------|----------------|----------------|
| Do 2 mln zł        | 255 | 35%      | 36%      | 11%            | 41%            | 1,81           |
| 2–10 mln zł        | 99  | 40%      | 32%      | 12%            | 46%            | 2,00           |
| 10–100 mln zł      | 136 | 53%      | 30%      | 31%            | 36%            | 2,01           |
| 100–200 mln zł     | 41  | 56%      | 22%      | 46%            | 24%            | 1,83           |
| 200 mln – 1 mld zł | 54  | 70%      | 13%      | 54%            | 17%            | 2,13           |
| Powyżej 1 mld zł   | 9   | 78%      | 22%      | 56%            | 11%            | 2,33           |

Źródło: dane własne.

\* n = 9; wyniki wyłącznie poglądowe. Suma n = 594, 26 respondentów (4%) nie podało przychodu i nie ujęto ich w analizie według skali.

## Dlaczego właśnie 10 mln?

Firmy, które osiągnęły tę skalę działalności, znacznie częściej inwestują, planują ekspansję zagraniczną i z większym spokojem patrzą w przyszłość.

Polaryzacja jest widoczna nawet w obrębie mikro-przedsiębiorstw: pesymizm wykazuje niemal 40% najmniejszych przedsiębiorców, podczas gdy w firmach największych tylko 22%. W grupie 2–10 mln zł odsetek respondentów, którzy nie

wybrałoby Polski (46%), jest wyższy niż w grupie najniższej (41%). Co ciekawe, najbardziej krytyczne odpowiedzi dotyczące wyboru Polski pojawiają się nie w najmniejszej grupie, lecz wśród firm o przychodach 2–10 mln zł. To obserwacja wymagająca dalszych analiz, ale może wskazywać, że okres skalowania wiąże się ze szczególną presją.

Można przypuszczać, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa rośnie zdolność do absorbowania kosztów regulacyjnych, zatrudniania specjalistów oraz budowania procesów pozwalających skuteczniej radzić sobie ze zmiennym otoczeniem gospodarczym. To nie problemy znikają, a rośnie natomiast zdolność przedsiębiorstwa by je udźwignąć.

## Większe firmy nie mają mniej problemów. Są po prostu lepiej przygotowane.

To jeden z najbardziej interesujących wniosków płynących z analizy. Zarówno najmniejsze, jak i największe przedsiębiorstwa wskazują niemal identyczne bariery rozwoju: nadmierną biurokrację, wysokie obciążenia podatkowe oraz niestabilność prawa. Różnica polega na tym, że większe organizacje dysponują zasobami, które pozwalają skuteczniej radzić sobie z ich konsekwencjami.

Oznacza to, że o podziale polskiej przedsiębiorczości na dwa światy decyduje przede wszystkim zróżnicowana zdolność firm do funkcjonowania w tych samych realiach regulacyjnych.



## DANE ZEWNĘTRZNE (dla porównania)

Większa skala wiąże się z większą skłonnością do rozwoju także w innych badaniach.

Zależność „większa skala = lepsza kondycja” potwierdzają niezależne źródła, choć mierzą ją według zatrudnienia, nie przychodu. Aktywność innowacyjną prowadziło 28,7% małych, 49,6% średnich i 71,2% dużych firm - różnica sięga kilkudziesięciu punktów procentowych i jest najsilniejszym potwierdzeniem tego kierunku spośród dostępnych danych zewnętrznych.

Źródło: PARP, Raport o stanie sektora MŚP w Polsce 2026.

## Głos przedsiębiorców z ankiety

„Niestabilność i złożoność regulacji odbiera MŚP czas, kapitał i uwagę potrzebne na innowacje, eksport i skalowanie”  
– respondent, firma produkcyjna.

„Nadmiar formalności i ciągle zmieniające się przepisy zabierają dużo czasu, który mógłbym przeznaczyć na rozwój”  
– respondent, mikroprzedsiębiorstwo.

„Największą przeszkodą jest nieprzewidywalność przepisów i trudność w długoterminowym planowaniu”  
– respondent, branża „inna”.



## Głos Rady ds. MŚP – Kondycja sektora MŚP



**Bartłomiej Hajduk**

Fundacja

Odzyskaj Środowisko

“ Recykling dobrze pokazuje paradoks skalowania polskich MŚP: technologia i zielona transformacja tworzą nowe możliwości rozwoju, ale wzrost firmy oznacza jednocześnie większe zapotrzebowanie na kompetencje oraz coraz wyższy koszt obsługi niestabilnych i niejednoznacznych regulacji. Różnica między małą a większą firmą nie wynika z braku ambicji, lecz z jej zdolności do udźwignięcia tych obciążeń. Jeżeli chcemy zbliżyć do siebie dwa światy polskiej przedsiębiorczości, potrzebujemy stabilnych reguł oraz warunków do inwestowania w ludzi i technologię.



**Michał  
Jesionowski**  
Jesion Inwestycje

“Gdyby 46% pracowników deklarowało, że nie wybrałoby ponownie Twojej firmy, czy spałbyś spokojnie jako właściciel? Dokładnie tyle firm z przedziału 2–10 mln zł przychodu nie wybrałoby dziś Polski – więcej niż wśród najmniejszych (41%) i prawie czterokrotnie więcej niż wśród największych (11%). Najtrudniejszy w Polsce nie jest start firmy, tylko jej wzrost do 10 mln+ przychodu rocznie.

W wykończeniach pod klucz widzę to codziennie: każdy nowy pracownik to cenny zasób, o który dbamy i w którego inwestujemy – ponieważ widzimy go – jako partnera do rozwoju biznesu.

Walczymy o system, w którym wzrost przestaje być karą.

Dla mniejszych firm największą barierą wzrostu nie jest brak pomysłu, tylko brak rąk do pracy i czasu na to, co powtarzalne. Widać to w danych: im mniejsza firma, tym mniejsza odporność na obciążenia administracyjne.

Dobrze dobrane narzędzia cyfrowe potrafią część tej luki zasypać. Pozwalają małej firmie działać tak, jakby miała zaplecze większej. Nie zastąpią jednak przewidywalnych reguł, które w ogóle umożliwiają planowanie.



**Adrian Karpiel**  
Kanardi



**Grzegorz  
Ciwoniuk**  
Workai

“Różnica między dwoma światami polskiej przedsiębiorczości to w dużej mierze różnica w zasobach, a dobrze dobrana technologia potrafi ten dystans skracać. Prawdziwa wartość pojawia się jednak dopiero wtedy, gdy nowoczesne narzędzia są wbudowane w codzienne procesy firmy, a nie doklejone jako gadżet.

Budowaliśmy produkt tak, żeby korzystanie z zaawansowanej technologii nie wymagało własnego zespołu IT i właśnie to jest klucz dla mniejszych MŚP. Pozwala im działać tak, jakby miały zaplecze dużego przedsiębiorcy, i nadganiać firmy z drugiej strony progu.

W doradztwie widzimy to samo raz za razem: firmy nie upadają dlatego, że mają zły produkt, tylko dlatego, że nie wytrzymują ciężaru barier systemowych narastających wraz ze skalą.

Przejście z małej firmy w średnią to moment, w którym otoczenie regulacyjne i finansowe zaczyna kosztować najwięcej. Polski sektor MŚP potrzebuje nie kolejnych programów, tylko przewidywalności, w której da się zaplanować wzrost.



**Dawid Pysznik**  
Compass  
& Partners

# KLIMAT REGULACYJNY:

## Największym problemem nie jest prawo. Jest jego nieprzewidywalność.

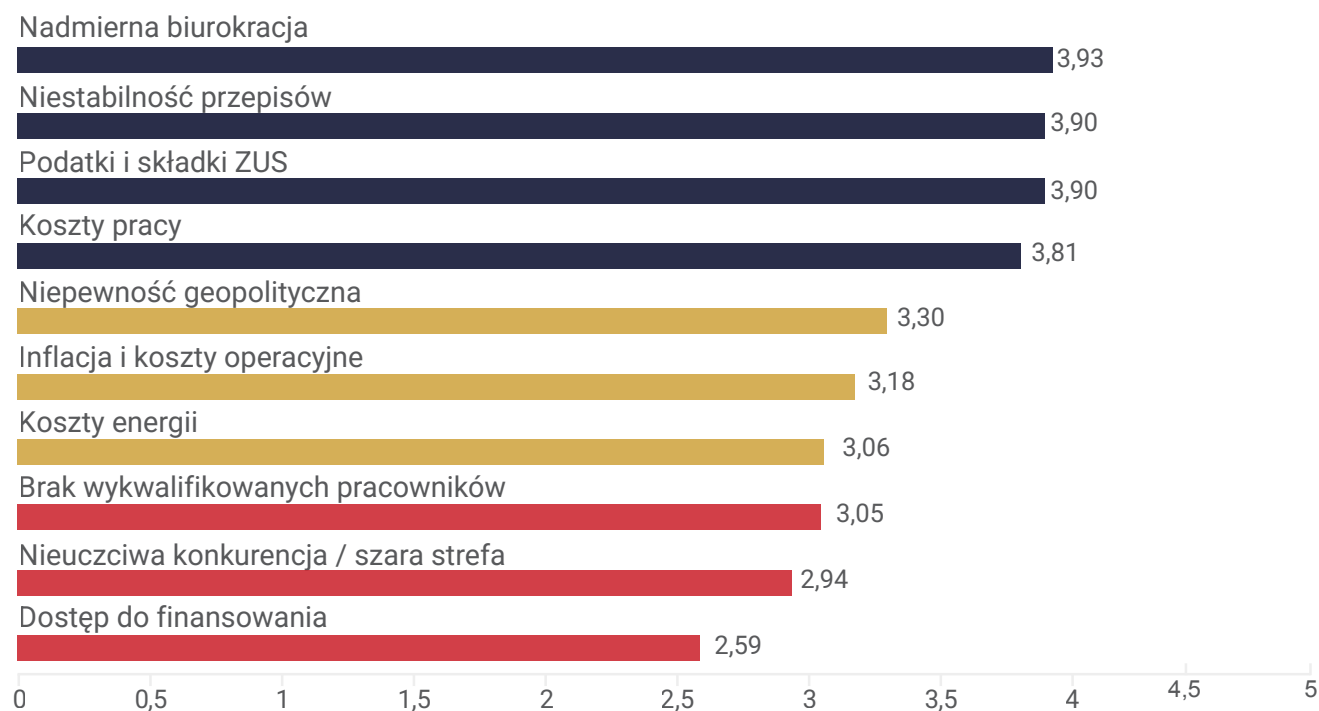
Wyniki ankiety pokazują, że obok poziomu obciążeń szczególnie mocno wybrzmiewa problem nieprzewidywalności prawa. Najbardziej dotkliwe są rozbieżne interpretacje tych samych przepisów przez różne organy administracji. Dla przedsiębiorców oznacza to trudność w ocenie ryzyka i planowaniu decyzji z odpowiednim wyprzedzeniem.

