

Nr 15/2008

ISSN 1640-2839

ZESZYTY NAUKOWE

Prawo i ekonomia w praktyce.
Wybrane współczesne problemy

Wyższa Szkoła
Komunikacji i Zarządzania
w Poznaniu

Zeszyty Naukowe

Prawo i ekonomia w praktyce. Wybrane współczesne problemy

Pod redakcją naukową

Małgorzaty Kokocińskiej
Teresy Majtas

Nr 15/2008

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania
Poznań 2008

Recenzent:

dr hab. Ewa Jerzyk (część III)

dr Hubert Świątkowski (część I i II)

Rada Naukowa:

dr inż. Tomasz Bilski, prof. zw. dr hab. Włodzimierz Kaczocha,

dr hab. Małgorzata Kokocińska, prof. dr hab. Maria Strykowska

Redaktor naukowy:

dr hab. Małgorzata Kokocińska (część III)

dr Teresa Majtas (część I i II)

Projekt okładki:

Jan Ślusarski

Redaktor:

Irena Gawron

Skład i łamanie:

Robert Leśków

ISSN 1640-2839

Wydano za zgodą Rektora WSKiZ

Copyright by Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, 2008

Druk Zeszytu w marcu 2009 r.

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania

61-577 Poznań, ul. Różana 17a, tel. (061) 8345 914, fax (061) 8345 912

e-mail: wydawnictwo@wskiz.edu

www.wskiz.edu

Druk: Prymasowskie Wydawnictwo Gaudentinum Sp. z o.o.

Poznań 2008

Spis treści

<i>Wprowadzenie</i>	5
---------------------------	---

I. Nowe uwarunkowania prawne działalności przedsiębiorców

Dorota Sokołowska <i>Spółka komandytowo – akcyjna jako nowa forma prowadzenia działalności gospodarczej</i>	9
Stefan Jakubowicz <i>Restrukturyzacja spółek handlowych w świetle orzecznictwa sądowego</i>	27

II. Prawo wobec przedsiębiorcy i pracownika – kluczowe aspekty

Teresa Majtas <i>Prawa i obowiązki przedsiębiorcy</i>	51
Przemysław Dziubak <i>Zagadnienia zmiany stron stosunku pracy w przypadku przejścia zakładu pracy na innego przedsiębiorcę</i>	71
Jacek Tylewicz <i>Karne aspekty rozpoczęcia działalności gospodarczej</i>	85

III. Konkurencyjność przedsiębiorstw – ceny, ryzyko, marketing

Sławomir Kalinowski <i>Ekonomia eksperymentalna a formy organizacji rynku</i>	97
Ireneusz P. Rutkowski <i>Modele zarządzania ryzykiem w procesie innowacji produktu</i>	115
Marek Datko <i>Skuteczność i efektywność działań marketingowych</i>	137
Agata Kicińska <i>Spoleczna efektywność marketingu</i>	151
Piotr Rzepczyński <i>Nieuczciwa konkurencja; teoria i praktyka</i>	163

Contents

<i>Preface.....</i>	5
---------------------	---

I. New legal conditioning for running a business

Dorota Sokołowska <i>The limited joint-stock partnership as new form of the leading of the economic activity.....</i>	9
Stefan Jakubowicz <i>Restructuring of companies in the light of court resolutions.....</i>	27

II. Law for the employer and the employee

Teresa Majtas <i>The rights and duties of entrepreneurs.....</i>	51
Przemysław Dziubak <i>The most important issues concerning the transfer of workplace on other employer.....</i>	71
Jacek Tylewicz <i>Penal aspects of setting a business.....</i>	85

III. Business competitiveness – prices, risks and marketing

Sławomir Kalinowski <i>Experimental economics and market organisation forms.....</i>	97
Ireneusz P. Rutkowski <i>Risk management models in the process of product.....</i>	115
Marek Datko <i>The Succesfulness and effectiveness of sponsoring acts.....</i>	137
Agata Kicińska <i>Social responsibility of marketing.....</i>	151
Piotr Rzepczyński <i>Dishonest competition – theory and practice.....</i>	163

Wprowadzenie

Zeszyt, który oddajemy do rąk Czytelników łączy zagadnienia prawne i ekonomiczne.

