



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej

Numer 1(22) styczeń 2015, Rok wyd. VII

ISSN: 2080-8461



**Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.
All articles published in the periodical are subject to reviews.**

Czasopismo uzyskało 2,21 pkt. na liście Index Copernicus Value przygotowanej przez IC Journals Master.

© by Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Projekt okładki

Krzysztof Waloszczyk

Adres wydawcy i redakcji

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej
Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa
tel.: 22 539 19 44, fax: 22 539 19 51
e-mail: wydawnictwo@uth.edu.pl
www.uth.edu.pl

Sprzedaż bieżących i archiwalnych numerów kwartalnika, prenumerata

Wydawnictwo Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej
Al. Jerozolimskie 200, 02-486 Warszawa
tel.: 22 539 19 44
e-mail: wydawnictwo@uth.edu.pl

Opracowanie redakcyjne

Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowska, Barbara Mazur (teksty anglojęzyczne)

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych

Marcin Lech

Druk

Fabryka Druku Sp. z o.o.
ul. Zgrupowania AK „Kampinos” 6, 01-943 Warszawa
www.fabrykadruku.pl

REDAKTOR NACZELNY

Bolesław R. Kuc

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

I ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Joanna Moczydłowska

Uczelnia Łazarzkiego w Warszawie

SEKRETARZ REDAKCJI

Krzysztof Krauss

RADA REDAKCYJNA

Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska)

Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston)

Wiesław Czyżowicz (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy)

Janusz Gołębiowski (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Ryszard Grosset (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Wiesław M. Grudzewski (członek – korespondent PAN)

Waldemar Karwowski (University of Central Florida)

Jan Klimek (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński)

Hoang Tien Nguyen (Nguyen Tat Thanh University in HCM City, Vietnam)

Iwona Przychocka (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Agnieszka Sitko-Lutek (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)

Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie)

Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska)

Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

EKSPERCI I KONSULTANCI

Alicja Kornasiewicz (menedżer – bankowiec)

Barbara Mazur (Politechnika Białostocka)

Władysław Miś (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Stanisław Skrzypek (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Aleksandr A. Stepanov (Moskiewska Państwowa Akademia Administracji Biznesowej)

Elżbieta Weiss (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie)

W NOWYM, 2015 ROKU
POWODZENIA W ŻYCIU OSOBISTYM,
ZAWODOWYM I PUBLICZNYM

życzą

Rada Redakcyjna

Zespół redakcyjny

Wydawca

SPIS TREŚCI

DO CZYTELNIKÓW	
Bolesław Rafał Kuc	9
Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego	
NIEUCZCIWA KONKURENCJA NA POLSKIM RYNKU FARMACEUTYCZNYM (PRÓBA DIAGNOZY)	
Agnieszka Lelonkiewicz	13
CZYNY UCZCIWE I NIEUCZCIWE. CO BARDZIEJ SIĘ OPLACA?	
Bolesław Rafał Kuc	29
Opinie, polemiki, dyskusje	
ZARZĄDZANIE RYZYKIEM WYSOKICH KOSZTÓW PSYCHOSPOŁECZNYCH	
Renata Sikora, Marek Błaszczuk	41
Prawne narzędzia zarządzania	
PRZEDSIĘBIORSTWO W STANIE UPADŁOŚCI – NA PRZYKŁADZIE WYTYCZNYCH „POLITYKI NOWEJ SZANSY”	
Paweł Miodek, Łukasz Speer	50
INTAKUS SA – BŁĘDY W ZARZĄDZANIU SPÓŁKĄ BUDOWLANA	
Ireneusz Radaczyński	62
Przedsiębiorstwa rodzinne i small business	
OBRONNOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO NIE DLA „MAŁYCH”?	
Dorota Bem	75
Rozwój kapitału intelektualnego	
NAUKA W SŁUŻBIE BEZPIECZEŃSTWA	
Ryszard Grosset, Marcin Anszczak	84
Omówienia i recenzje	
W RODZINNEJ FIRMIE. POWSTANIE, ROZWÓJ, ZAGROŻENIA I SZANSE (Jan Klimek)	
Krzysztof Safin	94
Studenckie forum	
WSZECHOBECNY ELEMENT WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA – REKLAMA	
Angelika Nowińska	97
Kronika wydarzeń	
PROFESOR IWONA PRZYCHOCKA NOWYM REKTOREM UCZELNI TECHNICZNO-HANDLOWEJ IM. HELENY CHODKOWSKIEJ	
Agnieszka Orłowska	108
DZIEŃ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ W SZKOLE GŁÓWNEJ HANDLOWEJ	
Krzysztof Krauss	110
Streszczenia artykułów	113
Summaries of Articles	118

CONTENTS

TO THE READERS	
Bolesław Rafał Kuc	9
Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego	
UNFAIR BUSINESS PRACTICES IN THE POLISH PHARMACEUTICAL MARKET (ATTEMPT OF DIAGNOSIS)	
Agnieszka Lelonkiewicz	13
HONEST AND DISHONEST ACTS. WHAT MORE PROFITABLE?	
Bolesław Rafał Kuc	29
Opinions, Polemics and Discussions	
HIGH PSYCHOSOCIAL COSTS RISK MANAGEMENT	
Renata Sikora, Marek Błaszczuk	41
Legal Tools in Management	
ENTERPRISE IN LIQUIDATION – “NEW CHANCE POLICY” GUIDELINES	
Paweł Miodek, Łukasz Speer	50
INTAKUS SA – MISTAKES IN A CONSTRUCTION COMPANY MANAGEMENT	
Ireneusz Radaczyński	62
Family Enterprises and Small Business	
DEFENCE AND SECURITY NOT FOR “THE SMALL ONES”?	
Dorota Bem	75
Intellectual Capital Development	
SCEINCE IN SECURITY	
Ryszard Grosset, Marcin Anszczak	84
Reviews	
FAMILY BUSINESS. CREATION, DEVELOPMENT, THREATS AND OPPORTUNITIES (Jan Klimek)	
Krzysztof Safin	94
Student Forum	
ADVERTISING – AN OMNIPRESENT ELEMENT OF CONTEMPORARY WORLD	
Angelika Nowińska	97
Chronicle of Events	
PROF. IWONA PRZYCHOCKA THE RECTOR OF HELENA CHODOWSKA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND ECONOMIC	
Agnieszka Orłowska	108
FAMILY ENTREPRENEURSHIP – CONFERENCE AT WARSAW SCHOOL OF ECONOMICS	
Krzysztof Krauss	110
Summaries in Polish	113
Summaries in English	118

DO CZYTELNIKÓW

„Współkochać przyszłam, nie współnienawidzić” – są to słowa Antygony, niezapomnianej bohaterki starożytnej tragedii Sofoklesa. W sferze moralności nie ma miejsca na półcenie. Czerń i biel muszą być oddzielone wyraźnie. Na przykład uczciwości nie da się stopniować. Nie można być uczciwym w 15 lub 85 procentach. Uczciwym się jest lub nie jest.

Uczciwość jako temat wiodący naszych rozważań w bieżącym numerze czasopisma okazała się też problemem bardzo gorącym, aktualnym i ważnym. Pytanie, czy wybory do samorządów Anno Domini 2014 były uczciwie czy nieuczciwie przeprowadzone, stanowi oś sporów politycznych i wypowiedzi komentatorów ostatnich tygodni listopada ubiegłego roku. Zanim ostatecznie doczekamy się odpowiedzi, postawmy pytanie: czym jest uczciwość? To pojęcie nie ma definicji analitycznej, ponieważ nie ma ono jednoznacznych desygnatów. Jest ono definiowane ułomnie przez wskazanie rodziny znaczeniowej. Wchodzi do grupy nazw, którymi się posługujemy, a które nie poddają się definicji klasycznej czy równościowej, gdyż klasa przedmiotów, do których się one odnoszą, jest nie tylko bardzo rozległa, ale również niejednolita. Pojęcia tego typu nazywane są otwartymi. Uczciwym jest ten, kto nie kradnie (szanuje cudzą własność), nie oszukuje (mówi prawdę), przestrzega prawa (jest praworządny), a do tego jest rzetelny w postępowaniu, można na nim polegać (jest spolegliwy)¹. Z tego krótkiego wyliczenia synonimów wynika, że uczciwość nie jest kategorią jednowymiarową. Ma aspekty moralne, etyczne, prawne, psychologiczne i społeczne. Oprócz odniesień osobistych, adresowanych do osób oskarżonych o oszukańcze działania – nieuczciwość jest tematem oceny zachowań instytucjonalnych. Tytuły rozważań są wymowne: nieuczciwe praktyki rynkowe, nieuczciwa konkurencja, nieuczciwe firmy, nieuczciwe przejęcia, nieuczciwe reklamy, nieuczciwe procesy itd.

W artykule *Nieuczciwa konkurencja na polskim rynku farmaceutycznym (próba diagnozy)* Agnieszka Lelonkiewicz pokazuje różne aspekty złożonego rynku produkcji i sprzedaży leków w naszym kraju w dobie procesów transformacyjnych. Przełomowy był rok 2012, kiedy wprowadzono zmiany w ustawie refundacyjnej. Zakaz reklam dla aptek i ustanowienie sztywnych marż na leki na receptę przyczyniły się do rozwoju i pogłębienia nieuczciwej konkurencji

¹ Przeciwnością uczciwości jest nieuczciwość. Ta kategoria ma bogatą listę synonimów: nieuczciwym jest ktoś, kto jest: podły, zakłamany, nieczny, zły, niegodziwy, fałszywy, obłudny, nieszczerzy, załgany, nieprawdy, nielojalny, dwulicowy, oszukańczy, brudny, szemrany, podejrzany, nieczysty, niesprawiedliwy.

w tej branży, uderzającej w pacjentów, ponieważ oni są ostatecznymi odbiorcami produktów farmaceutycznych. Zamiast reklamy rzetelnej pojawiły się wprowadzające w błąd formy promocji. Rynek apteczny przejmują korporacje, utrzymuje się, a nawet nasila korumpowanie przez nie lekarzy, co zawyża ceny produktów i ogranicza ich dostępność dla konsumentów. Rosną koszty współpracy producentów z innymi podmiotami rynku farmaceutycznego, w odniesieniu zaś do aptek prywatnych maleją ich szanse utrzymania rentownego wielopokoleniowego biznesu. Konieczne są zmiany prawa dotyczącego zasad funkcjonowania rynku farmaceutycznego. Autorka przedstawia w artykule ich propozycje, najbardziej według niej istotne i do szybkiego zrealizowania.

Na tle tych rozważań sensowne wydaje się postawienie pytań: czy opłaca się być uczciwym biznesmenem? Czy można osiągnąć prawdziwy sukces, będąc moralnie czystym jak łąza i nie wchodząc w konflikt z prawem? Czy uczciwość przeszkadza w osiąganiu sukcesu? W artykule mojego autorstwa, zatytułowanym *Czyny uczciwe i nieuczciwe. Co bardziej się opłaca?*, nie zajmuję się tylko nawoływaniem do uczciwości. Próbuję znaleźć naukowy punkt odniesienia dyskusji o uczciwości. Zwracam uwagę, że coraz trudniej jest zdefiniować uczciwość. To, co jedni uważają za uczciwe, dla innych przynależy już do innej kategorii. Norma uczciwości staje się bardzo elastyczna i ulega nieustannemu procesowi redefiniowania.

Uczciwość inaczej jest rozumiana przez prezesa spółki, który zapewnia, że jego wysiłki zmierzają do utrzymania i rozwoju przedsiębiorstwa. Zupełnie inaczej uczciwość ocenia pracownik pozbawiony premii w ramach programu oszczędności. Badania pokazują, że niecałe 45% Polaków uważa, iż kierownictwo ich firmy prowadzi biznes w sposób uczciwy i etyczny. Jest więc problem. Nie narzucam żadnych jego rozwiązań. Odwołuję się do zrębów etyki niezależnej, systemu, który stworzył Tadeusz Kotarbiński. Wykreowała ona ponadczasowy wzór spolegliwego opiekuna. Walerami jego usposobienia są: odwaga, dobre serce, prawość, wytrwałość w trudach, dyscyplina wewnętrzna. Szanujemy ludzi prawych, uczciwych, ponieważ łatwiej im zaufać. Zaufanie z kolei jest fundamentem współczesnego biznesu.

W kolejnym artykule *Zarządzanie ryzykiem wysokich kosztów psychospołecznych* Renata Sikora i Marek Błaszczyk zajmują się stresem, który może być czynnikiem wysokiego zagrożenia dla organizacji. Jest on bowiem obecny wszędzie tam, gdzie pracownicy spostrzegają, że nakładane na nich przez otoczenie obowiązki przekraczają ich możliwości rzetelnego wywiązywania się z nich. Nieefektywne reakcje na stres skutkują nie tylko kosztami psychospołecznymi, lecz także finansowymi, odnoszonymi do pracowników, pracodawców i przedsiębiorstwa. Ważna rola w zapobieganiu i przełamywaniu stresu przypada menedżerom. Gdy znają potencjalne i rzeczywiste źródła

stresu, mają wiedzę na ten temat, mogą przyczynić się do wyższej efektywności radzenia sobie z wyzwaniami w firmach. Mogą też – wtedy gdy okaże się to potrzebne i pomocne – korzystać z zewnętrznych szkoleń. Od nich zatem zależy, czy w organizacji, która boryka się z nawet bardzo poważnymi obciążeniami i wyzwaniami, proces radzenia sobie jest efektywny, a ryzyko wysokich kosztów psychospołecznych i finansowych zminimalizowane.

Źródła stresu mogą być różne. W artykule *Przedsiębiorstwo w stanie upadłości – na przykładzie wytycznych „Polityki nowej szansy”* Paweł Miodek i Łukasz Speer opisują główne elementy nowoczesnego modelu upadłościowego uwzględniającego w przypadku zagrożenia dobro jak największego kręgu podmiotów uczestniczących w nowoczesnych stosunkach gospodarczych. Wskazują na ogólne warunki, od których spełnienia zależy realizacja założeń polegających nie tylko na zapłacie przez zagrożoną niewypłacalnością firmę zobowiązań wobec wierzycieli, lecz także zbudowaniu podstaw zdrowego funkcjonowania tej firmy w przyszłości. Autorzy podkreślają, że w polskim systemie prawnym konieczna jest zmiana postrzegania upadłości przedsiębiorcy. Trzeba uwzględniać aspekt społeczny tego zdarzenia, przeorientować się na nowe narzędzia prawne, zarządcze i organizacyjne. Zgodnie ze światowymi trendami upadłość, w odróżnieniu od dotychczas dominującej koncepcji likwidacyjnej, powinna być procesem o charakterze restrukturyzacyjnym, na co skutecznie pozwalają narzędzia wypracowane przez naukę o zarządzaniu.

Przyrost wiedzy w zakresie teorii i nauki o zarządzaniu nie przekłada się bezpośrednio na zmniejszanie się liczby popełnianych błędów. W artykule *Intakus SA: błędy w zarządzaniu spółką budowlaną* Ireneusz Radaczyński dzieli się doświadczeniami, jakie wyniósł z restrukturyzacji wrocławskiej spółki Intakus (działającej w branży budowlanej). Opisuje przyczyny, które doprowadziły tę spółkę do upadłości, i działania mające doprowadzić do odbudowy podmiotu i zapewnienia mu perspektyw rozwojowych. Przyjęcie i wdrożenie modelu, w którym kilka spółek pracowało na rzecz jednej spółki produkcyjnej, spowodowało nieproporcjonalny wzrost kosztów administracji w stosunku do przychodów. Inną przyczyną upadłości był brak dbałości o zachowanie istniejących rynków zbytu oraz o pozyskiwanie nowych. Odpowiednio wczesne zdiagnozowanie problemu byłoby możliwe, gdyby nie brak controllingu. Skuteczne wyprowadzenie spółki z zapaści stało się możliwe dzięki opracowaniu i wdrożeniu programu naprawczego zaakceptowanego przez sąd i wierzycieli.

W artykule pod bardzo wymownym tytułem *Obronność i bezpieczeństwo nie dla „małych”?* Dorota Bem pisze o niesymetryczności w dostępie do zamówień publicznych. Na rynku tym, a należą do niego instytucje i jed-

nostki tworzące infrastrukturę bezpieczeństwa i obrony kraju, największym inwestorem oraz największym nabywcą dóbr i usług jest oczywiście państwo i tak praktycznie dzieje się wszędzie, we wszystkich krajach. W Unii Europejskiej ponad 70% zamówień realizowanych jest przez małych i średnich przedsiębiorców. Polska nie jest pod tym względem wyjątkiem. Podstawowym miernikiem stopnia zainteresowania rynkiem zamówień publicznych i miernikiem konkurencyjności wśród wykonawców jest liczba ofert składanych w jednym postępowaniu. Z danych Urzędu Zamówień Publicznych wynika, że w 2010 roku przeciętnie w jednym postępowaniu wpływało do zamawiającego 2,76 oferty. Najwięcej ofert dotyczyło robót budowlanych – 3,76, natomiast w postępowaniach, w których przedmiotem były dostawy, składano średnio 2,45 oferty. Są w tej liczbie zamówienia służb specjalnych, policji, wojska itp. realizowane przez mikrofirmy, firmy małe i średnie.

Niektóre aspekty odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu nauka może pomóc bezpieczeństwu, znajdują się w artykule *Nauka w służbie bezpieczeństwa* napisanym przez znawców przedmiotu – Ryszarda Grosseta i Marcina Anszczaka. Przyjmują oni tezę, że zapewnieniu akceptowanego poziomu bezpieczeństwa we współczesnym, pełnym zagrożeń świecie służą m.in. systemy bezpieczeństwa państwa, służby porządku publicznego, służby ratownicze, systemy edukacyjne, szkolenia oraz projekty naukowo-badawcze z zakresu bezpieczeństwa. Świadomość występujących w tym zakresie zależności była inspiracją do zawiązania w 2012 roku konsorcjum do realizacji projektu naukowo-badawczego pt.: „Zaawansowane technologie teleinformatyczne wspomagające projektowanie systemu ratowniczego na poziomach: gmina, powiat, województwo”. Projekt ten jest realizowany w ramach działań Narodowego Centrum Badań i Rozwoju przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych; jego uczestnikami są: Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpożarowej w Józefowie, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, ASSECO Poland SA w Rzeszowie oraz ITTI Sp. z o.o. Liczne badania naukowe przedstawione przez uczestniczących w nich autorów powinny pozwolić na stworzenie nowych matryc bezpieczeństwa wykorzystywanych w procesie zarządzania bezpieczeństwem i zarządzania kryzysowego.

Całość rozważań zawartych w numerze zamykają recenzja książki Jana Klimka *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse* oraz wypowiedź studentki Angeliki Nowińskiej *Wszechobecny element współczesnego świata – reklama*, stanowiący próbę spojrzenia na różne jej formy, aspekty i konsekwencje.

Bolesław Rafał Kuc
Redaktor Naczelny

Agnieszka Lelonkiewicz

NIEUCZCIWA KONKURENCJA NA POLSKIM RYNKU FARMACEUTYCZNYM (PRÓBA DIAGNOZY)

W 2011 roku branża farmaceutyczna była warta na świecie około 1 bln USD. W Polsce wydatki na leki na jednego mieszkańca są jednymi z najniższych w Europie. Na przykład w 2012 roku wynosiły 114 euro rocznie, co stanowiło 52% średnich wydatków w Europie. Jednocześnie leki w Polsce są jednymi z tańszych w porównaniu do cen krajów europejskich. Zarazem firmy badawcze wskazują na nasz kraj jako na długoterminowego i najbardziej atrakcyjnego lidera rynku farmaceutycznego w Europie Środkowo-Wschodniej. Sprzyjają temu przede wszystkim duże i starzejące się społeczeństwo, rosnąca akceptacja dla samoleczenia oraz zwiększająca się liczba osób z cukrzycą i nadciśnieniem. Nawet po wprowadzeniu nowych, zaostrożonych w 2012 roku przepisów refundacyjnych szacuje się, że w perspektywie kolejnych 10 lat rynek farmaceutyczny w Polsce będzie nadal dynamicznie rósł¹. Prognoza IMS Health na rok 2014 zakładała, że wartość rynku farmaceutycznego w Polsce wyniesie 28,2 mld zł (wydaje się, że była trafna)².

Różne definicje, dwa spojrzenia

Pojęcie „konkurencja” wywodzi się od łacińskiego słowa *concurrere*, co w bezpośrednim tłumaczeniu oznacza „biec razem”. W potocznym języku rozumie się zatem konkurencję jako współzawodnictwo czy rywalizację między podmiotami, występującą zwłaszcza w handlu³. W gospodarce konkurencja jest procesem bezpośredniej rywalizacji między przedsiębiorcami prowadzącymi działalność na określonym rynku (tak zwanym rynku relevantnym). Konkurencję można także postrzegać jako stan organizacji

¹ Pharmaceutical and Biotechnological sector in Poland, zob. www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=19608 (data dostępu: 04.12.2014).

² Prezentacja IMS Health, III Kongres Farmaceutyczno-Ekonomiczny PGF 22 marca 2014 r., http://pgf.com.pl/uploads/IMS_Health.pdf (data dostępu: 04.12.2014).

³ W. Kopalinski, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1985, s. 227.

rynku, będący rezultatem takich czynników, jak: siła ekonomiczna przedsiębiorstw na nim działających, bariery dostępu do niego oraz poziom koncentracji ekonomicznej. Oba opisane ujęcia konkurencji pozostają ze sobą w ścisłym związku. Klasycy teorii ekonomicznych Adam Smith i David Ricardo prezentowali koncepcje konkurencji, w której na rynku istnieje maksymalnie duża liczba dostawców i nabywców, brak jest barier dostępu do rynku oraz regulacji prawnych dotyczących działalności przedsiębiorców. Panuje też pełna wolność działań gospodarczych, co skutkuje tym, że żaden z podmiotów uczestniczących w rynku nie jest zdolny, by samodzielnie zakłócić jego stan⁴.

W gospodarce rynkowej występuje konkurencja wolna, podlegająca jednak pewnym ograniczeniom ze względu na ochronę uniwersalnych wartości społecznych i ogólnogospodarczych. Można wyodrębnić konkurencję uczciwą oraz nieuczciwą ze względu na kryterium legalności działań podejmowanych przez podmioty uczestniczące w transakcjach rynkowych. Patrząc na czynnik efektywności, należy wskazać, że konkurencja może być efektywna, bo zapewnia założone cele przedsiębiorstwa, bądź nieefektywna, gdyż jej działania w żaden sposób nie prowadzą do oczekiwanej korzyści przedsiębiorstwa, jaką jest zysk.

W rozumieniu organów Unii Europejskiej nie jest konieczne zachowanie konkurencji idealnej w ujęciu przyjętym przez Adama Smitha. Postać konkurencji może zależeć od sektora gospodarki, ekonomicznej struktury rynku właściwego czy charakteru produktów na nim dostępnych⁵. Istotne jest, by przedsiębiorcy podejmowali tylko takie działania, które nie zaburzą realizacji podstawowych celów, zwłaszcza nie wpłyną negatywnie na wewnętrzny rynek Unii Europejskiej. Mario Monti, komisarz ds. konkurencji UE w latach 1999–2004, stwierdził w jednym z przemówień, że polityka konkurencji wpływa na decyzje przedsiębiorców, poziom wzbogacenia uczestników rynku czy politykę cenową. Dlatego tak ważne jest, by zagwarantować kompatybilność tej polityki z ekonomią i jej instrumentami. Polityka konkurencji bowiem powinna sprzyjać rozwojowi gospodarczemu, właściwej alokacji zasobów i wzmocnieniu skutecznej rywalizacji między uczestnikami rynku z korzyścią dla konsumentów⁶.

W art. 101 ust. 1 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej wskazano jako niedopuszczalne, by konkurencja na danym rynku została wyelimi-

⁴ M. Stefaniuk, *Publicznoprawne reguły konkurencji*, Lublin 2005, s. 43.

⁵ Metro SB-Großmärkte GmbH & Co. KG v. KE, pkt 4.

⁶ Por. M. Monti, *A Reformed Competition Policy: Achievements and Challenges for the Future*, „Competition Policy Newsletter” 2004, nr 3, s. 2, http://ec.europa.eu/competition/publications/cpn/2004_3_1.pdf (data dostępu: 04.12.2014).

nowana, była w jakikolwiek sposób ograniczana czy zakłócana. Istotna jest też znajomość orzecznictwa sądów unijnych, które wskazują, jak organy UE pojmują konkurencję i kiedy znajduje się ona na prawidłowym według nich poziomie. Kluczowe znaczenie miał wyrok w sprawie Metro (wielka międzynarodowa korporacja zajmująca się handlem), w którym Trybunał określił, że jako konkurencję niezakłóconą rozumie się konkurencję skuteczną, czyli taką, w której stopień rywalizacji przedsiębiorców uwarunkowany jest poziomem ich siły ekonomicznej oraz koncentracją działań, a także barierami dostępu do rynku, pozwala jednak na realizację celów, budowę i zachowanie rynku wewnętrznego⁷.

Chociaż w literaturze unika się definiowania pojęcia nieuczciwej konkurencji, w polskim prawie znajdziemy jej definicję. Zawiera ją ustawa z 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji⁸. Zgodnie z jej art. 3 ust. 1 czynem nieuczciwej konkurencji jest działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża lub narusza interes innego przedsiębiorcy lub klienta. czynami takimi są w szczególności: wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów albo usług, wprowadzające w błąd oznaczenie towarów lub usług, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, pomawianie lub nieuczciwe zachwalanie, utrudnianie dostępu do rynku, przekupstwo osoby pełniącej funkcję publiczną, a także nieuczciwa lub zakazana reklama, organizowanie systemu sprzedaży lawinowej oraz prowadzenie lub organizowanie działalności w systemie konsorcyjnym.

Rozdział drugi ustawy wskazuje obszary i działania związane z czynami nieuczciwej konkurencji, definiuje je i określa znamiona takich zachowań. Do popełnienia tego czynu nie jest konieczny zamiar przejęcia klienta czy wprowadzenia w błąd konsumenta. Podstawową przesłanką jest bezprawność, co oznacza sprzeczność czynu z normami prawa lub zasadami współżycia społecznego. Do kwalifikacji czynu nieuczciwej konkurencji nie jest wymagana wina polegająca na niedbalstwie czy celowym działaniu.

Bezprawną praktyką przedsiębiorcy jest nie tylko opisane działanie, ale także zaniechanie działań pomimo istnienia prawnego obowiązku działania. Ponadto bezprawnymi działaniami są nie tylko te, które są sprzeczne z prawem, lecz także niebędące w zgodzie z dobrymi obyczajami i zasadami współżycia społecznego. Normy postępowania obowiązujące w obrocie go-

⁷ Wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z 25 października 1977 r. w sprawie C-26/76 Metro SB-Großmärkte GmbH.

⁸ Dz.U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.

spodarczym powinny być przestrzegane tak samo jak przepisy prawa. Niezgodne z prawem praktyki przedsiębiorców muszą być ponadto wymierzone w interesy obecnych, przyszłych i potencjalnych konsumentów. Należy też zaznaczyć, że dopiero wystąpienie wszystkich tych przesłanek może powodować, że określone działanie zostanie uznane za niedozwoloną praktykę.

Czyn nieuczciwej konkurencji może zostać popełniony przede wszystkim przez przedsiębiorcę, którym może być osoba fizyczna, osoba prawna bądź jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, która prowadząc, chociażby ubocznie, działalność zarobkową lub zawodową, uczestniczy w działalności gospodarczej (art. 2 ustawy). Według ustawy sprawcą czynu nieuczciwej konkurencji może być też osoba, która świadczyła u przedsiębiorcy pracę na podstawie stosunku pracy lub innego stosunku prawnego (m.in. art. 11 i 14).

Konsekwencje nie tylko cywilne

W pierwszej kolejności należy określić odpowiedzialność cywilną. Według art. 18 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji pokrzywdzony czynem nieuczciwej konkurencji może żądać: zaniechania niedozwolonych działań i usunięcia skutków tych działań; złożenia jednokrotnego lub wielokrotnego oświadczenia odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie; naprawienia wyrządzonej szkody, na zasadach ogólnych; wydania uzyskanych bezpodstawnie korzyści, na zasadach ogólnych; zasądzenia odpowiedniej sumy pieniężnej na określony cel społeczny.

Wypełnienie przez określony czyn znamion nieuczciwej konkurencji jest koniecznym i jednocześnie wystarczającym warunkiem dochodzenia swoich roszczeń na drodze sądowej. Oczywiście skarżone działanie musi być podjęte w ramach i w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą poszkodowanego. Za to warunkiem koniecznym do nakazania pozwanemu naprawienia wyrządzonej szkody oraz wydania bezpodstawnie uzyskanych korzyści jest spełnienie przesłanek określonych przepisami Kodeksu cywilnego, a nie ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Roszczenia o zaniechanie i odszkodowanie dominują w orzecznictwie sądowym. Wynika to z tego, że są postrzegane przez poszkodowanych przedsiębiorców za najbardziej korzystne. Takie podejście jest zrozumiałe, bo oczekiwana kwota odszkodowania ma pokryć nie tylko szkodę faktyczną, ale również utracone zakładane zyski. Roszczeń z powództwa cywilnego należy dochodzić przed sądami powszechnymi na zasadach ogólnych.

Jeśli mamy do czynienia z naruszeniem zbiorowego interesu konsumentów, wtedy niezależnie od powództwa cywilnego popełnienie czy-

nu nieuczciwej konkurencji można zgłosić do delegatury Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów⁹, a jego prezes upoważniony jest do określenia środków usunięcia trwających skutków naruszenia zbiorowych interesów konsumentów, służących zapewnieniu wykonania nakazu (na przykład może zobowiązać przedsiębiorcę do złożenia wielokrotnego oświadczenia o treści i w formie określonej w decyzji, może też nakazać publikację decyzji w całości lub w części na koszt przedsiębiorcy).

Podmioty dopuszczające się naruszenia przepisów prawa zawartych w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji mogą również ponosić odpowiedzialność karną. Opisane w ustawie czyny nieuczciwej konkurencji zostały sklasyfikowane jako występki i wykroczenia. Występkami są: naruszenie tajemnicy wbrew obowiązkowi lub ujawnienie tajemnicy uzyskanej bezprawnie (podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2); naśladowanie gotowego produktu (czyn ten podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2); organizowanie lub kierowanie systemem sprzedaży lawinowej (podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8). Natomiast wykroczeniami są: wprowadzające w błąd oznaczenie towarów lub usług; pomawianie w celu szkodenia przedsiębiorcy lub w celu przysporzenia korzyści sobie lub osobom trzecim. Czyny przeciwko uczciwej konkurencji uznane za wykroczenia zagrożone są karą aresztu od 5 do 30 dni albo grzywny od 20 do 5000 zł.

Przedawnienie roszczeń następuje po trzech latach. Dla każdego naruszenia bieg przedawnienia rozpoczyna się oddzielnie i liczony jest od dnia, w którym poszkodowany dowiedział się o szkodzie powstałej w skutek nieuczciwej praktyki i uzyskał informację o osobie obowiązanej do jej naprawienia. Roszczenia potwierdzone prawomocnym wyrokiem sądu czy ugodą przedawniają się po upływie dziesięciu lat¹⁰.

Przemysł zaufania publicznego

Sektor farmaceutyczny jest przemysłem zaufania publicznego, dlatego kary i grzywny są dużo wyższe. W przypadku aptek wynikają też z ustawy – Prawo farmaceutyczne¹¹. Przykład: kara do 50 000 zł za złamanie zakazu reklamy apteki wynika z art. 129b w związku z art. 94a tej ustawy. Inny przykład to: „Kto przekazuje do wiadomości publicznej niepokojące informacje z naruszeniem obowiązku określonego w art. 24 ust. 6 lub art. 36y

⁹ Zob. http://www.uokik.gov.pl/zbiorowe_interesy_konsumentow.php (data dostępu: 04.12.2014).

¹⁰ Art. 125 Kodeksu cywilnego.

¹¹ Ustawa z 6 września 2001 r., Dz.U. z 2008 r. Nr 45, poz. 271 ze zm.

ust. 1, podlega karze pieniężnej w wysokości do 100 000 zł” (art. 132d ust. 2). Artykuł 133a ust. 1 ustawy stanowi: „Kto nie powiadamia Prezesa Urzędu o tymczasowym lub stałym wstrzymaniu obrotu produktem leczniczym w terminie określonym w art. 24 ust. 3 pkt 4 albo art. 36g ust. 1 pkt 15, podlega karze pieniężnej w wysokości 500 000 zł”.

W praktyce najprostszą drogą jest powództwo cywilne przed sądem powszechnym. Powstaje wówczas możliwość uzyskania zadośćuczynienia majątkowego. Czasami prowadzi się działania przeciwko sprawcy wielotorowo, tak aby za swój czyn poniósł odpowiedzialność we wszystkich możliwych obszarach.

Inną kwestią wynikającą z nieuczciwej konkurencji są konsekwencje natury moralnej. Na rynku farmaceutycznym mamy do czynienia ze zjawiskiem ostracyzmu, czyli wykluczenia z kręgu partnerów godnych zaufania. Najbardziej bolesne skutki wywołuje przymus sprostowania i nagłośnienie w mediach, ponieważ wtedy środowisko lekarskie przez długi czas będzie unikać współpracy z określonym producentem (między innymi zmniejszy się liczba recept na leki tego producenta); po prostu żaden lekarz nie chce, by jego nazwisko było kojarzone z nieuczciwym przedsiębiorcą. Farmaceuci też reagują bardzo szybko. Z aptek znikają materiały promocyjne produktu, a zamówienia są ograniczane do koniecznego minimum.

Zła renoma rozprzestrzenia się też na rynku pracy i po utracie zaufania partnerów można stracić wartościowych pracowników. Przedstawiciele handlowi, którzy nie chcą być kojarzeni z określonym zdarzeniem ani ponosić osobistych konsekwencji z tym związanych, będą chcieli szybko zmienić pracę. Ponieważ każda branża jest narażona na nieuczciwą konkurencję i czasami jest to zjawisko społecznie akceptowane, wykluczenie producenta jest tymczasowe i ma raczej charakter asekuracyjny niż etyczny.

Formy i metody – przykłady

Od kilku lat nasilają się zjawiska nieuczciwej konkurencji w sektorze farmaceutycznym, w tym działania mające charakter czynów zabronionych przez prawo. Przyczyn można dopatrywać się zarówno w zaistniałych zmianach prawnych, jak i w transformacji całego rynku farmaceutycznego. Branża przyjmuje formy i metody bezkompromisowej walki konkurencyjnej, traktuje innych uczestników rynku jak wrogów, których należy pokonać za wszelką cenę i wszelkimi środkami. Można postawić tezę, że branża farmaceutyczna w Polsce nie różni się w istocie od innych sektorów działalności gospodarczej, gdy chodzi o zakres nieuczciwej konkurencji, ale działania

podejmowane na tym rynku powodują o wiele bardziej szkodliwe skutki dla klientów oraz innych przedsiębiorców.

Przykład: ujawnianych jest coraz więcej informacji o udokumentowanych zgonach pacjentów spowodowanych zastosowaniem sfałszowanego leku czy suplementu diety. Światowe media alarmują o lawinowym wzroście ilości takich wyrobów na wielu rynkach, dostępnych zwłaszcza w sprzedaży internetowej. Nie ma jednak uniwersalnej definicji leku sfałszowanego. Najczęściej używana jest definicja Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), według której lek sfałszowany to taki, które rozmyślnie i w celu wprowadzenia w błąd został niewłaściwie oznakowany pod względem składu i źródła pochodzenia. Taki lek może zawierać niewłaściwe substancje aktywne albo substancje właściwe, ale w nieprawidłowej ilości, znaczną ilość zanieczyszczeń bądź mieć sfałszowane opakowanie bezpośrednie lub zewnętrzne. WHO i FDA (Food and Drug Administration) w 2010 roku szacowały, że leki sfałszowane stanowiły około 10% światowego rynku leków (wartości około 35 mld USD w 2005 roku, około 75 mld USD w 2010 roku, około 1% w krajach rozwiniętych, aż do 30–50% w niektórych państwach afrykańskich).

Ocenia się, że około 50% sfałszowanych produktów leczniczych jest sprzedawanych przez internet¹². Straty polskiego skarbu państwa wynikające z fałszowania produktów leczniczych i ich nielegalnego obrotu częściowo obrazują dane służb celnych. W 2011 roku przejęły one na przykład 170 526 sztuk pigułek sterydów anabolicznych i produktów leczniczych, których wartość oszacowano na 1 227 776 zł. Jednym z dziwniejszych przypadków było zarekwirowanie 50 tys. tabletek oznaczonych jako Viagra, ale zawierających głównie gips¹³. W 2013 roku funkcjonariusze Służby Celnej zatrzymali na Podkarpaciu ponad 85 tys. sztuk różnego rodzaju medykamentów, takich jak leki na potencję, środki anaboliczne, psychotropowe czy suplementy diety. Te same służby tylko jednego dnia w styczniu 2014 roku udaremniły przemyt ponad 2 tys. opakowań środków farmaceutycznych o wartości rynkowej około 105 tys. zł¹⁴. Rekordzistą w ciągu ostatnich dwóch lat jest opisany na portalu onet.pl mieszkaniec Lublina. Zatrzymany na lotnisku Chopina miał w bagażu 12 tys. sztuk tabletek, prawie 19 tys. sztuk kapsułek oraz innych

¹² World Health Organisation, Counterfeit medicines, Fact Sheet No. 275, Revised February 2006, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs275/en> (data dostępu: 04.12.2014).

¹³ Por. J. Zandberg-Malec, *Jak przeciwdziałać fałszowaniu produktów leczniczych*, <http://www.codozasady.pl/jak-przeciwdzialac-falszowaniu-produktow-leczniczych/> (data dostępu: 10.12.2014).

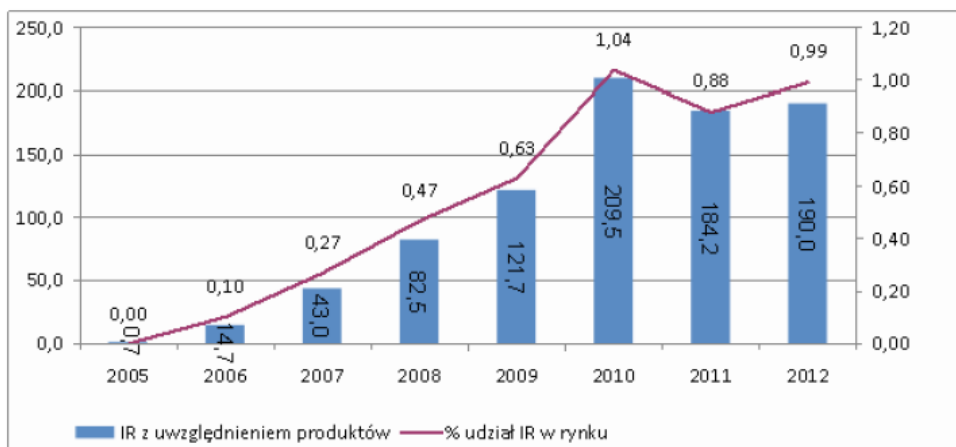
¹⁴ Zob. http://www.przemysl.ic.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=782:medyka-sluzba-celna-udaremnila-przemyt-ponad-2-tys-sztuk-farmaceutykow&catid=78&Itemid=541&lang=pl (data dostępu: 10.12.2014).

leków w postaci kropli do oczu oraz maści, a wszystko to przywiózł z Indii bez wymaganych zezwoleń i dokumentacji¹⁵.

Fałszowane leki będące w obrocie detalicznym stanowią konkurencję dla produktów oryginalnych i jednocześnie są zagrożeniem dla życia i zdrowia pacjenta.

W Polsce import i eksport równoległy leków jest możliwy od 1 maja 2004 roku, kiedy Polska przystąpiła do Unii Europejskiej.

Wykres 1. Wartość sprzedaży produktów z importu równoległego w latach 2009–2012 (w mln zł, ceny producentów netto)



Źródło: Dane IMS Health.