### Najbardziej kosztowna jest niepewność

Respondenci ocenili dziesięć czynników utrudniających prowadzenie działalności gospodarczej. W pierwszej trójce znalazły się: biurokracja, podatki i składki ZUS oraz niestabilność prawa.

60,2% respondentów ocenia rozbieżne interpretacje przepisów przez urzędy jako najbardziej dotkliwy problem. To najwyższy wskaźnik spośród wszystkich analizowanych aspektów jakości prawa.

### Co mówią dane? – TOP bariery



Wykres 2: Bariery wzrostu w ocenie respondentów.

Średnia ocena dotkliwości (skala 1-5)

Źródło: dane własne.

## Jakość stanowienia prawa

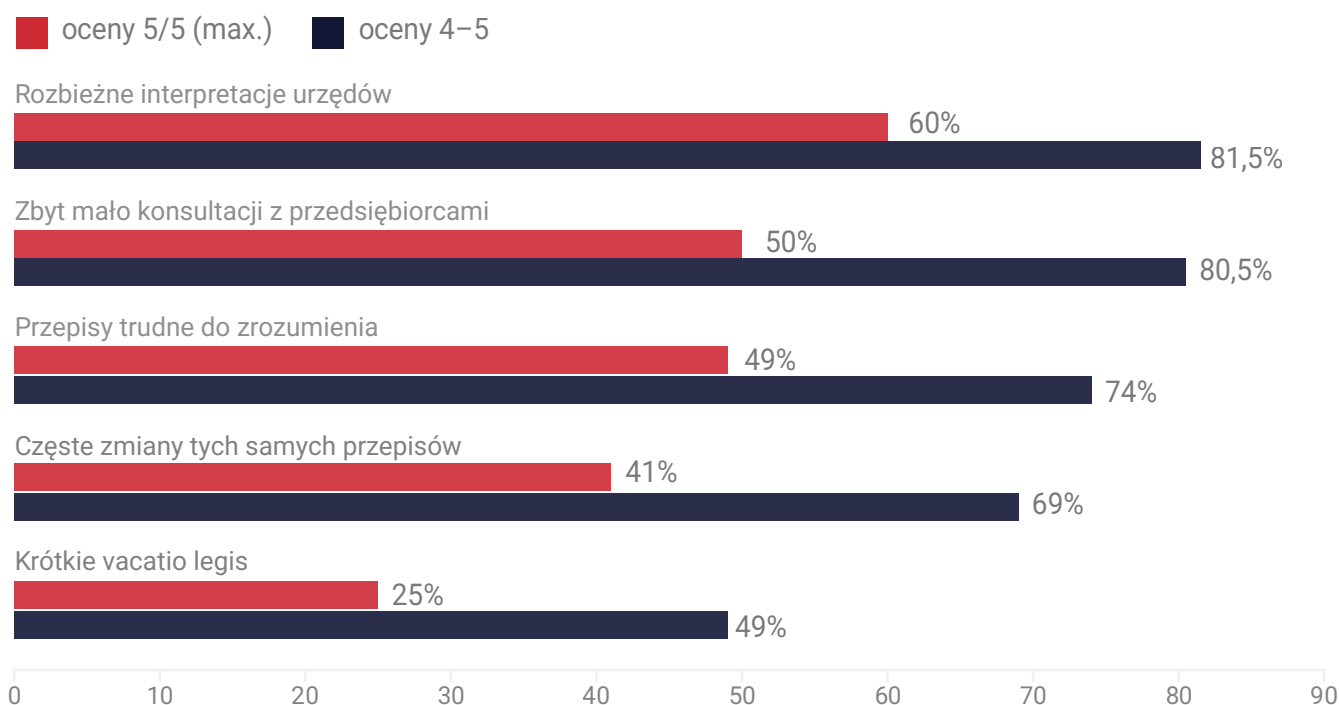
Jeszcze bardziej wymowne są jednak odpowiedzi dotyczące jakości stanowienia przepisów. Aż **60,2% przedsiębiorców** uznało rozbieżne interpretacje prawa przez administrację za problem maksymalnie dotkliwy, a ponad 81% oceniło go jako poważny lub bardzo poważny. Bardzo podobnie oceniono poziom konsultacji z przedsiębiorcami oraz stopień skomplikowania obowiązujących regulacji.

To istotny sygnał, ponieważ wskazuje, że dla przedsiębiorców ryzyko prowadzenia działalności coraz częściej wynika nie z treści samych przepisów, ale z trudności w przewidzeniu sposobu ich interpretacji i stosowania. W praktyce oznacza to większą ostrożność przy podejmowaniu decyzji

inwestycyjnych, konieczność ponoszenia wyższych kosztów obsługi prawnej oraz ograniczenie możliwości długoterminowego planowania rozwoju firmy.

Na uwagę zasługuje również fakt, że wszystkie pięć ocenianych elementów procesu legislacyjnego uzyskało zdecydowanie więcej ocen negatywnych niż pozytywnych. Oznacza to, że przedsiębiorcy nie wskazują pojedynczego problemu wymagającego korekty, lecz opisują systemową potrzebę poprawy jakości stanowienia prawa – od etapu konsultacji społecznych, przez większą przejrzystość przepisów, aż po zapewnienie ich jednolitej interpretacji przez administrację publiczną.

### Aspekt jakości prawa



Wykres 3: Aspekt jakości prawa w ocenie respondentów.  
Źródło: dane własne.



## DANE ZEWNĘTRZNE (dla porównania)

### Niestabilność prawa nie jest wyłącznie odczuciem

Średnie vacatio legis ustaw gospodarczych wydłużyło się z 31 dni (2023 r.) do 38 dni (2025 r.) jednak na tle krajów o zbliżonym systemie prawnym np. Szwecji i Czech, średnie vacatio legis ustaw gospodarczych jest dwu- do trzykrotnie dłuższe niż w Polsce. Przy rozporządzeniach różnica jest jeszcze większa – w Szwecji firmy dostają nawet dziesięciokrotnie więcej czasu na przygotowanie się do zmian, w Czechach sześciokrotnie więcej.

Źródło: Grant Thornton, UN Global Compact Network Poland, „Barometr prawa”, edycja 12, Poznań–Warszawa, kwiecień 2026 (dane za 2025 r.).

### Deklaracje zmian nie przełożyły się jeszcze na odczucia przedsiębiorców

Wyniki pokazują wyraźną rozbieżność między kierunkiem publicznej debaty a oceną przedsiębiorców. Mimo zapowiedzi deregulacji 44% ankietowanych uważa, że zmiany regulacyjne w ostatnich 12 miesiącach pogorszyły warunki prowadzenia działalności, podczas gdy poprawę dostrzega jedynie 23% respondentów.

Nie oznacza to, że przedsiębiorcy oczekują kolejnych programów wsparcia. Wręcz przeciwnie: ich priorytety koncentrują się na jakości otoczenia instytucjonalnego. 83% respondentów wskazało uproszczenie systemu podatkowego i reformę ZUS jako najważniejsze zadanie dla przyszłego rządu, 71% oczekuje deregulacji, a 66% większej stabilności prawa.

To pokazuje, że przedsiębiorcy w pierwszej kolejności oczekują państwa przewidywalnego. Takiego, które pozwala planować inwestycje i rozwój w dłuższej perspektywie. Dopiero w dalszej kolejności oczekują nowych instrumentów wsparcia.

### Głos przedsiębiorców z ankiety

„Zmienność prawa finansowo-skarbowego i prawa pracy oraz ciągłe zmiany – to moja największa przeszkoda”

– respondent, firma produkcyjna.

„Jeden przepis, jedna interpretacja”

– respondent, firma handlowa.

„Spójność przepisów podatku dochodowego i VAT – rozbieżne interpretacje co do odliczeń”

– respondent, firma transportowa.





## Głos Rady ds. MŚP – Prawo i stanowienie regulacji



**Andrzej  
Ladziński**  
GWW



Największym problemem nie jest sama liczba przepisów, ale niepewność, co do tego, czy administracja skarbową i sądy administracyjne zaakceptują taką ich interpretację, która wychodzi naprzeciw uzasadnionym interesom przedsiębiorcy. Przedsiębiorcy niestety muszą zakładać, że korzystna z ich punktu widzenia interpretacja będzie kwestionowana przez administrację, jeśli jej skutkiem będzie zmniejszenie dochodów budżetowych.

Stabilność i jednoznaczność prawa podatkowego są dla firmy warte więcej niż niejedna ulga. Jakość stanowienia prawa mierzy się bowiem przewidywalnością skutków podatkowych.



**Agnieszka  
Widłak-Lindsay**  
FRACTHON



W działalności deweloperskiej najbardziej kosztuje nie sama regulacja, lecz jej nieprzewidywalność – zmienne interpretacje prawa budowlanego i planowania przestrzennego potrafią zatrzymać inwestycję na miesiące.

Jako środowisko powtarzamy „nic o nas bez nas”: dobre prawo powstaje w dialogu z tymi, których dotyczy. Stabilne, jednoznaczne reguły i sprawna procedura są dla firmy warte więcej niż kolejne programy wsparcia.