W rzeczywistości gospodarczej trudno te dwa obszary rozdzielić, chociaż formalnie stanowią oddzielne dyscypliny wiedzy. System prawny powiązany z działalnością gospodarczą stanowi niezwykle wrażliwą i dynamiczną ze swej natury materię. Dotyczy to zwłaszcza ostatnich dwóch dekad, w których dokonała się nie tylko rewolucja ustrojowa, ale i technologiczna, zmieniająca warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i przedsiębiorców. Istotne znaczenie ma też otwieranie się gospodarek i włączanie w nurt gospodarki światowej. Te nowe uwarunkowania stanowią prawdziwe wyzwanie dla stanowienia prawa, a dla podmiotów uczestniczących w procesie gospodarczym otwierają pole do, z jednej strony weryfikacji jego słuszności i kompletności, a z drugiej strony do prób jego omijania.

Zawarte w Zeszycie opracowania dotyczą wybranych, nowych, a czasem kontrowersyjnych problemów, widzianych z dwóch różnych perspektyw – prawnej i ekonomicznej. Przedmiotem analiz są jedynie wybrane zagadnienia, jednak odzwierciedlające ważne współczesne problemy, często powiązane z nowatorskimi podejściami do ich rozwiązania.

W obszarze prawa poruszane są takie zagadnienia jak: pozornie oczywiste prawa i obowiązki przedsiębiorcy, które wobec stałego procesu zmian w tej materii, niejednokrotnie niejasnych, czy wręcz niespójnych rodzą po stronie przedsiębiorcy pytania o praworządne zachowania się w procesie prowadzonej działalności, tym bardziej, że przedsiębiorca, już w akcie prawnym jej podejmowania może narażić siebie na odpowiedzialność karną. W tym obszarze przedstawiono też nowe formy prowadzenia działalności gospodarczej, pod postacią nieznaną pod rządami obowiązującego od 01.07.1934 r. do 31.12.2000 r. Kodeksu handlowego – spółkę komandytowo-akcyjną i z tych samych powodów nieistniejące formy restrukturyzacji spółek handlowych wprowadzone Kodeksem spółek handlowych obowiązującym

od 01.01.2001 r. Podjęcie i prowadzenie działalności gospodarczej to nie wyłącznie proces twórczy i ekonomiczny przedsiębiorcy, ale i pracownicy, którzy w nim uczestniczą. Stąd dla zamknięcia wymienionej problematyki, przedstawiono ogromnie trudny nie tylko z powodów psychologicznych dla pracowników, ale i dla pracodawcy proces zmian stron stosunku pracy w przypadku przejścia zakładu na innego pracodawcę.

W obszarze ekonomii poruszane są takie zagadnienia, jak: mechanizmy kształtowania się cen równowagi, z uwzględnieniem eksperymentów w zakresie aukcji jednostronnej i dwustronnej, mające odniesienie praktyczne do regulacji rynkowych na rynkach o różnym poziomie konkurencyjności; mechanizmy rozpoznawania ryzyka innowacji w celu zwiększenia ekonomicznego bezpieczeństwa firmy oraz wskazanie na ograniczenia budowania takiego bezpieczeństwa; poszukiwanie sposobów pomiaru podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań sponsoringowych w celu określenia ich korzyści ekonomicznych, ze wskazaniem na pożądaną, modelową ścieżkę postępowania; społeczna odpowiedzialność marketingu, coraz częściej wskazywana jako właściwa droga prowadząca do poprawnych relacji między producentem i konsumentem, ale także jako sposób prowadzenia tzw. marketingu wewnętrznego, wykraczającego poza pojęcie marketingu sensu stricto; przegląd rodzajów nieuczciwej konkurencji, która jest często spotykana w życiu gospodarczym, mimo prawa, zakazującego takich praktyk oraz wskazanie na sposoby mogące ograniczyć to zjawisko.