W prawie każdej polskiej aptece jest co najmniej kilka leków z importu, które niejednokrotnie są dużo tańsze od ich polskich odpowiedników. Jednakże korzyść dla pacjenta w tym przypadku nie zawsze oznacza korzyści dla oddziału producenta w Polsce. Zdarza się, że w aptece producent konkuruje z własnymi produktami z importu, a odbywa się to zarówno na poziomie pacjenta, jak i dystrybucji produktów w aptekach. Często jest to walka nierówna, ponieważ ceny wynikające z importu są niemożliwe do osiągnięcia dla polskich firm. Cena leku krajowego uzależniona jest bowiem od wielu kosztów, na przykład niekorzystnego kursu walut, który ma wpływ na zakontraktowane stawki za surowiec czy lek.

Polscy producenci starają się obniżyć swoje ceny do poziomu cen z importu równoległego. Czasami powoduje to nieopłacalność obracania produktem importowanym, ale trudniejsza jest sytuacja polskiego producenta, gdy

¹⁵ Zob. <http://wiadomosci.onet.pl/warszawa/przemycal-leki-z-indii-wpadl-na-lotnisku/b15yp> (data dostępu: 10.12.2014).

produkcja i sprzedaż przestają być dla niego opłacalne. Aby zrozumieć, z jakimi różnicami w cenie pacjent może mieć do czynienia, warto przytoczyć przykład rozpoznawalnego leku wprost ze strony internetowej doz.pl: Aspirin C, tabletki musujące, 400 mg + 240 mg, 20 szt. – cena polskiego produktu wynosi 32,41 zł, a z importu równoległego – 22,45 zł.

Średnia różnica w cenie między tańszym lekiem importowanym a krajowym produktem to około 30%. Produkty polskie od importowanych można łatwo rozróżnić po opakowaniu, które najczęściej jest białe, pozbawione elementów graficznych, lub po etykiecie w języku polskim naklejonej na produkcie importowanym.

W „Pulsie Biznesu” z 27 września 2013 roku opublikowano informację, że eksport równoległy leków jest dziesięciokrotnie większy niż import. Jest to konsekwencją ustalenia sztywnych marż na leki Rx (na receptę) przez nowelizację ustawy refundacyjnej z 2012 roku, co wpłynęło na obniżki cen leków i w konsekwencji na ich masowy wywóz z kraju. W Polsce mamy jedne z najtańszych leków w Europie, dystrybutorzy więc chętnie robią zakupy właśnie w naszym kraju. IMS Health podaje, że według ostrożnych szacunków w ciągu ostatniego roku w ramach eksportu równoległego do krajów UE wyjechały farmaceutyki warte ponad 2 mld zł. Leki były eksportowane przez hurtownie farmaceutyczne oraz apteki. Szacuje się, że dystrybutorzy i apteki podzieliły się eksportem mniej więcej po połowie¹⁶.

Prawo wspólnotowe dopuszcza handel równoległy, ale na wszystkie podmioty prowadzące obrót lekami nakłada wyraźny obowiązek zaspokojenia potrzeb pacjentów lokalnych. Dopiero gdy ten obowiązek jest zrealizowany (lub zabezpieczony), dopuszczalne jest wywiezienie leków do innych państw. Tymczasem w praktyce zachodzi wiele nieprawidłowości. Coraz częściej zdarzają się sytuacje, że kupowane przez hurtownie leki nie trafiają od dostawców do polskich aptek, a tym samym do pacjentów, co stwarza zagrożenie dla ich zdrowia i życia.

Także organy prawa mają kłopoty z nadzorem nad handlem równoległym. Instytucje, które go sprawują, nie zawsze rozumieją przepisy unijne i polskie, z czego wynika niechęć do podejmowania interwencji i akceptacja przez nie tezy, że niedopuszczalne jest hamowanie handlu równoległego.

Konsolidacja rynku farmaceutycznego

Od 2006 roku polski rynek farmaceutyczny konsoliduje się na wszystkich poziomach: hurtowni, producentów i aptek. Przykładowo, większe hur-

¹⁶ Zob. <http://refundacja2014.pl/aktualnosci.html> (data dostępu: 04.12.2014).

townie przejmują mniejszych dystrybutorów, tworzą własne sieci apteczne i grupy zakupowe oraz wprowadzają marki własne produktów do swoich aptek. Taka konsolidacja ma bezpośredni wpływ na sytuację aptek indywidualnych. W Polsce jest około 14 tys. aptek, z czego 29% należy do 330 sieci aptecznych i odpowiada za 44% wartości sprzedaży całego rynku aptecznego¹⁷. Wyróżnić można dwa rodzaje sieci aptecznych. Pierwszą grupę stanowią sieci powiązane z największymi hurtowniami, liczące nawet po kilkaset placówek. Siecią aptek działających pod wspólnym szyldem, zajmującą w naszym kraju pierwsze miejsce jest Dbam o Zdrowie (DOZ) – to ponad 2,2 tys. placówek, w tym 651 własnych, ponad 360 franszyzowych i około 1,2 tys. partnerskich. Drugą grupę sieci tworzą apteki niemające powiązań z hurtowniami, zwane sieciami niezależnymi. W tej grupie żaden podmiot nie kontroluje więcej niż 100 aptek, większość stanowią sieci liczące poniżej 20 placówek. Podpisanie umowy z siecią apteczną jest tak samo kosztowne jak współpraca z supermarketami w zakresie produktów szybkozbywalnych (FMCG). Koszty opłat za półkę, partycypacja w kosztach reklamy, opłata za rekomendację lub konkurs odsprzedażowy dla personelu, wartość rabatu stałego i na akcje promocyjne – wszystko to sumarycznie może sięgać nawet 70% wartości rabatu na produkt. Pozyskane w ten sposób środki finansują działalność, reklamę i rozwój sieci franszyzowej.

Nowym problemem producentów, który może ograniczać dostępność produktu dla pacjenta, są marki własne. Pierwszym takim przykładem jest sieć Dr. Max, która wprowadziła do swoich aptek produkty oznaczone nazwą własną.

Innym przykładem działań sieci jest wykup aptek prywatnych. Jeśli jednak apteka odmówi przystąpienia do franszyzy, najczęściej inwestor otwiera w pobliżu swoją aptekę, przeprowadza agresywną akcję promocyjną i w ten sposób odbiera jej stałych klientów, co prowadzi do zamknięcia zaatakowanej w ten sposób samodzielnej placówki. IMS Health podaje, że aż 78% aptek zamkniętych w pierwszym kwartale 2014 roku stanowiły apteki indywidualne, a jedynie 22% zamkniętych placówek to apteki należące do sieci.

Odrębną kwestią jest zakazana przez ustawę – Prawo farmaceutyczne działalność reklamowa aptek. Przepis ten bardzo umiejętnie omijają sieci apteczne. Powołują one do życia osobne podmioty, posiadające własne wydawnictwa, które drukują gazetki promocyjne kierowane do pacjentów. Małe prywatne apteki nie mają środków na takie działania marketingowe, a każda próba złamania przez nie zakazu reklamy jest natychmiast zgłaszana przez

¹⁷ Prezentacja IMS Health, III Kongres Farmaceutyczno-Ekonomiczny, PGF 22 marca 2014 r., http://pgf.com.pl/uploads/IMS_Health.pdf (data dostępu: 04.12.2014).

konkurenta do Głównego Inspektoratu Farmaceutycznego, co wiąże się z do-
tkliwą karą do 50 000 zł.

Przykładami konsolidacji na rynku farmaceutycznym są Grupa Neuca, Farmacol i PGF. Każdy z tych podmiotów posiada hurtownie obejmujące swoim zasięgiem całą Polskę, co stanowi poważny problem zarówno dla producentów, jak i mniejszych hurtowni. Mająca własną sieć hurtowni, aptek, grupy zakupowe i wydawnictwo Neuca przejęła ostatnio większość oddziałów hurtowni ACP i jej sieć apteczną Mediq, a w lipcu 2014 roku zaistniała w sektorze usług medycznych, wykupiła bowiem pierwszą przychodnię lekarską w Poznaniu. Dla koncernów farmaceutycznych oznacza to umocnienie pozycji dominującego gracza na rynku, a w konsekwencji możliwość dyktowania warunków współpracy dzięki różnorodnym formom dotarcia do klienta-pacjenta.

Konsolidacja wytwórców produktów leczniczych pozwala na przykład zmniejszyć koszty produkcji, dystrybucji, marketingu oraz w ogóle zarządzania przedsiębiorstwem. Mniejsze firmy nie są w stanie sfinansować prac badawczych lub doprowadzić do końca prób klinicznych, dlatego alternatywą dla nich są joint venture, fuzje i przejęcia. Coraz częściej firmy zamiast inwestować w ryzykowne badania, podkupują podmioty posiadające już zarejestrowane leki. Niewielka liczba firm w Polsce prowadzi badania nad innowacyjnymi lekami, ale już teraz można przewidywać, że staną się one obiektem przejęć w najbliższych latach. Czasami okazją do nieuczciwej konkurencji jest wygasający patent bardzo dochodowego leku. Producent takiego medykamentu może wykupić mniejszą firmę generyczną tylko po to, by zablokować wejście leku odtwórczego na rynek i dzięki takiej operacji dalej czerpać korzyści ze swojego macierzystego produktu.

Proces prywatyzacji polskich przedsiębiorstw farmaceutycznych jest kolejną przesłanką prowadzącą do konsolidacji. Przykład: sprzedaż Polfy Warszawa (19 kwietnia 2012 roku). Według danych Ministerstwa Skarbu Państwa wartość wszystkich akcji spółki wyniosła 957 mln zł, z czego Polpharma stała się właścicielem 85,14% akcji¹⁸. Innym przykładem była nieudana próba przejęcia AstraZeneca, która firmie Pfizer zapewniłaby portfel eksperymentalnych leków onkologicznych. Na razie, po pół roku licytacji, oferta została odrzucona. Natomiast według portalu farmacom.com.pl najbardziej znaczące skutki dla rynku farmaceutycznego w Polsce przyniosło połączenie dwóch aktywnych na naszym rynku potentatów farmaceutycznych: brytyjskiego GlaxoSmithKline (zwane dalej GSK) i szwajcarskiego Novartis. Firmy

¹⁸ Zob. <http://www.msp.gov.pl/pl/media/aktualnosci/21115,Polfa-Warszawa-kupiona-przez-polska-Polpharme.html?search=24287020> (data dostępu: 04.12.2014).

stworzyły joint venture, w którym GSK będzie kontrolował 63,5% udziałów. Celem było uzyskanie pozycji lidera rynku leków bez recepty (OTC).

Im większy podmiot, tym większy jest budżet na tak zwane działania wspierające sprzedaż, co w praktyce oznacza więcej konferencji dla lekarzy, droższe nagrody dla farmaceutów za konkursy odsprzedażowe, więcej spotów reklamowych w telewizji czy większe możliwości współpracy z drogimi hurtownikami. Przejęcia wiążą się innymi z ujednolicaniem portfolio leków lub blokowaniem wprowadzenia na rynek tańszego leku generycznego, który byłby korzyścią głównie dla pacjenta.

Korupcja w systemie

Na zlecenie Ministerstwa Zdrowia w 2007 roku opracowano i opublikowano pierwszy raport na temat korupcji w polskim systemie ochrony zdrowia. Ujęto w nim różne obszary dotknięte zjawiskiem korupcji, ale – niestety – nazbyt ogólnie.

Nieuczciwa konkurencja na etapie tworzenia prawa przejawiała się głównie w formie nacisków i propozycji korupcyjnych kierowanych do wysokich urzędników ministerstwa (autorów projektu ustawy) lub nawet pojedynczych posłów przez przedstawicieli lobby farmaceutycznego (na przykład izb, stowarzyszeń producentów branży farmaceutycznej, czasami bezpośrednio określonego koncernu farmaceutycznego). Jednakże w procesie tworzenia prawa granica między tym, co dozwolone i uzasadnione racjonalnymi względami (na przykład konsultacje społeczne z izbami lekarskimi czy apotecznymi), a oddziaływaniem lobby jest bardzo płynna. Transparency International uważa, że producenci są w stanie przekupić organy publicznego sektora zdrowia podczas każdego procesu z nim powiązanego. Przykładem mogą być innowacyjne firmy farmaceutyczne próbujące czasami skutecznie wpłynąć na administrację rządową, by zablokowała konkurencję ze strony producentów leków generycznych.

Lekarze publicznie zgodnie krytykują przypadki poświadczania nieprawdy czy uzależniania ich pracy od dodatkowych korzyści majątkowych. Ale aż 86% lekarzy uczestniczących w badaniu uważa za dopuszczalne przyjmowanie prezentów od pacjentów po zakończeniu leczenia, traktując je jako wyrazy wdzięczności, a także korzystanie ze sponsorowanych zjazdów naukowych (81%)¹⁹. W praktyce współpraca między lekarzami a firma-

¹⁹ *Globalny Raport Korupcji 2006. Wydanie specjalne: Korupcja w systemie ochrony zdrowia*, Transparency International, <http://www.wsap.edu.pl/pub/Biblioteka/@ntykorupcyjna/Korupcja%20w%20systemie%20zdrowia%202006%20-%20Transparency%20International.pdf> (data dostępu: 12.12.14).

mi farmaceutycznymi wykracza niekiedy poza badania naukowe i łączy się z marketingiem. Zdarza się, że lekarze zostają *de facto* płatnymi konsultantami, a nawet rzecznikami koncernów farmaceutycznych.

Producenci leków starają się aktywnie wpływać na środowisko lekarskie. Zasypują lekarzy reklamami zamieszczanymi w czasopismach naukowych oraz kierują do nich „zastępy” przedstawicieli medycznych. Koncerny farmaceutyczne płacą lekarzom akademickim za pomoc w opracowywaniu materiałów edukacyjnych, sponsorują ich działalność naukową przez płatne artykuły naukowe w prasie branżowej, a nawet organizują kongresy. Na kongresach tych lekarz, który prowadzi wykład naukowy, wpływa opiniotwórczo na pozostałych uczestników konferencji, jego wywody zaś są poparte odpowiednimi materiałami reklamowymi (na przykład próbkami leków). Szkolenia i kongresy stają się dość często wykorzystywaną formą nieuczciwej konkurencji, a ze względu na to, że każdy farmaceuta czy lekarz jest (zasadnie!, co potwierdza rozporządzenie Ministra Zdrowia z 2004 roku) zobowiązany do ciągłego doskonalenia, ten aspekt nie spotyka się z wyraźnym potępieniem środowiska ani społeczeństwa, staje się działaniem publicznie akceptowanym.

Bardzo cienka jest granica między łamaniem etyki lekarskiej a zgodnymi z prawem wydatkami marketingowymi firmy farmaceutycznej. Wysoką cenę za te działania płacą głównie pacjenci, którym często przepisuje się droższe i niekoniecznie skuteczniejsze leki określonego producenta, sponsora lekarzy, a zwłaszcza lekarzy wpływowych w swoim środowisku i popularnych wśród pacjentów. Zdarza się, że niektóre koncerny kontrolują lekarzy pod kątem ordynowania wytwarzanych przez siebie leków i innych środków medycznych. Tak postępował GlaxoSmithKline i nie jest to przykład jedyny. Doszło do tego, że niektórzy lekarze nie wypisywali już żadnej recepty na konkretny lek bez osobistej korzyści. Sprawa ta ujrzała światło dzienne w kwietniu 2014 roku dzięki wywiadowi polskiego przedstawiciela dla stacji BBC. Tak samo zachowują się niektórzy farmaceuci i właściciele aptek. Coraz częściej nie rekomendują ani nie promują leku, jeśli brak konkretnych profitów (solidny rabat, konkursy z atrakcyjnymi nagrodami dla pracowników apteki itp.).

Zdaniem Transparency International powszechne staje się społeczne przyzwolenie na każdym poziomie na korupcję ukrytą pod postacią sponsoringu, której towarzyszą trudności w udowodnieniu zamiaru korupcji. Postępowania prowadzące do skazania poszczególnych osób czy koncernów za praktyki korupcyjne są blokowane przez zawodowe stowarzyszenia lekarzy lub branżowe grupy lobbujące.

Szeroki zakres oddziaływania na konsumentów ma reklama prasowa i telewizyjna, formalnie niedopuszczalna, w rzeczywistości nadal powszechnie występująca. Wykorzystywane jest na przykład to, że między lekiem

OTC a suplementem diety, którego ograniczenia nie dotyczą, granica bywa płynna, rzadko jest też ona czytelna dla konsumenta. Powszechnym nadużyciem jest nieczytelny przekaz odnoszący się do działania produktu (dotyczy to głównie suplementów diety). W reklamie padają sugestywne deklaracje na przykład o skuteczniejszym działaniu produktu na poziomie komórkowym. W tym czasie na dole ekranu nieczytelnym drukiem jest wyświetlana informacja o zwiększonej dawce witaminy C lub wyższej zawartości wyciągu ze skrzypu w porównaniu do poprzednich wersji produktu X.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego z 20 grudnia 2006 roku w sprawie oświadczeń żywieniowych i zdrowotnych (WE nr 1924/2006) miało ograniczyć niektóre nadużycia komunikacyjne względem pacjentów (na przykład odnoszące się do suplementów diety)²⁰. W dotyczących tych spraw aktach prawnych określa się dopuszczone przez Komisję Europejską oświadczenia opisujące właściwości zdrowotne składników, na które może powołać się podmiot gospodarczy w komunikacji z konsumentem. Każde stwierdzenie sugerujące lub dające do zrozumienia, że istnieje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy spożyciem określonego produktu żywnościowego a zdrowiem i rozwojem dzieci musi mieć uzasadnienie naukowe odnoszące się tylko i wyłącznie do dzieci (art. 14 ust. 1b tego rozporządzenia). Nie wyklucza to jednak możliwości, iż formalnie zgodny z prawem komunikat zawarty w reklamie telewizyjnej wprowadza w błąd konsumentów.

Innym znanym przykładem nieuczciwej konkurencji jest tak zwany czarny PR. Przykładowo odnosi się to do sytuacji, kiedy Główny Inspektorat Farmaceutyczny nakazuje wycofanie z obrotu leku konkurencyjnego. Fakt ten nagłaśniany jest przez rywali rynkowych. Nie jest to zakazane prawnie, ale jest nieetyczne, zmierza bowiem do dyskredytowania konkurencyjnych producentów. Tak zdarzyło się 14 marca 2014 roku. Inspektorat nakazał wtedy wycofanie z obrotu na terenie całego kraju 350 serii opakowań Rutinoscorbinu określonego dostawcy, który we wspomnianej serii nie zagwarantował należytego poziomu użycia substancji aktywnej z perełkowca japońskiego. Już następnego dnia rano w radiu każdy mógł usłyszeć reklamę, w której przestraszony pacjent pyta farmaceutę, co on teraz ma kupić, jaki lek zastosować. Sugestia była oczywista: chodzi o produkty oferowane przez konkurenta firmy.

Na tle szkicowo opisanych w artykule wypaczeń i nieprawidłowości odnoszących się do zjawiska nieuczciwej konkurencji w produkcji i handlu

²⁰ Strona: <http://ec.europa.eu/nuhclaims> (data dostępu: 10.12.14).

produktami farmaceutycznymi można przedstawić kilka propozycji, jak ograniczyć skalę tego zjawiska:

1. Rekomendowane zmiany prawne:

- uproszczenie i zwiększenie przejrzystości aktualnych przepisów unijnych i polskich dotyczących handlu równoległego i zasad konkurencji;
- uchylene zakazu reklam dla aptek (Polska jest jedynym krajem Unii Europejskiej, w którym obowiązuje taki zakaz, a jego zniesienie pozwoli konkurować aptekom prywatnym z sieciami aptecznymi);
- zakaz sprzedaży leków poza rynkiem aptecznym (brak jest możliwości nadzoru nad warunkami przechowywania i rekomendacji produktów leczniczych w obrocie pozaaptecznym, na przykład w sklepach spożywczych);
- przemyt i sprzedaż fałszowanych leków należy traktować jak handel narkotykami, a w związku z tym podnieść kary za te czyny;
- należy ustanowić obowiązek rejestru korzyści otrzymany od firm farmaceutycznych między innymi dla lekarzy, dyrektorów szpitali, pielęgniarek, farmaceutów, pracowników izb lekarskich i aptekarskich.

2. Konieczne zmiany w zakresie działania organów regulujących rynek farmaceutyczny. Należy:

- ograniczać możliwości dalszej konsolidacji rynku;
- wzmocnić nadzór nad reklamą produktów leczniczych;
- wzmocnić nadzór nad podmiotami realizującymi handel równoległy celem eliminacji nieuczciwych zjawisk, na przykład niekontrolowanego eksportu leków;
- prowadzić kampanie społeczne wspierające działania instytucji rynku farmaceutycznego, na przykład w zakresie konsekwencji przyjmowania i obrotu sfalszowanymi wyrobami leczniczymi.

3. Rekomendacje adresowane do organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości:

- stała i transparentna współpraca Centralnego Biura Antykorupcyjnego z koncernami farmaceutycznymi (w celu ograniczania wpływów nieuczciwych lekarzy na pacjentów i producentów);
- dotkliwe finansowo kary dla skorumpowanych lekarzy (kary zasądzone przez sądy to jedynie 25% wartości otrzymanych korzyści finansowych);
- szersza prewencja, w tym przez nowe media (przykładem może być remarketing pochodzący z portalu służby celnej, działający jako narzędzie prewencyjne i przeciwdziałające handlowi sfalszowanymi produktami leczniczymi).

4. Konieczne zmiany w sposobie działania podmiotów biznesowych (rekomendacje dla producentów leków):

- klasyfikacja i identyfikacja potencjałów klientów pod względem możliwości realizacji celów firmy;
- struktura działów sprzedaży dostosowana do nowej sytuacji gospodarczej (na przykład przeszkoleni z negocjacji dużych kontraktów przedstawiciele delegowani do aptek franszyszowych, osobny zespół ds. szkoleń produktowych dla personelu z aptek sieciowych oraz wewnętrzny dział telesprzedaży obsługujący rozproszone geograficznie apteki indywidualne);
- zmiana polityki rabatowej (na przykład wspieranie działalności aptek indywidualnych przez wyższe rabaty oraz stawianie jasnych i ambitnych celów aptekom sieciowym);
- przeciwdziałanie dalszej konsolidacji rynku aptecznego (na przykład lobbowanie na rzecz zniesienia zakazu reklamy dla aptek – reklama aptek indywidualnych zmniejszyłaby rolę drogich we współpracy sieci aptecznych);
- aktywne przeciwdziałanie niekontrolowanemu eksportowi leków (na przykład definiowanie i kontrolowanie działalności oscylatorów i nieuczciwych hurtowników).

Bibliografia

Wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z 25 października 1977 r. w sprawie C-26/76 Metro SB-Großmärkte GmbH pkt 4.

Wyrok WSA w Warszawie z 22 listopada 2007 r., VII SA/Wa 1661/07.

Wyrok WSA w Warszawie z 17 grudnia 2007 r., VII SA/Wa 1707/07.

Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z 6 marca 2008 r., VII SA/Wa 1985/07.

Agnieszka Lelonkiewicz – menedżer w spółkach farmaceutycznych, absolwentka Executive MBA Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.

Bolesław Rafał Kuc

CZYNY UCZCIWE I NIEUCZCIWE CO BARDZIEJ SIĘ OPŁACA?

*Bardzo łatwo jest usprawiedliwić nieuczciwość,
jeśli się z niej żyje*
(Napoleon Hill)

Wśród biznesmenów, którym się nie powiodło chwilowo lub na trwałe, bez trudu spotkać można tych, którzy twierdzą, że przegrali, ponieważ byli „uczciwi”. Ich zdaniem nieuczciwość opłaca. Głoszą tezę, mocno kontrowersyjną, ale chwytliwą, że nie da się osiągnąć sukcesu, postępując moralnie i zgodnie z prawem. Takie stanowisko spotkało się z natychmiastową reakcją między innymi szefów organizacji przedsiębiorców, którzy zgodnym głosem odpowiadają, że to nieprawda. Uczciwość w biznesie jest wartością pożądaną. Jak jest naprawdę? Czy można osiągnąć prawdziwy sukces, będąc moralnie czystym jak łąza i nie wchodząc w konflikt z prawem?

Kto ma szansę na sukces?

„Mało znam ludzi, którzy osiągnęli sukces w biznesie, będąc uczciwymi. Ale znam takich. Chyba że czegoś o nich nie wiem” – stwierdził w wywiadzie dla magazynu „Sukces” Wiesław Włodarski, prezes Foodcare, potentata branży spożywczej w Europie Środkowo-Wschodniej¹. To rzadki przykład szczerości przedstawiciela biznesu, który wiąże skalę sukcesu przedsiębiorcy z tym, jakich metod chwytą się w swojej pracy. Według Włodarskiego uczciwość nie opłaca, czego najlepszym dowodem ma być mnogość znanych mu biznesmenów, którzy doszli na szczyt drogą niekoniecznie wybrukowaną zasadami prawa i kodeksów etycznych.

Czy rzeczywiście świat wielkich pieniędzy wygląda tak, jak malują go osoby, które przegrały? Czy większość biznesowych „grubych ryb” docho-

¹ Wiesław Włodarski jest jednym z bardziej dynamicznych graczy w polskiej branży spożywczej. W ostatnich kilku latach jego nazwisko przewija się w prasie jako strona w sporze z D. Michalczewskim. W branży postrzegany jest jako twardy gracz. Lubi grać o wysokie stawki.

dzi do celu krętymi ścieżkami nieuczciwości? W społecznym wyobrażeniu idealne przedsiębiorstwo powinno być prowadzone z dbałością o podwładnych i współpracowników, z zachowaniem zasad etycznych i – co wydaje się oczywiste – z przestrzeganiem norm prawa. Jak ta idealna wizja ma się do rzeczywistości? Zdaniem Andrzeja Arendarskiego, prezesa Krajowej Izby Gospodarczej, kryształowa uczciwość przedsiębiorców istnieje nie tylko na papierze. Olbrzymia większość przedsiębiorców to uczciwi ludzie. Można w Polsce osiągnąć sukces, będąc uczciwym.

Stanowisko prezesa Arendarskiego jest przyjmowane jako deklaracja „oficjalna” przedstawicieli biznesu. I trudno się temu dziwić, bo przecież w interesie przedsiębiorców nie leży kalanie własnego gniazda zarzutami o nadużycia finansowe. Zamiast tego powtarzają jak mantrę, że w biznesie warto stawiać na uczciwość. Na dowód biznesowej czystości zaś uruchamiają różnego rodzaju programy promujące uczciwość w przedsiębiorstwach².

Profesor Jan Klimek jest zdania, że nieuczciwość może popłacać na krótką metę. W dłuższej perspektywie solidne budowanie biznesu musi się oprzeć wyłącznie na działaniach zgodnych z prawem i etycznych. Mamy przykłady wielu firm, które z trudem budowały obraz uczciwej przedsiębiorczości. Jeśli nawet stosunkowo łatwo można oszukać konsumenta, to przedsiębiorcy w wyborze partnera biznesowego kierują się głównie jego rzetelnością finansową i reputacją.

We współczesnym świecie rzetelność potencjalnego kontrahenta łatwo jest zweryfikować. Pozwala na to nieograniczony dostęp do źródeł informacji, w tym również informacji finansowej, a także korzystanie z opinii innych przedsiębiorstw oraz znajomych. Ale czy wystarcza mieć Złoty Certyfikat Rzetelności lub nie zalegać z płatnościami wobec urzędów oraz kontrahentów, żeby być uznanym za przedsiębiorcę uczciwego? Są to kryteria, które stosunkowo łatwo spełnić. Choć i tu nasuwają się pytania. Dlaczego na ponad 2 mln działających w naszym kraju przedsiębiorców do klubu spod znaku Złotego Certyfikatu Rzetelności należy tylko około 40 tys.? Dlaczego w prawie jednej piątej (około 20%) polskich przedsiębiorstw dochodzi do nadużyć finansowych i korupcji?

Nie ma żadnych, ani boskich, ani ludzkich przeciwwskazań, żeby uczciwość i sukces szły ze sobą w zgodnej parze. W rzeczywistości jednak ich drogi często niepostrzeżenie się rozchodzą. Uczciwość nie jest ani warunkiem koniecznym, ani wystarczającym osiągnięcia sukcesu. Uczciwość może sukces utrwalić i nadać mu blask, ale sama nie ma mocy jego wygenerowa-

² M. Gąsior, *Nieuczciwość popłaca. Czy da się osiągnąć sukces postępując moralnie i zgodnie z prawem?*, www.natemat.pl/8521.

nia. Nieuczciwość nie jest czymś niespotykanym. Ponad 85% firm w naszym kraju zalega z płatnościami. Sztywne prawo pracy skłania przedsiębiorców do tego, żeby zatrudniać na czarno albo płacić pod stołem. Kto nie zna tego zjawiska lub nie brał w nim udziału?

Do nielicznej, wręcz marginesowej grupy należą ci, którzy bez oporu płacą wysokie podatki. Znany publicysta Leszek Mellibruda nie chce jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy trudniej osiągnąć sukces, będąc uczciwym, czy też nieuczciwym. Podkreśla bardzo mocno, że coraz trudniej zdefiniować uczciwość. To, co jedni uważają za uczciwe, dla innych przynależy do innej sfery. Norma uczciwości staje się bardzo elastyczna i ulega niustannemu procesowi redefiniowania. Uczciwość inaczej jest rozumiana przez prezesa firmy, który zapewnia, że jego wysiłki zmierzają do utrzymania i rozwoju przedsiębiorstwa. Zupełnie inaczej uczciwość ocenia pracownik pozbawiony premii w ramach programu oszczędności.

Tylko niecałe 45% Polaków uważa, że kierownictwo ich firmy prowadzi biznes w sposób uczciwy i etyczny. To wyniki sondażu przeprowadzonego przez Norstat na zlecenie Instytutu Great Place to Work Polska na reprezentatywnej próbie dorosłych i aktywnych zawodowo Polaków w lutym 2013 roku. Niestety, w stosunku do analogicznego badania przeprowadzonego dwa lata wcześniej nastąpił spadek takich ocen o 7,5 punktów procentowych³.

Opinie polskich pracowników na temat zasad etycznych, jakimi kierują się w biznesie ich szefowie, już wcześniej nie były dla pracodawców powodem do dumy. W latach 2010 i 2011 pozytywną opinię co do uczciwego i etycznego sposobu prowadzenia firmy miała ponad połowa respondentów (odpowiednio 51,7% i 52,2%). W 2012 roku nastąpił spadek odsetka pozytywnych odpowiedzi i wyniósł on zaledwie 44,8%. W 2013 roku ta ocena utrzymywała się na podobnym poziomie (44,65%)⁴.

To, co jedni uważają za przekroczenie zasad, dla innych mieści się w dozwolonych granicach elastycznego postępowania. Czy to jest jeden z najważniejszych problemów naszych czasów? W jakim stopniu nieuczciwość staje się (stała się?) zaraźliwa i jak się przed nią bronić?

Uczciwość jako norma etyczna

Na wstępie tej części naszych refleksji przypomnimy, że pierwotnie etyka była uważana za dział filozofii zajmujący się badaniem moralności i tworzeniem systemów myślowych, z których można wyprowadzać zasady

³ *Polacy nisko oceniają uczciwość swoich pracodawców*, www.bankier.pl (data dostępu: 28.02.2013).

⁴ *Ibidem*.

moralne. Współcześnie zacierają się różnice między etyką a moralnością. Etyka jest definiowana jako zespół norm i ocen moralnych charakterystycznych dla zbiorowości społecznej (na przykład grupy społecznej, klasy, warstwy, środowiska). Nie należy jej mylić z moralnością. Moralność to z formalnego punktu widzenia zbiór dyrektyw w formie zdań rozkazujących w rodzaju: „Nie zabijaj”, „Nie kradnij”, których słuszności nie da się dowieść ani zaprzeczyć, gdyż zdania rozkazujące nie są zdaniami w sensie logicznym.

„Celem etyki jest dochodzenie do źródeł powstawania moralności, badanie efektów, jakie moralność lub jej brak wywiera na ludzi, oraz szukanie podstawowych przesłanek filozoficznych, na podstawie których dałoby się w racjonalny sposób tworzyć zbiory nakazów moralnych. Poglądy etyczne przybierają zwykle formę teorii, na którą składa się zespół pojęć i wynikających z nich twierdzeń, na podstawie których można formułować zbiory nakazów moralnych. Teorie etyczne mogą być zarówno próbą udowodnienia słuszności funkcjonujących powszechnie nakazów moralnych, jak i mogą stać w ostrej opozycji do powszechnej moralności, kwestionując zasadność części bądź nawet wszystkich aktualnie obowiązujących w danym społeczeństwie nakazów moralnych”⁵.

Uczciwość jako norma należy bardziej do kategorii norm etycznych niż norm moralnych⁶. W połączeniu z prawością, zaufaniem, okazywaniem szacunku wchodzi w skład fundamentalnych wartości stanowiących aksjologię współczesnego zarządzania⁷. Staje się podstawą nie tylko podejmowania decyzji, ale również podstawą kształtowania relacji między pracownikami.

Uczciwością interesowano się od zawsze. Bóg mówił przez proroka Izajasza: „Dlatego prawo zostało usunięte na bok, a sprawiedliwość pozostaje daleko, gdyż prawda potyka się na rynku, a dla uczciwości miejsca nie ma” (Izaj 59:14). Robotnicy budujący Świątynię Pana byli uznani za godnych zaufania, „gdyż pracowali uczciwie”. Według Biblii terminowość zapłaty była jedną z zasad uczciwego pracodawcy. Dziś myśli się podobnie.

Refleksji nad znaczeniem uczciwości w życiu społecznym nie brakowało w filozofii starożytnej. Zarówno mędracy, jak i lud pospolity wiedzieli, kto jest uczciwy, a kto uczciwości się sprzeniewierzył. Sofiści uważani byli za sprzedających nauczycieli, cynicznych retorów, a nierzadko nazywano ich

⁵ *Etyka*, www.wikipedia.pl.

⁶ Osobliwość norm etycznych polega na tym, że są one respektowane bez względu na sankcje zewnętrzne. Związane są one z dojrzałością sumienia i osobowości człowieka. Motywem postępowania etycznego nie jest zewnętrzna nagroda czy kara, ale wartość sama w sobie – dobro. Normy moralne mają szerszy zakres znaczeniowy. Obejmują nie tylko normy etyczne, lecz również zwyczajowe, obyczajowe i faktyczne zachowania ludzi poddawane ocenom etycznym. Normy moralne występują w formie nakazów albo zakazów, które metaetycy dzielą na: etyczne, moralne i pozamoralne.

⁷ B.R. Kuc, *Aksjologia współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa 2015.

oszustami, handlującymi wiedzą z tym, kto da więcej. Odmawiano im wiedzy i uczciwości oraz posądzano o krzywoprzysięstwo wobec filozoficznego poszukiwania cnoty prawdy. Platonowi przypisywane jest powiedzenie: „Tylko uczciwe życie jest szczęśliwe”.

Brak miejsca nie pozwala nam rozwinąć tych ciekawych wątków. Przejdziemy do czasów nam współczesnych i poglądów blisko związanych z naukami zarządzania. Przypomnimy, co mówił o uczciwości, spolegliwości, zaufaniu i prawdzie, czyli o etyce, Tadeusz Kotarbiński.

Gdy umiera sumienie...

Otóż podkreślał on, że praktycznie w każdym systemie etycznym występuje kilka kategorii, które są filarami tego systemu. Są to wartości, zwłaszcza moralne, ideały (wzory osobowe), pojęcia dobra i zła, sumienie (świadomość moralna) i normy etyczne. System etyczny, który zaproponował Tadeusz Kotarbiński, oceniamy według tych kryteriów jest kompletny. Są w nim wszystkie wymienione kategorie, nazwane, wyjaśnione i urzekająco mądre.

Kotarbiński zajmował się między innymi zagadnieniami etyki, którą nazywał niezależną. Od razu pojawia się pytanie: niezależnej od czego? Od religii – odpowiada od razu. Dominuje bowiem u nas etyka – twierdził Profesor – religijnie ugruntowana. Uzasadnia ona własne hasła naczelne, odwołując się do Boga, do życia przyszłego, do pośmiertnego wymiaru nagród i kar za czyny dobre i złe. Jednakże nie wszyscy ludzie wierzą w istnienie Opatrzności czy w życie przyszłe. Oni też potrzebują etyki i właśnie takiej, która by się obywała bez takich uzasadnień. Etyka taka przydatna jest także osobom wierzącym w przypadku zachwiania się lub zgoła utraty wiary religijnej, co – według autora – zdarza się często. Źle się dzieje, jeżeli wraz z wiarą załamuje się etyka.

Przez etykę niezależną Kotarbiński rozumie więc etykę czysto laicką, wolną od założeń religijnych. Tak objaśnia on znaczenie użytego w nazwie przymiotnika. Pozostaje do wyjaśnienia rzeczownik; tu Kotarbiński proponuje rozróżnić etykę w sensie szerszym i węższym. Etyka w szerszym rozumieniu to tak zwana mądrość życiowa, ogół porad odpowiadających na pytanie, jak żyć. Fragment tego zagadnienia stanowi problematykę etyki w sensie węższym, dociekającej znamion wartości moralnej postępowania. Innymi słowy, etyka w swoim drugim – węższym – znaczeniu jest podzbiorem pojemniejszego niż ona sama zbioru.

Skąd wzięło się zainteresowanie Profesora tematyką „nowej” niezależnej etyki? „Problem jest u nas teraz aktualnie i społecznie ważny. Kto bowiem ma oczy otwarte, ten widzi dookoła rozprzężenie moralne” – pisał

Kotarbiński ponad pół wieku temu⁸. „W środowiskach tradycjonalistycznych, religijnych, istnieje wypracowana przez wieki świadomość etyczna i ona w znacznej mierze wyznacza postępowanie ludzi tak usposobionych. (...) Trudno nie dopatrywać się jednego z najważniejszych źródeł chuligaństwa niedorostków w braku świadomości etycznej, w pustce etycznej, powstałej na miejscu utraconej etyki tradycyjnej” – dodaje. Uznając socjalizm naukowy za „prąd dzisiaj przewodni”, zauważa potrzebę istnienia etyki laickiej, związanej zasadniczo z naukowym poglądem na świat, w którym to poglądzie nie ma miejsca ani na Opatrzność, ani na życie przyszłe.

Uzasadniwszy potrzebę istnienia etyki laickiej, określa Profesor jej zadanie, przyjmując, że etyka – to teoria kierowania życiem duchowym człowieka. W obrębie tego generalnego zadania etyki mieszczą się i wypełniają sobą jej całość trzy zadania poszczególne. Są one przedmiotem dociekań: felicytologii (nauki o szczęściu), prakseologii (nauki o sprawnym działaniu) oraz etyki właściwej, czyli etyki w węższym tego słowa znaczeniu. Felicytologia, krótko ujmując, to teoria kształtowania życia szczęśliwego. Zastanawia się ona nad tym, jak trzeba żyć, aby być szczęśliwym i nie popaść w stan, kiedy człowiek mówi o sobie, że jest nieszczęśliwy. Prakseologia z kolei zajmuje się sprawnością działania, mówi o tym, jak trzeba się zachowywać (działać), jeśli się chce być skutecznie czynnym. Natomiast zadaniem etyki właściwej jest dociekanie, jak trzeba żyć, by być porządnym człowiekiem, by żyć zacie, a nie żyć w stanie hańby.

Dla Kotarbińskiego jest oczywiste, że problemy i wskazania tych trzech działów zazębiają się wzajemnie, chociażby dlatego, że dzielność jest potrzebna, by unikać klęsk, by bronić się przed nieszczęściami, a z innej strony, szczęśliwym być nie można, jeśli kogo nękają wyrzuty sumienia z racji popełnianych czynów haniebnych. Wyróżniwszy trzy główne problemy kierowania życiem duchowym, z których każdy inaczej organizuje całość dociekań, przechodzi Kotarbiński do omówienia treści głównych pojęć, którymi operuje etyka właściwa.