**Ryszard Hołubniak**  
DCU Ubezpieczenia



W ubezpieczeniach uczymy, jak zarządzać ryzykiem. Są jednak obszary, w których ryzyko nie powinno obciążać przedsiębiorcy. Nieprzewidywalne prawo i zmieniające się reguły gry nie wzmacniają bezpieczeństwa gospodarczego, ale osłabiają gotowość do inwestowania, tworzenia miejsc pracy i długofalowego rozwoju.

# CO ODRÓŻNIA FIRMY, KTÓRE CHCĄ ZDOBYWAĆ ZAGRANICZNE RYNKI?

Wyniki ankiety pokazują wyraźną różnicę między przedsiębiorstwami planującymi rozwój wyłącznie na rynku krajowym a firmami myślącymi o ekspansji zagranicznej. Te drugie są bardziej optymistyczne, częściej inwestują w nowe technologie i znacznie rzadziej obawiają się pogorszenia swojej sytuacji finansowej.

Ekspansja zagraniczna jest więc również wskaźnikiem dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa i jego gotowości do dalszego wzrostu.

Spośród 620 uczestników ankiety 141 przedsiębiorców (22,7%) deklaruje, że w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy planuje wejście na rynki zagraniczne. Ich odpowiedzi wyraźnie różnią się od średniej dla całej badanej próby.

Respondenci planujący ekspansję (23% próby) wykazują wyraźnie wyższy optymizm (70% vs 44%) i niższy odsetek rozważających zamknięcie firmy. Analizowana próba wskazuje na wyraźny wzrost deklarowanych planów ekspansji wśród firm z przychodami powyżej 10 mln zł.

W tej grupie 70% respondentów spodziewa się poprawy wyników finansowych, podczas gdy w całej analizie odsetek ten wynosi 44%. Firmy planujące ekspansję częściej wykorzystują również sztuczną inteligencję w kluczowych procesach biznesowych i niemal całkowicie znikają wśród nich przedsiębiorstwa deklarujące, że nie zamierzają korzystać z AI.

| Wskaźnik                            | Cała próba (n=620) | Planujący ekspansję (n=141) |
|-------------------------------------|--------------------|-----------------------------|
| Optymizm (wzrost wyników)           | 44%                | 70%                         |
| Pesymizm (pogorszenie / zamknięcie) | 32%                | 18%                         |
| AI wdrożona w kluczowych procesach  | 16,6%              | 26%                         |
| Nie korzysta z AI i nie planuje     | 15%                | 2%                          |

Źródło: dane własne.

## Ekspansja zaczyna się wraz ze skalą

Jedną z najbardziej wyraźnych zależności widocznych w analizie jest związek między skalą przedsiębiorstwa a gotowością do wejścia na rynki zagraniczne. Wśród firm osiągających przychody poniżej 10 mln zł ekspansję planuje około 12% respondentów. Po przekroczeniu tego poziomu odsetek ten rośnie ponad dwukrotnie, a w największych przedsiębiorstwach obejmuje już ponad połowę respondentów. To kolejny argument potwierdzający tezę przedstawioną w poprzednim rozdziale. Osiągnięcie odpowiedniej skali działalności zwiększa nie tylko odporność przedsiębiorstwa, ale również otwiera możliwości rozwoju na rynkach międzynarodowych.

## Największą barierą ekspansji nie jest brak ambicji

Respondenci planujący rozwój zagraniczny nie wskazują na brak zainteresowania eksportem czy niedostatek pomysłów biznesowych. Najczęściej mówią o ograniczeniach systemowych tj. niedostatecznym finansowaniu inwestycji zagranicznych, braku kompetencji wspierających internacjonalizację oraz niewystarczającej skuteczności istniejących instrumentów wsparcia. To ważna różnica. Wyniki analizy sugerują, że potencjał do umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw istnieje, jednak jego wykorzystanie zależy również od jakości ekosystemu wspierającego ekspansję.

## Głos przedsiębiorców z ankiety

„Brakuje realnych programów wsparcia ekspansji i finansowania inwestycji zagranicznych przez polskie instytucje”  
– respondent, firma produkcyjna.

„Polska będzie silna, gdy połączy AI, innowacje i przedsiębiorczość z produktywnością i otwartością na talenty”  
– respondent, firma technologiczna.

### DANE ZEWNĘTRZNE (dla porównania)

Większa odporność firm nastawionych na ekspansję znajduje potwierdzenie w niezależnych danych. Według PIE różnica w przeżywalności między najmniejszymi firmami a podmiotami zatrudniającymi powyżej 9 osób sięgała 26 pkt procentowych (2014–2018), a przejście od mikrofirmy do dużego przedsiębiorstwa podnosi produktywność pracownika o ok. 300% – przy czym wyższa produktywność przekłada się bezpośrednio na aktywność eksportową. Nastroje samych eksporterów również się poprawiają: odsetek deklarujących negatywny wpływ otoczenia gospodarczego spadł z 80% (2023 r.) do 66% (2024 r.).

Źródło: Polski Instytut Ekonomiczny, „Pułapka małej skali. O produktywności polskich firm”, Raport, Warszawa 2021; Polski Instytut Ekonomiczny, „Polscy eksporterzy w czasach niepewności”, Point Paper nr 4/2025, Warszawa 2025.

## Głos Rady ds. MŚP – Eksport i ekspansja zagraniczna



**Jakub Nowak**  
JNT Group

Ekspansja zagraniczna to maraton, nie sprint, buduje się ją latami, rynek po rynku, często przez przejęcia lokalnych graczy, którzy znają swój teren.

Polska firma może realnie celować w kilkadziesiąt rynków, o ile myśli o eksporcie jak o strategii, a nie o okazji.



**Rafał Chrapkiewicz**  
Pako Lorente

Zbudowanie polskiej marki modowej rozwijanej międzynarodowo pokazuje, że w eksporcie liczy się konsekwencja marki, a nie tylko cena. Wejście na nowy rynek to praca na lata: zrozumienie klienta, kanałów sprzedaży i lokalnych oczekiwań. Polskie MŚP mają dziś kompetencje, by konkurować jakością i marką, a nie wyłącznie kosztem. Jeśli jednak chcemy skutecznie skalować polskie firmy w Europie i na świecie, potrzebujemy platform współpracy, skalowania oraz synergii między polskimi przedsiębiorstwami. To właśnie wspólne kompetencje, kapitał i know-how mogą stać się przewagą konkurencyjną Polski w budowaniu silnych marek międzynarodowych.

Ekspansja to naturalny sposób myślenia „co dalej”. Prowadzę firmy w różnych obszarach i wiem jedno: jeśli robisz coś naprawdę dobrze w Polsce, obronisz się tym również na świecie. Sama przekonałam się o tym, wchodząc na rynek amerykański. Trzeba tylko pamiętać, że każdy rynek jest inny. Ważna jest znajomość tamtejszych przepisów. Ważne jest też, z jakimi ludźmi tam wchodzisz.

Umiejętność umiędzynarodowienia zaczyna się w głowie właściciela, a potem jest kwestią konsekwencji i dobrych partnerów.



**Beata Drzazga**  
BetaMed



**Tomasz Macherowski**  
Grupa Transportowa

Nie ma eksportu bez sprawnej logistyki – transport i spedycja to zaplecze, które decyduje o tym, czy polski towar dotrze na czas i w koszcie pozwalającym konkurować. Branża TSL jako pierwsza odczuwa spowolnienie i jako pierwsza widzi ożywienie, dlatego jej nastroje warto traktować jak barometr eksportu.

Stabilne warunki dla transportu to bezpośrednio warunki dla całej ekspansji zagranicznej polskich firm.

Konkurowanie na rynkach europejskich w obszarze chemikaliów dla przemysłu wymaga sprostania unijnym standardom jakościowym i środowiskowym. Kto wcześniej dostosuje się do wymogów UE, ten szybciej wchodzi na kolejne rynki. Dlatego im szybciej adaptujesz się do wymagań, tym bardziej umacniasz swoją przewagę.



**Adriana Stempkowska**  
TSC



**Karol Popa**  
GAVIA  
Scaling Up

Wejście na rynki zagraniczne to ten sam mechanizm co skalowanie w kraju, tylko działa pod większym ciśnieniem: wygrywa nie zryw, lecz powtarzalny rytm zarządzania. Dane pokazują, że ekspansję planują głównie firmy, których próg dochodu przekroczył 10 mln zł – bo dopiero tam pojawiają się procesy i ludzie zdolni unieść obsługę kilku rynków naraz.

Eksport zaczyna się więc nie od dotacji, lecz od zarządzania wewnątrz firmy.

Wejście na wymagające rynki zagraniczne zaczyna się dziś od jakości potwierdzonej technologią. W nowoczesnej produkcji kontrola jakości to już nie ludzkie oko, lecz algorytm analizujący obraz – wykrywający zanieczyszczenia z dokładnością, której człowiek nie osiągnie. Tę technologię zbudowaliśmy w całości we własnym zespole R&D.

Dla polskich MŚP produkcyjnych automatyzacja i AI w kontroli jakości to nie kosztowny dodatek, tylko warunek eksportu na najbardziej wymagające rynki.



**Mikołaj Wroniszewski**  
Aicon X-ray



**Marcin Ejma**  
Eagle Lasers

Z Wałcza sprzedajemy wycinarki laserowe fiber do blisko 30 krajów na czterech kontynentach. Konkurujemy z firmami, które budowały swoją pozycję przez dziesięciolecia, a niektóre nawet ponad sto lat.

Naszą ekspansję rozwijaliśmy konsekwentnie – rynek po rynku, łącząc własne oddziały z siecią lokalnych partnerów. Oddział zagraniczny to dla klienta czytelny sygnał: inwestujemy, zatrudniamy ludzi i bierzemy odpowiedzialność za dany rynek. Klient współpracuje wtedy nie tylko z dystrybutorem, ale bezpośrednio z producentem.

Nie budujemy przewagi na najniższej cenie. Konkurujemy wydajnością, jakością, niezawodnością i serwisem. Parametry maszyny można zweryfikować bardzo konkretnie – uruchomić proces, zmierzyć czas i sprawdzić, ile realnie produkuje. To twardy argument, którego nie zastąpi żadna deklaracja marketingowa.