Powyższy przegląd stanowi wykorzystanie prac badawczych i doświadczeń praktycznych ich autorów, będących w większości przypadków wykładowcami Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu.

Żywimy przekonanie, że niniejszy Zeszyt będzie służył pogłębieniu wiedzy nie tylko studentów, ale znajdzie zainteresowanie wśród szerszego grona czytelników.

*Małgorzata Kokocińska
Teresa Majtas*

I. Nowe uwarunkowania prawne działalności przedsiębiorców

Dorota Sokołowska

Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Spółka komandytowo-akcyjna jako nowa forma prowadzenia działalności gospodarczej

Spółka komandytowo-akcyjna w polskim prawie handlowym stanowi nowy typ spółki, której istotą jest powiązanie tzw. inwestora aktywnego (komplementariusza) z inwestorem pasywnym (akcjonariuszem). Zgodnie z art. 125 kodeksu spółek handlowych¹, spółką komandytowo-akcyjną jest spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem, nieodpowiadającym za zobowiązania spółki (art. 128 KSH). Do reprezentacji i prowadzenia spraw spółki z mocy ustawy są upoważnieni komplementariusze, do których na mocy odesłania zawartego w art. 126 §1 pkt 1 KSH stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące spółki jawnej. Elementem o charakterze kapitałowym w spółce komandytowo-akcyjnej jest m.in. walne zgromadzenie, którego szerokie kompetencje określa art. 146 KSH, a także możliwość powołania rady nadzorczej.

Od wejścia w życie kodeksu spółek handlowych² mija blisko 8 lat, jednakże spółka komandytowo-akcyjna nadal uważana jest za nową formę prowadzenia działalności gospodarczej, o czym zwłaszcza świadczy niewielka liczba dotychczas zarejestrowanych spółek. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego na koniec 2007 r. w Rejestrze REGON zarejestrowano 254 spółki komandytowo-akcyjne, co stanowi zaledwie 0,098% ogółu spółek handlowych istniejących w Polsce³. W przeważającej mierze ten typ spółki wykorzystywany jest dla prowadzenia

¹ Ustawa z 15.09.2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Nr 94, poz. 1037, ze zm.: Dz.U. z 2001 r. Nr 102, poz. 1117; Dz.U. z 2003 r., Nr 49, poz. 408 oraz Nr 229, poz. 2276; Dz.U. z 2005 r., Nr 132, poz. 1108, Nr 183, poz. 1538, Nr 184, poz. 1539; Dz.U. z 2006 r. Nr 133, poz. 935, Nr 208, poz. 1540; Dz.U. z 2008 r. Nr 86, poz. 524 (dalej: KSH).

² Ustawa weszła w życie 1.01.2001 r.

³ Wśród 243 338 zarejestrowanych spółek handlowych 8614 stanowiły spółki akcyjne, 205 558 – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 26 429 – spółki jawne, 1657 – spółki komandytowe, 971 – spółki partnerskie. Ponadto odnotowano 278 337 spółek cywilnych (zob. *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2007*, s. 487).

działalności określanej jako „obsługa nieruchomości i firm”⁴. Tymczasem w Niemczech według oficjalnej statystyki z 2002 r. liczba spółek komandytowo-akcyjnych wynosiła aż 85 696, a przeciętny obrót niemieckiej spółki komandytowo-akcyjnej wyniósł ok. 284 mln euro⁵. Duże zainteresowanie spółką komandytowo-akcyjną w Niemczech spowodowała uchwała Trybunału Federalnego z 24.02.1997 r. uznająca, że osoby prawne mogą być komplementariuszami w spółce komandytowo-akcyjnej, co zakończyło trwającą ponad 100 lat kontrowersję w piśmiennictwie i doktrynie niemieckiej, czy osoba prawna może być wyłącznym komplementariuszem w spółce komandytowo-akcyjnej⁶. W polskim prawie powyższy problem nigdy nie występował, co więcej – kodeks spółek handlowych wyraźnie przewidział wspomnianą konstrukcję. Artykuł 127 §3 zd. 1 KSH stanowi, iż w przypadku gdy komplementariuszem jest osoba prawna, firma spółki komandytowo-akcyjnej powinna zawierać pełne brzmienie firmy (nazwy) tej osoby prawnej.