Cnotą człowieka przyzwoitego, cokolwiek robiącego, jest „żyć zacie, a nie żyć w stanie hańby”. Cóż to bowiem znaczy żyć zacie? A cóż to znaczy postępować haniebnie? Oto i odpowiedź: haniebnie – to znaczy, że się przez to zasługuje na pogardę ze strony ludzi godnych szacunku, a zacność jest tego przeciwieństwem. Czyli: czyny haniebne – to czyny godne pogardy, czyny zacne – to czyny godne szacunku. A porządnym człowiekiem jest ten (i tylko ten), kto nie zasługuje na pogardę, zacnym – ten i tylko ten, kto zasługuje na szacunek. Kotarbiński jest jednak świadom, że te oceny podle-

⁸ T. Kotarbiński, *Drogi dociekań własnych. Fragmenty filozoficzne*, PWN, Warszawa 1986, s. 287.

gają stopniowaniu, a nawet w skrajnych przypadkach relatywizacji. Niemniej znaczenia słów zostały już ustalone i można teraz za ich pomocą sformułować naczelne zagadnienie, a brzmi ono tak: „Co trzeba czynić, a czego nie czynić, aby być porządnym i zacnym człowiekiem”.

Skoro interesuje nas etyka w biznesie, można postawić pytanie adresowe: czego w biznesie nie robić, żeby zasłużyć na szacunek klienta? Czy możliwa jest odpowiedź uniwersalna, obowiązująca w każdym miejscu na świecie, w każdej kulturze? Jest oczywiste, że dużo łatwiej postawić pytanie, niż sformułować zadowalającą odpowiedź. Trudność w jej sformułowaniu polega między innymi na tym, że w różnych czasach i w różnych krajach odmienne feruje się wyroki moralne. Wszak sumienie sumieniu nierówne... Idzie więc o to, by uwyraźnić głos naszego własnego obecnego sumienia. Przyjmując, że jest ono wspólne wszystkim ludziom, Profesor zaczyna się zastanawiać, czego się ono domaga, zalecając przyjrzenie się w myśli naszym własnym dokonywanym ocenom. Kotarbiński uważa, że oceny moralne wahają się na skali pięciu linii.

„Po pierwsze – czcimy bohaterów, którzy z wielkim wysiłkiem znoszą ból fizyczny i inne cierpienia, a nie załamują się w obstawaniu przy swoim, potępiamy zaś tych, co ze strachu robią wszystko, czego się domaga grożący. Po drugie – szacunek zyskuje człowiek ofiarny, dobry dla innych, a wstręt moralny budzi sobek, egoista, złośliwiec. Po trzecie – i może nade wszystko – ceni się sobie etycznie prawość, a potępia nieprawość. Prawość – jako postępowanie sprawiedliwe, jako wypowiedanie się prawdomówne, jako dotrzymywanie danego słowa, gdy, przeciwnie, oburzenie wzbudza wyrządzenie niesprawiedliwości, kłamliwość, niespolegliwość. Po czwarte – gardzimy pijakami, nałogowcami, ludźmi bez woli, a w wysokiej mamy cenie ludzi opanowanych. I wreszcie, po piąte – podobają nam się moralne sublimacje motywów, typy o upodobaniach szlchetnych, w przeciwieństwie do tych, co się kierują motywacją prymitywną, elementarną. Mówi się wtedy o uleganiu niskim instyktom itp.”⁹.

Upraszczając swoje wywody, Kotarbiński wymienia następujące linie oscylacji naszych własnych ocen etycznych: 1) męstwo – tchórzostwo, 2) dobre serce – zły człowiek, 3) prawość – nierzetelność, 4) panowanie nad sobą – brak woli, 5) szlachetność – niskie motywy.

Twórca etyki niezależnej starał się dociec, czy istnieje swoista wspólność wymienionych pięciu rodzajów ocen etycznych, a jeśli tak, to co jest z kolei ich odrębnością. Co jest istotą oceny etycznej i rdzeniem moralnej wartości postępowania? Etyka, zdaniem jej twórcy, podobnie jak leczenie lub admi-

⁹ *Ibidem*, s. 289.

nistracja nie potrzebuje światopoglądowych uzasadnień. Jej wskazania pozostają niezmiennikami, wszystko jedno, czy ktoś rozsądny jest materialistą czy idealistą, czy spirytualistą w dziedzinie ogólnej teorii bytu. Trzeba opętać się od wszelkich przesądów, skądkolwiek by one pochodziły, a zwłaszcza od fantastyki pochodzenia filozoficznego czy światopoglądowego.

Piszemy te słowa w okresie, kiedy opinia publiczna w naszym kraju jest wstrząsana sporem o to, czy wybory Anno Domini 2014 do sejmików wojewódzkich zostały sfałszowane. Przy okazji wypowiedzi, zwłaszcza polityków, dużo jest słów i nawoływań do działań przeciwdziałających nieuczciwości. Czasami gorycz przegranej jest racjonalizowana podejrzliwością o nieuczciwe zachowanie zwycięzców, zwłaszcza gdy nie byli oni na takich przywilej typowani. Co właściwie podoba nam się etycznie w postawie i działaniach ludzi odważnych, dobrych, prawych i sublimowanych? Czy nie za to szanujemy ludzi uczciwych, że można liczyć na nich jako na spolegliwych opiekunów (wzór osobowy)? Czy nie za to, że taki stanie twarzą na placu w obliczu niebezpieczeństwa, broniąc tych, którzy są zdani na jego obronę, że takiemu nie zabraknie chęci, by pomóc innemu wydobyć się z klęski, że taki, skoro zapowiedział, że zrobi, co potrzeba, to dotrzyma zapowiedzi, i zrobi, że taki nie ulegnie pokusom syreniego śpiewu i nie porzuci placówki ani domu dla doraźnych powabów, dla satysfakcji elementarnych, dla narkotyku? Silniejszy będzie w nim obowiązek wywiązania się z powinności wobec tych, którzy mu zaufali niż jego własna, ulotna przyjemność płynąca z dokonanej zdrady¹⁰.

Trzeba od razu podkreślić, że zachowania egoistyczne nie stanowią specyfiki naszych czasów. Postawa życiowa polegająca na kierowaniu się w postępowaniu tylko własnym dobrem i interesem towarzyszy człowiekowi od zarania dziejów. Czasami przybiera ona postać anomalii, gdy jednostka przywiązuje nadmierną wagę do własnej osoby i realizuje swoje cele kosztem innych. Egoizm jest potępiany, ponieważ łączy się często z egocentryzmem, arogancją, egotyzmem, a nawet megalomanią. Postawa opiekuna spolegliwego z definicji wyklucza zachowania egoistyczne. Dlaczego? Ponieważ egoizm zabija spolegliwość.

Egoizm zabija spolegliwość. Niełatwo być uczciwym

Opiekun spolegliwy, czyli „taki, na którego można liczyć”¹¹ jest dobrze skonstruowanym wzorem osobowym w etyce niezależnej. Jest godny sza-

¹⁰ *Ibidem*, s. 291–292.

¹¹ *Ibidem*, s. 292.

cunku, ponieważ troszczy się o los tych, którzy są od niego uzależnieni. I odwrotnie, na pogardę zasługuje, kto podopiecznych opuszcza w potrzebie czy to ze strachu, czy dlatego, że go nie obchodzą lub przestali obchodzić, ponieważ nie czerpie z tego żadnej korzyści. Egoista dba tylko o swoją skórę, swoje mienie, swoje przyjemności.

Kotarbiński uważa, że jeśli te uwarunkowania uznać za prawdziwe, dość jasno widać, za co się czci, a za co moralnie potępia się innych. Łatwo jest odgadnąć, jakiej motywacji domaga się głos naszego sumienia. A żąda on właśnie, by postępowano wedle tych motywów, które charakteryzują strukturę emocjonalną spolegliwego opiekuna. Szacunek i pogarda podlegają wszak stopniowaniu, dlatego można w większym lub mniejszym stopniu na nie swym postępowaniem zasługiwać. Nie ustając w zadawaniu pytań, Profesor zastanawia się, czy jest moralnym obowiązkiem starać się o to, by być człowiekiem jak najuczciwszym i najczcigodniejszym. I czy ten dopiero jest porządny, kto się wysilił maksymalnie wedle owej motywacji, zasługując sobie na cześć możliwie jak największą.

Nasze sumienie nie musi być aż tak wymagające. Nie chodzi o bicie rekordów, lecz solidność w postępowaniu. Bardzo często wystarcza, że się nie zasłużyło na hańbę. Kto tę próbę w życiu wytrzymał, temu przyznaje ono prawo koleżeństwa w gronie porządnym i zacnym ludzi. W każdej grupie społecznej, nawet wśród obecnych na scenie polityków, ceni się wyjątkowo wysoko przodowników etyki, ale nie powinno się wymagać przodownictwa od nikogo. Wielu współczesnych biznesmenów funkcjonuje w środowisku złożonym, trudnym. Często się słyszy pytanie: jak ma postępować człowiek etyczny w środowisku dysharmonijnym, kiedy pomagając jednym, szkodzi się innym? Komu należy się opieka ze strony ludzi etycznych, czy tylko istotom moralnie cennym, czy też stworom godnym pogardy? Na te pytania nie ma jednoznacznej odpowiedzi.

Staraj się być uczciwym człowiekiem. Jednostka uczciwa wywiązuje się właściwie z wszelkich obowiązków, stając się przez to osobą godną zaufania. Nieuczciwością jest zaś to wszystko, co jest z tym sprzeczne, na przykład lekceważenie obowiązków, przekraczanie uprawnień, poczucie bezkarności, przewrotność, szkodenie innym, zabór mienia, prywata, cwaniactwo, kunktatorstwo, hipokryzja, zakłamanie, zachłanność, kumoterstwo, plagiatorstwo, oszustwo, bezwzględność, brak wrażliwości, obmowa, wyłudzenie i korupcja, podstęp i fałsz. Skutki nieuczciwości są pustoszące. Zastanawiać więc musi, że mimo to tego rodzaju wykroczenia są aprobowane i nie budzą żywszego sprzeciwu.

Nieraz spotkać można różnego rodzaju usprawiedliwienia tego stanu. Wszystko to razem zdaje się wskazywać, że rodzi się dziwny, nowy wzorzec

sukcesu. Wydaje się, że jesteśmy świadkami narodzin nowej „etyki”, która daje wolną rękę zachowywania się względem innych, jak się komu żywnie podoba.

Uczciwość w każdym z możliwych znaczeń wymaga wyrzeczeń. Nie po drodze jej z kultem egoizmu i sobkostwa. Współczesny człowiek, współczesny pracownik w dużo większym stopniu jest samodzielny zawodowo niż jego poprzednicy. Ale czy jest niezależny i samowystarczalny społecznie? Tadeusz Kotarbiński pisze: nie bądź gałganem, kochaj kogoś, zatroszcz się o kogoś. Zachowuj się tak, jakbyś chciał, by inni wobec ciebie się zachowywali. Głos oceny etycznej domaga się, byśmy zajmowali stanowisko opiekuńcze bynajmniej nie tylko wobec tych, względem których zobowiązaliśmy się do tego umową lub w podobny sposób. Serce ma swoje prawa niezależnie od umów. Żąda ono uczestnictwa w losach wszystkich istot, które są od nas faktycznie zależne, to zaś uwikłanie społeczne jest nam dane przez całość sytuacji. Do pewnego kresu, rzecz jasna, może się rozszerzać lub zwężać sfera istot, na których powodzeniu lub niepowodzeniu nam zależy. Człowiek o dobrym sercu, a dzielny, nie może nie czuć obowiązku liczenia się z konsekwencjami własnych czynów w odniesieniu do kogokolwiek, kogo one w bliższych lub dalszych następstwach mogą dotyczyć¹².

Wielki to paradoks, że szacunek dla uczciwości i dzielnego opiekuństwa, siła dzisiejszego naszego sumienia nawołującego wielkim głosem do powszechnej przyjaźni i zaprzestania walk wyrobiły się w aktach podziwu dla bohaterów walk międzyludzkich, skoro w tych właśnie walkach dzielność dobrego opiekuna była wystawiana na największe próby i od powodzenia tych walk w największej mierze zależało, czy podopieczni wolni będą od klęski. Takiej, a nie innej genezy głosu sumienia dopatruje się w dziejach materialista, odrzucając jako notoryczny fantazmat tezę o nadprzyrodzonym jego pochodzeniu.

Odszedł przed burzą, która zasiała tyle zamętu i goryczy

W swej refleksji nad problematyką etyczną Tadeusz Kotarbiński poszukuje zasady naczelnej, to jest takiej, do której dałyby się sprowadzić bardziej szczegółowe wytyczne postępowania. I przyjmuje ten wymóg dodatkowy, zresztą oczywisty w świetle całokształtu jego poglądów, by projektowane wartościowanie etyczne czynów ludzkich było niezależne – pod względem treści i uzasadnienia – od jakichkolwiek wierzeń religijnych. W szczególności więc zbędna tu ma być sankcja w postaci nagrody i kary w życiu poza-

¹² *Ibidem*, s. 294.

grobowym, którego istnienie tym samym się zakłada, a także zbędna wiara w ponadludzkiego sędziego, który bilansuje całość ludzkiego postępowania, po czym wydaje wyrok. Przekonanie, iż etyka nie może się obejść bez uzasadnień tego typu, gdyż nie miałyby rzekomo dostatecznej siły motywacyjnej, Kotarbiński odrzuca stanowczo jako doświadczalnie stwierdzony fałsz.

W uzasadnieniu norm etycznych różni się od twórców etyki protestanckiej, której przypisuje się rolę rewolucyjną w kształtowaniu ustroju kapitalistycznego. Etyka niezależna nie odegrała takiej roli w dziele przeobrażania stosunków społecznych jak etyka protestancka, zwłaszcza kalwinizm. Według Maksa Webera „duch kapitalizmu” nie polega na prymitywnej chęci zysku, ale właśnie na etosie pracy zawodowej. Reformacja protestancka podkreślała, że każdy zawód wynika z powołania Bożego, praca zaś jest sposobem uwielbienia Boga. Będąc uczciwym pracownikiem – komunikujesz, kim jesteś, i wywyższasz Bożą prawdę. Jesteś ambasadorem Jego królestwa w miejscu gdzie pracujesz (firma, dom, szkoła, sklep)¹³.

Próby skonstruowania etyki niezależnej znane są w dziejach filozofii, a jedna z nich – utylitaryzm – stała się dla Tadeusza Kotarbińskiego przedmiotem specjalnie dokładnej analizy (w pracy doktorskiej opublikowanej w 1915 roku). Ponieważ żaden z istniejących systemów etycznych nie wydał się Kotarbińskiemu zadowalający, zaproponował on własne rozwiązanie wywodzące się wprost od takich ocen etycznych, których słuszności nie da się zakwestionować. Rozważając skrajne przypadki bezspornego uznania i bezspornego potępienia moralnego, starał się uogólnić to, co jest im swoiście wspólne, na wszelką ocenę moralną.

W rezultacie tych dociekań powstał urzekający wzór osobowy spolegliwego opiekuna – człowieka, który dzielnie troszczy się o osoby od niego uzależnione. Autor tej koncepcji jest zdania, że postawa opiekuńcza streszcza w sobie te cechy charakteru, które są powszechnie uznawane za cenne moralnie. I odwrotnie: naganne jest wszystko, co przeczy wzorcowi opiekuńczości. Wielu współczesnych menedżerów ugania się za maksymalizacją radości we własnym życiu i w życiu zależnego od nich otoczenia, zamiast dbać o usuwanie klęsk i zapobieganie klęskom. Warto im przypomnieć, że tym ważniejsze jest działanie, im większe zwalczą zło lub im większemu złu zapobiega. Tego właśnie domaga się głos sumienia¹⁴, który ocenia zachowanie człowieka wedle skali: czcigodne – haniebne.

¹³ M. Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Test, Lublin 1994, s. 37.

¹⁴ Jedna z frazerek J. Sztudyngera brzmi: „Uderz w stół, a odpowie ci głuche milczenie, bo i w stołach, i w ludziach umarło sumienie”.

Przypomnijmy raz jeszcze: ów głos sumienia żąda, by wobec istot, których losy i od nas zależą, zajmować stanowisko pomocy w chronieniu ich od nieszczęść. Wzorem jest tu postawa opiekuna, na którego można liczyć w trudnych okolicznościach. Ta zaś postawa implikuje następujące walory trwałego usposobienia: odwagę, dobre serce, prawość, wytrwałość w trudach, dyscyplinę wewnętrzną.

Tadeusz Kotarbiński swym życiem i działalnością stworzył niedościgniony wzór uczonego. Hojnie dzielił się wiedzą i mądrością. Miał świadomość, że trend współczesny zmierza od modelu dyktatorskiego do coraz większej wolności ludzkiej. Specjalizacja fachowa sprawia, iż zwierzchnik zdaje się na sprawność zawodową podwładnego, który jest coraz bardziej kompetentny w swojej dziedzinie pracy. Ponieważ zaś w interesie zwierzchnika leży, aby praca była wykonana najsprawniej i najrzetelniej, przeto dyrektywny charakter jego działań ulega osłabieniu. Umiejętności podwładnego mają coraz znaczniejszy wpływ na sukcesy zwierzchnika, a zatem następuje zmiana wzajemnych zależności. Co się zaś tyczy postaw moralnych, to nie ulega kwestii, że sprawność i kompetencja zawodowa czynią człowieka bardziej pewnym, co z kolei pozwala mu silniej manifestować swoją niezależność, kłaść nacisk na osobistą godność i dbać o szacunek otoczenia. Niekompetencja zawsze kryje w sobie ziarna niemoralności, oportunistu i braku godności osobistej. Kompetentnemu zawsze łatwiej być uczciwym.

Bibliografia

- Etyka biznesu*, Dietl J., Gasparski W. (red.), PWN Warszawa 1997.
- Fukuyama F., *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997
- Gašior M., *Nieuczciwość płaca. Czy da się osiągnąć sukces postępując moralnie i zgodnie z prawem?*, www.natemat.pl/8521.
- Kietliński K., *Etyka gospodarowania z punktu widzenia wielkich religii*, w: K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Klimek J., *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014.
- Kotarbiński T., *Drogi dociekań własnych. Fragmenty filozoficzne*, PWN, Warszawa 1986.
- Kuc B.R., *Aksjologia współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Ementon, Warszawa 2015.
- Weber M., *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Test, Lublin 1994.

Bolesław Rafał Kuc – prof. zw. dr hab., Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej, redaktor naczelny kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Renata Sikora, Marek Błaszczyk

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM WYSOKICH KOSZTÓW PSYCHOSPOŁECZNYCH

Zarządzanie ryzykiem, o czym – w rubryce „Opinie, polemiki, dyskusje” ostatnim ubiegłorocznym numerze kwartalnika pisali Zbigniew Madej oraz Bolesław Rafał Kuc, zapraszając do dyskusji na ten niezwykle istotny temat – dotyczyć może bardzo wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych¹. Z reguły zarządzanie o takim charakterze odnoszone bywa do uznawanych za najbardziej newralgiczne obszarów istnienia i funkcjonowania organizacji: finansów, decyzji produkcyjnych, dystrybucyjnych, planowania, powoływania do istnienia czy strategicznych ścieżek rozwoju. Znacznie rzadziej mówi się natomiast o ryzyku i o zarządzaniu ryzykiem odnoszącym się do zjawisk o charakterze społecznym i psychologicznym w organizacji, w tym stresu.

Jak będziemy się starali dowieść, również to ryzyko potrzebuje swojego „zarządzania”. Tym bardziej, że nieefektywne reakcje na stres skutkują nie tylko kosztami psychospołecznymi, lecz także finansowymi ponoszonymi przez pracowników, pracodawców i przedsiębiorstwa.

Element wysokiego zagrożenia

Stres może być elementem wysokiego zagrożenia dla organizacji, w której pracują ludzie. Jest on bowiem obecny wszędzie tam, gdzie pracownicy spostrzegają, że nakładane na nich przez otoczenie wymagania przekraczają ich zasoby umożliwiające radzenie sobie z nimi. Tak opisane przez Richarda Lazarusa i Suzan Folkman transakcyjne ujęcie stresu pokazuje, że stres – także ten, który określaniany jest jako organizacyjny – stanowi wynik ścierania się dwóch elementów². Jeden znajduje się w jednostce (ocena sytuacji, zasoby do radzenia sobie z wyzwaniami i trudnościami), drugi zaś jest poza nią. Odnoszące się do drugiego elementu wymagania tak zwanego kontekstu nie

¹ Z. Madej, *Poglądy na ryzyko w europejskim kręgu kulturowym*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2014, nr 4(21), s. 13–25; B.R. Kuc, *Determinanty osobowościowe i sytuacyjne ryzyka menedżerskiego*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2014, nr 4(21), s. 26–40.

² R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York 1984.

dotyczą tylko zadań nakładanych na pracowników, ale w zasadzie wszystkich bodźców z otoczenia, jakie rejestruje, odbiera i nadaje im znaczenie zatrudniona osoba. W tak rozumianym szerokim ujęciu stresorem może być na przykład temperatura pomieszczenia (zbyt wysoka, zbyt niska), atmosfera pracy (obojętna, wroga), zadania (z reguły nowe, wymagające wypracowania nowych umiejętności), relacje z ludźmi (zależne, skomplikowane, konfliktowe) itp. Zasobami zaś są na przykład uwarunkowania osobowościowe, doświadczenie, temperament, dostępna pomoc, wiedza, kompetencje merytoryczne i społeczne³.

Zarządzanie ryzykiem stresu w organizacji może się opierać na dwóch istotnych filarach. Jednym jest wiedza dotycząca stresu jako zjawiska społecznego i psychologicznego występującego w firmie, drugi odnosi się do kompetencji – w ramach których możliwe byłoby organizowanie warunków minimalizujących powikłania w obrębie powstawania stresu i radzenia sobie z nim. Zarówno wiedza, jak wynikające z niej kompetencje kształtują zasoby menedżerskie do zarządzania ryzykiem wysokich kosztów psychospołecznych stresu. Zgodnie z danymi empirycznymi owo ryzyko dotyczy w sposób szczególny następujących zagadnień: stopnia natężenia stresu w organizacji, jego chroniczności, kontrolowalności *versus* niekontrolowalności oraz zmiany.

Z kolei w obrębie tak zwanego radzenia sobie mieszczą się przede wszystkim pytania o zdolności i umiejętności ludzi do wykorzystywania efektywnych strategii radzenia sobie oraz do podtrzymywania wytrwałości, a także generowania elastyczności w reagowaniu na stres. Zgodnie z licznymi doniesieniami badawczymi najbardziej obciążający, a więc z punktu widzenia organizacji – ryzykowny, jest stres chroniczny, o wysokim natężeniu i niekontrolowany. Z kolei strategie powodujące niekorzystne koszty dla jednostki i dla organizacji to tak zwane strategie dysfunkcyjne.

W jednym z badań dotyczących stresu w organizacji, które opisała Tatiana Bachkirova, podjęto się określenia jego źródeł wskazanych przez osoby uczestniczące w badaniu jako czynniki chroniczne i o wysokim natężeniu. Stresorami tymi okazały się: nierówny podział obowiązków, napięcia wynikające z oczekiwań przełożonych, nowe zadania i wyzwania, niepewność związana z ciągłością zatrudnienia, a także współzawodnictwo i jego skutki.

Autorka badania wyodrębniła też z wypowiedzi badanych stresory, które jej zdaniem są skutkiem właściwości badanych jednostek. Zaliczyła do nich:

³ H.M. Al-Makhaita, A.A. Sabra, A.S. Hafez, *Predictors of work related stress among nurses working in primary and secondary health care levels in Eastern Saudi Arabia*, „Journal of Family & Community Medicine” 2014, no. 21, s. 79–84.

perfekcjonizm, brak spójności z wartościami cenionymi przez organizację i samoocenę. Ponadto stwierdziła bardzo interesujący fakt: im bardziej badane osoby identyfikowały się z przedsiębiorstwem, tym wyższe było natężenie przeżywanego przez nie stresu i tym wyższe mogły być potencjalnie koszty dla jednostki i organizacji⁴.

Odmienne style komunikacyjne kobiet i mężczyzn

Do właściwości podnoszących ryzyko chroniczności i natężenia stresu jednostki zaliczono także wysoki poziom neurotyczności, wiązany się z wysoką emocjonalnością u ludzi, niską samooceną, nieumiejętnością kontroli przekonań własnych⁵. W projekcie badawczym opisano trzy sytuacje (stresory) w organizacjach, które powodowały niezwykle silne natężenie stresu. W pierwszej z nich następowała fuzja dwóch dużych firm (linie lotnicze), w drugim – restrukturyzowana była duża agencja publiczna, a w ostatniej z badanych firm wprowadzano nowy schemat płac. Z kolei w jednym z badań polskich znalazło się stwierdzenie, że duża grupa stresorów w organizacjach wynika z odmiennych sposobów działania kobiet i mężczyzn⁶. Jak wynika z tych badań, mężczyźni są samotnymi graczami zorientowanymi na zadania i sukces, kobiety natomiast zwracają uwagę na dobro organizacji, kooperację i sukces grupy. Zdaniem autorki badań Anny Wziątek-Staśko powoduje to liczne problemy – tym bardziej znaczące, że związane z odmiennymi stylami komunikacyjnymi kobiet i mężczyzn. Przywołane przykłady stresorów powodują ryzyko długotrwałego obciążenia stresem, a więc stresu chronicznego, silnie oddziałującego, a w sytuacji gdy podlegający mu pracownicy mają poczucie niedosytu informacji – stresu niekontrolowanego.

Stres taki ma swoje niekorzystne skutki – jak już wspomniano – zarówno dla organizacji, jak i dla jednostki. W badaniu longitudinalnym z udziałem osób w wieku 45–60 lat (a więc dotkniętych stresem zawodowym od około 20 lat) stwierdzono, że przyczynia się on do szybszego starzenia organizmu, fizjologicznej dysregulacji, zaburzeń w funkcjach neuronów, zaburzeń wydzielania hormonów oraz niekorzystnych zmian w układzie immunologicznym. Skutkiem są częstsze zachorowania, szybsze wypalanie się, wypadanie

⁴ T. Bachkirova, *The role of self and identification with the organization as factors influencing work-related stress: implications for helping*, „Counseling Psychology Quarterly” 2012, no. 25, s. 49–62.

⁵ D. Terry, N. Jimmieson, *A stress & coping approach to organization change: evidence from three field studies*, „Australian Psychologist” 2003, no. 38, s. 92–101.

⁶ A. Wziątek-Staśko, *Sex as determinant of communication process effectiveness in organization*, „Tiltai” 2008, no 43, s. 1–11.

z rynku pracy⁷. W innym badaniu o charakterze eksperymentalnym, ze względów etycznych przeprowadzonym na myszach, stwierdzono, że stres społeczny i wynikający z wymagań otoczenia skutkuje wyższymi wskaźnikami depresji i niepokoju⁸.

Jak wiadomo, niski nastrój, poczucie pustki, niska decyzyjność, utrata zainteresowania zadaniami i czynnościami sprawiającymi dotychczas satysfakcję (symptomy depresji) powodują nieradzenie sobie, a więc niepodejmowanie wyzwań w organizacji. W obydwu grupach w konsekwencji widać konieczność i potrzebę interwencji, tym bardziej, że tak zwany coaching, korzystanie z porad i trening oraz właściwa opieka ze strony przełożonych niwelują lub znacząco obniżają ten stres, o czym będzie jeszcze mowa w dalszej części artykułu⁹.

Drugi obszar ryzyka to nieefektywne strategie radzenia sobie. Strategie radzenia sobie ze stresem – w myśl przywołanej wcześniej koncepcji transakcyjnej stresu – są wysiłkami o charakterze poznawczym (kognitywnym) i behawioralnym (zadaniowym). Podjęto wiele prób ich kategoryzacji i porządkowania. Eryka Frydenberg i Ramon Lewis proponują podział strategii radzenia sobie według następujących funkcji. Pierwsza grupa to strategie określone jako produktywne, na przykład praca, optymistyczna reinterpretacja stresora, skupianie się na zadaniu. Kolejna grupa to strategie nieproduktywne, na przykład martwienie się, myślenie życzeniowe, niepodejmowanie prób radzenia sobie, ignorowanie problemu, przejawianie bezradności, zaprzeczanie, że problem istnieje. Trzecia grupa obejmuje strategie radzenia sobie w oparciu o inne, „ważne” osoby¹⁰.

Strategie produktywne oraz polegające na radzeniu sobie z pomocą innych osób wiążą się z dobrostanem psychicznym i przepracowaniem stresora (wyzwania, zadania). Natomiast strategie nieproduktywne są często związane z kumulacją stresu i wzrostem poziomu niepokoju, lęku i innych niekorzystnych symptomów. Dysfunkcyjność strategii jest więc przede wszystkim związana z efektem, jaki przynosi ich stosowanie. Jeśli skutkiem stosowania strategii jest nierozwiązany problem, nieprzepracowane wyzwanie i kumulacja stresu (zadań, wyzwań), można mówić o ich dysfunkcyjności.

⁷ Ch. Seib, E. Whiteside, J. Humphreys, C. Lee, P. Thomas, L. Chopin, G. Crisp, A. O’Keeffe, M. Kimlin, A. Stacey, D. Anderson, *A longitudinal study of the impact of chronic psychological stress on health-related quality of life and clinical biomarkers: Protocol for the Australian Healthy Aging of Women Study*, „BMC Public Health” 2014, no. 14, s. 1–18.

⁸ H.Y. Sang, K. Byung-Hak, Y. Sang-Kyu, H. Myoung, *Chronic non-social stress affects depressive behaviors but not anxiety in mice*, „Korean Journal Physiol Pharmacol” 2014, no. 18, s. 263–268.

⁹ T. Bachkirova, *The role...*, *op.cit.*

¹⁰ E. Frydenberg, R. Lewis, *Boys play sport and girls turn to others: age, gender and ethnicity as determinants of coping*, „Journal of Adolescence” 1993, no. 16, s. 253–266.

Poszczególne rodzaje strategii, także efektywnych i produktywnych, ilustruje obszerne narzędzie opracowane pierwotnie do mierzenia radzenia sobie ze stresem u osób dorastających. W ACS (Adolescent Coping Scale) wyodrębniono aż 18 różnych typów strategii zgrupowanych następująco:

- poszukiwanie wsparcia społecznego – stosowanie strategii, które zakładają podzielenie się problemem z innymi i skorzystanie ze wsparcia w celu opanowania problemu;
- skupienie się na rozwiązaniu problemu – systematyczna praca, na przykład dowiadywanie się, branie pod uwagę różnych punktów widzenia lub możliwości rozwiązania problemu;
- ciężka praca i osiągnięcia – strategie łączące ambicje, zobowiązania i pracę;
- martwienie się – strategie, które odzwierciedlają troskę o przyszłość, mogą to być zmartwienia konkretne lub bardzo ogólne;
- inwestowanie w bliskich przyjaciół – zaangażowanie się w bliższe, przyjacielskie relacje;
- poszukiwanie przynależności – troska o swoje miejsce w grupie społecznej;
- myślenie życzeniowe – strategie, których celem jest stwarzanie nadziei i przewidywania pomyślnego zakończenia problemu;
- wspólna akcja – działania mające na celu informowanie innych o problemie, pisanie petycji, współdziałanie z innymi osobami mającymi podobny lub ten sam problem;
- redukcja napięcia – wszelkie działania prowadzące do poprawy samopoczucia i zredukowania odczuwanego dyskomfortu, na przykład picie alkoholu, palenie, zażywanie narkotyków;
- nieradzenie sobie – strategie, które odzwierciedlają niepodejmowanie działań w obronie przed stresem lub obrazują wzrost problemów psychosomatycznych;
- ignorowanie problemu – świadome blokowanie problemu i rezygnacja połączona z akceptacją problemu;
- samoobwinianie – postrzeganie siebie jako osoby odpowiedzialnej za swój problem lub zmartwienie;
- zatrzymywanie dla siebie – wycofanie z kontaktu z innymi osobami i chęć zatrzymania swoich problemów dla siebie;
- poszukiwanie wsparcia duchowego – oddawanie się modlitwie, wierze w pomoc przewodnika duchowego, Boga, czytanie Pisma Św. itp.;

- skupienie się na pozytywach – próba utrzymywania pozytywnego i radosnego spojrzenia na obecną sytuację, uważanie siebie za szczęściarza itp.;
- poszukiwanie pomocy specjalisty – zwracanie się do doradców i psychologów w celu uzyskania profesjonalnej rady lub wsparcia;
- poszukiwanie relaksu – oddawanie się zajęciom przynoszącym uspokojenie, ulgę, takich jak czytanie, malowanie, spacer, słuchanie muzyki, zakupy;
- fizyczna rekreacja – angażowanie się w sport i utrzymywanie dobrej formy fizycznej¹¹.

Zatem repertuar strategii może być bardzo szeroki, a w związku z tym próby ich klasyfikacji są niełatwe. Część z nich bardzo wyraźnie wiąże się ze specyficzną postawą osoby radzącej sobie ze stresem. Oto w sytuacji doświadczania trudności lub wyzwań niektórzy ludzie ignorują problem, skupiają się na relaksie i przyjemnościach, szukają fizycznej rekreacji, czytają, słuchają muzyki, piją alkohol lub nic nie robią. Inni przeciwnie, poszukują informacji, pomocy i nie ustają w wysiłkach przepracowania problemu.

Źródła preferencji

Istotne pytanie – z punktu widzenia ryzyka i w konsekwencji kosztów organizacji – dotyczy zatem źródeł preferencji ludzi w stosowaniu strategii. Dlaczego niektóre osoby preferują styl unikowy, a inne aktywne? Dlaczego w pewnych sytuacjach radzimy sobie, stosując strategie skupione na problemie, a w innych ignorujemy stres, oszukując się, że go nie ma? Odpowiedź na te trudne pytania dodatkowo komplikuje fakt, że radzenie sobie ze stresem jest bardzo dynamicznym procesem i podlega niemal ciągłym zmianom.

Próby opisanie warunków przyczyniających się do efektywnego reagowania na stres, to jest zarówno korzystnego spostrzegania stresorów, jak i radzenia sobie (*coping*), podjęły się, w oparciu o obszerne badanie empiryczne, Deborah Terry i Nerina Jimmieson¹². Stworzony przez nie model grupuje istotne dla tego zjawiska czynniki (por. rys. 1).

W prezentowanym modelu istotne okazały się cechy kontekstu, zasoby do radzenia sobie i stosowane strategie. Sytuacja korzystna z punktu widzenia wiedzy i wynikającej z niej praktyki zarządzania ryzykiem wysokich kosztów nieefektywnego reagowania na stres zachodzi wówczas, gdy pracownik jest umiarkowanie zaangażowany w wyzwania i trudności (zbyt

¹¹ *Ibidem*.

¹² D. Terry, N. Jimmieson, *A stress..., op.cit.*

mocne zaangażowanie skutkuje ryzykiem wypalenia, niepokoju itp.), w organizacji jest swobodny dostęp do informacji i ma ona menedżera efektywnie kontrolującego wyzwania i trudności. Coachingowi lub doradztwu podlegać natomiast mogą elementy zasobów radzenia sobie, wśród których autorki umieściły emocjonalność, samoocenę i kontrolę przekonań.

Charakterystyka stresora

- 1) Zaangażowanie pracownika
- 2) Informacja
- 3) Przywództwo



Oceny sytuacyjne

- 1) Kontrola sytuacji
- 2) Efektywność własna
- 3) Gotowość do zmiany

Odporność na stres

- 1) Strategie skupione na emocjach
- 2) Strategie skupione na problemie

Przystosowanie pracownika

Zasoby radzenia sobie

- 1) Negatywna emocjonalność
- 2) Samoocena
- 3) Kontrola przekonań
- 4) Wsparcie przełożonych



Rys. 1. Model oporności na stres w organizacji

Źródło: D. Terry, N. Jimmieson, *A stress & coping approach to organization change: evidence from three field studies*, „Australian Psychologist” 2003, no. 38, s. 92–101.

Nie wchodząc w terapeutyczne kwestie dotyczące neurotyzmu i samooceny, warto rozwinąć pojęcie kontroli przekonań. Jest ono związane z pomysłem Martina Seligmana, który uważa, że postrzeganie i rozumienie trudności u ludzi podlegać może swoistej kontroli. Reinterpretacja stresora, próby przeformułowania go i nadania mu nowego, bardziej optymistycznego znaczenia powodują, że ludzie efektywniej radzą sobie z trudnościami, a samo wyzwanie nie jest spostrzegane negatywnie. Przykładem może być informacja o nowym taryfikatorze płac w firmie. Początkowo spostrzegana jako zagrożenie lub krzywda może być reinterpretowana w ten sposób, że efektywny i zaangażowany pracownik widzi w niej szansę na lepsze zarobki.

Zdaniem Seligmana kontrola przekonań podlega uczeniu się i jest bardzo korzystnym zjawiskiem o dość dalekosiężnych skutkach (także osobistych dla pracownika, ponieważ wzmacnia tak zwany dyspozycyjny optymizm), dlatego warto ją poddawać treningom i szkoleniom organizowanym w firmie. Kolejny zamieszczony w modelu element zasobów – wsparcie zależeć

będzie od decyzji i kompetencji menedżerskich. Także od wiedzy, doświadczenia i wynikających z tego kompetencji przełożonych zależy organizowanie kontekstu pracy w taki sposób, by był jak najmniejszym źródłem stresu¹³.

Z badań wynika, że szczególnie sytuacja braku kontroli nad wydarzeniem trudnym jest związana ze stosowaniem strategii, które w innych sytuacjach mogą być mało pomocne w przepracowaniu stresu. Tak więc strategie nieproduktywne stosowane są przez ludzi wówczas, gdy są oni przekonani, że nie mają wpływu na wyzwanie (zadanie). Warto w tym miejscu zauważyć, że może być ono w rzeczywistości kontrolowalne, lecz kluczowe jest przekonanie o jego niekontrolowalności. Zmienić je może dostęp do informacji lub próba – jeśli jest to możliwe – podzielenia zadania na etapy, z których przynajmniej część podlega kontroli.

Strategie zorientowane na problem

Deborah Terry i Nerina Jimmieson stwierdziły, że strategiami związanymi z dobrostanem psychicznym u ludzi i z efektywnym radzeniem sobie z punktu widzenia organizacji były strategie zorientowane na problem, nie zaś skoncentrowane na emocjach¹⁴. Wyniki te potwierdziły inne badania, na przykład Ewy Torkelson i Tuui Muhonen¹⁵. Ustalono w nich, że strategia zaprzeczania (*denial*) była związana z wyższą podatnością na choroby u badanych osób. Nie stwierdzono jednak, by stosowanie strategii skupionych na problemie było związane z korzystniejszymi wskaźnikami dobrostanu psychicznego i zdrowia.

W wielu organizacjach, w których wysoka efektywność radzenia sobie ze stresorami (wojsko, szpitale, służby interwencyjne) jest podstawowym warunkiem ich funkcjonowania, prowadzi się systematyczne szkolenia pracowników, których celem jest nauczenie personelu efektywnego radzenia sobie. Zwykle krokiem pierwszym w takim treningu jest ustalenie, jaki zbiór strategii jest najchętniej stosowany przez osobę szkoloną, kolejne kroki polegają na wskazaniu, jakie strategie mogą być przydatne w określonym typie trudności. Prezentowane są także strategie skupione na problemie o charakterze poznawczym (kognitywnym) – myślenie, planowanie, poszukiwanie informacji, indukcja itp.

Wsparcie społeczne, z którego szczególnie chętnie korzystają kobiety, może być także bardzo efektywną strategią, pod warunkiem że nie skupia

¹³ M. Seligman, *Optymizmu można się nauczyć*, Media Rodzina, Poznań 2000.

¹⁴ D. Terry, N. Jimmieson, *A stress...*, *op.cit.*

¹⁵ E. Torkelson, T. Muhonen, *Coping strategies and health symptoms among men and women in a downsizing organization*, „Psychological Reports” 2003, no. 93, s. 899–908.

się ono tylko i wyłącznie na wentylacji emocji czy dzieleniu się problemami. Powinno zawierać takie elementy, jak pomoc informacyjna, doświadczenie, wiedza¹⁶.