Sama wydajność jednak nie wystarczy. Potrzebne jest również zaplecze, które tę technologię utrzyma: doświadczeni ludzie, dostępność części i zdolność szybkiej reakcji. Dopiero połączenie wydajności, obecności na rynku i wsparcia technicznego buduje trwałe zaufanie do producenta.

Doświadczenie Eagle pokazuje, że polskie MŚP mogą skutecznie rywalizować na najbardziej wymagających rynkach świata. Nie dlatego, że są najtańsze, lecz dlatego, że oferują technologię, jakość i odpowiedzialność na poziomie światowych liderów.

Eksport zaczyna się od przekonania, że polska firma może grać w tej samej lidze co najlepsi. Ja niezmiennie w to wierzę.

# ZAUFANIE DO INSTYTUCJI

## Relacja przedsiębiorców z państwem pozostaje najsłabszym ogniwem otoczenia biznesowego

Zaufanie jest jednym z fundamentów dobrze funkcjonującej gospodarki. Pozwala przedsiębiorcom podejmować długoterminowe decyzje, inwestować i rozwijać działalność z przekonaniem, że reguły gry nie zmieniają się w sposób nieprzewidywalny. Wyniki ankiety pokazują jednak, że właśnie w tym obszarze przedsiębiorcy formułują jedne z najbardziej krytycznych ocen.

Najniższe noty dotyczą nie pojedynczych instytucji, lecz całej relacji między przedsiębiorcami a państwem – poczucia wpływu na tworzenie prawa, partnerskiego traktowania oraz przewidywalności działania administracji publicznej.

Analiza nie pokazuje wyłącznie niskiego poziomu zaufania do instytucji publicznych. Pokazuje przede wszystkim deficyt partnerskiej relacji między państwem a przedsiębiorcami. Respondenci oczekują nie tyle większej liczby instrumentów wsparcia, ile większego wpływu na kształt przepisów oraz stabilnych zasad prowadzenia działalności gospodarczej.

### Relacja państwo-przedsiębiorca

Najbardziej jednoznaczne odpowiedzi dotyczą wpływu przedsiębiorców na proces stanowienia prawa. 90% respondentów nie zgadza się ze stwierdzeniem, że ich głos ma realny wpływ na tworzone przepisy, a równie wielu uważa, że obowiązujące regulacje nie są przygotowywane z myślą o potrzebach biznesu.

Krytycznie oceniono również partnerskie podejście państwa do przedsiębiorców. W efekcie wyłania się obraz relacji, w której przedsiębiorcy znacznie częściej postrzegają siebie jako adresatów decyzji administracyjnych niż uczestników procesu ich tworzenia.



| Stwierdzenie                       | Średnia | % nie zgadza się (1–2) |
|------------------------------------|---------|------------------------|
| Mój głos wpływa na przepisy        | 1,46    | 90%                    |
| Prawo pisane z myślą o biznesie    | 1,50    | 90%                    |
| Państwo traktuje mnie jak partnera | 1,56    | 86%                    |
| ZUS działa sprawnie                | 2,04    | 70%                    |
| Urzędy skarbowe działają sprawnie  | 2,12    | 66%                    |

Źródło: dane własne.

## Zaufanie do instytucji

Niski poziom zaufania dotyczy niemal całego systemu instytucjonalnego. Analiza pokazuje, że ograniczone zaufanie nie koncentruje się wyłącznie na jednej instytucji. Relatywnie najwyższe oceny uzyskały organizacje pracodawców. Jeszcze niżej oceniono samorządy, Rzecznika MŚP oraz agencje wspierające rozwój przedsiębiorczości. Najniższy poziom zaufania odnotowano w przypadku rządu, który uzyskał średnią 1,92.

Wyniki sugerują, że problem ma charakter systemowy. Nie dotyczy wyłącznie pojedynczych instytucji, lecz szerszego sposobu, w jaki przedsiębiorcy postrzegają relacje z administracją publiczną.

| Instytucja*                        | Zaufanie (1–5) | Uwaga                |
|------------------------------------|----------------|----------------------|
| Organizacje pracodawców            | 2,86           | poniżej środka skali |
| Samorząd lokalny                   | 2,41           | niskie zaufanie      |
| Rzecznik MŚP                       | 2,39           | niskie zaufanie      |
| Agencje rządowe (PARP, NCBiR, PFR) | 2,27           | niskie zaufanie      |
| Rząd (Rada Ministrów)              | 1,92           | najniższy wynik      |

Źródło: dane własne.

\* W pytaniu o zaufanie znalazła się również pozycja „Think Tank The Company / Rada ds. MŚP” - wydawca niniejszego raportu. Pomijamy ją w zestawieniu, ponieważ dotyczy podmiotu, z którym część respondentów pozostaje w relacji członkowskiej, co czyni ten wynik nieporównywalnym z ocenami pozostałych instytucji.



## Wyniki wpisują się w szerszy obraz

Niski poziom zaufania obserwowany wśród przedsiębiorców znajduje częściowe potwierdzenie również w badaniach opinii publicznej. Jednocześnie odpowiedzi przedsiębiorców są wyraźnie bardziej krytyczne niż przeciętne nastroje społeczne, co może wynikać z ich bezpośrednich doświadczeń związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej.

### DANE ZEWNĘTRZNE (dla porównania)

#### Niskie zaufanie firm ma szersze potwierdzenie

Według CBOS (luty 2026 r.) zaufanie do rządu deklaruje 32% ogółu Polaków, brak zaufania – 61%.

Źródło: CBOS, Zaufanie społeczne, Komunikat z badań nr 30/2026, Warszawa, marzec 2026.

## Krytyczna ocena państwa nie oznacza odrzucenia Polski

63% respondentów deklaruje, że ponownie wybrałoby Polskę jako miejsce prowadzenia działalności gospodarczej. Jednocześnie 37% odpowiedziało przecząco. Wynik ten nie oznacza planów przenoszenia firm za granicę, ale pokazuje, jak przedsiębiorcy oceniają warunki prowadzenia działalności gospodarczej w kraju.

Szczególnie wysokie odsetki odpowiedzi negatywnych pojawiają się wśród firm osiągających przychody od 2 do 10 mln zł oraz w branży transportowej. To właśnie tam relacja między przedsiębiorcami a państwem oceniana jest najbardziej krytycznie.

## Głos przedsiębiorców z ankiety

„Polska gospodarka będzie silna, gdy państwo stworzy stabilne i przewidywalne warunki i ograniczy biurokrację”

– respondent, firma transportowa.

„Rząd pozwoli działać inicjatywie prywatnej swobodnie i maksymalnie zetnie regulacje”

– respondent, firma technologiczna.

## Głos Rady ds. MŚP – Zaufanie do instytucji



**Róża Szafranek**  
HR Hints



Zaufanie do instytucji przekłada się wprost na decyzje o ludziach. Firma, która nie wie, jakie będą koszty pracy i reguły za rok, wstrzymuje się z zatrudnianiem i z inwestycją w rozwój zespołu, a to najdroższa z możliwych oszczędności. Dlatego przewidywalność reguł jest dla pracodawcy warunkiem tego, by w jakikolwiek sposób planować działanie zespołu na lata.



**Piotr Marczak**  
Mago S.A.



W średniej firmie produkcyjnej każda większa inwestycja to decyzja podejmowana z myślą o kilkuletniej perspektywie. Gdy w tym czasie mogą zmienić się zasady dotyczące podatków, cen energii czy obowiązków administracyjnych, przedsiębiorcy inwestują ostrożniej – odkładają decyzje i budują finansowe bufor bezpieczeństwa.

Zaufania do instytucji publicznych nie odbudują deklaracje. Wzrośnie ono dopiero wtedy, gdy przedsiębiorcy w codziennej praktyce przekonają się, że przepisy są stabilne, a administracja działa przewidywalnie.



**Anna Pawelak**  
Elplast+



Firmy takie jak nasza, realizujące inwestycje dla sektora wodociągowego, energetycznego i telekomunikacyjnego, planują działalność w perspektywie wielu lat. Dlatego potrzebujemy przede wszystkim stabilnych przepisów i przewidywalnych procedur, bez nich trudno podejmować decyzje o długoterminowych kontraktach i inwestycjach.

Obecnie polskie biznesy mają jednak coraz większy problem z rozwojem. Brakuje rąk do pracy, a do tego dochodzą nadużycia związane z lewymi zwolnieniami L-4 oraz utrudnione i wydłużone procedury ściągania pracowników z zagranicy. Dla przedsiębiorców partnerskie, sprawne i terminowe działanie instytucji publicznych ma dziś często większe znaczenie niż nowe programy wsparcia, to ono buduje zaufanie i zachęca do inwestowania.

# CO POKAZUJĄ DOŚWIADCZENIA INNYCH PAŃSTW?

Jednym z najczęściej pojawiających się wątków w odpowiedziach przedsiębiorców była potrzeba większej przewidywalności prawa oraz prostszego otoczenia regulacyjnego. Warto więc spojrzeć na rozwiązania funkcjonujące w krajach, które od lat zajmują wysokie miejsca w międzynarodowych rankingach jakości otoczenia biznesowego. Celem tego rozdziału nie jest wskazanie jednego modelu do naśladowania, lecz pokazanie praktyk, które mogą stanowić punkt odniesienia dla dyskusji o konkurencyjności polskiej gospodarki.

Państwa przyjazne przedsiębiorczości różnią się konkretnymi rozwiązaniami, ale powtarzają się w nich trzy elementy: przewidywalne reguły, prostsze rozliczenia i administracja ograniczająca koszty prowadzenia działalności.

## Jakie rozwiązania powtarzają się w krajach przyjaznych przedsiębiorcom?



### Stabilność prawa

Przedsiębiorcy uczestniczący w ankiecie wskazują ją jako jedną z najważniejszych potrzeb. Podobny element można znaleźć w rozwiązaniach stosowanych w wielu krajach uznawanych za przyjazne biznesowi, gdzie zmiany regulacyjne poprzedzane są szerokimi konsultacjami oraz odpowiednio długim okresem przygotowania.