W innych krajach europejskich zainteresowanie spółką komandytowo-akcyjną jest zróżnicowane, aczkolwiek pod względem procentowym sytuacja kształtuje się podobnie jak w Polsce. Przykładowo we Francji w czerwcu 2006 r. na ogólną liczbę 1 314 187 spółek handlowych odnotowano 344 spółki komandytowo-akcyjnych (0,026%)⁷, a w Szwajcarii w dniu 26.06.2008 r. zarejestrowano zaledwie 4 spółki komandytowo-akcyjne (0,02% ogólnej liczby spółek)⁸.

Zgodnie z intencją ustawodawcy, spółka komandytowo-akcyjna została wprowadzona do kodeksu spółek handlowych z myślą o ochronie przedsiębiorców, którzy zamierzają dokapitalizować (przez emisję akcji) swoje przedsiębiorstwo, posiadające z reguły ugruntowaną pozycję na rynku, nie chcąc równocześnie narażać się na niebezpieczeństwo wrogiego przejęcia, czemu sprzyja zwłaszcza forma spółki akcyjnej⁹. Według ustawodawcy stanowiła „ofertę” dla przedsiębiorstw rodzinnych, działających dotąd w formie spółki osobowej lub spółki z o.o., której „właściciele” byli zainteresowani pozyskaniem finansowania w drodze emisji, lecz pragnęli zachować zarząd i kontrolę nad spółką¹⁰. Niezależnie jednak od powyższego spółka

⁴ W 2006 r. – 74 spółki (zob. ibidem, s. 488).

⁵ Porównywalnie obrót spółki akcyjnej wyniósł 116 mln euro, komandytowej, w której komplementariuszem jest sp. z o.o. – 9 mln euro, z ograniczoną odpowiedzialnością – 3 mln euro; całkowity zysk spółek komandytowo-akcyjnych w 2002 r. w Niemczech wyniósł 26,4 mld euro (zob. R. Lewandowski, *Gdy komplementariusz spółki jest osobą prawną*, „Rzeczpospolita” z 24.07.2007 r., C7).

⁶ Ibidem.

⁷ Przy 1 101 691 spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, 99 075 spółkach cywilnych, 78 292 spółkach akcyjnych, 33 339 spółkach jawnych, wobec 1 924 143 przedsiębiorstw prowadzonych indywidualnie (zob. www.creda.ccip.fr); np. MICHELIN działa w formie spółki komandytowo-akcyjnej od 140 lat (zob. www.michelin.com).

⁸ Wśród 22 582 spółek: 14 572 spółki akcyjne, 6173 spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 1002 spółki jawne, 655 spółek cywilnych, 176 spółek komandytowych (zob. www.geneve.ch).

⁹ Zob. pkt II.5 uzasadnienia projektu ustawy, druk sejmowy nr 1687. Ponadto A. Szumański w: *System Prawa Prywatnego. Prawo spółek osobowych*, t. 16, pod red. A. Szajkowskiego, wyd. 1, Wydawnictwo C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2008, s. 981-982.