Jak staraliśmy się wykazać, „proces zarządzania ryzykiem – systematyczne stosowanie polityk, procedur i praktyk zarządzania do działań w zakresie komunikacji, konsultacji, ustanawiania kontekstu, oraz identyfikowania, analizowania, ewaluacji, postępowania z ryzykiem, monitorowania i przeglądu ryzyka”¹⁷ dotyczyć może w istotnym zakresie zjawiska stresu i radzenia sobie z nim w organizacjach. Menedżerowie znający potencjalne i rzeczywiste źródła stresu i wyposażeni w wiedzę na ten temat mogą sami przyczynić się do wyższej efektywności radzenia sobie z wyzwaniami w firmach. Mogą też – wtedy gdy okaże się to potrzebne i pomocne – korzystać z zewnętrznych szkoleń. Od nich zatem zależy, czy w organizacji, która boryka się z bardzo poważnymi obciążeniami i wyzwaniami, proces radzenia sobie jest efektywny, a ryzyko wysokich kosztów psychospołecznych i finansowych zminimalizowane.

Bibliografia

- Al-Makhaita H.M., Sabra A.A., Hafez A.S., *Predictors of work related stress among nurses working in primary and secondary health care levels in Eastern Saudi Arabia*, „Journal of Family & Community Medicine” 2014, no. 21, s. 79–84.
- Bachkirova T., *The role of self and identification with the organization as factors influencing work-related stress: implications for helping*, „Counseling Psychology Quarterly” 2012, no. 25, s. 49–62.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, appraisal and coping*, Springer, New York 1984.
- Sang H.Y., Byung-Hak K., Sang-Kyu Y., Myoung H., *Chronic non-social stress affects depressive behaviors but not anxiety in mice*, „Korean Journal Physiol Pharmacol” 2014, no. 18, s. 263–268.
- Seligman M., *Optymizmu można się nauczyć*, Media Rodzina, Poznań 2000.
- Terry D., Jimmieson N., *A stress & coping approach to organization change: evidence form three field studies*, „Australian Psychologist” 2003, no. 38, s. 92–101.
- Torkelson E., Muhonen T., *Coping strategies and health symptoms among men and women in a down-sizing organization*, „Psychological Reports” 2003, no. 93, s. 899–908.
- Wziętek-Staśko A., *Sex as determinant of communication process effectiveness in organization*, „Tiltai” 2008, no. 43, s. 1–11.

Renata Sikora – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie: psychologia, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej, Wydział Zarządzania i Finansów.

Marek Błaszczyk – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Ryneków i Konkurencji.

¹⁶ K. Hyer, F.J. Keeffe, L.M. Brown, J. Krok, E. Vongxaiburana, M. Akins, *Pain Coping Skills Training for Nursing Home Residents with Pain*, „Best Practice in Mental Health” 2010, no. 6, s. 74–89.

¹⁷ Wikipedia, hasło „zarządzanie ryzykiem”.

Paweł Miodek, Łukasz Speer

PRZEDSIĘBIORSTWO W STANIE UPADŁOŚCI – NA PRZYKŁADZIE WYTYCZNYCH „POLITYKI NOWEJ SZANSY”

Burzliwe i gwałtowne zmiany, jakim ulega świat w ostatnim trzydziestolecium, powodują konieczność weryfikacji wszystkich dotychczas obowiązujących paradygmatów cywilizacyjnych, w tym w sferze gospodarki i ekonomii¹. Światowa transformacja systemowa zapoczątkowana pod koniec XX wieku, obejmująca przekształcenia ustrojowe, gospodarcze i społeczne, została wywołana przez czynniki pośrednie. Należą do nich: rewolucja informatyczna i zmiana systemu komunikowania się ludzi; gospodarka opierająca się na kapitale intelektualnym i wiedzy oraz rewolucja technologiczna; postępująca globalizacja i związana z nią rosnąca złożoność i nieprzejrzyistość powiązań gospodarczych; konieczność internacjonalizacji kapitału i „ucieczki podażowej” z rynków krajowych na rynek ogólnosiwiatowy². Spowodowały one tworzenie radykalnie zmienionych struktur nie tylko w obszarze polityczno-społecznym, ale także w obszarze gospodarczo-kulturowym, ulegając w toku ćwierćwiecza ponownemu przekształceniu³. We współczesnym świecie wpływają one również na właściwości i charakterystykę nowoczesnej osoby zarządzającej oraz na otoczenie firm i zachodzące w nim zmiany.

¹ Paradygmat rozumiany jest jako wzorzec (łac. *paradigma* – wzór). Według T.S. Kuhna traktowany jest jako matryca dyscyplinarna, uporządkowany zbiór przekonań, nastawień czy przeświadczeń podzielanych przez uczonych uprawiających określoną dyscyplinę naukową. Zob. T.S. Kuhn, *The Essential Tension. Selected Studies in Scientific Tradition and Change*, The University of Chicago Press, Chicago 1977, za: L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa 1999, s. 57–89.

² J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 14.

³ L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu: Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 17.

Transformacja otoczenia

Czynniki przyczyniające się do transformacji otoczenia obejmują globalizację i międzynarodową konkurencję pomiędzy firmami, a także równoczesny rozwój techniki i technologii w środowisku, w którym dotychczasowe rynki zaczęły rozwijać się i dojrzewać. Wynikający ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstw wzrost konkurencyjności spowodowany był także deregulacjami zachodzącymi w obrębie tych procesów oraz pomniejszych czynników⁴. Z jednej strony pełne otwarcie granic związane z globalizacją oraz łamanie barier wymiany i przepływów pobudziło rozwój zachowań konsumpcyjnych, a więc i popytowych. Z drugiej strony nie nastąpiło wystarczające zabezpieczenie ludzkości przed negatywnymi konsekwencjami globalnego rynku ujawniającymi się w światowej gospodarce na zasadzie zjawiska naczyń połączonych. Krótko to ujmując, w gospodarce nowego globalnego typu ważną rolę odgrywa łańcuch zależności biznesowych, w którym niepowodzenie jednego ogniwa może wpływać na sukces lub porażkę pozostałych.

Zmiana postrzegania dotyczy również spojrzenia na porażkę biznesową, która stała się wypadkową wielu czynników, niekoniecznie zawinionych, a nawet wręcz niezależnych od działalności poszczególnych przedsiębiorców. Upoważnia to do rewizji tradycyjnej oceny bankructwa i upadłości. Zaczęto zdawać sobie sprawę, że globalna gospodarka, w której następują ciągłe zmiany (i tylko one są pewne w odróżnieniu od niepewności istnienia przedsiębiorstwa), wymaga zreformowania podejścia do kwestii porażki biznesowej. Konieczne stało się wynalezienie nowych narzędzi i technik zarządzania przedsiębiorstwem, zrywających z dotychczasowymi koncepcjami zarządzania opierającymi się na poprawie produktywności i zarządzaniu dostępnymi zasobami w stabilnym otoczeniu⁵.

Istota zmiany w tym zakresie wyraża się w implementacji nowego modelu zarządzania opartego na wytworzeniu wartości dodanej oraz zarządzaniu wiedzą i innowacyjnością w turbulentnym otoczeniu⁶. Konieczne stały również odpowiednie zmiany systemowe eliminujące bariery edukacyjne

⁴ B.R. Kuc, *Zarządzanie przywódce. Pokora koronuje sukces*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014, s. 275.

⁵ Por. A. Mazurkiewicz, *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty)*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, M.G. Woźniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 410.

⁶ D. Jamali, *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, „Journal of Management Development” 2005, vol. 24, no. 2, s. 109.

i świadomościowe, regulacyjne i instytucjonalne, wpływające negatywnie na pojęcie bankructwa i postrzeganie go jedynie przez pryzmat sankcji⁷.

Od modelu likwidacyjnego do naprawczego

Gospodarka oparta na globalnej sieci zależności i powiązań, określana potocznie gospodarką globalną lub globalizacją w większym wymiarze, jest jedną z cech epoki. Dotyczy gospodarki jako całości, a nie tylko czynników natury technologicznej, technicznej, komunikacyjnej i kulturowej. W takim ujęciu jednym z wiodących determinantów rozwoju jest koncentracja kapitału połączona z powstawaniem dużych ponadnarodowych podmiotów o globalnym zasięgu⁸. Do istotnych przejawów zmian zachodzących pod wpływem globalizacji w światowej gospodarce należy także system wzajemnych powiązań w relacjach gospodarczych. Nowe zjawiska i wzrost natężenia już istniejących na poziomie produkcyjnym, dostawczym oraz finansowym wytworzyły sieć powiązań pomiędzy podmiotami pracującymi na własne konto, lecz jednocześnie – przez nawiązanie współpracy – przyczyniających się do wytworzenia efektu końcowego, w którym każde z ogniw tego łańcucha ma swój udział⁹.

Zmiany te wpływają również na kreację nowego wizerunku menedżera globalnego. Według Bolesława Rafała Kuca musi się on sprawdzać w 14 kluczowych wymiarach. Są to: globalne myślenie, przewidywanie przyszłych możliwości, kreowanie i zwiększanie uprawnień kadry, rozwijanie i zwiększanie uprawnień kadry, akceptowanie różnic kulturowych, budowanie zespołów i partnerstwa, sprzyjanie zmianom, entuzjazm dla nowych technologii, wspieranie konstruktywnych wyzwań, zapewnienie zadowolenia klientów, osiąganie przewagi konkurencyjnej, okazywanie osobistej siły i kompetencji, dzielenie się przywództwem, działanie zgodnie z głoszonymi wartościami¹⁰. Przy czym cechy osoby zarządzającej, stanowiące jeden z elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa, również powinny ulegać zmianom, tak jak całe otoczenie.

Wzajemne zależności i powiązania w świecie gospodarczym mogą przynosić duże zyski podmiotom uczestniczącym. Ale należy zdawać sobie sprawę, że jednocześnie skutkują one ryzykiem niepowodzenia biznesu. Trzeba

⁷ Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu, *Polityka nowej szansy*, Projekt Wer. 3, Warszawa 2012, s. 26–28.

⁸ M. Czerny, *Globalizacja a rozwój. Wybrane zagadnienia geografii społeczno-gospodarczej świata*, PWN, Warszawa 2005, s. 22.

⁹ T. Friedman, *Świat jest płaski*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006, s. 163.

¹⁰ B.R. Kuc, *Zarządzanie przywódcze...*, *op.cit.*, s. 273–274.

bowiem brać pod uwagę, że niepewny stan finansowy, gospodarczy, zarządczy bądź podatność na czynniki makroekonomiczne któregośkolwiek z dostawców wartości będących przedmiotem obrotu lub wymiany gospodarczej mogą przenosić się na partnerów¹¹. Konstatując nowe realia gospodarcze w zetknięciu z koniecznością zabezpieczenia interesów własnego przedsiębiorstwa, należy mieć na względzie, że w nowym modelu funkcjonowania rynkowego indywidualne dokonania mogą okazać się działaniem niewystarczającym dla osiągnięcia sukcesu. W przedstawianej nowej jakości zarządczo-prawnej, autentycznym zabezpieczeniem interesów jest umożliwienie dostatecznego działania całej sieci powiązań, od zaczątków działalności aż do sytuacji kryzysowych zagrażających bankructwem.

Nowe koncepcje upadłości

Zmian koncepcyjnych na tle wymienionych relacji wymaga zatem kwestia upadłości oraz jej zasadniczego celu: zaspokojenia wierzycieli upadłego. Pomocne w opisie funkcjonującego w polskim systemie prawnym schematu upadłości może być literalne brzmienie art. 2 ustawy z 28 lutego 2003 roku – Prawo upadłościowe i naprawcze: „Postępowanie uregulowane ustawą należy prowadzić tak, aby roszczenia wierzycieli mogły zostać zaspokojone w jak najwyższym stopniu, a jeśli racjonalne względy na to pozwolą – dotychczasowe przedsiębiorstwo dłużnika zostało zachowane”¹². Wykładnia językowa tego przepisu wskazuje na drugorzędne znaczenie zachowania przedsiębiorstwa. W prawie upadłościowym dobro wierzycieli i dążenie do ich zaspokojenia są niewątpliwym priorytetem, ale uwzględniając obecne trendy gospodarcze oraz praktykę zarządczą, należy przyjąć, że restrukturyzacja przeprowadzona w odpowiednim momencie może być skutecznym narzędziem służącym zaspokojeniu wierzycieli przy jednoczesnym zachowaniu działalności upadłego. Rozwiązanie globalnych problemów wymaga zatem zmian w lokalnym prawie, doktrynie, praktyce sądowej i zarządczej.

Oddzielnym zagadnieniem wymagającym analizy jest unifikacja prawa upadłościowego na poziomie międzynarodowym. Każdy kraj, który chce znajdować się w gronie uczestników światowego handlu, powinien zadbać o wysoką jakość własnego prawa, umożliwiającego podmiotom krajowym sprawną restrukturyzację w przypadku zaistnienia dużego ryzyka niewypłacalności. W Polsce rozpoczęto prace ustawodawcze zmierzające do ustanowienia rozwiązań odpowiadających światowym standardom upadłości,

¹¹ M. Czerny, *Globalizacja a rozwój...*, *op.cit.*, s. 30.

¹² Tekst jedn. Dz.U. z 2012 r. poz. 1112 ze zm.

uwzględniających skuteczne funkcjonowanie prawa naprawczego. W założeniach projektów nowelizacyjnych znalazły się odniesienia do przesłanek ekonomicznych warunkujących efektywną restrukturyzację. W myśl projektu ustawy z ekonomicznego punktu widzenia decydującym momentem dla powodzenia postępowaniem upadłościowego jest złożenie wniosku o upadłość w takim czasie, aby była szansa na dokonanie restrukturyzacji. Wymaga to między innymi redefiniowania pojęcia niewypłacalności. Rozstrzygająca powinna być chwila złożenia wniosku do odpowiedniego sądu, pozwalająca na podjęcie naprawy, a nie jak dotychczas – taki stan przedsiębiorstwa, który kwalifikował je do likwidacji. Przedsiębiorca powinien zatem wnosić o możliwość restrukturyzacji na etapie zagrożenia niewypłacalnością, a nie wtedy, gdy niewypłacalność już stała się faktem¹³.

Wprowadzeniu nowych przepisów prawa powinna towarzyszyć świadomość nowych norm upadłości, tworzących nową jakość w powszechnym rozumieniu bankructwa. Według projektu rządowego dotychczasowy, stygmatyzujący wizerunek upadłego powinien przekształcić się w mniej negatywny obraz przedsiębiorcy restrukturyzującego¹⁴. Podobne założenia można znaleźć w tak zwanej polityce drugiej szansy.

Wczesna interwencja w przedsiębiorstwie jest jednym z warunków pomocy ze strony państwa, a zarazem koniecznym elementem wspomagającym przeprowadzenie udanego procesu restrukturyzacyjnego. Aby to osiągnąć, potrzebna jest zmiana paradygmatu upadłości, ściśle zespolonego ze zdefiniowaniem niewypłacalności, koncepcją – w społecznym kontekście – zaspokojenia dłużników oraz ustalenie właściwego momentu zgłoszenia wstępnych problemów z wypłacalnością. Podstawą pierwszego etapu działań zarządczych i prawnych jest podjęcie w przedsiębiorstwie odpowiednio wczesnej interwencji opierającej się na uzasadnionym przewidywaniu mogących nastąpić trudności¹⁵.

Eksperti Ministerstwa Gospodarki sygnalizują jednak, że w Polsce częstym zjawiskiem jest niedojrzałość przedsiębiorców, wyrażająca się brakiem umiejętności zrzeszania się w struktury mogące zapewnić zorganizowaną wzajemną pomoc fachową i finansową. Istotnym czynnikiem utrudniającym znalezienie rozwiązania pojawiających się napięć i trudności jest także pływ-

¹³ Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. Nowelizacji Prawa upadłościowego i Naprawczego – pkt 2.01–2.02, <http://ms.gov.pl/pl/novelizacja-prawa-upadlosciowego-i-naprawczego/> (data dostępu: 10.12.14).

¹⁴ Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. Nowelizacji Prawa upadłościowego i Naprawczego – pkt 2.03.

¹⁵ Ekspertyza dotycząca przeciwdziałania upadłości przedsiębiorstw oraz polityki drugiej szansy – pkt 4.2.2.6, http://www.mg.gov.pl/files/upload/17483/Polityka_drugiej_szansy.pdf (data dostępu: 10.12.14).

kość rynków finansowych, przejawiająca się niedostatkami kapitału do prowadzenia stabilnej działalności¹⁶.

W złożonej gospodarce globalnej, dominującej we współczesnym świecie, charakterystyczne jest rozmycie finansowania pod względem pochodzenia kapitału koniecznego do zrealizowania przedsięwzięcia biznesowego. Zauważalne jest przy tym zjawisko koncentracji kapitału w największych instytucjach finansowych o charakterze międzynarodowym. Predykcja, czyli przewidywanie, ewentualnego bankructwa opisywane w polityce drugiej szansy powinna skłaniać przedsiębiorców do prowadzenia na własny użytek badań oceniających ewentualne zagrożenia niewypłacalnością, pozwalających na tle przewidywanej kondycji firmy wprowadzić plany restrukturyzacyjne z odpowiednim wyprzedzeniem¹⁷. Stanowi ona również element wykorzystywany w badaniach makroekonomicznych do oceny ryzyka pojawienia się większej fali upadłości w skali globalnej, dzięki którym mogą być podjęte konieczne działania zapobiegające załamaniu się w relacjach gospodarczych epoki postindustrialnej którejkolwiek z elementów w szeregu wzajemnych zależności.

W polskim systemie i praktyce

Za przedmiot analizy służącej dokonaniu niezbędnych sygnalizowanych wcześniej zmian należy obrać czynniki celowościowe oraz szczegółowe przepisy prawa wymagające nowelizacji. Trzeba też uwzględnić fakt, że zmiany prawa upadłościowego i naprawczego wymagają konsultacji i szczegółowych uzgodnień w procesie legislacyjnym, toteż trudno z góry wskazać konkretne przepisy wymagające nadania im nowego brzmienia. Można natomiast sygnalizować szczegółowe obszary wymagające pracy legislacyjnej oraz wynikającą z dostosowania do nowych wymagań gospodarczych celowość stosowanych przepisów. W aksjologicznym ujęciu nowa jakość w postępowaniu upadłościowym jest ukierunkowana na ochronę wartości ekonomicznych przedsiębiorstwa oraz spłatę wierzycieli¹⁸.

Można zaryzykować stwierdzenie, że szanse na spełnienie zobowiązań wobec wierzycieli zmniejszają się znacząco, jeśli nie następuje doprowadzenie do odpowiedniego stanu przedsiębiorstwa. Trzeba jednak mieć świadomość, że prowadzące do tego działanie wymaga zwiększenia czasu oczekiwania na spłatę ciążących na przedsiębiorstwie zobowiązań. Niekiedy

¹⁶ Ekspertyza dotycząca przeciwdziałania upadłości przedsiębiorstw oraz polityki drugiej szansy – pkt 4.2.1.1.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ Projekt założeń projektu ustawy – Prawo restrukturyzacyjne, wersja z 24 lipca 2013 roku.

skutkuje to obniżeniem poziomu zaufania pomiędzy uczestnikami postępowania, istotne jest jednak nakreślenie obowiązków państwa wobec powinności przedsiębiorców, ich wierzycieli i kontrahentów. Państwu przypadają funkcje regulacyjne i władcze. Ze strony państwa powinny zatem zostać zapewnione instrumenty pozwalające na przeprowadzenie restrukturyzacji.

Za tego rodzaju instrument można uznać regulacje prawne w sferze prawa materialnego i proceduralnego, pozwalające przedsiębiorcom i wierzycielom poruszać się w obszarze prawa upadłościowego. Jednocześnie ułatwieniem w prowadzeniu sprawnej restrukturyzacji jest poszerzanie świadomości prawno-ekonomicznej związanej z działaniami restrukturyzacyjnymi przynoszącymi zmianę schematu upadłości. W nowym modelu podstawą warunkującą skuteczność implementacji upadłości jest wymazanie stygmatyzacji upadłego. Drogą ku temu jest prawne unormowanie autonomii postępowań restrukturyzacyjnych w stosunku do postępowań o charakterze likwidacyjnym¹⁹.

Obecny model postępowania upadłościowego w jego restrukturyzacyjnym aspekcie ma nadmiernie formalny charakter. Z tego względu w projektach przedstawianych przez polską administrację podnoszona jest konieczność zmiany procedur związanych z upadłościami. W przypadku stwierdzenia ryzyka niewypłacalności celem jest maksymalizacja szybkości i efektywności postępowania. Nowe rozwiązania wymagają nowoczesnych działań, stąd wynika koncepcja szerszego wykorzystania w tego rodzaju postępowaniach urzędzeń i rozwiązań teleinformatycznych²⁰.

Z odformalizowaniem postępowania należy połączyć również zwiększenie roli aktywnych wierzycieli przy jednoczesnym wzmocnieniu odpowiedzialności nierzetelnych dłużników i nieuczciwych upadłych. W tej koncepcji wiodąca rola przypada nie organom państwowym czy syndykowi sprawującemu w rzeczywistości funkcję urzędnika sądowego, lecz osobie mającej interes prawny i majątkowy w postępowaniu. Odformalizowanie połączone ze zwiększeniem odpowiedzialności za nierzetelne postępowanie powinno zwiększyć elastyczność decyzyjną osób współkształtujących przyszłość przedsiębiorstwa. Jednocześnie przewiduje się sankcje mające zapewnić uczciwość w dążeniu do wspólnego dobra, czyli doprowadzenie do najlepszego stanu przedsiębiorstwa upadłego i spłacenie jego wierzycieli. Preferowaną przez autorów projektu zmianą w ustawie są działania restrukturyzacyjne w odróżnieniu od dominującej dzisiaj koncepcji likwidacyjnej²¹.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. Nowelizacji Prawa Upadłościowego i Naprawczego – pkt 2.04.

²¹ Projekt założeń projektu ustawy – Prawo restrukturyzacyjne, wersja z 24 lipca 2013 roku.

Rozwiązanie modelowe przyjęte w nowelizacji prawa upadłościowego na tle światowych trendów jest oparte na trzech filarach, które najdobitniej definiuje rządowa koncepcja polityki drugiej szansy. Proponowany model zakłada istnienie instrumentów zapobiegawczych, jak wspomniany wcześniej monitoring aktualnego stanu przedsiębiorstwa czy szacowanie ryzyka. Funkcje naprawcze skorelowane są z restrukturyzacją i opierają się na współpracy uczestników zmierzającej do wypracowania najlepszej drogi wyjścia z kryzysu i zapewnienia dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Trzecim, nie mniej istotnym elementem jest nowy start przedsiębiorstwa po dokonanych zmianach jako etap postępowania upadłościowego²².

Szczupłe ramy artykułu nie pozwalają na prześledzenie wszystkich zmian dokonywanych w ostatnich latach w prawie upadłościowym i naprawczym w Polsce, nie ma też możliwości bliższej analizy każdego nowelizowanego przepisu. W nowoczesnej gospodarce rynkowej bowiem potrzebne są zmiany systemowe obejmujące podstawowe normy prawne. Tematem na oddzielne badanie jest pytanie o rolę państwa, stopień władztwa organów państwowych w procesach restrukturyzacyjnych oraz o to, jak daleko można wyznaczyć granicę prowadzenia procesu upadłościowego bez konieczności pomocy ze strony organów władzy sądowniczej i administracyjnej. Tak więc oprócz zmiany definicji na poziomie nauki i globalnych trendów ekonomicznych niezbędne staje się przewartościowanie definicyjne również norm będących podstawą prawa upadłościowego. Nowelizacja tego prawa polega przede wszystkim na dostosowaniu norm prawnych do rzeczywistych potrzeb gospodarczych oraz na określeniu na nowo pojęcia niewypłacalności.

Zgodnie z projektem ustawy normy określające stan niewypłacalności będą skorelowane z faktyczną kondycją przedsiębiorstwa. Brzmienie nowych przepisów będzie uwzględniało aktualne potrzeby ekonomiczne, tworzony model prawa upadłościowego i relacje pomiędzy uczestnikami tego postępowania. Zaostrzenie sankcji wyrażonych w nowelizacji powinno zapobiec nadużyciom wobec któregośkolwiek z uczestników, utrzymując jednocześnie wartości celowościowe i odpowiedni przebieg postępowania. Uzupełnione zostaną przepisy dotyczące ogłoszenia upadłości, wierzytelności, udziału poszczególnych wierzycieli, relacji pomiędzy wierzycielami i pomocy państwa²³.

²² Ekspertyza dotycząca przeciwdziałania upadłości przedsiębiorstw oraz polityki drugiej szansy – pkt 5.

²³ Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. Nowelizacji Prawa Upadłościowego i Naprawczego – pkt 4.02.

W fazie kryzysu

Klasyczna teoria zarządzania oraz stosowane przez nią metody i narzędzia nie spełniają pokładanych nadziei, czego przykładem są przedsiębiorstwa budowlane (kolejne z tej branży dotyka głęboki kryzys). Dzieje się tak, gdyż kluczowym aspektem tradycyjnego modelu zarządzania była poprawa produktywności przedsiębiorstwa i zarządzanie dostępnymi zasobami w stabilnym otoczeniu. Tymczasem takiego otoczenia w rzeczywistości gospodarczej nie ma. W otoczeniu przedsiębiorstw dochodzi do dynamicznych i różnorodnych zmian. Z tych powodów, jak podkreślał Peter Drucker, efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku musi polegać na odejściu od schematyzmu. Po prostu w tej sytuacji przedsiębiorcy muszą wykazywać się większą otwartością na nowe technologie, a także innowacyjnością we wszystkich dziedzinach, przedsiębiorczością, zdolnościami adaptacyjnymi²⁴. Aby przedsiębiorstwo przetrwało i odnosiło sukcesy w zmieniających się warunkach, niezbędne jest przyjęcie zasad zarządzania, które można scharakteryzować w pięciu punktach:

- podstawowym obowiązkiem społecznym przedsiębiorstwa jest osiągnięcie wartości dodanej;
- zasadniczym wymaganiami określającymi konkurencyjność jest jakość;
- reagowanie na zmiany w otoczeniu i potrzeby klientów jest kluczem do postępu;
- dla osiągnięcia wyróżniającej przewagi konkurencyjnej konieczna jest integracja portfela technologii;
- zasadą jest tworzenie wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów²⁵.

Analiza literatury i dotychczas przeprowadzonych badań dotyczących bezpośrednich powodów wystąpienia sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie i następnie jego bankructwa pokazuje, że w warunkach gospodarki postindustrialnej w znacznym stopniu są one konsekwencją nieumiejętności odkrycia i implementacji tych pięciu przewodnich wskazań. Nowoczesne zarządzanie musi umożliwiać elastyczne reagowanie na zmienność warunków oraz wspierać się na dużej mobilności i kreatywności przy podejmowaniu ryzykownych decyzji. Takie wymagania dyktuje przede wszystkim konieczność zapewnienia przewagi konkurencyjnej, satysfakcji odbiorców

²⁴ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.

²⁵ D. Jamali, *Changing management paradigms...*, *op.cit.*, s. 109.

oraz osiągnięcie pozostałych celów wynikających z przedmiotu działalności przedsiębiorstwa.

W trakcie upadłości kluczową postacią staje się osoba restrukturyzatora. Powinien on być sprawnym menedżerem, przejawiać cechy potrzebne do zarządzania w dłuższej perspektywie przedsiębiorstwem podlegającym przemianom. W jego działaniu zawierać się muszą elementy zarządzania przywódczego, prowadzącego do unormowania działania przedsiębiorstwa, obejmującego równoległe spłacenie wierzycieli oraz zbudowanie podstaw zdrowego funkcjonowania firmy w przyszłości. Generalnie menedżer ten, scharakteryzowany przez B.R. Kuca w książce *Zarządzanie przywódcze. Pokora koronuje sukces*, powinien być liderem przełomu wieków. Oznacza to, że powinien wyróżniać się doskonałymi zdolnościami kierowniczymi, jego kompetencje zaś powinny wynikać z doskonałej znajomości realiów, bogatego własnego doświadczenia, umiejętności przełożenia dobrej praktyki na odpowiednie zasady i schematy działania, posiadania wizji i motywacji oraz umiejętności zapewnienia partnerskich stosunków w realizacji stawianych zadań. Innymi słowy, wyróżnikiem powinny być zdolności przywódcze polegające na przyciąganiu ludzi wykonujących nakreślony plan zgodnie z założeniami i grupowanie ich wokół siebie, posiadanie intuicji co do zachodzących zmian reguł gry i umiejętność błyskawicznej reakcji na nie, zdolność do podejmowania bez zbędnej zwłoki decyzji potwierdzających swą słuszność w dłuższym okresie²⁶.

Nowoczesnego menedżera, jak wynika z badań przedstawionych przez B.R. Kuca, charakteryzują znakomite umiejętności interpersonalne pozwalające na kierowanie zespołem oraz zdolność utrzymywania balansu pomiędzy szacunkiem dla podwładnych a konsekwencją w decyzjach kierowniczych. Na liście cech takiego menedżera znajdują się też: cierpliwość w wysłuchiwanie opinii współpracowników i podwładnych, jasne przekazywanie komunikatów, udzielanie pomocy współpracownikom i podwładnym przez dzielenie się swoją wiedzą połączone z otwartością na poglądy i pomysły innych, wybaczenie błędów, tolerancja wobec osób niechętnych, zdolność godnego reprezentowania przedsiębiorstwa na zewnątrz. Posiadanie tych wszystkich cech, postaw, poglądów i zachowań sumuje się w zewnętrzną i wewnętrzną działalność dla dobra przedsiębiorstwa²⁷.

Przejście od modelu likwidacyjnego do restrukturyzacyjnego upadłości wymaga zatem zmian przyjętych wspólnie przez środowiska prawników, ekonomistów, menedżerów, przedstawicieli biznesu oraz przedstawicieli

²⁶ B.R. Kuc, *Zarządzanie przywódcze...*, op.cit., s. 255–256.

²⁷ *Ibidem*.

państwa. Ci ludzie tworzą bowiem taką grupę interesu, której naczelnym zadaniem jest w tym przypadku sprawne przeprowadzenie procesu upadłościowego, wyrażające się spłaceniem zobowiązań wobec dłużników przy jednoczesnym zachowaniu przedsiębiorstwa w dobrej kondycji. Tylko pod tymi warunkami restrukturyzator staje się autentycznym przewodnikiem w trudnym procesie naprawczym, tworzącym nowe wzorce skutecznych postępowań jednocześnie na rzecz przedsiębiorstwa upadłego i jego wierzycieli.

Rekomendacje „Polityki nowej szansy”

„Polityka nowej szansy” jako program opracowany na rzecz polepszenia sytuacji upadłych przedsiębiorców wprowadza, w ujęciu makroekonomicznym, nowy katalog pojęć do systemu polskiego prawa upadłościowego oraz rekomendacje nadające kierunek tym zmianom. Do głównych celów tak nakreślonego postępowania upadłościowego należy przywrócenie przedsiębiorcy zdolności funkcjonowania na rynku. Zastępuje funkcjonującą w doktrynie koncepcję upadłości windykacyjnej przyjmującą za priorytet spełnienie roszczeń wierzycieli²⁸.

Do najściślejszego kręgu osób zainteresowanych zmianami zawartymi w projekcie „Polityki nowej szansy” należą przedsiębiorcy, szczególnie z sektora małych i średnich firm, ich bowiem najczęściej dotyka porażka biznesowa. Podstawą tej koncepcji jest praca u podstaw, przebudowa świadomości tych uczestników grup interesów, których dotyczy lub może dotyczyć upadłość. Przede wszystkim nie jest zasadny rozpowszechniony w społeczeństwie stereotyp, że brak w określonym momencie i sytuacji sukcesu gospodarczego jest równoznaczny z klęską, z nienaprawialną i ostateczną porażką. Takie zdarzenia należy traktować jako punkt wyjścia do dalszej analizy rozwojowej skutkującej wprowadzaniem popartych aktualizacją prawa zmian modelu upadłości²⁹.

W przedstawianych przez rząd oraz środowisko biznesowe postulatach, określanych jako nowa koncepcja prawa upadłościowego, wprowadza się nowe kategorie semantyczne. Pomocna w tym zakresie jest implementacja prawa wspólnotowego, wzbogacającego dotychczasowe prawo upadłościowe między innymi o nowe definicje pomocy publicznej, przedsiębiorstwa zagrożonego, niewypłacalności bądź nadzoru nad upadłym przedsiębiorcą. W efekcie planowane są zmiany w prawie krajowym. Definiowane są w nim

²⁸ R. Adamus, *Prawo naprawcze przedsiębiorcy*, Warszawa 2009, s. 59.

²⁹ Ekspertyza dotycząca przeciwdziałania upadłości przedsiębiorstw oraz polityki drugiej szansy – pkt 5.1.2.3.1.

pojęcia dotyczące programu określonych działań podejmowanych w procesie upadłości w postindustrialnej gospodarce. Buduje to nadzieję, że w sytuacji zagrożenia przedsiębiorcy i ich partnerzy będą się wykazywać większą niż obecnie elastycznością, umiejętnością dostosowywania się do realiów, jakie niesie pojawiające się ryzyko niewypłacalności. Najskuteczniejszym bowiem, najsprawiedliwszym oraz odpowiadającym w największym stopniu wymaganiom współczesnego systemu gospodarczego jest typ upadłości nastawiony na restrukturyzację osiąganą metodami nowoczesnego zarządzania.

Bibliografia

- Adamus R., *Prawo naprawcze przedsiębiorcy*, Warszawa 2009.
- Czerny M., *Globalizacja a rozwój. Wybrane zagadnienia geografii społeczno-gospodarczej świata*, PWN, Warszawa 2005.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000.
- Ekspertyza dotycząca przeciwdziałania upadłości przedsiębiorstw oraz polityki drugiej szansy.
- Jamali D., *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, „Journal of Management Development” 2005, vol. 24, no. 2.
- Kuc B.R., *Zarządzanie przywódcze. Pokora koronuje sukces*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014.
- Kuhn T.S., *The Essential Tension. Selected Studies in Scientific Tradition and Change*, The University of Chicago Press, Chicago 1977.
- Ministerstwo Gospodarki, Departament Innowacji i Przemysłu, *Polityka nowej szansy*, Projekt Wer. 3, Warszawa 2012.
- Projekt założeń projektu ustawy – Prawo restrukturyzacyjne, wersja z dnia 24 lipca 2013 roku.
- Rekomendacje Zespołu Ministra Sprawiedliwości ds. Nowelizacji Prawa Upadłościowego i Naprawczego.

Paweł Miodek – absolwent Politechniki Świętokrzyskiej oraz Instytutu Nauk Prawnych PAN, doktorant w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej.

Łukasz Speer – absolwent Uczelni Łazarskiego, doktorant na Wydziale Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.

Ireneusz Radaczyński

INTAKUS SA – BŁĘDY W ZARZĄDZANIU SPÓŁKĄ BUDOWLANĄ

Załącznikiem Intakus SA był założony przez Bogdana Ludkowskiego w 1988 roku zakład budowlany. Rozwijał się on stopniowo, stosownie do wielkości przedsiębiorstwa, liczby zatrudnionych pracowników czy zakresu prowadzonej działalności. Już w 1991 roku Przedsiębiorstwo Projektowania i Realizacji Budownictwa Intakus Bogdan Ludkowski zajmowało znaczącą pozycję na rynku usług budowlanych we Wrocławiu. Osiem lat później przedsiębiorstwo zostało wniesione jako aport do spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. 70% udziałów objął Bogdan Ludkowski, 30% – Marek Boryczka.

Przyjęto docelowo, że ma ona stać się dostawcą kompleksowych usług dla deweloperów. Systematycznie rozszerzano przedmiot działalności o wynajem sprzętu budowlanego, prowadzenie stolarni, wytwórni konstrukcji stalowych, hurtowni budowlanej i kopalni kruszyw. Z czasem udziałowcy powołali do życia kolejne osoby prawne, które zajmowały się poszczególnymi segmentami działalności.

Utracona kontrola

Do prowadzenia handlu materiałami budowlanymi utworzono Intakus-Bart Sp. z o.o.¹, do wynajmu żurawi budowlanych i kontenerowych zapleczy budów – Ima Maszyny Budowlane Sp. z o.o.², natomiast do prowadzenia stolarni i wytwórni konstrukcji stalowych – zakładu produkcji pomocniczej utworzono Intakt Sp. z o.o.³ Pozycję podmiotu dominującego w Grupie Kapitałowej Intakus uzyskała Intakus-Bart Sp. z o.o. Przejęła ona głównie usługi w zakresie transportu i sprzętu budowlanego, a także prowadzenie hurtowni materiałów budowlanych. Kompleksowa obsługa realizowanych budów oraz

¹ Spółka została wpisana do rejestru przedsiębiorców KRS 22 stycznia 2003 r. pod nr 0000147898, wykreślona 9 maja 2008 r.

² Spółka została powołana do życia w 1998 r., wpisana do rejestru przedsiębiorców KRS 28 stycznia 2002 r. pod nr 0000086010.

³ Spółka rozpoczęła działalność w 1995 r., została wpisana do rejestru przedsiębiorców KRS 23 stycznia 2003 r. pod nr 0000147945.

świadczenie odpłatnych usług podmiotom zewnętrznym stały się możliwa dzięki zwiększaniu ilości maszyn, sprzętu budowlanego i środków transportu. Na tej podstawie budowano pozycję Grupy na rynku.

Od 2003 roku Intakus-Bart Sp. z o.o. przejmowała również wykonawstwo i realizację budów od innych spółek Grupy Intakus. Zapoczątkowano w ten sposób przypadający na lata 2004–2007 okres jej dynamicznego rozwoju. Nabywano udziały w pozostałych spółkach Grupy⁴, a logicznym następstwem umacniania się jej pozycji była podjęta 27 września 2007 roku uchwała zgromadzenia wspólników o przekształceniu jej w spółkę akcyjną⁵. Na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zadebiutowała 22 grudnia 2009 roku⁶.

Na tym niewątpliwym sukcesie spółki cieniem kładły się błędy w zarządzaniu, z których najważniejszym był brak controllingu, prowadzący do niewłaściwej struktury kosztów. Przyjęcie i wdrożenie modelu, w którym kilka spółek pracowało na jedną spółkę produkcyjną, spowodowało nieproporcjonalny wzrost kosztów administracji w stosunku do przychodów. Innym skutkiem nadmiernego skupienia się podmiotów zrzeszonych w Grupie na współpracy z podmiotem dominującym był brak dbałości o zachowanie istniejących rynków zbytu oraz o pozyskiwanie nowych. Konsumowano środki pieniężne i inne zasoby, a nie zabiegano o pozyskiwanie zleceń z zewnątrz. Odpowiednio wczesne zdiagnozowanie problemu byłoby możliwe, gdyby istniał controlling w przedsiębiorstwie. Tymczasem zaś zaabsorbowanie władz spółki przekształceniami formy prawnej i wejściem na giełdę odwróciło uwagę zarządu od rosnących kosztów administracji. Fundamentalnym błędem popełnionym przez założycieli Grupy Intakus było nieprawidłowe określenie celu działalności gospodarczej. Zamiast wykorzystać zdobyte przez lata doświadczenie na rynku deweloperskim i stać się po prostu deweloperem, zadowalali się rolą wykonawcy przedsięwzięć innych deweloperów.

Popełnione błędy w postaci przyjęcia dysfunkcyjnego modelu zarządzania, braku controllingu, niezauważenia złej struktury kosztów oraz niewłaściwie określonych celów strategicznych ujawniły się z całą mocą z chwilą nadejścia kryzysu na rynku budowlanym. Błędy zarządczo-strategiczne doprowadziły w bardzo krótkim czasie do wyczerpania rezerw finansowych,

⁴ Intakus-Bart Sp. z o.o. przejęła całość udziałów w Towarzystwie Budownictwa Społecznego „Nasze Kąty” Sp. z o.o. oraz w Intakt Sp. z o.o., a także 80% udziałów w Ima Maszyny Budowlane Sp. z o.o.

⁵ Intakus SA została wpisana do KRS 31 października 2007 r. pod nr 0000292030.