### Proste podatki

Ankietowani jako najwyższy priorytet wskazali uproszczenie systemu podatkowego i reformę ZUS. W wielu państwach będących punktami odniesienia dla przedsiębiorców nacisk położono właśnie na ograniczenie liczby wyjątków, uproszczenie rozliczeń i większą przewidywalność systemu.



### Cyfrowa administracja

Wyniki ankiety pokazują, że przedsiębiorcy krytycznie oceniają poziom biurokracji. W wielu krajach znaczną część procedur administracyjnych przeniesiono do kanałów cyfrowych, skracając czas obsługi przedsiębiorców i ograniczając liczbę formalności.

## Przykłady

### NIDERLANDY

#### Pojedyncza wykładnia przepisu prawa

Najbardziej dotkliwym problemem jakości prawa są w analizie rozbieżne interpretacje tych samych przepisów przez różne organy administracji. Ocenę 5/5 wystawiło temu problemowi 60,2% respondentów. Dla firmy oznacza to trudność w przewidzeniu, jakie skutki podatkowe lub regulacyjne wywoła konkretna decyzja.

Rozwiązaniem mogłoby być przeniesienie praktyki niderlandzkiej, w której podatnik może wystąpić o konsultację wstępną (tzw. vooroverleg). Polega ona na wcześniejszym ustaleniu wykładni przepisów, którą organ administracji zastosuje w praktyce. W praktyce przedsiębiorca może jeszcze przed złożeniem deklaracji podatkowej uzgodnić z administracją sposób interpretacji przepisów, które będą miały zastosowanie w jego sprawie. Dzięki temu zyskuje większą pewność co do skutków podatkowych swoich decyzji, a liczba sporów między administracją a biznesem pozostaje niższa.



## ESTONIA

### Tzw. estoński CIT, który nie hamuje wzrostu

Kolejną z barier wskazywanych przez przedsiębiorców jest system podatkowy, który w niewystarczającym stopniu zachęca do pozostawiania zysków w firmie i ich reinwestowania.

Jednym z najczęściej przywoływanych przykładów jest estoński model opodatkowania przedsiębiorstw. W Estonii zysk pozostający w spółce i przeznaczany na dalszy rozwój nie podlega opodatkowaniu CIT. Podatek jest płacony dopiero w momencie wypłaty dywidendy. Takie rozwiązanie zachęca przedsiębiorców do reinwestowania wypracowanych środków zamiast ich bieżącej konsumpcji.

Badania prowadzone przez Bank Estonii wskazują, że model ten przyczynił się do poprawy płynności finansowej przedsiębiorstw, zwiększenia skali inwestycji oraz wzrostu przeżywalności firm, szczególnie najmniejszych podmiotów.

Nieprzypadkowo Estonia od dwunastu lat zajmuje pierwsze miejsce w **International Tax Competitiveness Index**<sup>1</sup> opracowywanym przez **Tax Foundation**. Rozwiązanie to zostało następnie wdrożone również w innych krajach, m.in. na Łotwie. Polska również wprowadziła tzw. estoński CIT, jednak w formule dostępnej dla ograniczonej grupy podatników i różniącej się od oryginalnego modelu estońskiego.

## WIELKA BRYTANIA I NIEMCY

### Ograniczenie dolegliwości obciążeń regulacyjnych

Kolejnym z obciążeń dla biznesu, na którego występowanie wskazywali przedsiębiorcy, jest wręcz nadmiar przepisów prawa i takie zjawiska jak rewo-

lucja regulacyjna i inflacja prawa. W obrębie niektórych tzw. rynków regulowanych przepisy obejmują w istocie każdy aspekt funkcjonowania przedsiębiorcy – również ten o wymiarze czysto technicznym. Tak zwany narzut regulacyjny na polskich przedsiębiorców jest tak wysoki, że nasz kraj przestaje być atrakcyjną lokacją dla inwestycji zagranicznego kapitału; koszty regulacyjne związane z działalnością w Polsce są bowiem na tyle wysokie, że istotnie obniżają rentowność prowadzonej działalności.

Inne kraje stosują rozwiązania probiznesowe. Jako przykład należy wskazać, że Wielka Brytania w latach 2013–2015 stosowała zasadę one-in, two-out, tj. każdy nowy koszt regulacyjny dla przedsiębiorców musiał być równolegle związany z wprowadzeniem ulgi, która jest dwukrotnie wyższa od kosztu. Końcowe rozliczenie tej zasady zamknęło się kwotą 661,5 mln GBP oszczędności netto dla biznesu, a łącznie z poprzedzającą ją zasadą one-in, one-out (obowiązującą od stycznia 2011 r.) roczny koszt regulacji dla biznesu spadł do lipca 2015 r. o **2,19 mld GBP** netto. Równolegle prowadzony przegląd Red Tape Challenge objął ok. **6500** przepisów, z których ponad **3000** wskazano do likwidacji lub uproszczenia.

Podobnie prawodawca niemiecki uchwala kolejne ustawy deregulacyjne (tzw. Bürokratienteilungs-gesetz); gdzie tytułem przykładu należy wskazać, że ostatnia – czwarta – obowiązująca od 2025 r., odciąża niemieckich przedsiębiorców o kwotę ok. **944 mln EUR** rocznie. Warto zaznaczyć, że wraz ze zmianą prawa zmienia się również praktyka urzędnicza, a bez zmiany praktyki urzędniczej realnej ulgi spodziewał się tylko co dziesiąty przedsiębiorca.

1. <https://taxfoundation.org/research/all/global/2025-international-tax-competitiveness-index/>

| Bariera wskazana w ankiecie            | Sprawdzone rozwiązanie                                                                                                                              | Państwo /jurysdykcja     | Efekt                                                                                                               |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rozbieżne wykładnie przepisów prawa    | Możliwość uzgodnienia sposobu wykładni przepisów prawa podatkowego z organami skarbowymi jeszcze przed ich zastosowaniem; co daje pewność wykładni. | Niderlandy               | Pewność wykładni przepisów i wysokości obciążeń podatkowych z góry, mniej sporów podatkowych.                       |
| Brak premiowania reinwestowania zysków | Podatek CIT w modelu estońskim, tj. podatek CIT dopiero w momencie wypłaty dywidendy (brak podatku CIT od reinwestowanych zysków).                  | Estonia                  | Wspieranie działalności inwestycyjnej, lepsze wskaźniki finansowe spółek i wyższa ich przeżywalność.                |
| Nadmiar biurokracji i obowiązków       | <i>One-in, two-out</i> ; kolejne ustawy deregulacyjne.                                                                                              | Wielka Brytania / Niemcy | Spadek rocznego kosztu regulacji o 661,5 mln GBP netto z one-in, two-out (UK, 2013–2015); ok. 944 mln EUR/rok (DE). |

Źródło: Tax Foundation, *International Tax Competitiveness Index 2025*; Eesti Pank (Masso, Meriküll, Vahter, 2011); GOV.UK, *Ninth Statement of New Regulation (Better Regulation Executive, grudzień 2014)* oraz *Red Tape Challenge*; Deutscher Bundestag, *Viertes Bürokratienteilungsgesetz (2024)*; German Business Panel, *GBP-Monitor (Uniwersytet w Mannheim, 2024)*.

Analiza zagranicznych doświadczeń pokazuje, że przewaga konkurencyjna państw przyjaznych przedsiębiorczości rzadko wynika z pojedynczych instrumentów wsparcia. Znacznie częściej opiera się na jakości instytucji, przewidywalności prawa oraz prostocie prowadzenia działalności gospodarczej. Są to jednocześnie obszary, które przedsiębiorcy uczestniczący w naszej ankiecie najczęściej wskazywali jako wymagające poprawy.



**Eliza Kruczkowska**

Think Tank  
The Company,  
dyrektorka zarządzająca

„Dobre praktyki zagraniczne: czego uczą inne kraje

Bez konsekwentnej deregulacji trudno będzie stworzyć warunki sprzyjające prowadzeniu i rozwojowi biznesu w Polsce. W świecie, w którym państwa konkurują o inwestycje i przedsiębiorców, jakość otoczenia regulacyjnego staje się jednym z kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej.