¹⁰ Zob. pkt I.7 (vii) uzasadnienia projektu ustawy, druk sejmowy nr 1687.

komandytowo-akcyjna stwarza szansę prowadzenia działalności gospodarczej z wykorzystaniem szeregu korzystnych dla wspólników tej spółki instytucji prawnych, zarówno o charakterze osobowym, jak i kapitałowym, które należy uznać za godne zainteresowania z punktu widzenia praktyki gospodarczej. Celem tego artykułu nie jest systematyczne omówienie spółki komandytowo-akcyjnej¹¹, lecz wskazanie na te właśnie jej cechy.

1. Charakter prawny spółki komandytowo-akcyjnej

Normatywnie spółka komandytowo-akcyjna została zaliczona do spółek osobowych (art. 4 §1 pkt 1 KSH), aczkolwiek w doktrynie podkreśla się jej hybrydalny charakter, z uwagi na połączenie cech o charakterze osobowym i kapitałowym. Zakwalifikowanie tej spółki do spółek osobowych w prawie polskim należy uznać za sytuację wyjątkową na tle innych państw europejskich, w których poza Hiszpanią i Portugalią spółka komandytowo-akcyjna została uregulowana jako spółka kapitałowa¹². Ta jednakże cecha ma znaczenie decydujące dla określenia korzystniejszej pozycji akcjonariusza w spółce komandytowo-akcyjnej niż w spółce akcyjnej, m.in. ze względów podatkowych.

¹¹ Szerokie omówienie spółki komandytowo-akcyjnej zawierają m.in. następujące pozycje: A. Kidyba, *Kodeks spółek handlowych. t. I. Komentarz do art. 1-300 ksh*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004; T. Bieniek, *Charakter prawny spółki komandytowo-akcyjnej*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2005; A. Rachwał w: K. Kohutek, A. Rachwał, M. Spyra, M. Wyrwiński, *Spółka akcyjna i spółka komandytowo-akcyjna*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2005; A. Szumański w: S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, M. Tarska, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do artykułów 1-150*, t. I, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006; A. Kidyba, *Handlowe spółki osobowe. Biblioteka Prawa Spółek*, t. 1, wyd. II, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2006; M. Rodzyńkiewicz, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, wyd. 2, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2007; A. Szumański w: *System...*, op. cit., s. 967-1080.

¹² A. Szumański, *Spółka komandytowo-akcyjna*, „Przegląd Prawa Handlowego” 1998, nr 4, s. 18. A. Całus twierdzi na gruncie tych samych przepisów, że w prawie hiszpańskim i portugalskim spółka komandytowo-akcyjna ma osobowość prawną (zob. A. Całus, *Koncepcja spółki komandytowo-akcyjnej w ujęciu prawnoporównawczym*, w: *Prawo prywatne czasu przemian. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Sołtysińskiemu*, pod red. A. Nowickiej, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005, s. 359-361). Ponadto na temat problematyki spółki komandytowo-akcyjnej w aspekcie porównawczym: S. Podsiadlik, *Spółka komandytowo-akcyjna w prawie francuskim w aspekcie projektowanych zmian Kodeksu handlowego*, „Prawo Spółek” 1998, nr 7/8, s. 46-54; U. Urbańczyk, *Prowadzenie spraw spółki w spółce komandytowo-akcyjnej. Uwagi prawnoporównawcze*, „Prawo Spółek” 2000, nr 12, s. 4-14; R. Lewandowski, *Kilka uwag do zmiany art. 126 §1 pkt 1 kodeksu spółek handlowych*, „Prawo Spółek” 2004, nr 12, s. 34-35.

2. Możliwość emisji akcji

Katalog podmiotów uprawnionych do emisji akcji jest zamknięty i ograniczony tylko do spółki akcyjnej i spółki komandytowo-akcyjnej, nie licząc Spółki Europejskiej¹³. Spółka komandytowo-akcyjna emituje akcje będące papierami wartościowymi ucieleśniającymi ogół praw udziałowych akcjonariuszy (majątkowe: do dywidendy, do kwoty likwidacyjnej, poboru akcji oraz organizacyjne: do udziału w walnym zgromadzeniu, prawo głosu, zaskarżania uchwał walnego zgromadzenia i in.). Podobnie jak w spółce akcyjnej, możliwe jest wydanie zarówno akcji na okaziciela, jak i imiennych, w tym akcji uprzywilejowanych oraz niemych.