⁶ Wcześniej, 29 września 2009 r. Komisja Nadzoru Finansowego zatwierdziła prospekt emisyjny Intakus SA, otwierając w ten sposób formalnie drogę na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. 14 grudnia 2009 r. została zakończona publiczna subskrypcja akcji serii D, w wyniku której złożone zostały zapisy na 2 500 000 akcji, a następnie akcje zostały wprowadzone do obrotu giełdowego.

a zarząd, licząc na poprawę koniunktury na rynku, zaczął pokrywać nadmierne koszty przez zwiększanie zadłużenia⁷. Ta strategia wyjścia z kryzysu poprowadziła jednak na manowce.

Zarząd próbował ratować spółki, przyciągając partnera biznesowego i inwestora strategicznego. Miała się nim stać Budopol Wrocław SA. Na przełomie marca i kwietnia 2012 roku dominujący akcjonariusze Intakusa: Marek Boryczka, Iwona Ludkowska i Piotr Ludkowski zawarli w tej sprawie porozumienie z akcjonariuszem dominującym Budopolu – Gant SA.

Był to kolejny błąd zarządu, co potwierdziło niedawne ogłoszenie likwidacji Ganta. Zamiast wypracowania własnej koncepcji restrukturyzacji, polegającej choćby na połączeniu dwóch uzupełniających się podmiotów należących do różnych branż, na przykład przedsiębiorstwa budowlanego z przedsiębiorstwem produkującym elementy wyposażenia elektrowni albo dla sieci przesyłowych (co otwierałoby perspektywę ubiegania się o zlecenia niedostępne dla każdego z łączących się podmiotów z osobna), zdecydowano się na szukanie ratunku na dotychczasowym obszarze działania⁸. Fuzja spółki Intakus z innym spółką budowlaną nie otwierała nowych rynków zleceń ani nie zmieniała struktury kosztów. Przeciwnie – pociągnęła ona za sobą negatywny skutek w postaci zsumowania problemów obu łączących się spółek⁹.

⁷ 11 sierpnia 2011 r. zależna od Intakus SA AML Sp. o.o. we Wrocławiu zawarła z Wielkopolskim Bankiem Spółdzielczym w Poznaniu umowę kredytu gospodarczego inwestycyjnego na kwotę 5 500 000 zł, z przeznaczeniem na budowę osiedla „Piastowski Mędlów”. 2 września 2011 r. Intakus SA zawarła z tym samym bankiem umowę kredytu gospodarczego inwestycyjnego na kwotę 2 000 000 zł z przeznaczeniem na budowę „Osiedla Słowiańskiego” w Bolesławcu. 30 września 2011 r. zależna od Intakus SA Ima Maszyny Budowlane Sp. z o.o. we Wrocławiu zawarła z Bankiem Polskiej Spółdzielczości SA w Warszawie umowę kredytowej linii hipotecznej na kwotę 2 000 000 zł, przy czym cel przeznaczenia środków nie został przez kredytobiorcę sprecyzowany. 30 stycznia 2012 r. Intakus SA zawarła z Wielkopolskim Bankiem Spółdzielczym w Poznaniu dwie umowy kredytu gospodarczego inwestycyjnego na łączną kwotę 10 636 000 zł. Środki z kredytu miały być przeznaczone głównie na refinansowanie kosztów prowadzonej działalności.

⁸ Uwzględniając kryterium motywu fuzje i przejęcia dzieli się na nabycia strategiczne i okazyjne. Nabycia strategiczne stanowią etap realizacji założonej uprzednio strategii przedsiębiorstwa. Dokonywane są w celu długookresowego poprawienia pozycji konkurencyjnej podmiotu przy wykorzystaniu przede wszystkim efektu synergii. Z kolei nabycia okazyjne dotyczą niedoszacowanych aktywów i osiągnięcia krótkookresowej nadwyżki finansowej; do tej grupy zalicza się też nabycia przedsiębiorstw w celu ich restrukturyzacji – por. *Fuzje i przejęcia*, W. Frąckowiak (red.), PWE, Warszawa 2009, s. 31. Należy zauważyć, że fuzja Intakusa z Budopolem nie była ani nabyciem strategicznym, ani okazyjnym.

⁹ W literaturze wskazuje się, że trzema podstawowymi czynnikami sukcesu przejęć są: cena, odpowiedniość strategiczna oraz zarządzanie w fazie po przejęciu – J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 192. Wśród powodów strategicznych wymienia się m.in. korzyści skali, masę krytyczną, prawo rosnącej rentowności oraz pokonywanie barier wejścia na rynek. Gdy natomiast chodzi o zarządzanie po przejęciu, podkreśla się konieczność wytyczenia priorytetów strategicznych oraz nieustannego odwoływania się do celu, jaki przyświecał fuzji. Tymczasem porozumienie Intakus SA i wrocławskiego Budopolu było działaniem wyłącznie defensywnym, formą ucieczki od problemu i jako takie od początku skazane było na niepowodzenie.

Nieco ponad rok po zawarciu porozumienia wyszły na jaw zagrożenia dotyczące Budopolu. Tak dotkliwie, że 29 lipca 2013 roku spółka ta zmuszona była złożyć wniosek o upadłość. Ten sam los spotkał jej dominującego akcjonariusza – Gant SA. Ujawniło to znany dziś skandal związany ze sprzeniewierzeniem środków powierzonych Gantowi przez klientów spółki (mieszkania, które miała ona wybudować, nie powstały, natomiast bez szans na odzyskanie zniknęły środki, jakie przyszli lokatorzy zainwestowali w ich zbudowanie) i liczne inne nieprawidłowości w funkcjonowaniu tego podmiotu.

Jedynym uzasadnieniem fuzji obu spółek: Intakusa i Budopolu było zwiększenie szans na zawarcie układu z wierzycielami, nadzieja, że po spodziewanym ogłoszeniu upadłości Intakusa Budopol weźmie na siebie zobowiązania wspólnika, do czego się zobowiązał, pod warunkiem że dojdzie do restrukturyzacji jego zadłużenia. Po upadku głównego akcjonariusza stało się to po prostu mało realne.

Dotknięte zmianą

Jak zauważa Bert Spector: „Zmiana może organizację dotknąć albo zostać przez nią wprowadzona”¹⁰. W przypadku omawianej spółki brak właściwej diagnozy sytuacji i wprowadzenia zmian, które odpowiadałyby takiej diagnozie, spowodował, że przedsiębiorstwo zostało zmianą dotknięte. Zarząd w obliczu kryzysu zmuszony był skonfrontować swoją sytuację z odpowiednimi przepisami ustawy z 28 lutego 2003 roku – Prawo upadłościowe i naprawcze¹¹. Stosownie do art. 10 p.u.n. przedsiębiorstwo zobowiązane jest do ogłoszenia upadłości spowodowanej jego niewypłacalnością jako dłużnika w dwóch przypadkach (art. 11 p.u.n.): gdy dłużnik nie wykonuje swoich wymagalnych zobowiązań¹² oraz wtedy, gdy zobowiązania dłużnika będącego osobą prawną albo tak zwaną ułomną osobą prawną (na przykład spółką osobową) przekroczą wartość jego majątku¹³. W tym drugim przypadku,

¹⁰ B. Spector, *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 2.

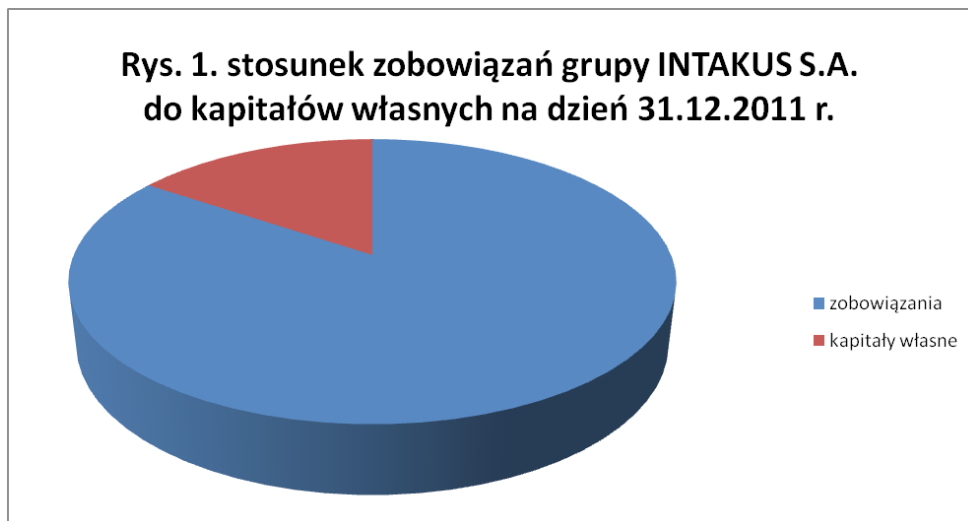
¹¹ Tekst jedn. Dz.U. z 2012 r. poz. 1112 ze zm., dalej jako p.u.n.

¹² Bez znaczenia jest przyczyna niewykonania zobowiązań. Niewypłacalność zachodzi zatem nie tylko wtedy, gdy dłużnik nie ma środków, lecz także wtedy, gdy dłużnik nie wykonuje na bieżąco swoich zobowiązań z innych przyczyn, choćby irracjonalnych – A. Jakubecki, F. Zedler, *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2006, s. 46.

¹³ Racją ustanowienia tej dość rygorystycznej normy jest to, że po przeprowadzeniu postępowania upadłościowego obejmującego likwidację podmiotów wskazanych w art. 11 ust. 2 p.u.n. podmioty te kończą swój byt. Dlatego też dla ochrony praw wierzycieli niezbędne jest, aby zadłużenie tych podmiotów nie przekraczało wartości ich aktywów – por. A. Jakubecki, F. Zedler, *Prawo..., op.cit.*, s. 47–48.

czyli przy tak zwanych ujemnych kapitałach własnych, niewypłacalność zachodzi, mimo że dłużnik na bieżąco reguluje swoje zobowiązania.

Według skonsolidowanego bilansu Grupy Kapitałowej Intakus SA (na 31 grudnia 2011 roku) spółkę obciążało łącznie 125 mln zł zobowiązań przy zaledwie 23 mln zł kapitałów własnych. Ogólne zadłużenie sięgało więc 85%.



W łącznej sumie zobowiązań krótkoterminowe stanowiły blisko 22% (27,4 mln zł, w tym 10,1 mln zł z tytułu kredytów i pożyczek, oraz 12,3 mln zł z tytułu zobowiązań handlowych). Na pokrycie zobowiązań krótkoterminowych, nawet po doliczeniu do nich gotówki w kwocie zaledwie 1,5 mln zł, nie wystarczały należności handlowe Grupy w wysokości 10,5 mln zł. Co prawda Grupa miała zapasy o wartości księgowej równej 17,5 mln zł, ale w ich skład wchodziły opłacone, niewydane jednak lokatorom mieszkania. Wśród wyszczególnionych w bilansie zobowiązań długoterminowych największe były zobowiązania z tytułu zaciągniętych kredytów i pożyczek (62 mln zł). Inną ważną pozycją w tej kategorii były kwoty wpłacone przez lokatorów w ramach projektów TBS, zaksięgowane jako zobowiązania z tytułu partycypacji (27,8 mln zł).

Obsługa zadłużenia kosztowała w 2011 roku łącznie 3,2 mln zł na rachunku wyników. Biegły rewident, badając skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Intakus, odstąpił od wyrażenia o tym sprawozdaniu opinii z powodu wykazania ujemnych kapitałów własnych przez jednostkę dominującą¹⁴. Ponadto zasygnalizował, że istnieje duży stopień niepewności co do

¹⁴ Biegły stwierdził, że kapitał Grupy wynosi (-) 577,14 tys. zł, co w zestawieniu ze wskaźnikami płynności oraz stopą zadłużenia, wynoszącą 101,6%, stanowi problem na tyle poważny, że nie pozwala na

dalszego istnienia Grupy¹⁵. Toteż, w świetle tych ustaleń, zarząd Intakus SA złożył 6 kwietnia 2012 roku w Sądzie Rejonowym dla Wrocławia-Fabrycznej wniosek o ogłoszenie upadłości z możliwością zawarcia układu. Jako bezpośrednią przyczynę złożenia wniosku zarząd podał to, że spółka nie wykonuje swoich wymagalnych zobowiązań. Tym samym spełnia przesłankę ogłoszenia upadłości.

11 kwietnia 2012 roku sąd upadłościowy ustanowił dla spółki tymczasowego nadzorcę sądowego w osobie Andrzeja Szczerbińskiego, a 30 kwietnia 2012 roku wydał postanowienie o ogłoszeniu upadłości spółki z możliwością zawarcia układu.

Propozycje układowe

Zarząd Intakusa upatrywał przyczyn niewypłacalności w rozwiązaniu dwóch umów na roboty budowlane. Jego zdaniem wywarło to istotny wpływ na wynik finansowy spółki w 2011 roku¹⁶. Innymi przyczynami niewypłacalności w ocenie zarządu miały być: niekorzystna koniunktura w sektorze budowlanym, to znaczy zmniejszenie popytu na usługi budowlane przy jednoczesnym wzroście kosztów prowadzenia działalności gospodarczej; niestabilna sytuacja na rynku materiałów budowlanych; ogólny kryzys na rynku nieruchomości; konieczność obsługi długoterminowych zobowiązań kredytowych przy jednoczesnym braku przychodu wystarczającego na pokrycie rat zaciągniętych kredytów; wyjątkowo silne mrozy w styczniu i lutym 2012 roku, które zatrzymały prace na budowach prowadzonych przez spółkę; nieuchylenie przez Sejm RP ustawowego zakazu sprzedaży czynszowych lokali mieszkalnych wybudowanych ze środków pochodzących z kredytu udzielonego przez Bank Gospodarstwa Krajowego ze środków Krajowego Funduszu Mieszkaniowego, co uniemożliwiło TBS „Nasze Kąty”, będącemu spółką zależną od Intakus SA, uzyskanie pozycji znaczącego inwestora na rynku mieszkaniowym, a co za tym idzie – poprawę sytuacji finansowej całej Grupy.

Zarząd spółki, składając wniosek o ogłoszenie upadłości, wystąpił do wierzycieli z propozycjami układowymi. Obejmowały one: wstrzymanie na-

wyrażenie opinii o skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy – zob. *Stanowisko niezależnego biegłego rewidenta z badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Intakus SA za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2011 r.*, s. 2.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ Ustalenia te pochodzą z wniosku zarządu Intakus SA z 6 kwietnia 2012 r. o ogłoszenie upadłości z możliwością zawarcia układu oraz ze sprawozdania tymczasowego nadzorczy sądowego za okres od 12.04.2012 do 23.04.2012 r., z 23 kwietnia 2012 r., sygn. VIII GU 62/12.

liczania odsetek od dnia ogłoszenia upadłości układowej, spłatę wierzycieli, których wierzytelności nie przekraczały kwoty 5000 zł do końca pierwszego pełnego kwartału po dacie prawomocnego postanowienia sądu zatwierdzającego układ oraz redukcję pozostałych wierzytelności o 35% oraz rozłożenie ich spłaty na płatnych kwartalnie 10 rat. Zapłata pierwszej raty miałyby nastąpić do końca drugiego pełnego kwartału po dacie zatwierdzającego układ prawomocnego postanowienia sądu. Zarząd przywołał przy tym treść art. 14 ust. 1 p.u.n. Stanowi on, że zawarcie tego rodzaju układu jest możliwe, gdy zostanie uprawdopodobnione, że wierzyciele w drodze układu zostaną zaspokojeni w wyższym stopniu niż w postępowaniu upadłościowym przewidującym likwidację majątku dłużnika. Argumentując na rzecz zawarcia układu, zarząd wskazał możliwość sfinansowania jego wykonania przez realizację następujących inwestycji: własnych w Bolesławcu i Jeleniej Górze, a także w Mędłowie realizowanej dla spółki zależnej AML, w Mirkowie – dla przedsiębiorstwa BLU88, we Wrocławiu – dla Archicom RI Sp. z o.o. oraz dla Comex s.c. Ponadto temu celowi miałyby służyć wykonanie kontraktów zawartych przez spółkę Gant. Zarząd powołał się zarazem na treść porozumienia między spółkami Intakus a Budopol Wrocław, zawartego w marcu 2012 roku. Przewidywało ono przejście spółki Intakus przez Budopol¹⁷ pod warunkiem przeprowadzenia restrukturyzacji zadłużenia pierwszej z wymienionych spółek. Zarząd we wniosku o ogłoszenie upadłości przedstawił Budopol jako swoistego gwaranta wykonania układu.

Z kolei tymczasowy nadzorca sądowy w sprawozdaniu za okres 12.04 do 23.04 wskazał na wystąpienie w spółce ujemnych kapitałów własnych w kwocie (-) 1 564 692,61 zł¹⁸, wielokrotnie podkreślając na podstawie przeprowadzonej analizy, że wartość likwidacyjna środków trwałych, nieruchomości inwestycyjnych oraz innych składników tego majątku może nie zapewnić wierzycielom wystarczającego zaspokojenia roszczeń. Według oceny nadzorca skutek byłby taki, że w przypadku upadłości likwidacyjnej wierzyciele zostali zaspokojeni w znacznie niższym stopniu niż w przypadku układu. Nadzorca poparł zatem propozycje układowe złożone przez zarząd.

Restrukturyzacja

Niezwłocznie po ogłoszeniu upadłości podjęto w spółce działania zmierzające do ograniczenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej.

¹⁷ To jest na podstawie art. 492 § 1 pkt 1 ustawy z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.

¹⁸ *Sprawozdanie z czynności tymczasowego nadzorca sądowego za okres 12.04 do 23.04.2012 r.*, s. 9, sygn. VIII GU 62/12.

Objęły one między innymi redukcję zatrudnienia. W dniu ogłoszenia upadłości w spółce zatrudnione były 54 osoby na podstawie umowy o pracę. Już jednak w końcu maja 2012 roku zatrudnienie w spółce zmniejszono do 29 osób, przy czym 7 osób znajdowało się w okresie wypowiedzenia, a 4 osoby przebywały na długoterminowym zwolnieniu lekarskim lub urlopie macierzyńskim¹⁹. Docelowo zakładano, że zatrudnienie nie przekroczy 10 osób. Nie były to jedyne oszczędności. Do obniżenia kosztów miało się przyczynić także przeniesienie siedziby do innego biura, pozwalające ograniczyć koszty wynajmu lokali oraz relokacja maszyn i sprzętu. Cięcie kosztów objęło nie tylko Intakus SA, ale również jej spółki zależne.

Do pogłębienia skutecznych działań restrukturyzacyjnych miało się przyczynić powołanie 27 czerwca 2012 roku nowych członków rady nadzorczej spółki w osobach: Arkadiusza Pasaka, Pawła Miodka oraz Arkadiusza Górskiego. Na stanowisko przewodniczącego tego organu został powołany Grzegorz Winogradski, specjalista o dużym doświadczeniu w zakresie restrukturyzacji przedsiębiorstw upadłych i zagrożonych upadłością. Podobne kroki podjęto w stosunku do zarządu upadłego przedsiębiorstwa. Na początku października 2012 roku objąłem obowiązki, które dotychczas wypełniali Bogdan Ludkowski i Jarosław Ślipka.

Po wstępnej weryfikacji stanu finansowego dłużnika i ustaleniu, że majątku wystarcza na pokrycie kosztów postępowania upadłościowego, nowy zarząd określił cele i strategię restrukturyzacji naprawczej jako wytyczną dalszej działalności²⁰. Zidentyfikowano, które z działań przedsiębiorstwa zapewnia rentowność, oraz ustalono, z którymi kluczowymi kontrahentami warto kontynuować współpracę. Wybrano tych, z którymi podtrzymanie współpracy miało decydujące znaczenie dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Następnie dokonano analizy czynników kosztotwórczych²¹. Wy-

¹⁹ *Sprawozdanie z czynności tymczasowego nadzorca sądowego za okres 30.04 do 31.07.2012 r.*, s. 3, sygn. VIII GU 62/12.

²⁰ Restrukturyzacja naprawcza, w odróżnieniu od restrukturyzacji rozwojowej, definiowana jest w literaturze jako „zbiór działań bieżących, przeprowadzanych z reguły w przedsiębiorstwach mających złe wyniki ekonomiczne, zagrożonych utratą płynności, a nawet bankructwem. Podstawowym jej celem jest utrzymanie przynajmniej minimalnego poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa, umożliwiającego jego przetrwanie” – M. Garstka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – podział przez wydzielenie*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 24.

²¹ Analiza czynników kosztotwórczych (ang. *cost drivers analysis*) – analiza długookresowych czynników powstawania kosztów, wśród których wyróżniane są: 1) strukturalne czynniki kosztów, takie jak rozmiary i złożoność działalności, struktura organizacyjna, oraz 2) wykonawcze czynniki kosztów, takie jak zaangażowanie pracowników, jakość, efektywność, i inne związane ze stylem zarządzania i kulturą organizacji – według J.K. Shank *Strategic cost management: new wine or just new bottles?*, „Journal of Management Accounting Research” 1991, Fall, za: *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, G.K. Świdorska (red.), Difin, Warszawa 2010, s. 21.

kazała ona liczne dysfunkcje w zakresie strukturalnych czynników kosztów. W związku z tym w celu zmiany struktury kosztów ogólnych zdecydowano się na dalszą redukcję zatrudnienia, likwidację bazy sprzętu oraz likwidację hurtowni. W krótkim czasie, bo od sierpnia do listopada 2012 roku, zatrudnienie w spółce zmniejszono do 10 osób (przy czym 4 osoby znajdowały się w okresie wypowiedzenia, a 5 osób znajdowało się na długoterminowym zwolnieniu lekarskim lub urlopie macierzyńskim). Niedługo potem (31 marca 2013 roku) zatrudnienie wynosiło już tylko 6 osób, z czego 3 osoby znajdowały się w okresie wypowiedzenia, 2 osoby pobierały świadczenie rehabilitacyjne, jedna zaś znajdowała się na urlopie wychowawczym. Tak radykalnemu postępowaniu odnoszącemu się do redukcji zatrudnienia sprzyjało to, że nowo powołany zarząd pozbawiony był barier emocjonalnych związanych z narastającą wraz z upływem czasu naturalną zażyłością między przełożonymi a podwładnymi.

Elementem strategii restrukturyzacyjnej był outsourcing²², dotyczący między innymi księgowości. Powierzenie prowadzenia ksiąg rachunkowych zewnętrznemu podmiotowi pozwoliło obniżyć koszty w tym zakresie z 20 tys. zł miesięcznie do 5 tys. zł.

Do obniżenia kosztów funkcjonowania upadłego przedsiębiorstwa przyczyniła się również stopniowa wyprzedaż zbędnych składników majątku. We wspomnianym okresie sprzedano na przykład 18 garaży za kwotę 150 tys. zł.

Do 31 marca 2013 roku koszty spółki zostały ograniczone do poziomu około 25 tys. zł miesięcznie²³. W swoich działaniach restrukturyzacyjnych organy spółki współdziałały z tymczasowym nadzorcą sądowym oraz sądem upadłościowym. Z nadzorcą sądowym uzgadniano wszelkie czynności przekraczające zwykły zarząd, w tym sprzedaż mienia oraz zawieranie i rozwiązywanie umów na roboty budowlane.

Nowe władze spółki musiały zmierzyć się nie tylko z niekorzystną koniunkturą na rynku budowlanym, ale także z utratą zaufania potencjalnych inwestorów i innych kontrahentów – skutkiem ubocznym upadłości. Aby tę przeszkodę ominąć, działalność wykonawczą spółki Intakus powierzano podmiotom zależnym. Był to sposób nie tylko na to, by ominąć barierę pod-

²² Pojęcie outsourcingu bywa rozmaicie definiowane. Jak wskazują Bravard i Morgan, niektóre spośród popularnych definicji są powierzchowne, obarczone uprzedzeniami i negatywnymi stereotypami – zob. J.L. Bravard, R. Morgan, *Inteligentny Outsourcing. Poradnik dla menedżerów*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 14. Zarząd Intakus SA zastosował outsourcing rozumiany jako podyktowane koniecznością redukcji kosztów przeniesienie poza firmę części zadań wykonywanych wcześniej przez etatowych pracowników.

²³ *Sprawozdanie z czynności tymczasowego nadzorczy sądowego za okres od 1.12.2012 do 31.03.2012 r.*, s. 2, sygn.VIII GUP 24/12.

ważonego do spółki-matki zaufania, ale również dodatkowe zabezpieczenie przed ewentualnymi karami umownymi. Jeśliby się przydarzyły, obciążałyby one spółki zależne, a nie bezpośrednio spółkę-matkę. Opinia nadzorca sądowego na temat tych kroków brzmiała: „Tempo restrukturyzacji spółki, w porównaniu z poprzednim okresem sprawozdawczym, uległo znacznemu przyspieszeniu” (okres od sierpnia do listopada 2012 roku)²⁴.

Cel – kontynuowanie działalności

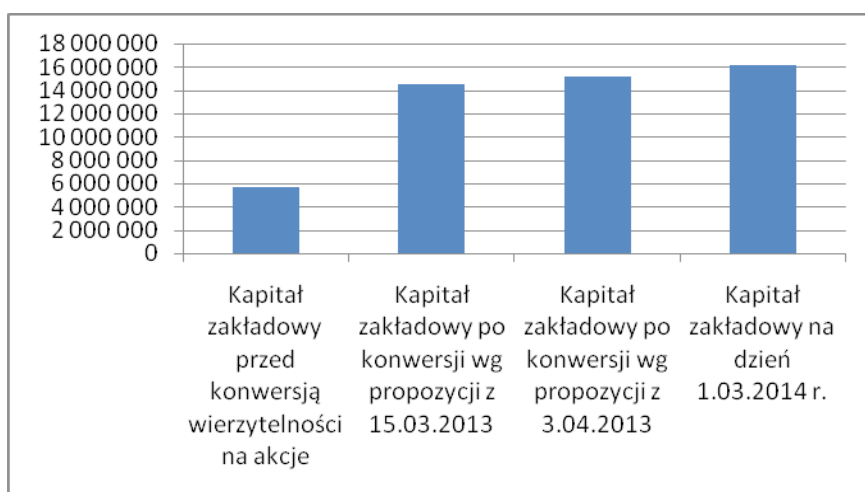
Podstawowym celem restrukturyzacji nie była jednak ani redukcja kosztów prowadzenia działalności, ani pozyskanie nowych zleceń, lecz redukcja zadłużenia przez zawarcie układu z wierzycielami oraz pozyskanie inwestora strategicznego dla kontynuowania działalności gospodarczej. Nowe władze spółki wyłonione 15 marca 2013 roku wystąpiły więc ze zmienioną wersją propozycji układowych dla wierzycieli, w której między innymi znalazł się opis stanu przedsiębiorstwa wraz ze szczegółową analizą jego sytuacji ekonomicznej, finansowej, prawnej oraz organizacyjnej. Dokonano również skrupulatnej analizy sektora rynku, na którym działa spółka, z uwzględnieniem zajmowanej przez nią pozycji oraz pozycji rynkowej konkurentów. Szczegółowo opisano metodę wykonania układu oraz źródła jego finansowania. Przeanalizowano także poziom i strukturę ryzyka, system zabezpieczenia praw oraz interesów wierzycieli na czas wykonania układu oraz oceniono alternatywny sposób restrukturyzacji zobowiązań spółki.

Posługując się analizą SWOT, władze spółki ustaliły jej mocne strony (takie jak ugruntowana dwudziestoletnim stażem rynkowa pozycja; pokaźna ilość własnego sprzętu oraz status spółki publicznej, notowanej na GPW), słabe strony (nadmierne bieżące zadłużenie oraz będące przyczyną zadłużenia zbyt duże koszty budowanych przez nią mieszkań), szanse (polepszenie wskaźników finansowych oraz percepcji spółki przez interesariuszy, spodziewane po restrukturyzacji odzyskanie wiarygodności i dostępu do znaczących kontraktów, poprawa sytuacji rynkowej oraz zmniejszenie zadłużenia przedsiębiorstwa) oraz zagrożenia (przede wszystkim spodziewana przewlekłość postępowania naprawczego szczególnie w przypadku długiej konwersji na akcje, pogłębianie się krajowego kryzysu w budownictwie, silna na nim konkurencja oraz utracenie w wyniku windykacji majątku niezbędnego do dalszego prowadzenia działalności gospodarczej)²⁵.

²⁴ *Ibidem*, s. 4.

²⁵ *Propozycje układowe spółki INTAKUS S.A. w upadłości układowej z dnia 15 marca 2013 r. wraz z ich uzasadnieniem*, s. 28, sygn. VIII GUp 24/12.

Propozycje układowe z 15 marca 2013 roku przewidywały uprzywilejowanie wierzycieli o wierzytelnościach poniżej 3500 zł. Zaproponowano im spłatę w ciągu 6 miesięcy (licząc od dnia uprawomocnienia się postanowienia o zatwierdzeniu układu) bez redukcji, ale pod warunkiem całkowitego umorzenia odsetek przewidzianych od dnia ogłoszenia upadłości. Natomiast pozostałym wierzycielom zaproponowano konwersję ich wierzytelności na akcje w stosunku 1 akcja za 4 grosze zredukowanej wierzytelności. Skutkiem konwersji miał być wzrost kapitału zakładowego o 158%, z poziomu 5 625 000 zł do poziomu 14 491 833,56 zł (w późniejszej wersji propozycji poziom ten podniesiono do 15 169 405,81 zł).



Rys. 2. Wzrost kapitału zakładowego Intakus SA wskutek konwersji wierzytelności na akcje według propozycji układowych oraz w rzeczywistości

Źródło: opracowanie własne.

Wierzycielom należącym do grupy spółek zależnych zaproponowano redukcję ich wierzytelności o 98% bez konwersji na akcje oraz spłatę zredukowanych wierzytelności w ratach kwartalnych przez 5 lat, poczynając od kwartału następującego po uprawomocnieniu się układu. Zarząd spółki Intakus zaprezentował symulację dwóch alternatywnych scenariuszy, pierwszy zakładał wykonanie układu, drugi zaś przewidywał likwidację spółki w drodze sprzedaży składników jej majątku. W tym drugim przypadku w razie wystąpienia kilku bardzo prawdopodobnych zdarzeń aktywa netto spółki osiągnęłyby wartość ujemną, co przekreśliłoby możliwość częściowego nawet zaspokojenia dużej grupy wierzycieli. Argumentując na rzecz dokonania konwersji wierzytelności na akcje, zarząd wskazywał, że alternatywą takiego rozwiązania jest ogromna redukcja wierzytelności, sięgająca 95–98% ich wartości. W takim stanie rzeczy konwersja wierzytelności na akcje była roz-

wiązaniem zapewniającym maksymalną możliwą do osiągnięcia ochronę interesu wierzycieli.

Wyodrębnienie wierzycieli

Sąd upadłościowy uznał propozycje układowe za niesatysfakcjonujące, zalecił spółce ich poprawienie i uzupełnienie. Rozpatrując kolejną wersję propozycji (z 3 kwietnia 2013 roku), sąd dokonał podziału wierzycieli na siedem grup ze względu na kategorie interesu. Do pierwszej zaliczył drobnych wierzycieli (72 podmioty), wobec których zobowiązania spółki nie przekraczały 3500 zł). Do drugiej – wierzycieli pozostałych. Było ich 148, w każdym przypadku suma wierzytelności przekraczała 3500 zł. Bank będący wierzycielem spółki (trzecia grupa) miał zabezpieczenie hipoteczne na nieruchomościach spółki. Czwartą były podmioty zależne: TBS „Nasze Kąty” Sp. z o.o. oraz Ima Maszyny Budowlane Sp. z o.o. Grupa piąta – to inwestorzy strategiczni. Na tym etapie postępowania nie ujawnili oni swej tożsamości ani liczebności, sygnalizowali jedynie swe istnienie oraz zamiar spłaty długów spółki zależnej, jak również udzielenia pożyczki na spłatę części zobowiązań objętych układem. Dwie ostatnie grupy to inny bank-wierzyciel, zabezpieczony rzeczowo na nieruchomościach spółki zależnej od Intakus SA (grupa szósta) oraz składający się z pięciu podmiotów wierzyciele publicznie-prawni (grupa siódma).

20 listopada 2012 roku listy intencyjne podpisali ze spółką inwestorzy kapitałowi – spółki: Naruwe Limited oraz Phimage Limited, obie z siedzibą w Nikozji (Cypr). Zarząd zaproponował im konwersję ich wierzytelności istniejących w dniu zatwierdzenia układu na akcje w stosunku 1 akcja na 1 grosz wierzytelności. W zamian za preferencyjne warunki przystąpienia do układu inwestorzy zgodzili się wesprzeć spłatę kredytu bankowego zabezpieczonego na nieruchomościach TBS „Nasze Kąty”, spółki zależnej od Intakus SA. Ponadto inwestorzy zobowiązali się udzielić Intakus SA pożyczki na spłatę wierzytelności publicznie-prawnych, zaległych wynagrodzeń oraz na spłatę wierzycieli, których wierzytelności nie przewyższały kwoty 3500 zł.

Po złożeniu propozycji układowych zarząd Intakus SA prowadził intensywne rozmowy mające na celu doprowadzenie do zawarcia porozumień restrukturyzacyjnych z bankami oraz przekonanie wierzycieli do poparcia propozycji układowych.

Starania zarządu zostały uwieńczone sukcesem. 3 czerwca 2013 roku uczestnicy zgromadzenia wierzycieli przyjęli układ zgodny z przedłożonymi przez odnowioną spółkę propozycjami układowymi. Zarzuty wobec układu. wniosło jedynie dwóch wierzycieli. Jednym z nich była spółka zależna od

Intakus SA; jej władze były niezadowolone z dużej, bo 98-procentowej redukcji wiarytelności przysługujących tej spółce względem upadłego. Sąd oddalił postawione zarzuty i 17 sierpnia 2013 roku układ z wierzycielami się uprawomocnił. 25 września 2013 roku uprawomocniło się postanowienie sądu stwierdzające zakończenie postępowania upadłościowego Intakus SA.

Rezultatem zawarcia układu było zmniejszenie zadłużenia o 90%, pozyskanie inwestorów w postaci cypryjskich spółek Phimage i Naruwe, wznowienie działalności gospodarczej oraz zmiana stylu zarządzania. Na początku 2014 roku Intakus SA pozyskała kolejnego ważnego inwestora w postaci gibraltarskiej spółki Restata Investments Limited, co otwiera przed niedawno jeszcze upadłym wrocławskim przedsiębiorstwem nowe perspektywy rozwoju.

Bibliografia

- Adamus R., *Europejskie postępowanie insolwencyjne*, „Prawo Spółek” 2004, nr 2.
- Adamus R., Wadowski M., *Ekonomiczne i prawne aspekty restrukturyzacji przedsiębiorcy w postępowaniu upadłościowym z możliwością zawarcia układu*, „Jurysta” 2008, nr 1.
- Bień W., *Ekonomika i analiza działalności przedsiębiorstwa budowlanego*, PWE, Warszawa 1989.
- Bravard J.L., Morgan R., *Inteligentny outsourcing. Poradnik dla menedżerów*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, G.K. Świdorska (red.), Difin, Warszawa 2010.
- Fuzje i przejęcia*, W. Frąckowiak (red.), PWE, Warszawa 2009.
- Garstka M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – podział przez wydzielenie*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Jakubecki A., Zedler F., *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2006.
- Spector B., *Wprowadzanie zmiany w organizacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.

Ireneusz Radaczyński – mgr, absolwent Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii oraz Podyplomowego Studium Prawa Karnego Gospodarczego Uniwersytetu Wrocławskiego. Doktorant w Szkole Głównej Handlowej. Członek zarządów spółek, między innymi Intakus SA, Rondo Bau Sp. z o.o., Jago SA, PTBS Pomorska Sp. z o.o., Budopol – Wrocław SA.

Dorota Bem

OBRONNOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO NIE DLA „MAŁYCH”?

W artykule *Mali i średni przedsiębiorcy na rynku obronności i bezpieczeństwa państwa*, zamieszczonym w jednym z poprzednich numerów „Przedsiębiorstwa Przyszłości” zasygnalizowany został problem roli państwa jako inwestora i nabywcy dóbr i usług na tym rynku w latach 2006–2013¹. Jakie miejsce zajmują na nim mali (do 49 osób zatrudnionych) i średni przedsiębiorcy (od 50 do 200 zatrudnionych)? Jaka jest wartość pozyskiwanych globalnie na tym rynku zamówień, jaką część z nich realizuje ta najliczniejsza w naszej gospodarce grupa firm, zapewniająca największą liczbę miejsc pracy i mająca największy udział w tworzeniu PKB?

Na rynku obronności i bezpieczeństwa największym jednostkowym inwestorem oraz największym nabywcą dóbr i usług jest oczywiście państwo i tak w istocie dzieje się we wszystkich krajach. Można zatem stwierdzić, że państwo, udzielając zamówień publicznych, decyduje, które inwestycje i usługi zamawiane będą przez jednostki budżetowe i w jakiej kolejności będą one realizowane, gdyż państwo kieruje w określonym czasie i w odpowiedniej wysokości zgromadzone zasoby pieniężne na finansowanie zadań wynikających ze swoich funkcji.

Zasady i tryb udzielania zamówień publicznych, środki ochrony prawnej, kontrolę udzielania zamówień publicznych oraz organy właściwe w tych sprawach określa ustawa z 29 stycznia 2004 roku – Prawo zamówień publicznych². Z kolei ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych³ nakłada na jednostki sektora finansów publicznych (a do nich należą instytucje i służby związane z ochroną i bezpieczeństwem państwa) obowiązek dokonywania wydatków w sposób celowy i oszczędny, uzyskiwania w wyniku optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów najlepszych efektów z danych nakładów, pozwalający na terminową

¹ D. Bem, *Mali i średni przedsiębiorcy na rynku obronności i bezpieczeństwa państwa*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2014, nr 2(19).

² Tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 907 ze zm.

³ Tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 885 ze zm.

realizację zadań po kosztach wynikających z wcześniej ustalonymi zobowiązaniami, uzgodnionymi w umowach.

Wydatki z konieczności ograniczone

Gospodarkę polską najczęściej charakteryzuje się w literaturze i mediach jako wolnorynkową, w znacznym jednak stopniu ograniczoną wydatkami socjalnymi. Z tego też powodu wydatki państwa na strzeżenie niepodległości i nienaruszalności terytorium są pod względem kwot nie tak duże jak większości innych, bardziej ekonomicznie zasobnych państw. Niemniej całość udzielonych zamówień publicznych na usługi, roboty czy produkty we wszystkich dziedzinach i obszarach, a nie tylko w strefie bezpieczeństwa i obrony, stanowiła w latach 2006–2011 znaczącą część PKB. Wartość tych zamówień wynosiła:

- w 2006 roku – 79,6 mld zł (wzrost o około 17% w porównaniu z 2005 rokiem), stanowiąc około 7,5% PKB;
- w 2007 roku – 103,1 mld zł (wzrost o około 30% w porównaniu z 2006 rokiem), stanowiąc około 8,9% PKB;
- w 2008 roku – 109,5 mld zł (wzrost o około 6% w porównaniu z 2007 rokiem), stanowiąc około 8,6% PKB;
- w 2009 roku – 126,7 mld zł (wzrost o około 16% w porównaniu z 2008 rokiem), stanowiąc około 9,4% PKB);
- w 2010 roku – 167 mld zł (wzrost o około 32% w porównaniu z 2009 rokiem), stanowiąc około 11,8% PKB;
- w 2011 roku – 144 mld zł (spadek o około 16% w porównaniu z 2010 rokiem), stanowiąc około 9,5% PKB⁴.

Oczywiście trudno przesądzać, czy publiczne środki finansowe zostały wydatkowane właściwie i posłużyły w pełni – z uwzględnieniem ogólnej koniunktury gospodarczej – osiągnięciu zakładanych celów. Pełna wiedza na ten temat uzyskana zostanie dopiero po kilku latach. Doświadczenia minionych lat wskazują jednak, że próba wprowadzenia reguł rynkowych nie w każdych warunkach, w odniesieniu nie do każdej dziedziny i nie w każdym czasie musi być udana. W pewnych sytuacjach interwencjonizm państwowy okazuje się niezbędny i dotyczy to w znaczącym stopniu zamówień z zakresu bezpieczeństwa i obrony państwa.