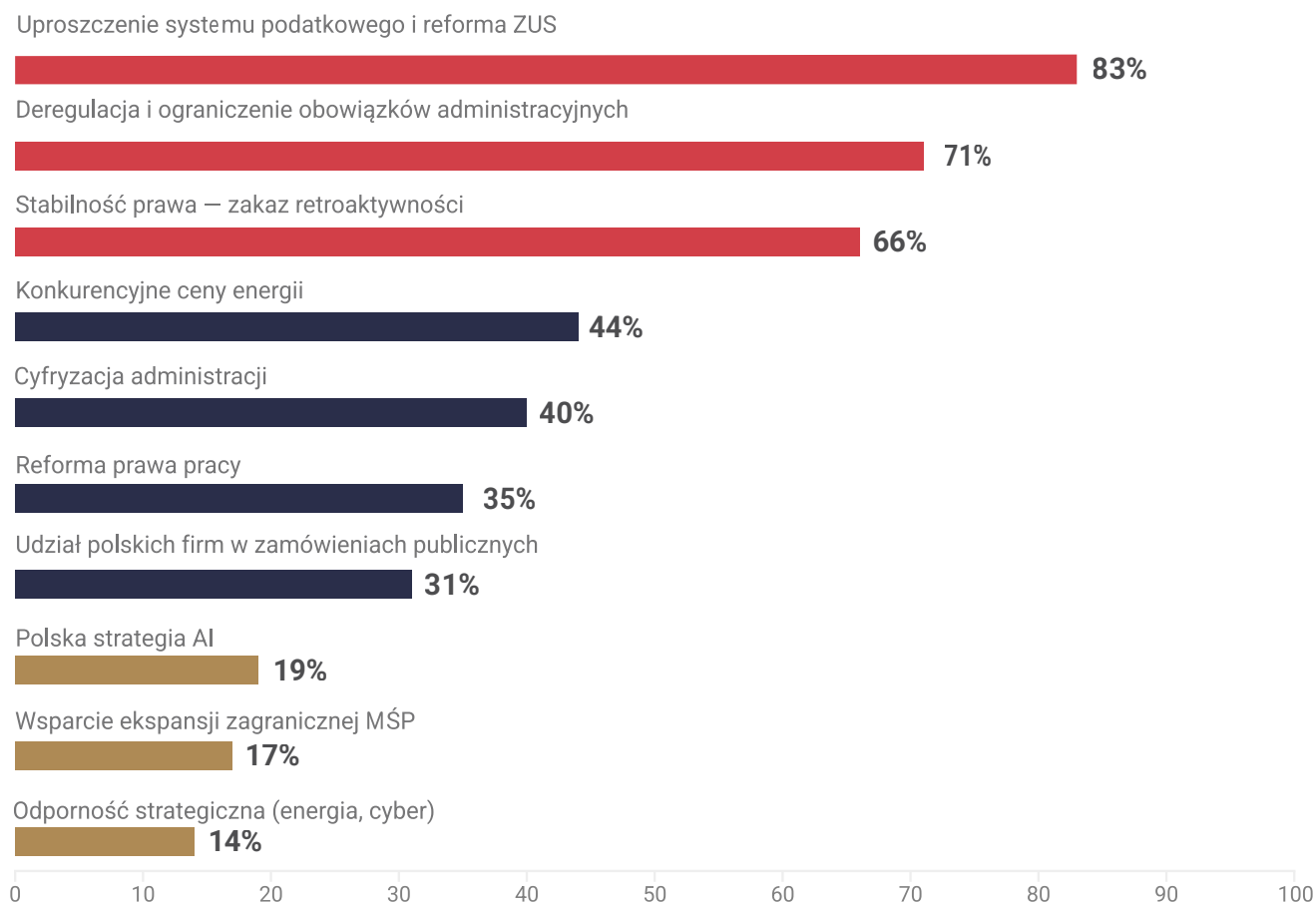
Dobrym przykładem jest Estonia, która od lat pozostaje jednym z europejskich punktów odniesienia w dyskusji o prostocie systemu podatkowego i cyfryzacji administracji.



# OCZEKIWANIA RESPONDENTÓW WOBEC PRZYSZŁEGO RZĄDU

Po pytaniach dotyczących kondycji przedsiębiorstw, jakości prawa i zaufania do instytucji uczestnicy ankiety zostali poproszeni o wskazanie działań, które ich zdaniem powinny stać się priorytetem dla przyszłego rządu. Odpowiedzi tworzą spójny obraz oczekiwań przedsiębiorców wobec państwa.

Najwyżej ocenione zostały działania, które poprawiają jakość otoczenia regulacyjnego i ułatwiają prowadzenie działalności gospodarczej. Respondenci zdecydowanie częściej wskazywali potrzebę prostszych i bardziej przewidywalnych zasad niż tworzenia nowych instrumentów wsparcia.



Wykres 4: Priorytety gospodarcze dla przyszłego rządu.

Źródło: dane własne.



## 1. System podatkowy i składki ZUS

Uproszczenie systemu podatkowego i reforma ZUS były najczęściej wskazywanym priorytetem – zaznaczyło je 83% respondentów. Składka zdrowotna uzależniona od dochodu pojawia się jako najczęściej wskazywana zmiana w pytaniach otwartych P3 i P16.

Z danych wynika, że respondenci najczęściej wskazywali na potrzebę zryczałtowania lub limitowania składki zdrowotnej, uproszczenia stawek podatkowych i zwiększenia przewidywalności systemu.

## 2. Deregulacja i obciążenia administracyjne

Biurokracja zajęła 1. miejsce wśród barier (3,93/5). 71% respondentów wskazało deregulację jako priorytet nr 2 w P13. Respondenci w pytaniach otwartych najczęściej wymieniali konkretne systemy: KSeF, BDO, GUS, sprawozdawczość ZUS.

Z danych wynika, że respondenci najczęściej wskazywali na potrzebę ograniczenia liczby obowiązków sprawozdawczych, uproszczenia kontaktu z administracją i wprowadzenia zasady proporcjonalności nowych regulacji.

## 3. Stabilność i jakość prawa

Spośród analizowanych aspektów jakości prawa rozbieżne interpretacje urzędów uzyskały 60,2% ocen maksymalnych – najwyższy wynik w ankiecie.

Niestabilność przepisów jako barierę poważną lub bardzo poważną (oceny 4–5 w skali dotkliwości) wskazuje 67% respondentów. 44% ocenia kierunek zmian regulacyjnych jako negatywny.

Z danych wynika, że respondenci najczęściej wskazywali na potrzebę jednorodności interpretacji przepisów, zakazu retroaktywności prawa i wydłużenia *vacatio legis* jako priorytetowych zmian.

## 4. Koszty energii

44% ankietowanych wskazuje konkurencyjne ceny energii jako jeden z głównych priorytetów gospodarczych przyszłego rządu. Co więcej, przedsiębiorcy wskazali ten problem również jako jedną z głównych barier wzrostowych organizacji.

## 5. Wsparcie ekspansji zagranicznej

23% respondentów planuje ekspansję. W grupie firm powyżej 10 mln zł odsetek ten wzrasta do 31–56%. Respondenci wskazują brak dostępnych instrumentów finansowych i nieefektywność istniejących programów wsparcia.

Z danych wynika, że respondenci oczekują instrumentów dostosowanych do skali MŚP (przychody 5–100 mln zł), finansowania inwestycji zagranicznych i kompetentnego wsparcia menedżerskiego na rynkach zagranicznych.

### DANE ZEWNĘTRZNE (dla porównania)

#### Koszty energii – kontekst do priorytetu nr 4

W 2024 r. przemysł energochłonny w Polsce płacił ok. **166,9 EUR/MWh** – drożej niż w Niemczech (133) i ponad dwukrotnie drożej niż we Francji (78). Po korekcie o siłę nabywczą Polska ma jedno z najwyższych cen energii pro przemysłowej w UE.

*Źródło: Forum Energii, Rachunek za konkurencyjność. Jak szybko obniżyć koszty energii dla polskiego przemysłu?, Warszawa, kwiecień 2026 (dane za 2024 r.); Eurostat, Electricity price statistics (nrg\_pc\_205).*

# BAROMETR OTOCZENIA BIZNESOWEGO

## KLUCZOWE WSKAŹNIKI

| Obszar                             | Ocena | Wynik            | Kluczowy wskaźnik                                                          |
|------------------------------------|-------|------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Stabilność i przewidywalność prawa | ★★★☆☆ | Niewystarczający | 60% maks. frustracji (rozbieżne interpretacje); 44% widzi pogorszenie      |
| System podatkowy / ZUS             | ★★★☆☆ | Krytyczny        | Priorytet nr 1 (83%); 3,90/5 bariery                                       |
| Administracja i biurokracja        | ★★★☆☆ | Niewystarczający | Bariera nr 1 (3,93/5)                                                      |
| Konsultacje społeczne              | ★★★☆☆ | Krytyczny        | 90% nie czuje wpływu na przepisy; 50% maks. frustracji przy konsultacjach. |
| Cyfryzacja administracji           | ★★★☆☆ | Niewystarczający | KSeF krytyczny; 40% w P13                                                  |
| Wsparcie eksportu                  | ★★★☆☆ | Niewystarczający | Brak skutecznych instrumentów (P16)                                        |
| Rynek pracy                        | ★★★☆☆ | Niewystarczający | 3,81/5 koszty pracy; 3,05/5 dostęp do pracowników                          |

Barometr jest syntetycznym przedstawieniem ocen respondentów w siedmiu obszarach wpływających na warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Oceny gwiazdkowe nie były osobnym pytaniem w ankiecie i nie stanowią niezależnego rankingu Think Tank The Company. Zostały przypisane na podstawie wyników pytań P1–P5 i P13, z uwzględnieniem: średniej oceny dotkliwości danej bariery, odsetka ocen skrajnie negatywnych lub negatywnych oraz częstotliwości wskazywania danego obszaru jako priorytetu wymagającego zmiany.

Im większa skala problemu wskazywanego przez respondentów, tym niższa ocena w Karcie. Gwiazdki należy więc traktować jako wizualną syntezę wyników ankiety, a nie jako ocenę jakości polityki publicznej dokonaną przez autorów raportu.

### SKALA:

- ★ krytyczny
- ★★ niewystarczający
- ★★★ wymaga poprawy
- ★★★★ dobry
- ★★★★★ wzorowy.

# CO DALEJ?

Ten raport nie ma być końcem pracy Rady ds. MŚP, ale dopiero jej początkiem. Podsumowując dane, widzimy, że polskim przedsiębiorcom nie brakuje ambicji i chęci do rozwoju. Wyzwaniem są warunki, w których próbują rosnąć: nieprzewidywalność regulacji, różne interpretacje tych samych przepisów i poczucie, że głos przedsiębiorców ma niewielki wpływ na tworzenie prawa.

Chcemy wnioski z niniejszego raportu przełożyć na konkretne działania. W ramach prac deregulacyjnych będziemy rozwijać postulat „jeden przepis – jedna interpretacja”. Doświadczenia programu Sprawdzamy wykorzystamy do dalszego identyfikowania i usuwania barier zgłaszanych przez przedsiębiorców. W ramach Polski Przedsiębiorczej chcemy pogłębić temat

skalowania firm i sprawdzić, co dzieje się w okolicach wskazanej w badaniu granicy 10 mln zł przychodów.

Równolegle, wspólnie ze Szkołą Główną Handlową, pracujemy nad projektem dotyczącym estońskiego CIT.

Chcemy też, aby to badanie nie było jednorazową analizą sytuacji. Dlatego będziemy regularnie wracać do przedsiębiorców z Barometrem otoczenia biznesu, żeby sprawdzać, czy warunki prowadzenia i rozwijania firm w Polsce rzeczywiście się zmieniają.

Jeżeli prowadzisz firmę i widzisz barierę, która utrudnia jej rozwój – zgłoś ją. Chcielibyśmy, by ten dokument był początkiem zmiany, nie kolejnym dokumentem na półce.