3. Spółka komandytowo-akcyjna jako spółka publiczna

W myśl art. 4 §1 pkt 6 KSH spółką publiczną jest spółka w rozumieniu przepisów o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych. Z kolei zgodnie z art. 4 pkt 20 ustawy z 29.07.2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych¹⁴, spółką publiczną jest spółka, której co najmniej jedna akcja jest zdematerializowana w rozumieniu przepisów ustawy o obrocie instrumentami finansowymi. Z uwagi na możliwość emisji akcji spółka komandytowo-akcyjna może stać się spółką publiczną. W doktrynie podnosi się możliwość przyjęcia, że przekształcenie publicznej spółki akcyjnej w publiczną spółkę komandytowo-akcyjną nie wymaga zgody Komisji Nadzoru Finansowego¹⁵.

4. Efekt złotej akcji, czyli funkcja zgody komplementariuszy na uchwały walnego zgromadzenia¹⁶

Zgodnie z art. 141 KSH, do komplementariuszy należy prawo prowadzenia spraw spółki nieprzekazanych do kompetencji walnego zgromadzenia albo

¹³ Zob. A. Szumański w: *System Prawa Prywatnego. Prawo papierów wartościowych*, t. 19, pod red. A. Szumańskiego, Wydawnictwo C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2006, s. 73.

¹⁴ Dz.U. Nr 184, poz. 1539 ze zm.

¹⁵ Zob. A. Szumański w: *System...*, t. 16, op. cit., s. 988-989.

¹⁶ Szerzej na ten temat D. Sokołowska, *Szczególny tryb podejmowania uchwał walnego zgromadzenia w spółce komandytowo-akcyjnej*, w: *Węzłowe problemy prawa handlowego. VI Ogólnopolski*

radę nadzorczą przez art. 125-150 KSH albo statut spółki. Jednakże w przypadkach wskazanych w art. 146 §2 i 3 KSH dla ważności uchwał walnego zgromadzenia wymagana jest pod rygorem nieważności zgoda odpowiednio wszystkich bądź większości komplementariuszy, co jest rezultatem respektowania w spółce komandytowo-akcyjnej zasady, zgodnie z którą w sprawach dotyczących organizacji i podstawowych interesów spółki, prawo decydowania powinno przysługiwać wszystkim wspólnikom¹⁷. Pomimo obszernego katalogu spraw ze sfery prowadzenia spraw spółki, objętych kompetencją uchwałodawczą walnego zgromadzenia spółki komandytowo-akcyjnej, komplementariusze mogą w przypadku każdej z tych spraw „zablokować” decyzję walnego zgromadzenia. Zdaniem A. Szumańskiego dopuszczalna jest ocena zgody komplementariusza w kategoriach zbliżonych do prawa weta¹⁸, jednakże ostatecznie należy zanegować możliwość takiej kwalifikacji z uwagi na niezastosowanie przez ustawodawcę zasady ważności uchwały do chwili ewentualnego sprzeciwu (braku zgody) komplementariusza i przyjęcie przeciwnostawnej koncepcji – rygору nieważności¹⁹.

Zgodę komplementariuszy można również rozpatrywać w kontekście tzw. efektu złotej akcji²⁰. Zgodnie z polskim orzecznictwem „złota akcja” oznacza szczególne uprzywilejowanie akcji w sposób, który umożliwia akcjonariuszowi pełną kontrolę nad podejmowaniem w spółce strategicznych decyzji²¹. Wprawdzie w spółce komandytowo-akcyjnej²² nie ma możliwości ustanowienia w statucie

Zjazd Katedr Prawa Handlowego, pod red. Z. Kuniewicza i K. A. Dadańskiej, Katedra Prawa Cywilnego i Handlowego, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin – Międzyzdroje, 23-25 września 2007, s. 331-362.