⁴ Informacje dotyczące rynku zamówień publicznych za lata 2006–2011 zaczerpnięto ze sprawozdań z funkcjonowania systemu zamówień publicznych publikowanych przez Urząd Zamówień Publicznych (<http://www.uzp.gov.pl>) oraz roczników i biuletynów statystycznych GUS.

W warunkach konkurencji

Na rynku zamówień publicznych istnieje bardzo duża konkurencja. Przedsiębiorcy zabiegają o nowe rynki zbytu, muszą więc cały czas budować swoją przewagę. Niezbędna jest elastyczność, wprowadzanie ciągłych innowacji, zmian w strukturach, zasobach, produktach itp. Nie ma bowiem mowy o stałości uwarunkowań otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa⁵. Stałym elementem jest jednak to, że rynek ten zdominowany jest przez małych i średnich przedsiębiorców⁶.

W Unii Europejskiej ponad 70% zamówień realizowanych jest przez małych i średnich przedsiębiorców. Polska nie jest pod tym względem wyjątkiem. W 2011 roku w Polsce działalność gospodarczą prowadziło 1785 tys. przedsiębiorców niefinansowych, wobec 1727 tys. przedsiębiorców w 2010 roku, co oznacza wzrost o 3,4%. Podobnie jak w latach poprzednich wśród wszystkich przedsiębiorców dominowały podmioty małe, stanowiąc 98,9% całej grupy (mikroprzedsiębiorcy zatrudniający do 9 osób stanowili 95,9%). Udział jednostek średnich i dużych stanowił odpowiednio 0,9% i 0,2% wszystkich przedsiębiorców⁷.

Podstawowym miernikiem stopnia zainteresowania rynkiem zamówień publicznych oraz miernikiem konkurencyjności wśród wykonawców jest liczba ofert składanych w jednym postępowaniu. Urząd Zamówień Publicznych po analizie danych zawartych w ogłoszeniach o udzieleniu za-

⁵ A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 10.

⁶ Podział na mikroprzedsiębiorców oraz małych i średnich przedsiębiorców wynika z załącznika nr I do rozporządzenia Komisji (WE) nr 800/2008 z 6 sierpnia 2008 r., Dz.Urz.UE L 214/3 PL oraz z art. 104–106 ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 672 ze zm.):

1. Mikroprzedsiębiorca – jeśli w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro.

2. Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 mln euro.

3. Za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 mln w euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 mln euro.

⁷ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 r.*, GUS, www.stat.gov.pl (data dostępu: 11.12.14). Dane prezentowane w publikacji nie obejmują jednostek zaklasyfikowanych według PKD 2007 do sekcji: A – rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo; K – działalność finansowa i ubezpieczeniowa; O – administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenie społeczne.

mówienia⁸, publikowanych w Biuletynie Zamówień Publicznych, czyli w postępowaniach o wartości poniżej progów unijnych⁹, wykazał, że w 2010 roku w jednym postępowaniu przeciętnie wpływało do zamawiającego 2,76 oferty. Dla porównania: w 2009 roku wpływało średnio 2,77 oferty, w 2008 roku – 2,41. W 2010 roku najwięcej ofert dotyczyło robót budowlanych – 3,76 (w roku 2009 – 4,16). W postępowaniach, w których przedmiotem były dostawy, składano średnio 2,45 oferty (w 2009 – 2,51), natomiast na usługi – 2,57 oferty (w 2009 – 2,29).

Konkurencja w pozyskiwaniu zamówień w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa nie jest jednak tak duża, jak w przypadku pozostałych zamówień. Zamawiający bowiem oczekują od przedsiębiorców zdolności do ochrony informacji niejawnych¹⁰. Ale też od kilku miesięcy media informują, że polskie służby specjalne zostaną zreformowane i że nad tą reformą pracuje zespół rządowy. Zmiany te mogą wpływać na rynek pochodzących z tego obszaru zamówień publicznych, który w istocie nie był i wciąż jeszcze nie jest precyzyjnie określony. Tym samym nie jest w pełni określone, które z instytucji udzielają zamówień publicznych należących do dziedziny obronności i bezpieczeństwa. Trudno również ściśle określić, jaka jest ich skala, ponieważ nie są one upubliczniane. Jeśli okaże się prawdą, że w 2014 roku informacja na te tematy zostanie jednak udostępniona przez Urząd Zamówień Publicznych, zapewne część informacji nadal – choćby na określony czas – objęta będzie tajemnicą, gdyż tak jest praktycznie we wszystkich krajach.

Uchylając rąbka tajemnicy...

Mimo tych zastrzeżeń można dziś ogólnie określić, które jednostki organizacyjne sektora finansów publicznych mają charakter służb specjalnych. Swego rodzaju przewodnikiem jest ustawa z 24 maja 2002 roku o Agencji

⁸ Sprawozdanie z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w 2010 r., Urząd Zamówień Publicznych, <http://www.uzp.gov.pl>.

⁹ Zgodnie z § 1 pkt 1 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z 16 grudnia 2011 r. w sprawie kwot wartości zamówień oraz konkursów, od których jest uzależniony obowiązek przekazywania ogłoszeń Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej (Dz.U. Nr 282, poz. 1649) zamawiający z sektora finansów publicznych przekazują ogłoszenia Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej, jeżeli wartość zamówień jest równa lub przekracza wyrażoną w złotych równowartość kwoty: 130 000 euro – dla dostaw lub usług, 5 000 000 euro – dla robót budowlanych. Wymienione rozporządzenie zostało uchylone przez rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 3 grudnia 2012 r. Obecnie istnieje obowiązek przekazywania ogłoszeń Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej dotyczących zamówień w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa, jeżeli ich wartość jest równa lub przekracza wyrażoną w złotych równowartość kwoty: 400 000 euro – dla dostaw lub usług, 5 000 000 euro – dla robót budowlanych.

¹⁰ Zob. D. Bem, *Mali i średni przedsiębiorcy...*, *op.cit.*, s. 69–70.

Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu¹¹. Na tej podstawie można sporządzić listę służb specjalnych obejmującą:

- właściwą w sprawach ochrony bezpieczeństwa wewnętrznego państwa i jego porządku konstytucyjnego Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ABW)¹²;
- właściwą w sprawach ochrony bezpieczeństwa zewnętrznego państwa Agencję Wywiadu (AW)¹³;
- właściwą w sprawach ochrony przed zagrożeniami wewnętrznymi dla obronności Państwa, bezpieczeństwa i zdolności bojowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej oraz innych jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej Służbę Kontrwywiadu Wojskowego (SKW)¹⁴;
- właściwą w sprawach ochrony przed zagrożeniami zewnętrznymi dla obronności Państwa, bezpieczeństwa i zdolności bojowej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej oraz innych jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej Służbę Wywiadu Wojskowego (SWW)¹⁵;
- służbę specjalną do spraw zwalczania korupcji w życiu publicznym i gospodarczym, w szczególności w instytucjach państwowych i samorządowych, a także do zwalczania działalności godzącej w interesy ekonomiczne państwa – Centralne Biuro Antykorupcyjne (CBA)¹⁶;
- umundurowaną, uzbrojoną formację wykonującą zadania z zakresu ochrony osób, obiektów i urządzeń – Biuro Ochrony Rządu (BOR)¹⁷;
- umundurowaną, uzbrojoną formację powołaną do ochrony granicy państwowej na lądzie i na morzu oraz kontroli ruchu granicznego – Straż Graniczną (SG)¹⁸.

Oprócz wymienionych na liście oczywiście musi się znaleźć formacja najliczniejsza, przeznaczona do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego, z którą każdy z nas styka się na co dzień – Policja¹⁹. W tym przypadku centralnym organem admini-

¹¹ Tekst jedn. Dz.U. z 2010 r. Nr 29 poz. 154 ze zm.

¹² Art. 1 ustawy z 24 maja 2002 r.

¹³ Art. 2 ustawy z 24 maja 2002 r.

¹⁴ Art. 1 ustawy z 9 czerwca 2006 r. o Służbie Kontrwywiadu Wojskowego oraz Służbie Wywiadu Wojskowego, tekst jedn. Dz.U. z 2014 r. poz. 253 ze zm.

¹⁵ Art. 2 ustawy z 9 czerwca 2006 r.

¹⁶ Art. 1 ustawy z 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, tekst jedn. Dz.U. z 2014 r. poz. 1411 ze zm.

¹⁷ Art. 1 ust. 1 ustawy z 16 marca 2001 r. o Biurze Ochrony Rządu, tekst jedn. Dz.U. z 2014 r. poz. 170 ze zm.

¹⁸ Art. 1 ust. 1 ustawy z 12 października 1990 r. o Straży Granicznej, tekst jedn. Dz.U. z 2014 r. poz. 1402 ze zm.

¹⁹ Ustawa z 6 kwietnia 1990 r. o Policji, Dz.U. z 2011 r. Nr 287, poz. 1687 ze zm.

stracji rządowej jest Komendant Główny Policji. W regulaminie Komendy Głównej Policji określił on strukturę organizacyjną oraz zadania jej poszczególnych komórek²⁰.

Listę uzupełniają istotne ze względu na poruszany temat zamówień publicznych Biuro Wywiadu Kryminalnego, Centralne Biuro Śledcze i Zarząd Lotnictwa Policji Głównego Sztabu Policji oraz Centralne Laboratorium Kryminalistyczne. Te instytucje za pośrednictwem Biura Logistyki Policji udzielają zamówień w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa, zarówno jawnych, jak i wyłączonych z ustawy – Prawo zamówień publicznych²¹.

W Biuletynie Zamówień Publicznych oraz w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej do końca 2012 roku służby specjalne nie zamieszczały ogłoszeń o udzieleniu zamówień z dziedziny obrony i bezpieczeństwa na podstawie art. 4 pkt 5 Prawa zamówień publicznych w jej poprzednim brzmieniu („Ustawy nie stosuje się do zamówień zawierających informacje niejawne, jeżeli wymaga tego istotny interes publiczny lub istotny interes państwa”). Z tego względu wartość udzielonych zamówień w dziedzinie obrony i bezpieczeństwa nie była bilansowana przez Urząd Zamówień Publicznych. Nie znajdowała się również w sprawozdaniach z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w poszczególnych latach, publikowanych przez ten urząd.

Rachunek mocno (na razie!) niepełny

Mimo braku oficjalnych informacji dotyczących zamówień udzielanych przez służby specjalne warto podjąć próbę oszacowania ich skali i wartości w sposób pośredni. Z dostępnych na tematy danych wynika, że w latach 2007–2013 środki finansowe przydzielone tym służbom wyniosły ogółem 16 327 450 tys. zł. Z kwoty tej na wydatki bieżące przypadało 15 087 415 tys. zł, na wydatki majątkowe – 1 240 035 tys. zł. Uśredniając te kwoty, można oszacować, że rocznie służby specjalne dysponują na wydatki bieżące kwotą 2 155 345 tys. zł, na wydatki majątkowe – 177 148 tys. zł, razem 2 332 493 tys. zł. W zestawieniu i obliczeniach nie zostały uwzględnione wydatki Biura Wywiadu Kryminalnego, Centralnego Biura Śledczego, Zarządu Lotnictwa Policji i Głównego Sztabu Policji, ponieważ koszty ich utrzymania zawierają się w ogólnym budżecie Komendy Głównej Policji i nie są udostępniane publicznie.

²⁰ Zarządzenie nr 749 Komendanta Głównego Policji z 27 maja 2010 r. w sprawie regulaminu Komendy Głównej Policji, Dz.Urz. KGP Nr 6, poz. 20.

²¹ Informacja na podstawie analizy treści ogłoszeń i specyfikacji istotnych warunków zamówienia zamieszczonych w Biuletynie Zamówień Publicznych oraz w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej.

A oto kolejne etapy obliczeń. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych wydatki bieżące obejmują koszty utrzymania oraz inne wydatki związane z funkcjonowaniem jednostek budżetowych i realizacją ich statutowych zadań, a także wydatki spowodowane zakupem towarów i usług²². Przypuszczać należy, że obejmują one między innymi wydatki na usługi²³ związane utrzymaniem i konserwacją obiektów oraz różnego rodzaju sprzętu²⁴. Pojęcie zakupu towarów, zgodnie z art. 2 pkt 2 Prawa zamówień publicznych, dotyczy dostaw, czyli nabywania przez zamawiającego rzeczy, praw oraz innych dóbr, w szczególności na podstawie umowy sprzedaży, dostawy, najmu, dzierżawy oraz leasingu. Istotne zastrzeżenie – w przypadku wydatków bieżących wartość nabywanych rzeczy nie może przekroczyć kwoty 3500 zł (brutto)²⁵. Wynika stąd, że zamówienia takie nie wymagają zastosowania zaawansowanych, kosztownych technologii i poniesienia wysokich nakładów finansowych przez przedsiębiorcę, są więc dostępne dla przedsiębiorców z grupy małych i średnich, a w szczególności mogą się o nie ubiegać mikroprzedsiębiorcy (pod warunkiem posiadania stosownych uprawnień).

Na wydatki majątkowe, zgodnie art. 124 ust. 4 pkt 2 ustawy o finansach publicznych, składają się między innymi wydatki inwestycyjne państwowych jednostek budżetowych. Są to zatem wydatki na dostawy środków trwałych²⁶, których wartość przekracza 3500 zł (brutto), oraz wartości niematerialnych i prawnych²⁷. Chodzi tu o zakupy różnego rodzaju maszyn, urządzeń, sprzętu, w tym sprzętu informatycznego, łączności przewodowej

²² Art. 142 ust. 3 pkt 2 i 3 tej ustawy.

²³ Wykaz usług w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa o charakterze priorytetowym i niepriorytetowym określony został w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z 3 grudnia 2012 r., Dz.U. poz. 1361.

²⁴ Zob. D. Bem, *Mali i średni przedsiębiorcy...*, *op.cit.*

²⁵ Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz.U. z 2014 r. poz. 851 ze zm.

²⁶ Art. 3 pkt 15 ustawy z 29 września 1994 r. o rachunkowości, tekst jedn. Dz.U. z 2013 r. poz. 330 ze zm. Przez środki trwałe rozumie się rzeczowe aktywa trwałe i zrównane z nimi, o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, kompletne, zdatne do użytku i przeznaczone na potrzeby jednostki. Zalicza się do nich w szczególności:

a) nieruchomości – w tym grunty, prawo użytkowania wieczystego gruntu, budowle i budynki, a także będące odrębną własnością lokale, spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu mieszkalnego oraz spółdzielcze prawo do lokalu użytkowego,

b) maszyny, urządzenia, środki transportu i inne rzeczy,

c) ulepszenia w obcych środkach trwałych,

d) inwentarz żywy.

²⁷ Art. 3 pkt 14 ustawy o rachunkowości. Przez wartości niematerialne i prawne rozumie się nabyte przez jednostkę, zaliczane do aktywów trwałych, prawa majątkowe nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone do używania na potrzeby jednostki, a w szczególności:

a) autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje,

b) prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych,

c) know how.

i radiowej, elektrycznego, szyfrującego, systemów technicznej ochrony, monitoringu, środków transportu itp. Realizacja tego rodzaju zamówień wiąże się niekiedy z zastosowaniem zaawansowanych, kosztownych technologii, poniesieniem wysokich nakładów finansowych oraz zatrudnieniem przez przedsiębiorcę specjalistów o wysokich kwalifikacjach zawodowych. Oczywiście jest także, że jeżeli zamówienia te dotyczą bezpieczeństwa i obronności, przedsiębiorca i jego pracownicy muszą spełniać wymagania ustawy z 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych²⁸.

Zawęża to krąg adresatów tego rodzaju zamówień. Tylko niewielka część małych i średnich przedsiębiorców, czy też mikroprzedsiębiorców, ma zdolność do ubiegania się o tego rodzaju zlecenia służb specjalnych i innych jednostek tworzących infrastrukturę bezpieczeństwa i obronności kraju. Nie wyklucza ich jednak całkowicie. Wykonania ambitnych zamówień mogą się podejmować tak zwane przedsiębiorstwa akademickie, mające silne zaplecze w nauce oraz kadry o najwyższych kwalifikacjach. Powstaje ich coraz więcej i z reguły są to podmioty mieszczące się w ustalonych w Unii Europejskiej standardach określających je jako należące do mikroprzedsiębiorstw, a prawie zawsze należą one do sfery małego i średniego biznesu.

Tam zaś, gdy wykonanie zamówienia nie wykracza poza ogólne zasady wykonania określonej usługi, wystarczy spełnienie minimum warunków: nie jest się osobą fizyczną zarządzającą firmą, wobec której w związku z podejmowanym przez nią działaniem lub zaniechaniem podjęto decyzję o cofnięciu poświadczenia bezpieczeństwa osobowego, nie jest się osobą, której cofnięto świadectwa bezpieczeństwa przemysłowego opisywane w ustawie o ochronie informacji niejawnych. Posiadanie poświadczenia bezpieczeństwa osobowego, podobnie jak świadectwo bezpieczeństwa przemysłowego, jest upoważnieniem do tego, by przedsiębiorca i pracownicy wyznaczeni przez niego do realizacji zamówienia mieli zdolność do ochrony informacji niejawnych oraz by przedsiębiorca był organizacyjnie przygotowany do ochrony informacji niejawnych. Praktycznie jest to więc sfera otwarta dla całego, rzetelnie, uczciwie i odpowiedzialnie funkcjonującego biznesu, w tym najliczniejszej jego części, jaką są mali i średni przedsiębiorcy.

Bibliografia

Finanse przedsiębiorstwa, L. Szyszko (red.), PWE, Warszawa 2007.

Hoc S., *Ustawa o ochronie informacji niejawnych. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2010.

Kifner T., *Polityka bezpieczeństwa i ochrony informacji*, Helion, Gliwice 2011.

Kryteria oceny ofert w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego – przykłady i zastosowanie, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2011.

²⁸ Dz.U. Nr 182, poz. 1228 ze zm.

Opinie prawne w zakresie zamówień publicznych. Na podstawie Informatorów Urzędu Zamówień Publicznych lipiec 2011–czerwiec 2012, Warszawa 2012.

Prawo zamówień publicznych po zmianach z 2009 r., Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2010.

Protokół postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2012.

Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2007.

Stankowska I., *Ustawa o ochronie informacji niejawnych. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa 2010.

Zalewski S., *Dylematy ochrony informacji niejawnych*, Krajowe Stowarzyszenie Ochrony Informacji Niejawnych, Katowice 2009.

Dorota Bem – dr, wykładowca na Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Specjalizuje się w problematyce finansów, finansów przedsiębiorstwa, rachunkowości menedżerskiej i analizie finansowej.

Ryszard Grosset, Marcin Anszczak

NAUKA W SŁUŻBIE BEZPIECZEŃSTWA

Od zarania dziejów społeczeństwa dążą do zapewnienia sobie bezpieczeństwa, jednej z ważniejszych w hierarchii ludzkich potrzeb. Zapewnieniu akceptowanego poziomu bezpieczeństwa we współczesnym, pełnym zagrożeń świecie służą między innymi systemy bezpieczeństwa państwa, służby porządku publicznego, służby ratownicze, systemy edukacyjne, szkolenia oraz projekty naukowo-badawcze z zakresu bezpieczeństwa. Wszystkie te elementy określają, jak kształtuje się stan naszego spokoju, braku obaw o dzień jutrzejszy. Świadomość tych zależności była inspiracją do zawiązania w 2012 roku konsorcjum do realizacji projektu naukowo-badawczego pt.: „Zaawansowane technologie teleinformatyczne wspomagające projektowanie systemu ratowniczego na poziomach: gmina, powiat, województwo”. Zamówienie jest realizowane w ramach działań Narodowego Centrum Badań i Rozwoju przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych. W konsorcjum uczestniczą: Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpożarowej w Józefowie, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie oraz dwie profesjonalne spółki informatyczne – ASSECO Poland SA w Rzeszowie i ITTI Sp. z o.o. Przeprowadzane liczne badania naukowe powinny pozwolić na stworzenie nowych matryc bezpieczeństwa na potrzeby zarządzania bezpieczeństwem i zarządzania kryzysowego.

Metoda badań

Wyjaśnijmy zasady prowadzenia badań naukowych w tej dziedzinie oraz ich wyniki osiągnięte w pierwszej połowie 2013 roku. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji takich badań naukowych oraz wykorzystywanych w nich metod. Pojęcie „metoda” pochodzi z języka greckiego (*methodos* – badanie)¹. Najogólniej termin ten definiuje *Słownik języka polskiego*: „Świadomie i konsekwentnie stosowany sposób postępowania

¹ *Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktoranckich*, M. Cieślarczyk (red.), Wyd. AON, Warszawa 2006, s. 39.

dla osiągnięcia określonego celu; zespół celowych czynności i środków”². W uzupełnieniu znaczenia naukowego pojęcia metody *Słownik wyrazów obcych* dodaje: „W nauce – sposób badania rzeczy i zjawisk; ogół reguł stosowanych przy badaniu rzeczywistości; droga dochodzenia do prawdy”³.

Niektórzy z metodologów odwołują się do szczegółowej charakterystyki, wyliczając składające się na metodę konieczne do przeprowadzenia czynności intelektualne oraz wymagane w ich wyniku działania i środki. Stanisław Kamiński termin ten precyzuje jako: „Sam tok operacji przy stawianiu zagadnień, ich rozwiązaniu oraz uzasadnieniu i systematyzowaniu odpowiedzi bądź także zespół założeń przyjętych jako ramy lub wytyczne badania (...), bądź wreszcie ogół czynności i środków zastosowanych do sprawnego osiągnięcia rezultatów badania. Wydaje się, że bardziej operatywnie używa się nazwy »metoda naukowa« do oznaczania samego sposobu badania naukowego, pamiętając, że reguły wyznaczające go opierają się na założonych stwierdzeniach o przedmiocie lub celu tego badania”⁴.

Nieco inne podejście w definiowaniu metody naukowej na gruncie historii (na co wskazuje B. Szulc⁵) prezentuje B. Miśkiewicz. Twierdzi on, że: „Pod pojęciem metody badawczej rozumiemy zasady oraz sposoby systematycznych dociekań w celu poznania obiektywnej rzeczywistości (...). Metody naukowe są narzędziami pracy, za pomocą których historyk opracowuje źródła, ustala i interpretuje fakty historyczne oraz odtwarza bieg wypadków dziejowych”⁶.

W wyborze odpowiedniej metody badań należy się kierować między innymi następującymi kryteriami: przedmiotem i celem badań, rodzajem problemu badawczego; ilością czasu, siłą i środkami, które można przeznaczyć na badania; znajomością i możliwością wykorzystania metod⁷.

W celu wyodrębnienia poszczególnych rodzajów zagrożeń, miejsca zdarzeń oraz podmiotów proces badawczy podzielono na trzy etapy: pierwszy – wstępny, drugi – zasadniczy, obejmujący opracowanie i zdefiniowanie pojęć, trzeci – końcowy. W prowadzonych badaniach zastosowano metody teoretyczne i empiryczne zgodne z poglądem B. Szulca. Należały do nich między innymi analiza (w tym dokumentów i aktów prawnych), synteza, porównanie, abstrahowanie (abstrakcja), wnioskowanie, analogia oraz metody statystyczne.

² *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1979.

³ *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 471.

⁴ S. Kamiński, *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, Wyd. TN KUL, Lublin 1992, s. 202.

⁵ Zob. B. Szulc, Z. Mazurek, *Podstawy tożsamości metodologicznej nauk wojskowych, praca naukowo-badawcza*, Wyd. AON, Warszawa 2010, s. 104.

⁶ B. Miśkiewicz, *Wstęp do badań historycznych*, PWN, Warszawa–Poznań 1969, s. 172–173.

⁷ *Metody, techniki i narzędzia badawcze...*, op.cit., s. 41.

Obszary zagrożeń

W realizowanym projekcie wyodrębnione zostały grupy zagrożeń oraz grupy obiektów, w których mogą one wystąpić. Zagroženiami, które należy przede wszystkim uwzględnić, są powodzie, podtopienia i zalania. Wynikają one z różnego rodzaju potencjalnie niebezpiecznych zjawisk atmosferycznych, takich jak obfite opady deszczu, obfite opady śniegu oraz niskie temperatury, obfite opady gradu. Tego typu zagrożenia tworzą też silne wiatry i huragany oraz susze i wysokie temperatury. Na podstawowej liście zagrożeń umieszczono również następstwa wyładowań atmosferycznych oraz związane z określonymi zjawiskami radiacyjnymi i chemiczno-ekologicznymi występującymi w komunikacji na wodach i w obiektach na terenach miejskich, wiejskich i pozostałych.

Istotna grupa typów zagrożeń ma charakter biologiczny. Są to pandemie i epidemie, epizootie (pomory zwierząt) i epifitozy (epidemie w świecie roślinnym). Nie jest to jednak jeszcze lista pełna. Należało w niej uwzględnić awarie: energetyczne i elektroenergetyczne, teleinformatyczne, gazowe, ciepłownicze i wodno-kanalizacyjne. Ponadto oczywiście bardzo niebezpiecznymi zagrożeniami mogą być pożary, trzęsienia i osunięcia ziemi. Ważną pozycją są katastrofy i wypadki: drogowe, kolejowe, lotnicze (poza lotniskiem i na lotnisku), budowlane i obiektów hydrotechnicznych.

Trudno zwłaszcza po doświadczeniach ostatnich kilkudziesięciu lat pominąć zagrożenia związane z terroryzmem: bioterroryzmem, podłożeniem materiałów wybuchowych, chemicznym i innymi działaniami o takim charakterze. Wyodrębnienia wymagają eksplozje niezwiązane z terroryzmem, lecz wynikające z innych przyczyn. Dopisania do listy zagrożeń wymagały niektóre zjawiska społeczne określane jako „protesty społeczne” (blokada dróg, blokada obszarów kolejowych i ruchu kolejowego, okupacja i blokowanie obiektów oraz inne protesty o takim charakterze).

Wciąż spotykamy się z zagrożeniami powodowanymi przez materiały wybuchowe pozostawione w różnych obiektach, a nawet w środkach transportu (bomby i niewypały, często będące pozostałością po toczonych dawniej wojnach, bitwach itp., ale też nieodpowiednio składowane materiały wybuchowe wykorzystywane w górnictwie, różnych pracach ziemnych itp.).

Z innych typów zagrożeń, z jakimi stykamy się w praktyce, mogą być niektóre imprezy masowe i zgromadzenia. Ponadto, już tylko w telegraficznym skrócie: wypadki i inne zdarzenia powodujące zagrożenia życia lub zdrowia dotyczące zwykle pojedynczych osób (bez udziału czynników zewnętrznych, zdarzenia losowe w domu i poza nim, na akwenach, w terenach górskich, wymieniane w Kodeksie karnym przestępstwa przeciwko życiu,

zdrowiu i mieniu, stwarzane przez niebezpieczne zwierzęta i owady oraz występujące podczas poszukiwania osób zaginionych), lawiny i osuwiska. Trzeba też wyraźnie wyodrębnić zagrożenia, bardzo niebezpieczne i częste, powodowane przez fałszywe alarmy.

Miejsca podwyższonego ryzyka

Z kolei w odniesieniu do miejsc zdarzeń zastosowano następującą klasyfikację: obiekty użyteczności publicznej, mieszkalne, produkcyjne, magazynowe, środki transportu, lasy i uprawy leśne, uprawy rolnicze (jako gospodarstwo rolne) oraz wiele innych określanych jako „pozostałe”.

Obiekty użyteczności publicznej obejmują przede wszystkim budynki administracyjno-biurowe i banki, oświaty i nauki (budynki dydaktyczne, szkoły, przedszkola), placówki służby zdrowia (szpitale, sanatoria, domy opieki społecznej, przychodnie oraz żłobki). Są na niej także obiekty handlowo-usługowe (sklepy, domy towarowe, lokale gastronomiczne, hurtownie, zakłady usługowe), obsługi pasażerów w komunikacji (dworce kolejowe i autobusowe, porty rzeczne i morskie, porty lotnicze) oraz widowiskowo-rozrywkowe i sportowe. Ponadto są tu obiekty kultu religijnego i pozostałe sakralne, muzea, wystawy i galerie, biblioteki i archiwa. Listę zamykają obiekty określane jako zakłady odosobnione, zakłady karne, areszty śledcze, domy poprawcze i inne obiekty użyteczności publicznej.

Niewiele mniej liczne są obiekty mieszkalne: hotele, noclegownie, domy dziecka, internaty i domy studenckie, koszary, domy emerytów, domy wczasowe, pensjonaty, schroniska. Nie mogło na niej oczywiście zabraknąć budynków jednorodzinnych (w tym tak zwanych bliźniaków oraz w zabudowie szeregowej) i wielorodzinnych, budynków mieszkalnych w gospodarstwach rolnych i innych obiektów mieszkalnych (altanki, barakowozy itp.).

Do obiektów produkcyjnych zaliczone zostały – oprócz budynków produkcyjnych i budynków gospodarczych (w tym wiaty, bez garaży) – także pomieszczenia socjalne (szatnie, stołówki itp.), instalacje technologiczne poza budynkami, maszyny i urządzenia technologiczne, pomieszczenia administracyjne. Wyliczenie zamykają rurociągi i instalacje przemysłowe.

Obiekty magazynowe to magazyny i wiaty na terenie zakładów produkcyjnych, wolnostojące magazyny, hurtownie i wiaty, magazyny oraz hurtownie w obiektach przeznaczonych na pobyt ludzi. To również place budowy i zaplecza budowy, place składowe (w tym hałdy), zbiorniki składowe stałe, stacje paliw płynnych i gazu płynnego, bazy paliw płynnych oraz gazu płynnego.

Miejscami, które należy brać pod uwagę w analizie zagrożeń, są rzecz jasna środki transportu. Będą to przede wszystkim środki transportu drogo-

wego: motocykle i ogólnie jednoślady, autobusy, trolejbusy i pozostałe pojazdy drogowe – samochody ciężarowe, maszyny drogowe, cysterny, przyczepy do samochodów ciężarowych, samochody osobowe, przyczepy samochodów osobowych. Nie sposób pominąć kolejowe środki transportu: ruchu pasażerskiego (na przykład wagony pasażerskie, socjalne) i ruchu towarowego (na przykład wagony towarowe, specjalne), a także lotnicze: ruchu pasażerskiego (na przykład duże samoloty pasażerskie), ruchu towarowego (na przykład samoloty przystosowane tylko do przewozu towarów), samoloty turystyczne, rolnicze, sportowe, sanitarne (w tym śmigłowce, szybowce, lotnie).

Ruch odbywa się nie tylko na ziemi i w powietrzu, należy także uwzględnić zbiorniki wodne: morskie (statki transportowe, pasażerskie, promy oraz inne obiekty pływające po morzach i oceanach, jachty, łodzie rybackie, kutry) i śródlądowe (statki transportowe, pchacze, barki, śródlądowe statki pasażerskie, promy, jachty, żagłówki, łodzie).

Konieczne okazało się odrębne potraktowanie zagrożeń związanych z szynową komunikacją miejską. Chodzi tu o tramwaje i metro (na razie w jednym mieście, do niedawna tylko jedna linia).

Miejscem potencjalnych zagrożeń są lasy i tereny rolnicze. Do grupy „Lasy i uprawy leśne” zaliczone zostały uprawy leśne, młodniki, drzewostany II klasy wieku, drzewostany III klasy wieku i powyżej klasy wieku oraz inne powierzchnie na obszarach leśnych i powierzchnie zalesione na obszarach nieleśnych (na przykład parki, lasy miejskie). W pozycji „Uprawy rolnicze jako gospodarstwo rolne” znalazły się nieużytkowe powierzchnie rolnicze, uprawy rolne oraz łąki i rżyska, a także maszyny rolnicze, traktory i inne środki transportu związane z rolnictwem, sterty, stogi, brogi, budynki i instalacje przerobu produktów rolnych, budynki inwentarskie, hodowlane, magazynowe (stodoły), szklarnie, budynki gospodarcze służące celom rolniczym (wiaty, szopy, garaże, komórki, kotłownie).

Wielu miejsc, gdzie występują bądź mogą występować zagrożenia, nie udało się sklasyfikować w żadnej z wymienionych grup. Zyskały one zatem nazwę: „Inne obiekty”. Należą do nich: śmietniki wolnostojące, wysypiska śmieci, zsypy, pomieszczenia zsypane, śmietniki wewnątrz budynków, kanały wentylacyjne, dymowe, dylatacje, palne elewacje lub okładziny ścian zewnętrznych, garaże, warsztaty samochodowe poza budynkami (w tym kompleksy garażowe), garaże, warsztaty samochodowe wewnątrz budynków mieszkalnych, garaże, warsztaty samochodowe wewnątrz pozostałych budynków lub ich części, zaliczonych do kategorii zagrożenia ludzi, garaże, warsztaty samochodowe wewnątrz budynków magazynowych i produkcyjnych, zabytki kultury materialnej niebędące budynkami, obiekty lub grupa obiektów przyrody naturalnej (pojedyncze drzewa, minerały, jaskinie, inne),

obiekty hydrotechniczne, rozlewiska, wycieki, zanieczyszczenia powstałe na zbiornikach, ciekach i akwenach oraz inne zdarzenia powstałe na zbiornikach, ciekach i akwenach. „Inne” to również typowe obiekty wojskowe należące do Ministerstwa Obrony Narodowej (a także Ministerstwa Spraw Wewnętrznych), obiekty użytkowane przez konsulaty, ambasady (eksterytorialne), pobocza dróg i szlaków komunikacyjnych (ale bez zdarzeń z udziałem środków transportu, bez pożarów traw na poboczach), trawy, trawniki na terenach nierolniczych, poboczach dróg, szlaków i ulic, a także zdarzenia zachodzące na dużych obszarach mieszkalnych lub gospodarczych, inne nietypowe obiekty, budynki i instalacje.

We wszystkich wymienionych obiektach mogą mieć miejsce wszystkie bądź tylko część ze zdefiniowanych zgodnie z przedstawioną systematyką zagrożeń.

Podmioty systemu ratowniczego

Niezwykle istotną kwestią wymagającą systematyzacji jest określenie podmiotów, które mogą tworzyć system ratowniczy lub do niego należeć, kompetentnych w sytuacjach zagrożenia czy kryzysowych. Przyjęto, że osiã są następujące instytucje, służby, inspekcje, straże oraz inne podmioty: Państwowa Straż Pożarna (PSP), Ochotnicza Straż Pożarna (OSP) i jednostki ochrony ppoż., Policja, straże miejskie (gminne) i Straż Graniczna. Ale to oczywiście lista daleko niepełna. Umieszczenia na niej wymagają instytucje związane z ochronã życia i zdrowia: zespoły ratownictwa medycznego, Lotnicze Pogotowie Ratunkowe i szpitale (SOR-y). Ważnymi elementami systemu są ponadto – każdy w swoim zakresie – pogotowie wodno-kanalizacyjne, pogotowie gazowe, pogotowie ciepłownicze i pogotowie energetyczne. Tę listę dopełniają takie instytucje, jak służby portu lotniczego, oddziały Zarządu Dróg, Inspekcja Transportu Drogowego oraz oddziały zarządu oczyszczania (utylicacji) – lub równoważne – terenów publicznych, powiatowe i wojewódzkie stacje sanitarno-epidemiologiczne, Inspekcja Weterynarii. Nadal jednak nie jest to jeszcze kompletna lista podmiotów zaangażowanych w tworzenie i skuteczne funkcjonowanie systemu ratowniczego w przypadku różnego rodzaju zagrożeń. Nie może na niej zabraknąć powiatowych i wojewódzkich inspektoratów nadzoru budowlanego, Urzędu Dozoru Technicznego, Straży Ochrony Kolei, operatorów usług teleinformatycznych, a także radiofonii i telewizji.

Naturalnym elementem systemu powinny być siły zbrojne, wojewódzkie sztaby wojskowe, oddziały Inspekcji Ochrony Środowiska, Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Zarządu Melioracji i Urządzeń Wodnych, krajowy i regionalne Zarządy Gospodarki Wodnej, Państwowa

Agencja Atomistyki, CEZAR, WOPR, TOPR, GOPR oraz statutowo przygotowywane między innymi do takich działań ZHP i ZHR.

Inne, wymagające wskazania elementy systemu to przedsiębiorstwa transportu, ważne także w takich sytuacjach organizacje pozarządowe i pożytku publicznego, służby leśne, dyrekcje okręgowe Urzędu Górniczego, Państwowa Inspekcja Pracy. Z natury rzeczy podmiotami, które tworzą bądź mogą i powinny tworzyć w określonych sytuacjach system ratowniczy reagujący na zagrożenia, są organizatory imprez (masowych), zarządcy, właściciele obiektu lub terenu. Trzeba też uwzględniać inne podmioty, które mogą być zaangażowane do działań w ramach oddzielnej umowy, a podmiotem najistotniejszym jest Centrum Zarządzania Kryzysowego.

Matryce bezpieczeństwa

Po uporządkowaniu spraw związanych z określeniem metod badań, obszarów zagrożeń i miejsc podwyższonego ryzyka oraz podmiotów mogących tworzyć system ratowniczy lub należeć do niego w prowadzonych badaniach można było przystąpić do etapu trzeciego: tworzenia nowych matryc bezpieczeństwa. Co jednak oznacza określenie „matrycowanie”? Otóż w przypadku wystąpienia określonego typu zagrożeń, zarówno o charakterze naturalnym, jak i technologicznym, warunkiem skutecznej i optymalnie przygotowanej reakcji jest sprawne, szybkie i skoordynowane działanie wielu elementów systemu zarządzania kryzysowego. Za ilustrację może posłużyć prosty przykład rozszczelnienia cysterny z gazem propan-butan poza miastem na nieuczęszczanej drodze. Kogo wtedy wezwiemy? Oczywiście, jednostkę Państwowej Straży Pożarnej, która będzie odgrywała rolę wiodącą w obsłudze zdarzenia. W następnej kolejności, zgodnie z zakresem kompetencji, powinniśmy wezwać policję, Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska i pogotowie ratunkowe. Ale wyobraźmy sobie to samo zdarzenie w centrum Warszawy. Potrzebnych wtedy będzie o wiele więcej służb i straży niż w pierwszym wariantcie zdarzenia: pogotowie energetyczne, które odetnie dopływ energii elektrycznej w strefie niebezpiecznej, może pogotowie tramwajowe, które odłączy prąd od trakcji, pogotowie dźwigowe, pogotowie gazowe, większa liczba funkcjonariuszy policji, którzy wytyczą objazdy centrum stolicy.

Przytoczone hipotetyczne przykłady są dobrą ilustracją tezy, że zarządzanie systemem bezpieczeństwa musi polegać na reagowaniu w sposób przemyślany i odpowiednio przygotowany. Odpowiedź na pytanie, na czym polega odpowiednie przygotowanie i w jaki sposób ma zostać wdrożone, zawarte jest w metodzie matrycowania. W tym wypadku każdemu wymie-

nionemu zagrożeniu należy przypisać podmiot ratowniczy, który będzie odgrywać rolę wiodącą w prowadzonych działaniach. Następnie stosownie do zakresu kompetencji poszczególnych służb należy im przypisać rolę współdziałającą, pomocniczą lub koordynującą w określonym typie zagrożenia. Szczególnie ważne jest to, że zagrożenie może wystąpić w każdym miejscu. Należy zatem przygotować się odpowiednio zarówno pod względem rodzaju sprzętu, jak i jego ilości oraz ilości obsługujących go ratowników. Pomocne są wtedy właśnie odpowiednio opracowane matryce (siatki) bezpieczeństwa.