**Dołącz do prac Think Tanku! Zapisz się do nas!**  
**Zeskanuj kod QR lub skorzystaj z formularza:**  
**<https://thinktanktc.org/dolaczdonas>**



# O NAS

The Company to największa społeczność właścicieli firm w Polsce. Tworzy ją 2 500 właścicieli firm zrzeszonych w ramach organizacji BNI, BNI+, Corporate Connections i CC+. Unikalność modelu The Company to regularne spotkania na żywo z właścicielami firm, a nie z ich pracownikami czy menedżerami. Dzięki temu przepływ wiedzy między właścicielami polskich przedsiębiorstw a prawie 250-osobowym zespołem The Company jest bardzo efektywny. Te 2 500 właścicieli firm zatrudnia ponad 200 000 pracowników i ma łączne przychody powyżej 250 mld zł (to więcej niż PKB Estonii).

**Think Tank The Company**, to organizacja non-profit powołana w 2023, aby działała na rzecz przedsiębiorców. Kierunki programowe tworzą dwie rady: Rada Biznesu i Rada ds. MŚP, złożone z najbardziej zaangażowanych członków The Company. Przewodniczącym Rady Fundacji jest Rafał Brzóska, Rady Biznesu Michał Sołowow, a Prezydium Rady ds. MŚP tworzą Adam Niedziółka, Jędrzej Karasek i Paweł Łossowski. Dzięki strategicznej współpracy między Think Tank a The Company, wiemy co naprawdę blokuje polski biznes i jakie działania trzeba podjąć. Think Tank współpracuje na rzecz promowania przedsiębiorczości z kluczowymi Związkami Przedsiębiorców i Think Tankami w Polsce. Partnerem Think Tanku jest Rzecznik MŚP. W 2025 i 2026, Think Tank The Company, wspólnie z kluczowymi organizacjami takimi jak Pracodawcy RP, Konfederacja Lewiatan, Polska Rada Biznesu, BNI czy Corporate Connections prowadziliśmy projekt Sprawdzamy – pierwszą inicjatywę społeczną przedsiębiorców, zakończoną sukcesem w zakresie deregulacji. Przedsiębiorcy zidentyfikowali 522 bariery utrudniające rozwój firm i inwestycji, z których 60% trafiło już do realizacji lub prac legislacyjnych, a ponad 200 aktów normatywnych weszło w życie. To pokazuje, że współpraca państwa i biznesu może przynosić realne efekty, pod warunkiem, że przedsiębiorcy mówią jednym głosem.

## **Szukamy partnerów, którzy chcą wzmacniać konkurencyjność polskiej gospodarki.**

Zaczynamy od doświadczenia przedsiębiorców i diagnozy problemu. Następnie prowadzimy pracę ekspercką, analizę wariantów i przygotowanie materiału, który może być wykorzystany w praktyce. Dzięki temu nasze rekomendacje mają wartość nie tylko opiniotwórczą, ale także praktyczną.

### **Trzy ścieżki współpracy:**

#### **01. Jako darczyńca:**

Wesprzyj działalność Think Tanku. Każda darowizna umożliwia kolejne zmiany w prawie.

#### **02. Jako ekspert:**

Zgłoś swoją wiedzę do projektów badawczych i grup roboczych.

#### **03. Jako partner instytucjonalny:**

Buduj z nami platformę współpracy.



# METODOLOGIA

## Jak interpretować wyniki

Analiza nie jest reprezentatywna dla całej populacji polskich MŚP. Próba miała charakter celowy i obejmowała aktywnych przedsiębiorców oraz menedżerów, w tym nadreprezentację firm dojrzałych i przedsiębiorstw związanych ze środowiskiem The Company. Wyniki należy interpretować jako diagnozę nastrojów aktywnego środowiska biznesowego, a nie estymację opinii wszystkich przedsiębiorstw w Polsce.

W próbie znalazły się również firmy zatrudniające powyżej 250 osób. Zostały uwzględnione jako grupa porównawcza przy analizie zależności między skalą przedsiębiorstwa, a odpowiedziami.

## Ograniczenia metodologiczne

Dane nie zostały poddane ważeniu statystycznemu. Ze względu na częściowo celowy, nielosowy charakter doboru próby, klasyczny margines błędu statystycznego nie ma tu zastosowania metodologicznego. Ankieta była dostępna dla przedsiębiorców z całej Polski; nie rejestrowano lokalizacji respondentów, w związku z czym rozkład geograficzny próby nie jest znany.

Liczebności poszczególnych podgrup różnią się istotnie. Wyniki dla podprób liczących mniej niż 30 obserwacji podano wyłącznie poglądowo dla zachowania pełnej przejrzystości struktury odpowiedzi i nie należy ich traktować jako oszacowań dla danej grupy przedsiębiorstw. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw o przychodach powyżej 1 mld zł ( $n = 9$ ). Liczebności wszystkich analizowanych grup przychodowych podano w tabeli w rozdziale 2.

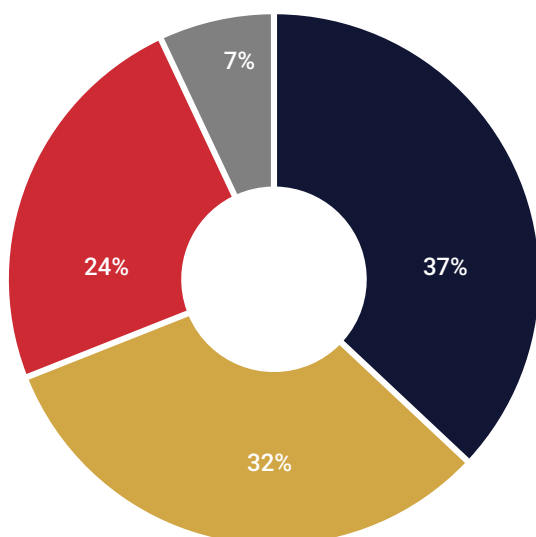
## Charakterystyka analizy

| Parametr                | Opis                                                              |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Tytuł analizy           | Wyzwania Polskich Małych i Średnich Przedsiębiorstw 2026          |
| Organizator             | Think Tank The Company we współpracy z Biurem Rzecznika MŚP       |
| Metoda zbierania danych | Ankieta internetowa (CAWI)                                        |
| Czas realizacji         | Czerwiec – Lipiec 2026                                            |
| Liczba respondentów (N) | 620 (próba zamknięta)                                             |
| Typ próby               | Celowa – aktywni przedsiębiorcy i menedżerowie firm               |
| Narzędzie badawcze      | Kwestionariusz ustrukturyzowany: 17 pytań zamkniętych i otwartych |
| Pytania otwarte         | 4 pytania (P3, P15, P16, P17) – łącznie ponad 1700 odpowiedzi     |

## Struktura respondentów

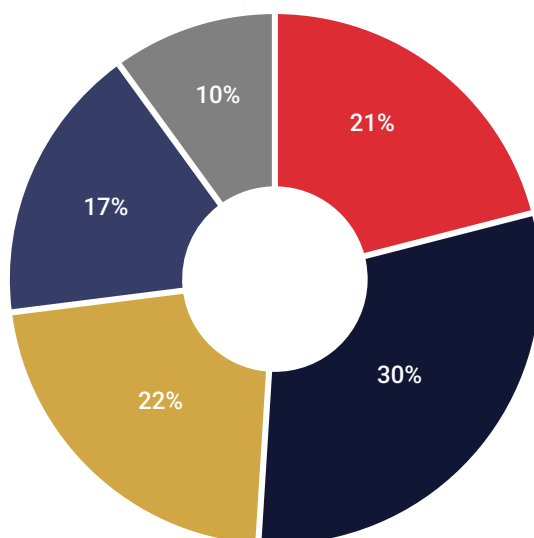
### Staż firmy

■ powyżej 20 lat ■ 11–20 lat ■ 4–10 lat ■ Do 3 lat



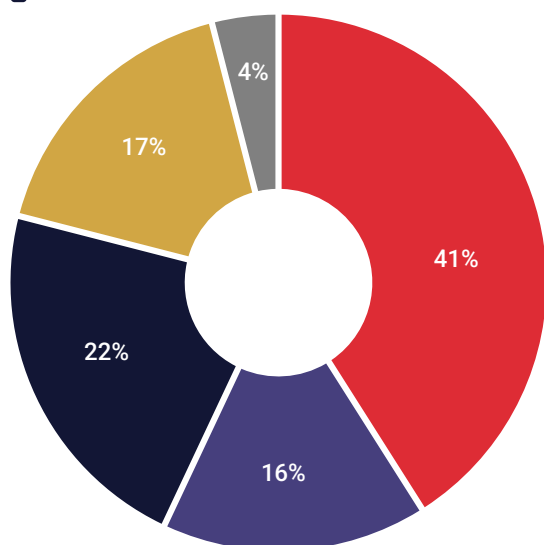
### Zatrudnienie

■ Samozatrudnienie ■ Mikro (2–9 os.) ■ Mała (10–49 os.)  
■ Średnia (50–249 os.) ■ Duża (250+ os.)



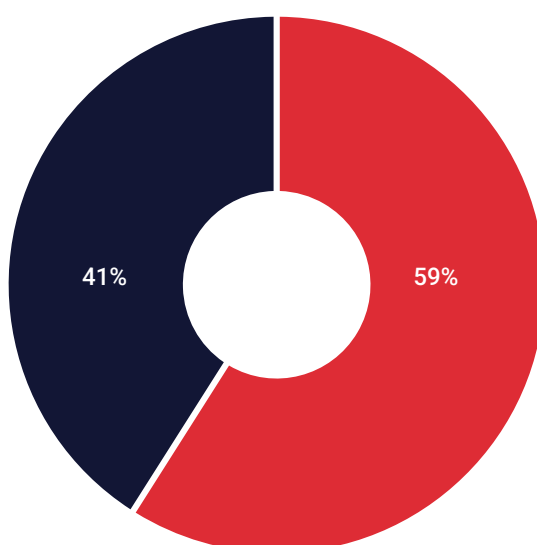
### Przychód roczny

■ Do 2 mln zł ■ Powyżej 100 mln zł  
■ 2–10 mln zł ■ Wolę nie podawać  
■ 10–100 mln zł



### Przynależność

■ Środowiska The Company (BNI, CC, BNI+, CC+, inne)  
■ Poza ekosystemem TC



W procesie analizy wykorzystano narzędzia AI pomocniczo do kategoryzacji odpowiedzi na pytania otwarte. Raport został opracowany przez zespół Think Tank The Company. Wyniki ilościowe, wnioski i interpretacje zostały zweryfikowane na podstawie danych źródłowych.