¹⁷ Zob. J. Jacyszyn w: J. Jacyszyn, S. Krześ, E. Marszałkowska-Krześ, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz. Orzecznictwo*, „Librata”, Warszawa 2001, s. 252.

¹⁸ Zob. A. Szumański w: *System...* t. 16, op. cit., s. 1057; tak też P. Pinior w: J. A. Strzępka, P. Pinior, W. Popiołek, E. Zielińska, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz. Orzecznictwo do art. 1-300*, pod red. J. A. Strzępki, wyd. 3, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 413; T. Siemiątkowski i R. Potrzeszcz w: *Komentarz do kodeksu spółek handlowych. Spółki osobowe*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2001, 353.

¹⁹ Tak A. Szumański w: *Kodeks...* t. I, op. cit., s. 972; tenże w: W. Pyziół, A. Szumański, I. Weiss, *Prawo spółek*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006, s. 263-264, tenże w: *System...*, t. 16, op. cit., s. 1057.

²⁰ Tak A. Szumański w: *Kodeks...* t. I, op. cit., s. 813.

²¹ Wyrok SN z 30.09.2004 r., IV CK 713/03, OSNC nr 9, poz. 160, s. 85. Obecnie jednak doktrynalne i sądowe pojęcie „złotej akcji” odnosi się przede wszystkim do różnego rodzaju konstrukcji prawnych, gwarantujących państwu w sferze imperium zablokowanie decyzji strategicznych podejmowanych przez spółkę akcyjną (zob. M. Romanowski, *Europeizacja złotej akcji i jej wpływ na prawo polskie*, w: *W kierunku europeizacji prawa prywatnego. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Jerzemu Rajskiemu*, pod red. A. Brzozowskiego, W. Kocot, K. Michałowskiej, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 371 i 374 oraz podana tam literatura).

²² Jak również akcyjnej, z wyjątkiem spółek objętych ustawą z 3.06.2005 r. o szczególnych uprawnieniach Skarbu Państwa oraz ich wykonywaniu w spółkach kapitałowych o istotnym znaczeniu dla porządku publicznego lub bezpieczeństwa publicznego (Dz.U. Nr 132, poz. 1108 ze zm.). Zob. także Rozporządzenie Rady Ministrów z 4.09.2007 r. w sprawie listy spółek o istotnym znaczeniu dla porządku publicznego lub bezpieczeństwa publicznego (Dz.U. Nr 178, poz. 1251), wymieniające 17 spółek.

i emisji akcji o tym charakterze, jednak w przypadku istnienia w spółce tylko jednego komplementariusza posiadającego zarazem status akcjonariusza, konieczność uzyskania jego zgody we wszystkich przypadkach wskazanych w art. 146 §2 i 3 KSH stawia komplementariusza w pozycji tożsamej z posiadaczem „złotej akcji”²³, i to w oderwaniu od wartości jego wkładów. Ten stan rzeczy czyni spółkę komandytowo-akcyjną szczególnie atrakcyjną dla współnika, który analogicznej pozycji nie mógłby uzyskać w spółce akcyjnej, gdzie „złota akcja” w postaci weta stanowi potencjalne zagrożenie dla interesów majątkowych akcjonariuszy i samej spółki, ponieważ w szczególności prowadzi do zerwania z zasadą proporcjonalności praw do udziału w kapitale zakładowym²⁴.

W polskim prawie przedmiotowa instytucja została dopuszczona w wąskim zakresie podmiotowym wyłącznie w ustawie o szczególnych uprawnieniach Skarbu Państwa oraz ich wykonywaniu w spółkach kapitałowych o istotnym znaczeniu dla porządku publicznego lub bezpieczeństwa publicznego z 3.06.2005 r.²⁵. Należy jednak podkreślić, że w dniu 28.06.2007 r. Komisja Europejska zdecydowała się formalnie wystąpić do Polski o zmianę wspomnianej ustawy, gdyż zdaniem Komisji przewidziana w niej tzw. złota akcja narusza przepisy Traktatu WE dotyczące swobodnego przepływu kapitału (art. 56) oraz swobody przedsiębiorczości (art. 43), zniechęcając potencjalnych inwestorów²⁶.