Zagrożenie	Podmiot	Centrum Zarządzania Kryzysowego	Państwowa Straż Pożarna (PSP)	Ochotnicza Straż Pożarna (OSP) i jednostki ochrony ppoż.	Policja	Straż miejska, gminna	Straż Graniczna	Pogotowie ratunkowe, lotnicze pogotowie ratunkowe	Szpital (SOR)
Pożary		K	W	Ws	Ws	Ws	P	Ws	P
Zagrożenia związane ze zjawiskami atmosferycznymi	Silne wiatry	K	W	Ws	Ws	Ws	P	Ws	P
	Opady deszczu	K	W	Ws	Ws	Ws	P	P	P
	Opady śniegu	W	Ws	Ws	Ws	Ws	P	P	P
	Gradobicie	K	W	Ws	Ws	Ws	P	P	P
	Mrozy	K	Ws	Ws	Ws	Ws	P	Ws	Ws
	Upały i susze	W	Ws	Ws	Ws	Ws	P	Ws	Ws
	Wyładowania atmosferyczne	K	W	Ws	Ws	Ws	P	Ws	P
Powodzie, podtopienia i zalania	K	W	Ws	Ws	Ws	P	Ws	Ws	
Zagrożenia biologiczne	Epidemie i pandemie	K	Ws	P	Ws	P	Ws	Ws	Ws
	Epizootie	K	P	P	Ws	Ws	P	Ws	
	Epifityzy	K	P	P	Ws	Ws		P	

Podmioty: K – Koordynujący, P – pomocniczy, W – Wiodący, Ws – Współdziałający.

Rys. 1. Fragment matrycy bezpieczeństwa w ujęciu zagrożeniowym z innymi podmiotami

Źródło: opracowanie własne.

	Budynki handlowo-usługowe					
	Wielkopowierzchniowe galerie handlowe, domy towarowe		Sklepy		Lokale gastronomiczne, restauracje	
Wysokość budynku, kondygnacji	do 2 kond.	od 3 kond.	do 2 kond.	od 3 kond.	do 2 kond.	od 3 kond.
Powodzie, podtopienia, zalania	B2+G1	B2+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1
Zjawiska atmosferyczne:	B2+G1	B2+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1
Obfite opady deszczu	B2+G1	B2+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1
Obfite opady śniegu, niskie temperatury	B2+G1	B2+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1
Obfite opady gradu	B2+G1	B2+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1
Silne wiatry i huragany	B2+G1	B2+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1
Wyładowania atmosferyczne	B2+G1	B2+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1	B1+G1	B1+G1+E1
Radiacyjne	B2+C1+ F1+G1	B2+C1+F1+ G1+E1	B1+C1+ F1+G1	B1+C1+ F1+G1+E1	B1+C1+ F1+G1	B1+C1+ F1+G1+E1
Chemiczno-ekologiczne	B2+C1+ F1+G1	B2+C1+ F1+G1+E1	B1+C1+ F1+G1	B1+C1+ F1+G1+E1	B1+C1+ F1+G1	B1+C1+ F1+G1+E1
Biologiczne – pandemie i epidemie	B2+C1+ F1+G1	B2+C1+ F1+G1+E1	B1+C1+ F1+G1	B1+C1+ F1+G1+E1	B1+C1+ F1+G1	B1+C1+ F1+G1+E1
Awaria gazowa	B2+C1+ F1+G1	B2+C1+ F1+G1+E1	B1+C1+ F1+G1	B1+C1+ F1+G1+E1	B1+C1+ F1+G1	B1+C1+ F1+G1+E1
Pożary	B2+C1+E1	B2+C1+E1	B2+C1	B2+C1+E1	B1+C1	B1+C1+E1

Legenda: B1 – jeden średni samochód wodno-pianowy (GBA), B2 – dwa średnie samochody wodno-pianowy (GBA), C1 – jeden ciężki samochód wodno-pianowy (GCBA), E1 – jedna drabina lub podnośnik (SD, SH), F1 – jeden samochód ratownictwa chem.-eko (SRCh), G1 – jeden samochód ratownictwa technicznego (SRT).

Rys. 2. Fragment matrycy bezpieczeństwa w ujęciu zagrożeniowym rodzajów obiektów i sprzętu ratowniczego

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane wycinki matryc (rys. 1 i 2) stanowią zaledwie fragment efektów rozważań, które mogą znacznie usprawnić funkcjonowanie systemu bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego⁸.

Opracowane na potrzeby realizowanego projektu badawczego matryce bezpieczeństwa opisują wszystkie podstawowe zagrożenia, które mogą wystąpić na określonym obszarze. Do każdego z nich została przypisana instytucja mająca oznaczoną rolę w działaniu, która zgodnie z zakresem swych kompetencji bierze lub może wziąć udział w działaniu służącym likwidacji zagrożenia i ewentualnie jego skutków. Z kolei w momencie wystąpienia zagrożenia w konkretnym obiekcie kolejna matryca przedstawia wykaz sprzętu, który powinien zostać użyty w opisywanej przez matrycę sytuacji.

Podsumowując, należy wyrazić pogląd, że warto podjąć bardzo szczegółowe badania naukowe nad możliwością wykorzystania tej metody w sferze zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Efektem tych działań mogłoby być stworzenie programu komputerowego, który wyeliminowałby liczne problemy związane z zarządzaniem kryzysowym oraz wspomógł opisanie procedur i standardów działania we wszystkich przewidywanych sytuacjach destrukcyjnych. Tym samym nastąpiłoby zmniejszenie liczby zdarzeń, w których kierujący działaniami ratowniczymi zdani są wyłącznie na własną (niekiedy zawodną) intuicję i doświadczenie.

Bibliografia

- Anszczak M., *Metody i techniki matrycowania jako skuteczny element zarządzania w sytuacjach kryzysowych*, w: *Zarządzanie kryzysowe w administracji*, R. Częścik, Z. Nowakowski, T. Płusa, J. Rajchel, K. Rajchel (red.), Warszawa–Dęblin 2014.
- Anszczak M., Grosset R., *Zastosowanie metody matrycowania jako droga do sprawnego systemu bezpieczeństwa wewnętrznego*, „Kwartalnik CNBOP” 2009, nr 3.
- Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktoranckich*, M. Cieślarczyk (red.), Wyd. AON, Warszawa 2006.
- Kamiński S., *Nauka i metoda. Pojęcie nauki i klasyfikacja nauk*, Wyd. TN KUL, Lublin 1992.
- Miśkiewicz B., *Wstęp do badań historycznych*, PWN, Warszawa–Poznań 1969.
- Szulc B., Mazurek Z., *Podstawy tożsamości metodologicznej nauk wojskowych, praca naukowo-badawcza*, Wyd. AON, Warszawa 2010.

Ryszard Grosset – dr inż., prof. Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej.
Marcin Anszczak – dr inż., adiunkt na Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej.

⁸ Zob. M. Anszczak, *Metody i techniki matrycowania jako skuteczny element zarządzania w sytuacjach kryzysowych*, w: *Zarządzanie kryzysowe w administracji*, R. Częścik, Z. Nowakowski, T. Płusa, J. Rajchel, K. Rajchel (red.), Warszawa–Dęblin 2014.

Krzysztof Safin

W RODZINNEJ FIRMIE POWSTANIE, ROZWÓJ, ZAGROŻENIA I SZANSE

Jan Klimek

Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014



W polskim piśmiennictwie naukowym tematyka przedsiębiorstw rodzinnych sukcesywnie, choć z niemałym trudem, pojawia się coraz częściej i wyraźniej. Choć opracowano już kilka monografii, przygotowano kilka rozpraw doktorskich, dominuje nadal wrażenie, że ogromne gospodarcze i społeczne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych znajduje się w wyraźnej opozycji do stopnia rozpoznania podstawowych problemów ich funkcjonowania. Asymetria pomiędzy gospodarczym i społecznym znaczeniem firm rodzinnych a naukowym zainteresowaniem nimi nie jest jednak bynajmniej tylko polską specyfiką. Jak zauważa

Fred G. Becker z Uniwersytetu w Bielefeld, ponad 1000 profesorów w Niemczech bada kilkaset dużych przedsiębiorstw z indeksu DAX i M-DAX, natomiast niewielu ponad 50 naukowców bada ponad 3 mln przedsiębiorstw rodzinnych.

Nie powinno więc zaskakiwać, że wiele pytań dotyczących tych przedsiębiorstw pozostaje ciągle bez odpowiedzi. Książka *W rodzinnej firmie*, autorstwa Jana Klimka z Zakładu Przedsiębiorstw Rodzinnych w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, w sposób bardzo udany przyczynia się do wypełnienia tej luki nie tylko w sensie poznawczym, ale również aplikacyjnym. Stanowi ona kompendium wiedzy teoretycznej, a dla właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych jest narzędziem wsparcia w rozwiązywaniu ich podstawowych problemów.

Punktem wyjścia do szerokich rozważań na temat metod i narzędzi zarządzania oraz „oszczędnego” ich stosowania w przedsiębiorstwach rodzin-

nych a zarazem myślą przewodnią jest uwaga zawarta we wstępie do książki, że wysoka ilościowa pozycja przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce nie znajduje odzwierciedlenia w ich pozycji ekonomicznej. Autor ocenia ją jako relatywnie niską, bo zważywszy na 25-letni okres nadzwyczajnych szans rozwojowych i ogromnych wysiłków milionów przedsiębiorców i ich rodzin powinna być zdecydowanie wyższa. Ta konstatacja jest dla Autora impulsem do wskazania na podstawowe problemy rozwojowe przedsiębiorstw rodzinnych i sposoby radzenia sobie z nimi w odwołaniu się do dorobku nauk, a także do własnych doświadczeń. Jest on bowiem nie tylko naukowcem, badaczem i wykładowcą akademickim, lecz także przedsiębiorcą w rodzinnym biznesie, posiadaczem odpowiednich certyfikatów po zaliczonych praktykach i zdanych egzaminach najpierw czeladniczych, potem mistrzowskich, działaczem rzemieślniczym w skali krajowej i międzynarodowej.

Nie jest jeszcze powszechne przekonanie Autora, że Polska jest już na takim etapie rozwoju, w którym należałoby się spodziewać także spektakularnych osiągnięć przedsiębiorstw rodzinnych na rynkach krajowych i międzynarodowych. Zwykle, jeśli podnosi się ilościowe sukcesy polskiej przedsiębiorczości, to jednak mniejszą uwagę poświęca się doskonaleniu kompetencji właścicieli, menedżerów i pracowników. W przypadku omawianej książki optyka jest inna. Autor wskazuje na sukcesy, ale jednocześnie pokazuje, gdzie dostrzega rezerwy, niewykorzystane szanse i występujące zapóźnienia.

Przyjmuje umowne założenie, że podstawowe problemy rozwojowe pomaga ujawnić analiza cyklu życia przedsiębiorstwa. Analiza poszczególnych faz pozwala wskazać te punkty krytyczne i momenty przełomowe, które decydują o możliwościach rozwojowych przedsiębiorstw. Autor podkreśla, dla przykładu, że w późniejszych fazach życia przedsiębiorstwa rodzinnego następuje dyspersja władzy i własności między większą liczbę członków rozrastającej się rodziny. „Pogodzenie różnych wizji biznesu i oczekiwań właścicieli co do ich roli w zarządzaniu wymaga odwołania się do wiedzy i kompetencji. (...) Są dwa sposoby budowania zaufania kompetencyjnego: zewnętrzny i wewnętrzny” (s. 52). Autor dzieli się tu z czytelnikiem swoimi doświadczeniami przedsiębiorcy oraz naukowca, proponując konkretne rozwiązania.

Główne problemy przedsiębiorstwa rodzinnego – im poświęca najwięcej miejsca – związane są zarówno z analizą zmieniającej się pozycji przedsiębiorcy, wagi kwalifikacji, motywowania, budowy zaufania pracowników, jak i z problemami transferu międzygeneracyjnego czy sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Tym najważniejszym problemom poświęcone są kolejne rozdziały. Dużo miejsca w rozważaniach zajmują problemy kadrowe, a są one podwójnie

ważne. Z jednej strony dobór i selekcja pracowników są w ogóle istotne, zwłaszcza dla jednostek małych, z nielicznym personelem, z drugiej ważne są ze względu na znaczenie występujących w tych firmach nieprostych relacji: pracujący członkowie rodziny – obcy. Problem nepotyzmu jest w literaturze dobrze opisany, choć nie zawsze z dostrzeżeniem istoty. Autor zwraca uwagę głównie na problem wynagradzania członków rodziny. Wyróżnia tu trzy podejścia: pierwsze – preferencyjne traktowanie członków rodziny (wynagrodzenie za wyższe zaangażowanie członków rodziny), drugie – niższe ich wynagradzanie z powodu czerpania profitów z tytułu praw własności oraz trzecie – stosowanie takich samych kryteriów wobec rodziny jak względem pozostałych członków załogi. W rozdziale pt. *Sprawiedliwe wynagradzanie* przedstawiono różne punkty widzenia i różne argumenty za wyborem określonego rozwiązania.

Problematyce kadrowej poświęcony jest też dalszy rozdział: *Działając wspólnie z korzyścią dla wszystkich*, w którym Autor rozważania o znaczeniu pracowników i ich kwalifikacji dla małych i średnich firm rodzinnych wzbogacił o szeroką analizę systemu kształcenia. Wskazuje na zalety dualnego systemu kształcenia, stwierdzając, że nadszedł czas „zapewnić należne miejsce idei zespolonego kształcenia ogólnego i zawodowego” (s. 127). Warto zaznaczyć, że w krajach europejskich, w których obowiązuje taki system, to właśnie przedsiębiorstwa rodzinne udostępniają gros miejsc kształcenia zawodowego.

W poszukiwaniu źródeł wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych Autor nie zapomina o kompetencjach właściciela (przedsiębiorcy, menedżera). Wskazuje nie tylko na kluczowe kompetencje zawodowe, ale również na te, które odgrywają ważną rolę w kontaktach międzyludzkich. Proponuje własne autorskie ćwiczenia i testy diagnostyczne oraz sposoby interpretacji wyników.

Książka, co oczywiste, nie odpowiada na wszystkie pytania i nie wskazuje na wszystkie problemy przedsiębiorstwa rodzinnego. Porusza te, które Autor uznał za najważniejsze z perspektywy właściciela (menedżera) pragnącego rozwijać swoje przedsiębiorstwo i skutecznie konkurować na współczesnym rynku. Wydaje się, że warto kontynuować ten sposób naukowego i praktycznego wspierania przedsiębiorstw rodzinnych, poddać dalszej analizie ich kolejne problemy i dylematy. Warto również prowadzić dalej zaproponowany przez Autora sposób narracji: dialogu z czytelnikiem, którego problemy są mu bliskie i ważne.

Angelika Nowińska

WSZECHOBECNY ELEMENT WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA – REKLAMA

Definicja reklamy nie jest skomplikowana. To po prostu pełna komunikacja produktów przedsiębiorstwa z ich masowymi odbiorcami za pośrednictwem mediów, mająca na celu zachęcenie klienta do nabycia towaru lub skorzystania z usług. Zawiera w sobie elementy perswazji zmierzającej do wywołania selektywnego popytu na określoną markę. Może prezentować produkt, przybliżając jego pozytywne cechy, co ma prowadzić do pożądania go przez odbiorców. Najogólniej: jest to porozumiewanie się z klientami w sposób bardzo rozmaity: od ulotek przez wielkie kolorowe billboardy, kończąc na reklamówkach telewizyjnych i internecie, bardzo popularnym źródle przekazu w dzisiejszych czasach.

Już w starożytności

Reklama otacza nas wszędzie. Spotykamy ją na co dzień. Praktycznie wszystko jest nią naszpikowane. Większość ludzi nie zastanawia się nad jej istnieniem. Ona funkcjonuje i współgra z powszedniością. Codziennie jesteśmy poddawani naciskom ze strony środków masowego przekazu, zachęcających nas do zakupu czegoś nowego, zaufania komuś lub czemuś, zachowywania się w określony, sprecyzowany sposób. Wydaje się nam, że obecność reklamy w naszym życiu jest naturalna. Ale jak wszystko reklama miała swój początek, sięgała już starożytności. Początkiem były pozostawione na papirusie różne informacje oraz wyryte na murach napisy, mające charakter ogłoszenia, dzisiejszego billboardu. Dopiero jednak wynalezienie druku przez Jana Gutenberga zrewolucjonizowało reklamę. Wtedy zaczęły powstawać pierwsze reklamy pisemne oraz prasowe. Przyjmuje się, że pierwszą reklamą prasową były wskazówki dla duchownych dotyczące Wielkanocy¹.

Kolejne drukowane reklamy obejmowały zróżnicowane tematy, dotyczyły różnych aspektów życia, choć początkowo nie tak wielu jak we współcze-

¹ Strona: <http://www.verus.lublin.pl/183-al-historia-reklamy.html> (data dostępu: 15.12.14).

snym świecie. Także prasa jako nośnik reklamy zmieniała swój charakter, styl, wygląd. Większość z nas ma osobiste doświadczenie pozwalające na przykład porównać wygląd i atrakcyjność pism i gazet z lat 90. ze współczesnymi. Wtedy były niemal wyłącznie czarno-białe, wyzbyte krytycyzmu, zwyczajnie nieciekawe. W zestawieniu z dzisiejszą prasą, wielobarwną, posługującą się na ogół popularnym językiem, z bogatymi informacjami, łatwiej i szybciej dociera się do masowego czytelnika, pobudza jego ciekawość, choć nie zawsze zachowuje deklarowaną bezstronność, rzetelność przekazu.

Mimo inwazji internetu i ekspansywności mediów elektronicznych rynek prasowy w Polsce XXI wieku jest nadal bardzo urozmaicony. Wychodzi ponad 5,5 tys. pism ogólnopolskich oraz 78 gazet regionalnych. Łączny nakład 16 gazet ogólnopolskich sięga ponad 4 mln egzemplarzy², co za tym idzie – jest to idealne miejsce na reklamę. Oczywiście jest zaś, że bez zareklamowania marki towaru ludzie nie będą wiedzieli nawet o jej istnieniu. Będzie ona nieznaną i obcą, a większość z nas woli produkty, o których cokolwiek wie.

Ludzie kupują prasę, czytają ją, przeglądają i chcąc nie chcąc, stykają się za jej pośrednictwem z reklamą, której jest bardzo dużo zwłaszcza w kolorowych magazynach. Ale nieświadomie sami tworzymy reklamę. Kupujemy określony produkt. Może być to odzież, artykuł spożywczy, kosmetyk, gadżet elektroniczny, samochód bądź cokolwiek innego. W rozmowie ze znajomymi czy rodziną wyrażamy o nim pozytywną opinię. W efekcie – oni sami chcą sprawdzić produkt, którego zalety im przedstawiamy, i kupują go.

Trafnie się podkreśla, że najlepszym źródłem pozyskania nowych klientów są usatysfakcjonowani nabywcy, z którymi utrzymywane są dobre stosunki³. W ten prosty sposób powstaje marketing szeptany, opierający się na kontaktach międzyludzkich. Za jego pomocą przekazywana wiadomość nabiera szczególnie dużej wiarygodności⁴.

Konkurencją dla tradycyjnej prasy są internetowe wydania gazet. Choć mogą ograniczyć drukowane nakłady prasy, zapewne nie wyprą one szybko z rynku – jeśli w ogóle – wydań papierowych. Trudno bowiem wyobrazić sobie, by nawet za kilkanaście lat polscy taksówkarze czy hinduscy rikszaarze, czekając na klienta, zamiast płacht gazet rozkładali na kolanach laptopy. Także, jeśli dawałyby się one, tak jak zrolowana gazeta, zwinąć w tubkę i zatknąć przy ramie roweru lub schować pod siedzeniem kierowcy. A producenci elektronicznych „cacek” taką przyszłość zapowiadają.

² M. Bonikowska, *Media a wyzwania XXI wieku*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2009, s. 169.

³ M. Crom, J.O. Crom, *Szkola biznesu*, Wydawnictwo Emka, Warszawa 2003, s. 39.

⁴ K. Śliwińska, M. Pacut, *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku*, Wydawnictwo Jak, Warszawa 2011, s. 26.

Koszt owego zmodernizowanego laptopa będzie z pewnością tak wysoki, że nie zrównoważą go nawet roczne wydatki na zakup gazety⁵. Słowem, można przewidzieć, że reklamy zamieszczane w gazetach będą dalej istniały. Nie tylko z tego powodu. Także z tego względu, że gazety i czasopisma niejednokrotnie otrzymują „drugie życie”. Dość liczna jest grupa czytelników, którzy swoją prasę zachowują. Po upływie pewnego czasu zaglądają do niej znowu i przy tej okazji przypominają sobie produkty opisywane w reklamie.

Radio konkurentem?

Teoretycznie groźnym dla drukowanej i publikowanej w internecie prasy konkurentem na rynku reklam jest radio. To atrakcyjny dla zleceniodawców środek masowego przekazu. Audycje radiowe są kierowane do nieograniczonej liczby słuchaczy, a więc potencjalnych nabywców reklamowanych produktów czy usług, czyli odbiorców. Radio łączy w sobie wiele funkcji. Między innymi służy do przekazywania ważnych informacji politycznych, kulturalnych, towarzyskich itp., relacjonuje budzące bardzo szerokie zainteresowanie przedsięwzięcia sportowe oraz najzwyczajniej w świecie – jest urządzeniem pozwalającym na bieżący kontakt z muzyką, zarówno popularną, jak i dla wymagających melomanów. Stacje radiowe mają licznych wiernych słuchaczy, bardzo przy tym zróżnicowanych. Dzięki temu radio pozwala na dotarcie z informacją o towarze lub usłudze do dość wyraźnie określonych odbiorców: fanów sportu, polityki, wydarzeń kulturalnych itp. Można więc świadomie profilować reklamy przeznaczone do emisji w radiu, do słuchaczy kierować odpowiednią ofertę.

Reklama radiowa zaczęła się rozwijać w XX wieku. Pierwszą reklamę radiową w Polsce wyemitowała rozgłośnia radiowa Merkury w 1927 roku. W tych czasach reklamy miały swoisty charakter. Były stosunkowo długie, często jednorazowe, ponieważ na ogół nadawane były na żywo, a możliwość ich nagrywania i wielokrotnego odtwarzania, choć już wtedy technicznie dostępna, nie była praktykowana. Z biegiem lat reklamy zaczęły być nagrywane i emitowane wielokrotnie⁶. Z czasem radykalnie powiększył się także obszar odbioru przekazu radiowego i tym samym reklamy radiowej – nie tylko geograficznie (zasięg terytorialny). Dziś radio daje możliwość emitowania reklam w każdym miejscu i niemal w każdej sytuacji. Towarzyszy nam podczas jazdy samochodem, w pracy, podczas robienia zakupów oraz

⁵ M. Bonikowska, *Media a wyzwania...*, *op.cit.*, s. 45.

⁶ Strona: <http://www.polskieradio.pl/24/112/Artykul/672866,90-lat-temu-powstala-pierwsza-radiowa-reklama> (data dostępu: 15.12.14).

zwykłych, codziennych zajęć w domu. Oznacza to, że radio stało się niezwykle atrakcyjnym miejscem umieszczania reklam.

W obecnym świecie reklama radiowa różni się od tej, jaka była w przeszłości. Dzisiejsze reklamy dotyczą z reguły konkretnego, ściśle określonego artykułu, są krótkie, tematycznie zwarte i – co jest dla zleceniodawcy bardzo ważne – są nagrywane i emitowane kilkakrotnie. Niemniej straciła ona część swoich dawnych walorów. Przedtem była „gościem” w programie, obecnie w wielu stacjach dominuje i staje się w odczuciu słuchaczy intruzem. Reklamy wpychane są między wiadomości, do programów muzycznych itp., co niejednokrotnie irytuje słuchaczy, powoduje, że reklama staje się niekiedy antyreklamą. Budzi w tych przypadkach niechęć do reklamodawcy i jego oferty.

TV wkracza na scenę

Reklama radiowa odwołuje się do wyobraźni odbiorcy. Wszystko, co ma dotrzeć do jego świadomości, musi być opowiedziane lub wyrażone dźwiękiem⁷. Wyobraźnia słuchacza pobudzona słowem musi zastąpić obraz, którego radio nie jest w stanie fizycznie przekazać. Obraz jest domeną telewizji.

Telewizja to przesyłanie ruchomych obrazów i towarzyszących im dźwięków za pomocą fal elektromagnetycznych do odbiorników TV, a obecnie także na ekrany laptopów, tabletów itp.⁸ W dzisiejszych czasach łączy ona nie tylko odbiorców z nadawcami, ale również wszystkich ludzi, którzy przed telewizorem spędzają bardzo dużo swego wolnego czasu. Zatem jest wyjątkowo dogodnym medium do przyciągania uwagi odbiorcy programu, a wraz z tym do dotarcia do niego z ofertą reklamową.

W Polsce podobnie jak prawie we wszystkich krajach świata reklama telewizyjna stała się najbardziej rozpowszechnioną formą promocji marki, produktu itp. W naszym kraju reklamy telewizyjne zaczęły się pojawiać stosunkowo późno, dopiero w latach 90. XX wieku. Jedną z pierwszych była reklama margaryny ukazująca jej pozytywny wpływ na zdrowie. Wkrótce potem dołączyła inna: środka przeciwko prusakom, przedstawiająca paskudne insekty atakujące bezbronnych ludzi, oraz reklama pumeksu fluorescencyjnego rozjaśniającego szarość codziennego życia. Zdobyła w owych czasach wielką popularność.

⁷ M. Bonikowska, *Media a wyzwania...*, op.cit., s. 5.

⁸ A. Białek, A. Biskup, M. Galant, I. Sytka, *Najnowsza Encyklopedia Powszechna A–Z*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2005, s. 935.

Naturalnie spoty reklamowe z przeszłości odróżniają się od aktualnych. Było ich bez porównania mniej, teraz stanowią znaczną część wszystkich programów telewizyjnych. Istnieją kanały, na których można obejrzeć film bez przerw na reklamy, jest ich jednak bardzo niewiele. W przytłaczającej większości przerwy na reklamy są standardem emitowania programów, chociaż wciąż większość z nas denerwuje się, gdy reklamy pojawiają się w środku filmu lub przyciągającego uwagę zdarzenia. Niemniej jednak ostatecznie godzimy się, że tak jest, dla reklamodawców zaś najważniejsze jest, by byli zauważeni. I są zauważani, ponieważ spośród ponad 13 mln gospodarstw domowych w Polsce 95% posiada i użytkuje odbiorniki TV, co najmniej jeden, a często kilka. Już w 2005 roku ponad 40% gospodarstw domowych miało więcej niż jeden odbiornik telewizyjny⁹.

Uwaga: niebezpieczeństwo!

Telewizja w porównaniu z innymi mediami, w których są umieszczane reklamy, jest nimi najbardziej nasycona. Emitowane one są nie tylko podczas przerw do tego przeznaczonych, lecz ukryte są także jako tak zwane lokowania produktu w scenariuszach lubianych przez telewidzów seriali, konkursów i innych podobnych audycji telewizyjnych. Lokowanie polega na umieszczeniu symbolu wyrobu bądź usługi w przekazie telewizyjnym w taki sposób, żeby przemawiał on do podświadomości odbiorcy pośrednio, a nie bezpośrednio. Jest obecnie jednym z coraz częściej stosowanych narzędzi marketingowych służących promocji produktów i usług¹⁰.

Dokonująca się w ten sposób manipulacja tym bardziej budzi niepokój, im częściej oddziałuje nie tylko na osoby dorosłe, mające już doświadczenie życiowe, ale też dzieci, które są bardziej podatne zarówno na lokowanie produktu, jak i na klasyczne spoty. Zarzuca się reklamie, nie zawsze bezzasadnie, że wypacza rozpoznawanie dobra i zła, piękna i brzydoty, kultury i zachowań po prostu nagannych. Granice rzeczywiście bywają płynne.

A zaczęło się od tego, że w początkach rozwoju reklam telewizyjnych powstała reklama mydła, w której do jego zakupu zachęcała postać półnagiej kobiety. Części publiczności męskiej bardzo się podobała, ale kobietom – znacznie mniej. Dla nich nie była pokazem piękna, lecz przypomnieniem, iż bardzo często bywają traktowane wyłącznie jako obiekt seksualny. Z upływem czasu ten typ reklamy stawał się coraz bardziej popularny. Znajduje zastosowanie praktycznie wszędzie: w odniesieniu do artykułów spożywczych,

⁹ M. Bonikowska, *Media a wyzwania...*, *op.cit.*, s. 108.

¹⁰ Strona: <http://prawo.rp.pl/artukul/815850.html> (data dostępu: 15.12.14).

kosmetycznych, samochodów, a także, gdzie być może jest najbardziej zasadny, do środków zapobiegających zakażeniom chorobami przenoszonymi drogą płciową. Doszło do tego, że nawet w trakcie emisji popularnych bajek dla dzieci pada z ekranu pytanie: „Czy lubicie seks?”. Jaki cel mają w tym przypadku reklamodawcy?

Spoty reklamowe często irytują dorosłych, ale zachwycają się nimi dzieci. Potrafią przerwać najciekawszą nawet zabawę, gdy usłyszą wpadającą w ucho piosenkę czy słowa ulubionej reklamy. Dzieje się tak dlatego, że twórcy reklam dostosowali swój produkt do potrzeb psychicznych dzieci. Ich dzieła to krótkie, dynamiczne filmiki o barwnych obrazach i prostych tekstach. Na wyobraźnię dzieci działa magia reklam przekonująca, że świat jest piękny, kolorowy, radosny¹¹. A przecież nie zawsze taki jest! Świat pokazywany w reklamach na ogół różni się od rzeczywistego. Maluch zasiadający przed telewizorem widzi, że na ekranie jego rówieśnicy mają najnowsze, wspaniałe zabawki, których on nie posiada i zapewne nigdy nie będzie posiadać, bo większości rodziców na nie nie stać. Rozbudza się w ten sposób poczucie krzywdy, żalu do rodziców, niechęci do rówieśników z bardziej zasobnych rodzin. Rodzą się bunt i agresja.

Reklama telewizyjna obciążona jest licznymi wadami, ma jednak również zalety, głównie z punktu widzenia reklamodawcy. Z tej perspektywy do pozytywnych cech zaliczyć należy to, że pozwala ona posłużyć się jednocześnie ruchem, obrazem, kolorem, słowem i muzyką, przez co wydatnie zwiększona jest wyrazistość przekazu. Reklama telewizyjna zawiera w sobie element pośpiechu, pobudza do szybkich decyzji dotyczących zakupu reklamowanych produktów. Wadą reklamy telewizyjnej z tego punktu widzenia jest natomiast jej ulotność. Natłok reklam w tym medium powoduje u odbiorcy szum informacyjny, a w konsekwencji reklamodawcy stają się dla odbiorcy reklam często nierozpoznawalni wśród innych. Twórcy reklam starają się znaleźć na to remedium w różnorodności kombinacji wizualno-dźwiękowych, zmierzających do tego, by równolegle nasilać rozpoznawalność produktu oraz uwypuklić jego atuty.

Reklama telewizyjna (także radiowa i prasowa) nie zawsze ma charakter komercyjny. Bywają także inne motywacje. Na przykład od kilku lat raz w roku, 6 grudnia, jedna ze stacji telewizyjnych emituje „Mikołajkowy blok reklamowy”. Podobnie jak inne bloki reklamowe trwa on kilka minut. Różni się od reklamy komercyjnej tym, że pozyskany z emisji dochód przeznaczony jest na pomoc chorym dzieciom, podopiecznym jednej z fundacji. Począt-

¹¹ Strona: <http://profesor.pl/publikacja,10306,Artykuly,Dziecko-jako-adresat-i-odbiorca-reklam-telewizyjnych> (data dostępu: 15.12.14).

kowo był on emitowany tylko z myślą o tradycyjnym odbiorze, na ekranach telewizorów. W tej chwili zapowiadane jest poszerzenie kręgu odbiorców o użytkowników telewizji internetowej oraz smartfonów i tabletów.

Nasuwa się pytanie: skoro ten blok reklamowy ma tak szlachetny cel pomocy dzieciom, dlaczego jest realizowany tylko raz w roku? I dlaczego emitowany jest tylko przez jedną stację telewizyjną? Przecież reklama w tej postaci godzi dwie funkcje: przynosi pożytek reklamodawcom, bo popularyzuje ich produkt czy usługę i dzięki temu powiększa zyski ze sprzedaży, a zarazem przekazywana fundacji pokaźna suma opłat za emisję reklam spełnia cel społeczny – pomaga w leczeniu małych pacjentów, wspiera finansowo szpitale i ośrodki medyczne, finansuje ich remonty, zakupy specjalistycznego sprzętu medycznego.

Dzięki swoim możliwościom technicznym telewizja stała się medium ekspresyjnym, zaczęła kreować nowy świat wyobrażeń. Stworzony przez nią system komunikowania wywiera coraz większy wpływ na sposób życia ludzi¹². Warto więc zatroszczyć się o to, by był on maksymalnie pozytywny, społecznie korzystny.

Czas internetu

Triada: prasa – radio – TV, tworząca współczesne środki masowego przekazu, jest obszarem szczególnej aktywności na rynku reklamowym, co nie oznacza, że jedynym. Na potężnego konkurenta tej formy przekazu reklamowego wyrósł internet. W przeszłości był dla większości ludzi niedostępny, gdyż sprzęt w porównaniu z obecnym był prymitywny i drogi. Korzystała więc z niego tylko nieliczna, bogatsza część społeczeństwa. Teraz z internetu korzysta prawie każdy, ułatwia on życie i pozwala na załatwienie różnych spraw bez wychodzenia z domu. Wspomaga nas niemal w każdej dziedzinie: służy do robienia zakupów, oglądania filmów, słuchania muzyki, komunikowania się z innymi, zawierania znajomości czy wręcz przyjaźni. Istnieją banki internetowe, rejestracje w przychodniach zdrowia, wirtualne dzienniki szkolne itp. Internet staje się coraz bardziej popularny, wszechobecny i tani, bo względnie tani stał się sprzęt, tani bądź wręcz bezpłatny stał się dostęp do sieci. Co więcej, by korzystać z internetu, wcale nie trzeba mieć komputera lub laptopa. Wystarczy smartfon lub tablet, a nawet zwykły telefon komórkowy.

Już w latach 90. ubiegłego wieku internet stał się „wspaniałym wyrównawczem” możliwości rynkowych firm i instytucji. Okazał się szansą dla ma-

¹² Strona: <http://szkolnictwo.pl/index.php?id=PU0042> (data dostępu: 15.12.14).

łych w konkurencji z wielkimi koncernami¹³. Dotyczy to przede wszystkim prowadzenia aktywnego marketingu, posługiwania się reklamą docierającą do szerokiego kręgu odbiorców. Internet w pewnym sensie wymusza zapoznanie się z zamieszczoną w tym medium reklamą. Kiedy chcemy obejrzeć film bądź nawet krótki filmik na popularnym kanale internetowym, jesteśmy zmuszeni do oglądania kilkusekundowych reklam. Dopiero potem zaczyna się emisja właściwego filmu. Tak samo się dzieje, gdy szukamy w internecie wiadomości o ciekawych wydarzeniach politycznych, kulturalnych, sportowych itp., sprawdzamy pocztę czy zaglądamy na plotkarskie strony.

Jest to więc ważny, szeroko dostępny także dla małych i średnich podmiotów kanał docierania do masowego odbiorcy z informacją o oferowanych produktach i usługach. Jest tani, bo koszty reklamy w internecie są stosunkowo niskie. Ale dzięki internetowi niepomiaralnie poszerza się obszar i maleje koszt tworzenia i dystrybucji tego, co firmy te chcą sprzedać, na co szukają nabywców czy kontrahentów. Prawie każda marka, zarówno ta, która posiada sieć sklepów stacjonarnych, jak i ta, która nie dysponuje taką siecią, uruchamia sklepy internetowe. Obniża w ten sposób swe koszty handlowe i osiąga bardziej masowy dostęp do rynku. Na allegro lub w innych podobnych formach możemy uruchomić „wymianę sąsiedzka”, pozbywać się przedmiotów nam zbędnych a przydatnych innym i podobnie – pozyskać rzeczy nam potrzebne a zbędne innym internautom.

Internet nie tylko łączy ludzi i daje możliwość korzystania z bogatej informacji o wszystkim i (prawie!) o każdym. Pozwala on również funkcjonować na różnych portalach społecznościowych. Stosunkowo niedawno odkrytym obszarem wykorzystywanym w komunikacji marketingowej, przeżywającym kilka lat temu prawdziwy boom, a obecnie wchodzącym w fazę rynkowej dojrzałości, są serwisy społecznościowe zaliczane do sztandarowych zjawisk z zakresu Web 2.0¹⁴. Portal społecznościowy skupia ogromną liczbę ludzi i jest przez nich tworzony. Profile na takim portalu mają zarówno ludzie sławni, popularni, jak i zwykli obywatele, my i nasi sąsiedzi, co nie znaczy, że z tego samego miasta, wsi, regionu czy nawet kraju. W internecie geograficzna przestrzeń przestaje istnieć, wszyscy jesteśmy sąsiadami.

Świadomie bądź nieświadomie stajemy się przy tej okazji nośnikami reklamy, udostępniając na swoich profilach zdjęcia ulubionej marki ubrań czy innych produktów, opisując ich zalety. Tym samym przekazujemy internetowym znajomym pozytywną informację na temat owych produktów. Taka niekiedy nieświadoma reklama podnosi wiarygodność przekazu. Zarówno

¹³ H. Berkley, *Marketing internetowy w małej firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 131.

¹⁴ K. Śliwińska, M. Pacut, *Narzędzia...*, *op.cit.*, s. 84.

dla firm wielkich, bogatych, jak i małych, na rynku dotychczas słabo rozpoznawanych, które zdołały dobrą jakością, sprawnością obsługi, atrakcyjną ceną pozyskać aktywnych fanów wśród uczestników portali społecznościowych, taki przekaz jest szansą praktycznie bezpłatnego dotarcia do wyjątkowo pojemnego rynku.

Liczba osób korzystających z internetu szybko się zwiększa w Polsce i na całym świecie. Korzysta z niego wielu ludzi w różnym wieku. Na tego typu portalach automatycznie ukazują się proponowane reklamy, które podczas przeglądania aktualności mimowolnie wpadają w oko. Dzięki tym i innym wcześniej wymienionym właściwościom internet staje się nadrzędnym medium służącym do łączności i przekazywania informacji, także informacji o charakterze i celu reklamowym.

Wyróżnia się kilka rodzajów reklam internetowych. Podstawowym medium informacyjnym w internecie jest strona „www”. Inne formy reklamy są zawsze powiązane z witryną, bez niej nie mogłyby istnieć. Kolejna to reklama banerowa. Jest ona najpopularniejszą formą reklamy internetowej. Występuje w postaci modułu graficznego – statycznego, animowanego lub interaktywnego. Przybiera też postać wizytówki, czyli ministrony „www”. Nie jest skomplikowana technicznie i nie ma podstron. Wizytówki są zamieszczane głównie na stronach katalogowych. Wyróżnia się również top-layer. To rodzaj reklamy wyświetlanej nad treścią witryny w jej dowolnym miejscu, umieszczonej na przezroczystej warstwie, często wyposażonej w efekt dźwiękowy i animację.

Cztery pozostałe rodzaje reklamy internetowej to: przerywniki reklamowe, Daughter Windows, notki reklamowe oraz... spamy. Przerywniki są formą dosyć uciążliwą. Polegają na przerywaniu ładowania wybranej strony, co zmusza do obejrzenia wczytywanej witryny reklamowej. Zwykle taka strona zamyka się automatycznie po zaprogramowanym czasie emisji. Takie reklamówki mają grafikę i dźwięk. Daughter Windows (dosłownie: „córka systemu Windows”), inaczej określana jako „siostrzane okna”, przypomina przerywniki; różni się tym, że reklama ta pojawia się w innym oknie używanej przeglądarki. Natomiast notki reklamowe to po prostu ukazujące się na ekranie teksty z linkiem do reklamowanej strony, umieszczonym na końcu wiadomości mailowej. Ostatni rodzaj stosowanej reklamy internetowej to spam, czyli niepożądane informacje przesyłane – zazwyczaj masowo – głównie na skrzynkę e-mailową. Nieistotny jest odbiorca, istotne jest to, by treści komercyjne były rozesłane w jak największej ilości¹⁵.

¹⁵ Strona: http://www.seo24.com.pl/1,2,marketing,13,rodzaje_reklamy_internetowej.html (data dostępu: 15.12.14).