# BIBLIOGRAFIA

## ŹRÓDŁA DANYCH ZEWNĘTRZNYCH

Wykaz obejmuje wszystkie źródła zewnętrzne przywołane w raporcie. Wyniki analizy własnej (620 respondentów) oznaczono w tekście jako „dane własne” i nie są ujęte w niniejszym wykazie.

### I. Sektor MŚP – skala, demografia i postawy przedsiębiorcze

1. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2026, 29. edycja, PARP, Warszawa 2026 (na danych GUS oraz Eurostatu).

[https://www.een.org.pl/storage/publications/pdf/ROSS\\_2026\\_22-04-2026.pdf](https://www.een.org.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2026_22-04-2026.pdf)

2. Główny Urząd Statystyczny (GUS), Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2020–2024, GUS, Warszawa 2026 (publikacja z 30 stycznia 2026 r.); tablice przeglądowe „Wskaźniki przeżycia według roczników powstania”.

<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe-powstale-w-latach-2020-2024,24,11.html>

3. Główny Urząd Statystyczny (GUS), Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w 2024 r., informacja sygnałna, GUS, Warszawa, 26 listopada 2025 r.; sekcja „Wskaźnik przeżycia pierwszego roku”: 192 714 jednostek aktywnych w 2025 r., tj. 68,4%.

<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe-powstale-w-2024-r,25,8.html>

4. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2025, PARP, Warszawa, wrzesień 2025 (14. edycja; dane GEM za 2024 r.); tablica wskaźników APS – intencje przedsiębiorcze oraz wskaźnik obawy przed porażką.

[https://feng.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/10-RAPORT-z-badania-GEM-polskiWCAG3B\\_17092025.pdf](https://feng.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/10-RAPORT-z-badania-GEM-polskiWCAG3B_17092025.pdf)

### II. Koniunktura, nastroje i kondycja finansowa przedsiębiorstw

5. BIG InfoMonitor, Biuro Informacji Kredytowej (BIK), badanie Skaner MŚP, realizacja: Instytut Keralla Research, IV kw. 2025, N = 500, Warszawa, listopad 2025.

<https://media.big.pl/informacje-prasowe/861186/uwaga-co-czwarta-firma-obawia-sie-upadlosci-w-2026-roku>

6. Coface, Raport niewypłacalności firm w Polsce po 2025 roku, Coface Poland, Warszawa, luty 2026 (6 566 postępowań w 2025 r. wobec 5 576 w 2024 r., tj. +17,7%).

<https://www.coface.pl/publikacje-ekonomiczne-i-analizy/raport-niewypłacalnosci-firm-w-polsce-po-2025-roku>

7. Błoński Ł., Pułapka małej skali. O produktywności polskich firm, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, sierpień 2021, ISBN 978-83-66698-40-6 (różnica w przeżywalności według klas zatrudnienia, dane za lata 2014–2018; szacunek modelowy wzrostu produktywności przy przejściu z mikrofirmy do dużego przedsiębiorstwa).

[https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/08/PIE-Raport\\_Produktywnosc\\_polskich\\_firm.pdf](https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/08/PIE-Raport_Produktywnosc_polskich_firm.pdf)

8. Polski Instytut Ekonomiczny (PIE), Polscy eksporterzy w czasach niepewności, Point Paper nr 4/2025, PIE, Warszawa 2025.

<https://pie.net.pl/40-proc-polskich-eksporterow-planuje-dzialalnosc-w-ukrainie-po-zakonczeniu-wojny/>

### **III. Jakość i stabilność otoczenia prawnego**

9. Grant Thornton, UN Global Compact Network Poland, Barometr prawa. Analiza stabilności otoczenia prawnego w polskiej gospodarce. Edycja 12, Poznań–Warszawa, kwiecień 2026 (dane za 2025 r.; porównanie międzynarodowe vacatio legis oparte na badaniu wyrywkowym z 2021 r., co zaznacza sam wydawca).

<https://grantthornton.pl/publikacja/barometr-prawa-2026/>

### **IV. Zaufanie społeczne**

10. Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS), Zaufanie społeczne, Komunikat z badań nr 30/2026, CBOS, Warszawa, marzec 2026

[https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2026/K\\_030\\_26.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2026/K_030_26.PDF)

### **V. Ceny energii i koszty prowadzenia działalności**

11. Forum Energii, Rachunek za konkurencyjność. Jak szybko obniżyć koszty energii dla polskiego przemysłu?, Forum Energii, Warszawa, kwiecień 2026 (dane za 2024 r)

<https://www.forum-energii.eu/rachunek-za-konkurencyjnosc>

12. Eurostat, Electricity price statistics (Statistics Explained; zbiór danych nrg\_pc\_205), Komisja Europejska, Luksemburg.

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Electricity\\_price\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Electricity_price_statistics)

### **VI. Doświadczenia międzynarodowe**

13. Huiskers-Stoop E., Gribnau H., Cooperative Compliance and the Dutch Horizontal Monitoring Model, „Journal of Tax Administration” 2019, vol. 5(1), s. 66–110 — niderlandzki model współpracy z administracją podatkową oraz mechanizm wcześniejszego uzgadniania wykładni przepisów (vooroverleg).

<https://ssrn.com/abstract=3333347>

14. Tax Foundation, International Tax Competitiveness Index 2025, Center for Global Tax Policy, Waszyngton, październik 2025

<https://taxfoundation.org/research/all/global/2025-international-tax-competitiveness-index/>

15. Masso J., Meriküll J., Vahter P., Gross Profit Taxation Versus Distributed Profit Taxation and Firm Performance: Effects of Estonia's Corporate Income Tax Reform, Eesti Pank Working Paper Series nr 2/2011, Bank Estonii, Tallinn 2011, ISSN 1406-7161.

<https://www.eestipank.ee/publikatsioonid/toimetised/2011/22011-jaan-masso-jaanika-merikull-priit-vahter-gross-profit-taxation-versus-distributed-profit>

16. Masso J., Meriküll J., Vahter P., Shift from gross profit taxation to distributed profit taxation: Are there effects on firms?, „Journal of Comparative Economics” 2013, vol. 41(4), s. 1092–1105 (recenzowana wersja badania Eesti Pank).

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0147596713000139>

17. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, rozdz. 6b — ryczałt od dochodów spółek (tzw. estoński CIT w formule polskiej); objaśnienia Ministerstwa Finansów.

<https://www.podatki.gov.pl/>

18. Department for Business, Innovation & Skills / Better Regulation Executive, One-in, two-out: ninth statement of new regulations, **GOV.UK**, Londyn, grudzień 2014 — finalne rozliczenie zasad one-in, one-out oraz one-in, two-out za okres styczeń 2011 — lipiec 2015: redukcja rocznego kosztu regulacyjnego dla biznesu o 2,189 mld GBP netto; końcowa pozycja samej zasady one-in, two-out — 661,5 mln GBP.

<https://www.gov.uk/government/publications/one-in-two-out-ninth-statement-of-new-regulations>

19. Department for Business, Innovation & Skills / Better Regulation Executive, One-in, two-out: statement of new regulation — zbiór wszystkich edycji sprawozdań z realizacji zasady, **GOV.UK**, Londyn 2011–2015.

<https://www.gov.uk/government/collections/one-in-two-out-statement-of-new-regulation>

20. Cabinet Office, Red Tape Challenge, The National Archives, Londyn 2011–2015 (archiwum; dostęp: wrzesień 2026).

<https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20150507103822/http://www.redtapechallenge.cabinetoffice.gov.uk/about/>

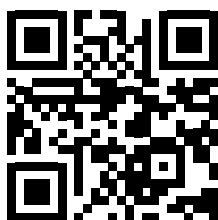
21. Deutscher Bundestag, Entwurf eines Gesetzes zur Entlastung der Bürgerinnen und Bürger, der Wirtschaft sowie der Verwaltung von Bürokratie (Viertes Bürokratieentlastungsgesetz — BEG IV), Drucksache 20/11306, Berlin 2024; Beschlussempfehlung und Bericht des Rechtsausschusses, Drucksache 20/13015 z 25 września 2024 r. Ustawa ogłoszona w Bundesgesetzblatt 29 października 2024 r., obowiązuje od 1 stycznia 2025 r.; sekcja „Erfüllungsaufwand”: odciążenie przedsiębiorców o ok. 944,4 mln EUR rocznie.

<https://dserver.bundestag.de/btd/20/130/2013015.pdf>

22. German Business Panel (TRR 266 „Accounting for Transparency”, Uniwersytet w Mannheim), GBP-Monitor: Unternehmenstrends im Oktober 2024, Mannheim, październik 2024 [https://www.accounting-for-transparency.de/wp-content/uploads/2024/10/gbp\\_monitor\\_okt\\_2024.pdf](https://www.accounting-for-transparency.de/wp-content/uploads/2024/10/gbp_monitor_okt_2024.pdf)

Biuro Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorców objęło inicjatywę patronatem, doceniając jej tematykę i znaczenie dla sektora MŚP. Badanie jest prowadzone samodzielnie przez jego organizatora, który odpowiada za przyjętą metodologię, sposób realizacji, analizę danych oraz prezentowane wyniki. Patronat Biura Rzecznika MŚP ma charakter wspierający i nie oznacza udziału w przygotowaniu ani prowadzeniu badania.





**MYŚLIMY STRATEGICZNIE.  
DZIAŁAMY SKUTECZNIE.**

**Think Tank The Company**

ul. Chłodna 51

00-867 Warszawa

[kontakt@thinktanktc.org](mailto:kontakt@thinktanktc.org)

[www.thinktanktc.org](http://www.thinktanktc.org)