Istnieje wiele stylów reklam internetowych, niektóre z nich utrudniają nam używanie sieci, ale tak się już „oswoiliśmy się” z nimi, że tolerujemy ich obecność. Z reklamami tymi spotykamy się nieustannie, nawet kilka razy dziennie. Internet jest nowym medium. Oceniając realistycznie, nie zanoszą się jednak na to, by przynajmniej w nieodległej przyszłości internet wyrugował tradycyjne przekazy reklam. Nadal na rynku reklamowym jest miejsce dla wszystkich operatorów, nosicieli treści reklamowych.

Ulica jak śmietnik?

Niezależnie od tego, że jesteśmy atakowani przez reklamę w prasie, radio, telewizji, internecie, a nawet na portalach społecznościowych, wiele reklam widzimy codziennie na ulicy. Tam przede wszystkim dociera ona do nas pod postacią ulotki, druku informacyjnego przeznaczonego do szybkiego rozpowszechnienia. Ulotki rozdawane są napotkanym ludziom podczas zakupów, spaceru po parku, znajdującym się na przystankach tramwajowych, autobusowych, parkingach itp. przez zaangażowane do tej czynności osoby. Zdarza się, że są rozdawane nawet przed kościołami, a prasa donosiła, że w jednej z miejscowości pojawiły się na cmentarzu, podczas uroczystości religijnych. Mogą zachęcać do odwiedzenia nowo otwartej kawiarni, zakupów w pobliskiej drogerii, podjęcia studiów w miejscowej szkole wyższej, obejrzenia nowych kolekcji ubrań. Nie brak też w tej postaci rozdawanych „zaproszeń” do tak zwanych agencji towarzyskich, klubów go-go i podobnych. Najczęściej lądują one w pierwszym napotkanym śmietniku, najwidoczniej jednak czasami skutkują, skoro ta forma reklamy trwa i jej zakres raczej powiększa się niż zmniejsza.

W odróżnieniu od ulotek, które są niewielkie i raczej ubogie graficznie, billboardy oraz wielkopłaszczyznowe plakaty biją w oczy rozmiarami (od 2 do 500 m²) i na ogół rozbudowaną kolorystyką. Największe eksponowane są w dużych miastach, choć nie brak ich także w mniejszych miejscowościach, a nawet na obszarach niezabudowanych, poboczach szos, leśnych parkingach itp. Billboardami i plakatami są zalepiane całe okolice. Tematyka przekazywanych za ich pośrednictwem reklam ma różnorodny charakter, one same zaś spełniają wiele funkcji. Głównie jest to zachęta handlowa, ale na przykład podczas wyborów mają charakter polityczny, lansują kandydatów do władz centralnych i terenowych, opatrywane są ich zdjęciami, nazwiskami i hasłami, pod jakimi w wyborach występują. Niekiedy łączą cele handlowe z kulturalnymi (plakaty zapowiadające nowości filmowe, przedstawienia teatralne, koncerty i podobne), zdarzają się nawet religijne. Plakaty są też

ulubioną przez supermarkety formą informacji mającej przysporzyć nowych klientów z okazji ogłaszanych przez nie promocji czy wyprzedaży.

Billboardy i inne formy reklamy stają się coraz powszechniejsze i prawie dla wszystkich są naturalnym elementem życia. Towarzyszą nam na ulicy i w domu, w pracy, podczas urlopu, pobytu w sanatorium, a nawet w szpitalu. Środki masowego przekazu są miejscem szczególnej aktywności reklamowej, ale od dość już dawna niewyłącznym. Trudno się oburzać na aktywność reklamową, chociaż niektóre jej przejawy budzą zasadny protest. Reklama jest jednym z istotniejszych elementów marketingu, stała się niezwykle ważnym czynnikiem pobudzającym aktywność gospodarczą. Bez niej aktywność ta byłaby senna, wyzbyta dynamizmu tak niezbędnego dla wyrównywania dysproporcji rozwojowych, podciągania bliżej czołówki krajów zapóźnionych lub wciąż jeszcze dopiero zabiegających o godne miejsce w skomercjalizowanym świecie XXI wieku.

Bibliografia

- Berkley H., *Marketing internetowy w małej firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
Białek A., Biskup A., Galant M., Sytka I., *Najnowsza Encyklopedia Powszechna A–Z*, Wydawnictwo Zielona Sowa, Kraków 2005.
Bonikowska M., *Media a wyzwania XXI wieku*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2009.
Crom M., Crom J.O., *Szkoła biznesu*, Wydawnictwo Emka, Warszawa 2003.
Śliwińska K., Pacut M., *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku*, Wydawnictwo Jak, Warszawa 2011.

Angelika Nowińska – studentka II roku bezpieczeństwa wewnętrznego Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej. Bierze udział w pracach Studenckiego Koła Naukowego tej Uczelni.

Agnieszka Orłowska

PROFESOR IWONA PRZYCHOCKA NOWYM REKTOREM UCZELNI TECHNICZNO-HANDLOWEJ IM. HELENY CHODKOWSKIEJ

W październiku 2014 roku, wkrótce po inauguracji nowego roku akademickiego, na stanowisko rektora Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej powołana została prof. UTH dr Iwona Przychocka, dotychczasowy prorektor, a wcześniej dziekan Wydziału Finansów i Zarządzania. Zastąpiła w tej funkcji dr. Sławomira Wiatra, który złożył rezygnację z powodu podjęcia innych obowiązków w innym miejscu pracy. Doktor Iwona Przychocka jest dobrze znana studentom uczelni, uczestniczyła bowiem aktywnie w powołaniu przez nich Studenckiego Koła Naukowego Finansów i Bankowości, wspierała jego pracę swą wiedzą i doświadczeniem.

Czytelnicy „Przedsiębiorstwa Przyszłości” mieli już wcześniej okazję zetknąć się z nową rektor UHT jako autorką zamieszczanych na jego łamach artykułów (*Structures of Value Added Tax and Cross-Border Transactions*” – nr 2 z 2013 roku, *Cross-Border Tax Fraud* – nr 3 z 2013 roku), a także członkinią Rady Redakcyjnej, konsultantką i recenzentką licznych publikowanych w kwartalniku tekstów.

Iwona Przychocka jest absolwentką Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (kierunek: finanse i bankowość) oraz doktorem nauk ekonomicznych. Pracę doktorską opracowała i obroniła na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku. O swojej misji jako rektora UTH mówi: „Podjęłam się kierowania Uczelnią, która przeszła proces konsolidacji. W swojej pracy będę dążyła do zapewniania wysokiej jakości kształcenia oraz proponowania atrakcyjnej oferty edukacyjnej, która będzie między innymi odpowiedzia na zapotrzebowania płynące z rynku pracy”¹.

Bogaty jest jej dorobek naukowy udokumentowany licznymi publikacjami w czasopismach naukowych oraz autorstwem lub współautorstwem wielu książek wydanych w Polsce i za granicą. Wśród krajowych publikacji książkowych znajdują się między innymi: *Integracja europejska* (Wydaw-

¹ Strona: <http://www.chodkowska.edu.pl/komunikat-1>.

nictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013), *Dylematy podatkowe stojące przed sektorem MSP w Polsce* (Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013), *Zobowiązania podatkowe* (Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012), *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej* (Wydawnictwo Sigma SPJ, Warszawa 2012), *Podstawy finansów – podręcznik* (PWSZ, Suwałki 2011, wydanie dwujęzyczne polsko-angielskie), *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (Wydawnictwo Sigma, Skierniewice 2011), *Podstawy finansów – zarys problemów* (Difin, Warszawa 2010, wydanie dwujęzyczne polsko-angielskie), *Kierunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (Wydawnictwo Sigma, Skierniewice 2010), *Wspieranie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i w Polsce* (Difin, Warszawa 2009), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w dobie postępującej globalizacji* (Wydawnictwo Sigma, Skierniewice 2009), *Wybrane zagadnienia nauki o przedsiębiorstwie* (Wydawnictwo Agencja TNOIK, Warszawa 2008), *Przedsiębiorczość a rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Podręcznik* (Wydawnictwo Agencja TNOIK, Warszawa 2008) oraz napisana wspólnie z L. Davydzienką *Instytucjonalizacja rynku inwestowania w innowacje* (PWSZ w Suwałkach, Suwałki 2013).

Za granicą ukazały się między innymi: *Market of Private Equity and Capital Venture Funds (origin and the trend of development)* (Slovenska Akademia Manazmentu, Bratislava 2013), *Male a stredne podniky v období globalizacie* (Slovenska Akademia Manazmentu, Bratislava 2010), *Rozwitek malich i sirednich pidpriemstw w Polsce* (Ewropejskij Uniwersitet, Kijów 2009), *Europines integracijis itaka mazoms ir vidutinems imonems Lenkijoje* (Alytaus kolegija, Alytaus 2009), *Siektor małych i sriednich predpriijatij w Polsce* (IWC Minfina, Mińsk 2009).

Oprócz książek w dorobku dr Iwony Przychockiej znajdują się liczne artykuły opublikowane w prasie naukowej w kraju oraz za granicą.

Agnieszka Orłowska – mgr, wykładowca Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, organizatorka i animatorka studenckiego ruchu naukowego na uczelni.

Krzysztof Krauss

DZIEŃ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ W SZKOLE GŁÓWNEJ HANDLOWEJ

W odbywające się w końcu ubiegłego roku w wielu krajach obchody Światowego Dnia Przedsiębiorczości wpisało się zainicjowane i zorganizowane 18 listopada 2014 roku przez Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie spotkanie przedstawicieli środowiska naukowego, biznesu rodzinnego oraz instytucji otoczenia biznesu. Hasłem przewodnim były źródła i uwarunkowania przedsiębiorczości rodzinnej, a spotkanie otworzyły dwa wystąpienia poświęcone temu tematowi: prof. dr. hab. Gabriela Głównki, prodziekana Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie oraz Jacka Krawczyka, przewodniczącego Grupy Pracodawców w Europejskim Komitecie Ekonomiczno-Społecznym. Kilkogodzinną dyskusję prowadził gospodarz spotkania, prof. dr. hab. Jan Klimek, dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa, kierownik Zakładu Przedsiębiorstwa Rodzinnego (a zarazem członek Rady Redakcyjnej kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”).

W inauguracyjnym dyskusję referacie dr Beata Żelazko z Zakładu Przedsiębiorstwa Rodzinnego zwróciła uwagę, że pomimo około trzechsetletniej historii badań nad zjawiskiem przedsiębiorczości i wydawać by się mogło dobrego rozpoznania jego istoty w literaturze nadal brak jednoznacznej i powszechnie uznawanej definicji. Dzieje się tak dlatego, że przedsiębiorczość jest zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym, ewoluującym i zdeterminowanym wiązką różnorodnych czynników i okoliczności. Jej oblicze zmienia się zależnie od tego, na gruncie jakiej nauki podejmowane są próby definiowania. Teoria ekonomii i teoria zarządzania uwypuklają w szczególności: cechy lub postawy osoby (grupy osób) w zaangażowanych w przedsiębiorczość, rodzaj działania (sposób zachowania), działalność (aktywność) jednostki lub organizacji, a także postrzeganie przedsiębiorczości jako zjawiska o charakterze społeczno-gospodarczym, czynnika produkcji i konkurencji oraz czynnika określającego procesy zachodzące w systemie zarządzania przedsiębiorstwem.

Współcześnie uwaga badaczy, podkreślała dr Beata Żelazko, koncentruje się na dwóch ujęciach przedsiębiorczości: jako procesu zachodzącego

w przedsiębiorstwie i jako czynnika produkcji determinującego osiągnięcie sukcesów w rywalizacji konkurencyjnej. Gdy mowa jest o przedsiębiorczości jako postawie lub działalności jednostki bądź grupy, zwykle dokonuje się wyliczenia pewnych jej przejawów. Są to między innymi: dynamizm, kreatywność, ekspansywność, innowacyjność, dostrzeganie okazji i umiejętność ich wykorzystywania, skłonność do podejmowania ryzyka. W tym zakresie przedsiębiorczość rodzinną wyróżnia aktywność we wspólnie przez członków rodziny podejmowanym wysiłku, zmierzającym do realizacji przedsięwzięć przynoszących efekty ekonomiczne lub pozaekonomiczne równoległe rodzinie, firmie oraz otoczeniu. Inspiracją do podejmowanych inicjatyw może być zarówno myśl o kolejnych pokoleniach, dla których powstająca firma miałaby być oparciem, jak i na przykład dążenie do wdrażania innowacji, tworzenie nowych jednostek w istniejącej organizacji lub poza nią, a niekiedy – i to nierzadko – chęć rewitalizacji istniejącej firmy.

Jak wynika z prowadzonych badań, swoistymi cechami przedsiębiorczości rodzinnej są: orientacja na cele długookresowe, na trwałość działalności, rozważa w podejmowaniu ryzyka, rygorystyczne do niego podejście i skupianie uwagi na mocnych stronach (talentach, pasjach) oraz możliwościach ich rozwijania. Do motywów i bodźców kierujących zainteresowanie potencjalnych przedsiębiorców na tę formę aktywności biznesowej dr Beata Żelazko zaliczyła dotyczące ich problemy finansowe i zawodowe, skłaniające do wspólnego z członkami rodziny poszukiwania w działalności gospodarczej rozwiązania wynikłych trudności, wspólnotę poglądów członków rodziny na sposób zarabiania i na wybór ścieżki kariery, podobne odczuwanie przez członków rodziny potrzeb wyższego rzędu wyrażające się w dążeniu do autonomii, bezpieczeństwa, szacunku i uznania, podobne łączące rodzinę dążenia i cele długookresowe.

Na tej liście znajdują się także – i zajmują ważne miejsce, niekiedy rozstrzygające – tradycje rodzinne (na przykład rzemieślnicze), wspólnota pasji członków rodziny, poparte wiedzą i zbliżonymi lub uzupełniającymi się kompetencjami członków rodziny, a zdarza się, że w pewnym sensie przesądza przypadek. Na przykład – udzielenie przez odpowiednio zamożnego członka rodziny pożyczki na rozpoczęcie działalności biznesowej mającej zapewnić określonej osobie byt i samodzielność. To, na ile możliwe i rokujące pomyślność są start, powodzenie i trwanie w biznesie rodzinnym, zależy od wielu okoliczności. Niektóre uwarunkowane są cechami osobistymi, duża część jednak ma charakter czynnika zewnętrznego.

W związku z tym stwierdzeniem autorka wprowadzającego referatu wymieniła cztery grupy czynników: psychologiczne i edukacyjne, społeczne i kulturowe, ekonomiczne oraz regulacyjne – prawne i polityczne. Nie można

jednak, jej zdaniem, z powodu braku jednoznacznej i powszechnie akceptowanej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego dokładnie określić, jak obszerną część polskiej gospodarki obejmuje obecnie ten rodzaj biznesu. Z szacunków, które należy uznać za minimalistyczne, przedsiębiorstwa rodzinne stanowią w Polsce co najmniej około 37% aktywnych podmiotów gospodarczych. Bardziej śmiałe oceny wskazują, że udział ten może sięgać nawet 65%.

Panel dyskusyjny, w którym głos zabrało kilkunastu uczestników spotkania wywodzących się zarówno z kręgu nauki, jak i praktyki gospodarczej, poprzedziły prezentacje dwóch firm rodzinnych przez kolejne, trzecie już pokolenie zaangażowane w ich działalność. Byli to Paweł Makarczyk, reprezentujący istniejącą od 1947 roku „Firmę Rodzinną Makarczykowie”, specjalizującą się w dostarczaniu wysokowartościowych kosmetyków w szczególności do pielęgnacji noworodków, niemowląt i małych dzieci (seria „Skarb matki”), oraz Kaja Kwaśniewska, współwłaścicielka jednego z najstarszych i największych w Warszawie zespołu tłumaczy „Zespół Tłumaczy Kwaśniewscy” („na wszystkie języki świata” – jak podkreślała), funkcjonującego już od około 60 lat. Wskazywano, że firmy tego rodzaju zapewniają 2/3 wszystkich miejsc pracy w Polsce i wytwarzają około 40% PKB.

Ich szansą jest prestiż, jaki zapewnia siła i rozpoznawalność marki rodzinnej, świetnie uzupełniający się i współpracujący zespół rodzinny, stosunkowo łatwiejsze niż w pozostałych firmach radzenie sobie z konfliktami, sprawnie przebiegający proces sukcesji. Siłą jest szybka decyzyjność, operatywność w badaniu potrzeb rynku i reagowania na nie, a także zdolność funkcjonowania w ramach szczupłego budżetu, gdyż najczęściej są to firmy o niewielkiej skali działalności (choć zdarzają się też firmy duże i bardzo duże, wyrosłe w większości z przedsięwzięć niewielkich). Zapewniają poczucie wolności, wysoką elastyczność czasu pracy, tworzą warunki do skutecznego uczenia się na własnych błędach. Wśród obciążeń wymieniano nierealność oddzielenia pracy od życia prywatnego, nieustanny brak czasu, świadomość ciężącej odpowiedzialności, presję wywieraną przez duże koncerny i korporacje, z którymi trzeba podejmować rywalizację, nie mając ani ich sił, ani porównywalnych środków finansowych.

Teoria i praktyka rozwoju gospodarczego
**NIEUCZCIWA KONKURENCJA NA POLSKIM RYNKU
FARMACEUTYCZNYM (PRÓBA DIAGNOZY)**

Agnieszka Lelonkiewicz

Transformacja rynku farmaceutycznego nasiliła się od stycznia 2012 roku wskutek zmiany ustawy refundacyjnej. Zakaz reklam dla aptek czy ustanowienie sztywnych marż na leki na receptę przyczyniły się do rozwoju i pogłębienia nieuczciwej konkurencji w tej branży, uderzającej w pacjentów, ponieważ oni są ostatecznymi odbiorcami produktów farmaceutycznych. Zamiast reklamy rzetelnej pojawiły się wprowadzające w błąd formy promocji, rynek apteczny przejmują korporacje, utrzymuje się, a nawet nasila korupcja lekarzy przez te korporacje, co zawyża ceny produktów i ogranicza ich dostępność dla konsumenta. Rosną koszty współpracy producentów z innymi podmiotami rynku farmaceutycznego, a w odniesieniu do aptek prywatnych maleją ich szanse utrzymania rentownego wielopokoleniowego biznesu. Konieczne są zmiany w prawie dotyczące zasad funkcjonowania rynku farmaceutycznego. Autorka przedstawia w artykule ich propozycje, według niej najbardziej istotne i do szybkiego zrealizowania. (s. 13–28).

CZYNY UCZCIWE I NIEUCZCIWE. CO BARDZIEJ SIĘ OPŁACA?

Bolesław Rafał Kuc

Główny temat refleksji zawartych w artykule dotyczy trudnych pytań: czy opłaca się być uczciwym biznesmenem? Czy można osiągnąć prawdziwy sukces, będąc moralnie czystym jak łąza i nie wchodząc w konflikt z prawem? Czy uczciwość przeszkadza w osiągnięciu sukcesu? Naukowy aspekt rozważań polega na tym, że coraz trudniej zdefiniować uczciwość. To, co jedni uważają za uczciwe, dla innych budzi wątpliwości. Norma uczciwości staje się bardzo elastyczna i ulega nieustannemu procesowi redefiniowania. Uczciwość inaczej jest rozumiana przez prezesa firmy, który zapewnia, że jego wysiłki zmierzają do jej utrzymania i rozwoju. Zupełnie inaczej uczciwość ocenia pracownik pozbawiony premii w ramach programu oszczędności. Badania pokazują, że tylko niecałe 45% Polaków uważa, że kierownictwo ich firmy prowadzi biznes w sposób uczciwy i etyczny. Autor odwołuje się do zrębów etyki niezależnej, systemu, który stworzył Tadeusz Kotarbiński. Wykreowała ona ponadczasowy wzór spolegliwego opiekuna.

Walorami jego usposobienia są: odwaga, dobre serce, prawość, wytrwałość w trudach, dyscyplina wewnętrzna. Szanujemy ludzi prawych, uczciwych, bo łatwiej im zaufać. Zaufanie z kolei jest fundamentem współczesnego biznesu. (s. 29–40).

Opinie, polemiki, dyskusje

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM WYSOKICH KOSZTÓW PSYCHOSPOŁECZNYCH

Renata Sikora, Marek Błaszczuk

Stres może być elementem wysokiego zagrożenia organizacji. Jest on bowiem obecny wszędzie tam, gdzie pracownicy spostrzegają, że nakładane na nich przez otoczenie wymagania przekraczają ich zasoby umożliwiające radzenie sobie z nimi. Nieefektywne reakcje na stres skutkują nie tylko kosztami psychospołecznymi, lecz także finansowymi, odnoszonymi do pracowników, pracodawców i przedsiębiorstwa. Ważna rola w zapobieganiu i przełamywaniu stresu przypada menedżerom. Gdy znają potencjalne i rzeczywiste źródła stresu, wyposażeni w wiedzę na ten temat, mogą przyczynić się do wyższej efektywności radzenia sobie z wyzwaniami w firmach. Mogą też – wtedy gdy okaże się to potrzebne i pomocne – korzystać z zewnętrznych szkoleń. Od nich zatem zależy, czy w organizacji, która boryka się z nawet bardzo poważnymi obciążeniami i wyzwaniami, proces radzenia sobie jest efektywny, a ryzyko wysokich kosztów psychospołecznych i finansowych zminimalizowane. (s. 41–49).

Prawne narzędzia zarządzania

PRZEDSIĘBIORSTWO W STANIE UPADŁOŚCI – NA PRZYKŁADZIE WYTYCZNYCH „POLITYKI NOWEJ SZANSY”

Paweł Miodek, Łukasz Speer

Autorzy opisują główne elementy nowoczesnego modelu upadłości uwzględniającego w przypadku zagrożenia dobro jak największego kręgu podmiotów uczestniczących w nowoczesnych stosunkach gospodarczych. Wskazują na ogólne warunki, od których spełnienia zależy realizacja założeń polegających nie tylko na zapłacie przez zagrożoną niewypłacalnością firmę zobowiązań wierzycieli. Równoległe jest nim zbudowanie podstaw zdrowego funkcjonowania tej firmy w przyszłości. Podkreślają, że w polskim systemie prawnym konieczna jest zmiana postrzegania upadłości przedsiębiorcy. Trzeba uwzględniać aspekt społeczny tego zdarzenia, przeorientować się na nowe narzędzia prawne, zarządcze i organizacyjne. Zgodnie ze światowymi

trendami upadłość, w odróżnieniu od dotychczas dominującej koncepcji likwidacyjnej, powinna być procesem o charakterze restrukturyzacyjnym, na co pozwalają narzędzia wypracowane przez naukę o zarządzaniu. (s. 50–61).

INTAKUS SA – BŁĘDY W ZARZĄDZANIU SPÓŁKĄ BUDOWLANĄ

Ireneusz Radaczyński

Autor na podstawie własnych doświadczeń z restrukturyzacji wrocławskiej spółki Intakus SA (branża: budownictwo) opisuje przyczyny upadłości spółki i działania mające doprowadzić do jej odbudowy i zapewnienia perspektyw rozwojowych. Przyjęcie i wdrożenie modelu, w którym kilka spółek pracowało na jedną spółkę produkcyjną, spowodowało nieproporcjonalny wzrost kosztów administracji w stosunku do przychodów. Inną przyczyną był brak dbałości o zachowanie istniejących rynków zbytu oraz o pozyskiwanie nowych. Odpowiednio wczesne zdiagnozowanie problemu byłoby możliwe, gdyby nie brak controllingu. Skuteczne wyprowadzenie spółki z zapaści stało się możliwe dzięki opracowaniu i wdrożeniu programu naprawczego zaakceptowanego przez sąd i wierzycieli. (s. 62–74).

Przedsiębiorstwa rodzinne i small business

OBRONNOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO NIE DLA „MAŁYCH”?

Dorota Bem

Na rynku zamówień publicznych, a do niego należą instytucje i jednostki tworzące infrastrukturę bezpieczeństwa i obrony kraju, największym inwestorem oraz największym nabywcą dóbr i usług jest państwo. W Unii Europejskiej ponad 70% zamówień realizowanych jest przez małych i średnich przedsiębiorców. Polska nie jest pod tym względem wyjątkiem. Podstawowym miernikiem stopnia zainteresowania rynkiem zamówień publicznych i miernikiem konkurencyjności wśród wykonawców jest liczba ofert składanych w jednym postępowaniu. Z danych Urzędu Zamówień Publicznych wynika, że w roku 2010 przeciętnie, w jednym postępowaniu, wpływało do zamawiającego 2,76 oferty. Najwięcej ofert dotyczyło robót budowlanych – 3,76, a w postępowaniach, w których przedmiotem były dostawy, składano średnio 2,45 oferty. Są w tej liczbie oferty składane przez mikrofirmy, firmy małe i średnie w odpowiedzi na zamówienia służb specjalnych, policji, wojska itp. (s. 75–83).

Rozwój kapitału intelektualnego

NAUKA W SŁUŻBIE BEZPIECZEŃSTWA

Ryszard Grosset, Marcin Anszczak

Zapewnieniu akceptowanego poziomu bezpieczeństwa we współczesnym, pełnym zagrożeń świecie służą między innymi systemy bezpieczeństwa państwa, służby porządku publicznego, służby ratownicze, systemy edukacyjne, szkolenia, projekty naukowo-badawcze z zakresu bezpieczeństwa. Świadomość występujących w tym zakresie zależności była inspiracją do zawiązania w roku 2012 konsorcjum do realizacji projektu naukowo-badawczego pt.: „Zaawansowane technologie teleinformatyczne wspomagające projektowanie systemu ratowniczego na poziomach: gmina, powiat, województwo”. Zamówienie jest realizowane w ramach działań Narodowego Centrum Badań i Rozwoju przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, a jego uczestnicy to: Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpożarowej w Józefowie, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, ASSECO Poland SA w Rzeszowie oraz ITTI Sp. z o.o. Badania naukowe przedstawione przez uczestniczących w nich autorów powinny pozwolić na stworzenie nowych matryc bezpieczeństwa wykorzystywanych w procesie zarządzania bezpieczeństwem i zarządzania kryzysowego. (s. 84–93).

Omówienia i recenzje

W RODZINNEJ FIRMIE

POWSTANIE, ROZWÓJ, ZAGROŻENIA I SZANSE

Jan Klimek, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014

Krzysztof Safin

Chociaż opracowano już w Polsce kilka monografii, przygotowano kilka rozpraw doktorskich, dominuje nadal wrażenie, że ogromne gospodarcze i społeczne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w naszym kraju znajduje się w wyraźnej opozycji do stopnia rozpoznania podstawowych problemów ich funkcjonowania. Asymetria pomiędzy gospodarczym i społecznym znaczeniem firm rodzinnych a naukowym zainteresowaniem nimi nie jest jednak bynajmniej tylko polską specyfiką. W Niemczech, jak zwracają uwagę tamtejsi naukowcy, ponad 1000 profesorów bada kilkaset dużych przedsiębiorstwa z indeksu DAX i M-DAX, natomiast niewielu ponad 50 naukowców zajmuje się ponad 3 mln przedsiębiorstw rodzinnych. W książce zaprezentowane są główne problemy przedsiębiorstwa rodzinnego, ze szczególnym wyróżnieniem tych, które związane są z analizą zmieniającej się pozycji

przedsiębiorcy, wagą kwalifikacji w przedsiębiorstwach rodzinnych, motywowania, budowy wzajemnego zaufania pracowników i właścicieli firm, transferu międzygeneracyjnego oraz powstawania sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwie rodzinnym i sposobów postępowania w takich przypadkach. (s. 94–96).

Studenckie forum

**WSZECHOBECNY ELEMENT WSPÓŁCZESNEGO
ŚWIATA – REKLAMA**

Angelika Nowińska

Reklama otacza nas wszędzie. Spotykamy ją na co dzień. Praktycznie wszystko jest nią naszpikowane. Większość ludzi nie zastanawia się nad jej istnieniem. Codziennie jesteśmy poddawani naciskom ze strony środków masowego przekazu, zachęcających do zakupu czegoś nowego, zaufania komuś lub czemuś, zachowywania się w sposób pożądanym przez reklamodawców. Reklama szerokim frontem wtargnęła na ulice, do internetu, w tym nawet do portali społecznościowych. O różnych jej formach, aspektach i konsekwencjach pisze studentka II roku Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej Angelika Nowińska, podkreślając, że trudno się na aktywność reklamową oburzać. Reklama jest jednym z istotniejszych elementów marketingu i w konsekwencji stała się niezwykle istotnym czynnikiem pobudzającym aktywność gospodarczą. (s. 97–107).

Theory and Practice in Economic Development

UNFAIR BUSINESS PRACTICES IN THE POLISH PHARMACEUTICAL MARKET (ATTEMPT OF DIAGNOSIS)

Agnieszka Lelonkiewicz

Transformation of the pharmaceutical market has been intensified since January 2012 with the amendment of the Reimbursement Act. Ban on advertising of pharmacies or introducing fixed profit margins for prescription medicines have contributed to development of unfair business practices in this industry with a strong impact on patients, who are the final recipients of pharmaceutical products. Reliable advertising has been replaced with misleading forms of promotion, the pharmaceutical market is being taken over by corporations, corruption among doctors is growing, which increases products prices and limits accessibility. The costs of producers cooperation with other subjects of the pharmaceutical market are growing and private pharmacies' chances of maintaining business with the tradition of many generations are shrinking. Changes in the law and principles of the pharmaceutical market functioning are necessary. Author presents such proposals – the most significant and possible to implement quickly. (p. 13–28).

HONEST AND DISHONEST ACTS. WHAT MORE PROFITABLE?

Bolesław Rafał Kuc

The main theme of reflection contained in the article refers to the difficult questions: whether it pays to be honest businessman? Is it possible to achieve real success, being morally clean as a whistle and without coming into conflict with the law? Is honesty interferes reaching success? Scientific aspect of the reflection is that it increasingly difficult to define honesty (honorability, fairness). That's what some consider to be fair, the other may have doubts. The standard of fairness becomes very flexible and is continuously redefined as a process. Honesty is understood differently by the president of the company, who ensures that his efforts are going to maintain and develop company. Honesty is completely different valuates by employee who's the bonus was cut off. Studies show that only less than 45% of Poles believe that the leadership of the company conducts business in an honest and ethical manner. It is therefore a problem. Autor does not impose any of its solutions. Refers to the ethical foundations of an independent system that was created

by T. Kotarbinski. It created a timeless design of a person who takes care of other. His disposition values are: courage, good heart, fairness, perseverance in hardships, internal discipline. We pay respect to the righteous, fair people. Why? Because it is much easier to trust them. Trust, in turn, is the foundation of modern business. (p. 29–40).

Opinions, Polemics and Discussions

HIGH PSYCHOSOCIAL COSTS RISK MANAGEMENT

Renata Sikora, Marek Błaszczuk

Stress may constitute a high risk factor for an organization. It is present where employees notice that requirements imposed on them exceed their resources. Ineffective reactions to stress result not only in psychosocial costs but also financial ones related to employees, employers and enterprise. Managers play an important role in preventing and fighting stress. When they know the potential and real sources of stress they can contribute to higher effectiveness of coping with challenges in organizations. They can also – should it be necessary and helpful – use external trainings. They can therefore ensure that in an organization even with significant problems and challenges the process of coping is effective and the risk of high psychosocial and financial costs is minimized. (p. 41–49).

Legal Tools in Management

ENTERPRISE IN LIQUIDATION – “NEW CHANCE POLICY” GUIDELINES

Paweł Miodek, Łukasz Speer

Authors describe the main elements of a modern liquidation model that takes into account the good of the biggest possible number of subjects present in contemporary economic relations. They point to general conditions that determine realisation of strategy to not only ensure that a company endangered with insolvency meets financial obligations towards its creditors. A parallel process is to build grounds for a good functioning of this company in the future. Authors emphasise that a change in perception of company liquidation in the Polish law is necessary. The social aspect must be taken into consideration, new legal managerial and organisational tools used. According to global trends, liquidity, in contrast to previously dominant concept, ought to be a restructuration process, which is possible thanks to tool developed by management science. (p. 50–61).

INTAKUS SA – MISTAKES IN A CONSTRUCTION COMPANY MANAGEMENT

Ireneusz Radaczyński

Author, basing on his own experience from restructuring of a Wrocław based company INTAKUS SA (industry: construction) describes reasons that led to the company liquidation and activities aimed at rebuilding the company and ensuring its future development. Adopting and implementing a model in which several companies worked to maintain one production company resulted in an disproportional increase of administration costs in relation to revenues. Another reason for the liquidity was insufficient care for retaining existing customers and gaining new ones. Early diagnosis of the problem could have been possible were it not for the lack of controlling. Pulling the company out of this situation effectively was possible thanks to drawing and implementing corrective programme based on arrangements approved by court and creditors. (p. 62–74).

Family Enterprises and Small Business

DEFENCE AND SECURITY NOT FOR “THE SMALL ONES”?

Dorota Bem

In the public procurement market, including the institutions and units composing the state security and defence infrastructure, the largest investor and the largest customer of goods and services is, obviously, the state and this is the case practically in every country. In the European Union over 70% of procurements is realized by SMBs. Poland is not an exception. The basic measure of interest in the public procurement market and the measure of competitiveness among contractors is the number of offers in one proceeding. The data published by Public Procurement Office shows that in 2010 there were on average 2.76 offers in one proceeding. The largest number of offer related to construction – 3.76, proceeding related to supplies had 2.45 offers. These numbers include offers from special services, police, army realized by micro, small and medium businesses. (p. 75–83).

Intellectual Capital Development

SCIENCE IN SECURITY

Ryszard Grosset, Marcin Anszczak

Ensuring acceptable security level in contemporary world is realized by state security systems, law enforcement services, rescue services, educational systems, trainings or scientific–research projects. Awareness of interdependencies in this area was the inspiration to establish in 2012 a scientific consortium to realize a science–research project entitled “*Advanced information technologies supporting designing rescue systems on the level of: commune, district, province.*” The order is realized within the activities of the National Centre for Research and Development by the Ministry of the Interior, participants: the Main School of Fore Service in Warsaw, CNBOP in Józefów, Helena Chodkowska University of Technology and Economics in Warsaw, ASSECO Poland S.A. in Rzeszów and ITTI Sp. z o.o. Numerous scientific research presented by participating authors ought to enable for creating new security matrixes used in the security management process and in crisis management. (p. 84–93).

Reviews

FAMILY BUSINESS**CREATION, DEVELOPMENT, THREATS AND OPPORTUNITIES**

Jan Klimek, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warsaw 2014

Krzysztof Safin

Despite several monographs and PhD dissertations it seems that the huge economic and social significance of family businesses in Poland is not reflected in the level of knowledge on the basic problems in their functioning. This asymmetry between economic and social significance of family businesses and scientists’ interest is not only specific to Poland. In Germany, as their scientists note, over 1000 professors are conducting research on a few hundred enterprises from the DAX and M–DAX indexes, but just over 50 scientists are dealing with over 3 million of family enterprises. The book presents, both from the scientific and practical perspective, the main problems of a family business with particular emphasis on those related to the analysis of a changing position of an entrepreneur as well as the significance of qualifications in family businesses, motivating, building mutual trust between employees and owners, inter–generation transfer and conflicts and the methods of their solving in family businesses. (p. 94–96).

Student Forum

**ADVERTISING – AN OMNIPRESENT ELEMENT
OF CONTEMPORARY WORLD**

Angelika Nowińska

Advertising is everywhere. We meet it everyday. Virtually in everything. Most people do not dwell on its existence. Everyday we face pressure from the mass media urging us to purchase something new, trust someone or something, behave in a specific way desired by advertisers. Advertising entered the streets and the Internet, including social portals. Angelika Nowicka, 2nd year student of the Helena Chodowska University of Technology and Economics, writes about different aspects, forms and consequences of advertising emphasising that it is hard to be outraged about it despite some examples meet with justified protest. However, advertising is one of the essential elements of marketing and consequently have become a significant factor in stimulating economic activity. (p. 97–107).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku „Przedsiębiorstwo Przyszłości” są recenzowane przez recenzentów naukowych, których listę ustala Rada Redakcyjna. Listę stałych recenzentów publikujemy na stronie internetowej czasopisma: http://www.uth.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

W przypadku gdy tekst wymaga opinii specjalisty spoza grona stałych recenzentów ze względu na podejmowany temat lub z innych uzasadnionych powodów, Rada Redakcyjna upoważnia redaktora naczelnego do powołania recenzenta zewnętrznego o wyróżniającym się dorobku naukowym lub wyróżniających się dokonaniach zawodowych w danej dziedzinie.

Opinia recenzenta jest wiążąca. Jeżeli Autor tekstu nie zgadza się z niezakwalifikowaniem tekstu do druku, przysługuje mu odwołanie do redaktora naczelnego bądź wskazanego przez niego zastępcy. Decyzja redaktora naczelnego albo upoważnionego zastępcy jest ostateczna i tekst artykułu nie podlega dalszej weryfikacji.

Informacje zamieszczane na stronach informacyjnych (kronika wydarzeń, komunikaty, pro memoria i podobne) nie wymagają recenzji. O ich umieszczeniu na stronach kwartalnika decyduje redaktor naczelny, upoważniony przez niego zastępca albo sekretarz redakcji.

Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Przesyłane artykuły powinny zawierać bibliografię nieprzekraczającą 10 pozycji, streszczenie w języku polskim i angielskim, informację o Autorze oraz dane kontaktowe. Autor wyraża zgodę na publikację zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej w internetowym wydaniu kwartalnika prezentowanym na podanej wyżej stronie. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Do druku kwalifikowane są wyłącznie teksty oryginalne w języku polskim lub angielskim. Dopuszczalne są przedruki artykułów, dokumentów itp., które redakcja poleca szczególnej uwadze Czytelników, z wyraźnym podaniem źródła, z którego materiały te pochodzą. Redakcja zastrzega możliwość zaproponowania Autorowi zmian tytułów, podtytułów i śródtytułów oraz poprawek stylistycznych. Artykuły przyjmowane są wyłącznie w formie elektronicznej (adres: wydawnictwo@uth.edu.pl).

Zapraszamy pracowników naukowych, doktorantów, studentów podejmujących próby samodzielnych poszukiwań naukowych, doświadczonych specjalistów – praktyków z zakresu zarządzania oraz dziedzin pokrewnych, takich jak ekonomia, nauki techniczne, socjologia, psychologia, prawo, filozofia i etyka, do publikowania na łamach kwartalnika.

Rada Redakcyjna

Dear Readers!

All articles published in the quarterly “Enterprise of the Future” are reviewed by scientific reviewers appointed by the Editorial Council. The list of regular reviewers is published on the website: http://www.uth.edu.pl/dzialalnosc_naukowa/przedsiębiorstwo_przyszlosci.

If a text, due to the subject or for any other justified reason, requires opinion from specialist not listed on our website the Editorial Council entitles the Editor to appoint an external reviewer with considerable scientific or professional experience in a given field.

The reviewer’s opinion is binding. If the author does not agree with the decision not to print the text they may appeal to the Editor or the appointed deputy. The Editor’s or the appointed deputy’s decision is final and the text is not subject to further verification.

Texts printed on the information pages (chronicle of events, announcements, pro memoria, etc.) do not require reviewing. The decision to print them is upon the Editor, the appointed deputy or the secretary.

The length of texts should not exceed 10 standard pages. The submitted articles ought to include bibliography of no more than 10 items, summary in Polish and English, information on the Author and contact data. Author expresses consent to publish both in printing and in the on-line edition of the quarterly published on our website (website address above). Authors are not entitled to any fee for the published texts.

The published texts must be originally written in Polish or English. We allow reprints of articles, documents, etc., with clearly specified source, specially recommended by the editorial staff to our readers. The editorial staff reserves the right to suggest alteration to the title, head titles and internal titles, as well as stylistic corrections. Articles may be submitted by e-mail only (address: wydawnictwo@uth.edu.pl).

We encourage academics, students pursuing individual scientific research, experienced specialists from the field of management and related fields such as economics, technical sciences, sociology, psychology, law, philosophy and ethics to publish their articles in our quarterly.

Editorial Council