5. Prawo głosu akcjonariusza na walnym zgromadzeniu

Artykuł 145 §3 zd. 1 KSH stanowi, że każda akcja objęta lub nabyta przez osobę, która nie jest komplementariuszem, daje prawo do jednego głosu, chyba że statut stanowi inaczej. Powstaje wobec powyższego wątpliwość, czy w ramach odesłania zawartego w art. 126 §1 pkt 2 KSH należy stosować do tej kwestii odpowiednio art. 352 zd. 1 KSH, bezwzględny charakter tego przepisu bowiem unieumożliwia przyznanie w ramach uprzywilejowania jednej akcji w spółce akcyjnej więcej niż dwóch głosów.

²³ Jednakże na możliwość spowodowania bezwładu decyzyjnego w spółce na skutek konieczności uzyskania zgody komplementariuszy na uchwały walnego zgromadzenia wskazuje m.in. J. Jacyszyn w: *Kodeks...*, op. cit., s. 253.

²⁴ Zob. M. Romanowski, *Europeizacja...*, op. cit., s. 378 i 389. Na temat fenomenu złotej akcji i krytyki tej instytucji zob. też I. Karasek w: S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, *Kodeks spółek handlowych. Pozakodeksowe prawo handlowe. Komentarz*, t. V, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 1137-1148.

²⁵ Dz.U. Nr 132, poz. 1108 z zm.

²⁶ Sprawa dotychczas nie została formalnie wszczęta. Zob. <http://ec.europa.eu/polska> oraz M. Kryszkiewicz, *Koniec złotej akcji*, „Rzeczpospolita” z 24.10.2007 r., s. 9; K. Grad, *Skarb Państwa bez weta w KGHM, TP i Polkomtelu*, „Rzeczpospolita” z 4.01.2008 r., s. 7. Zob. także wyrok Trybunału Sprawiedliwości z 23.10.2007 r. w sprawie C-112/05 – Komisja Wspólnot Europejskich przeciwko Republice Federalnej Niemiec, Dz.Urz. Unii Europejskiej z 22.12.2007 r. (sprawa dot. spółki Volkswagen).

W doktrynie wyrażany jest pogląd, iż w prywatnej spółce komandytowo-akcyjnej nie obowiązują górne granice przywilejów głosowych, wobec czego w treści statutu akcji w takiej spółce można przyznać więcej niż dwa głosy²⁷. Stanowisko to zatem rozstrzyga o relacji wspomnianych przepisów, uznając art. 145 §3 zd. 1 KSH za *lex specialis* wobec art. 352 zd. 1 KSH.

Brak górnej granicy przywilejów głosowych akcjonariusza, który jednocześnie nie zajmuje pozycji komplementariusza, stawia tego uczestnika spółki komandytowo-akcyjnej w sytuacji nieporównywalnie lepszej niż akcjonariusza w spółce akcyjnej. Mimo iż odejście od reguły „jedna akcja – jeden głos” prowadzi do zerwania z zasadą wpływu akcjonariuszy na spółkę proporcjonalnie do posiadanego kapitału, to jednak nie powinno to zjawisko być traktowane jako naruszenie art. 20 KSH²⁸. Należy także zauważyć, że akcjonariusz w spółce komandytowo-akcyjnej, dysponujący znaczną liczbą głosów w stosunku do reprezentowanego kapitału zakładowego, może zbliżyć się w swojej pozycji w spółce do posiadacza tzw. złotej akcji, czyli osoby wywierającej decydujący wpływ na spółkę. Taki stan rzeczy, niedopuszczalny w spółce akcyjnej, najwyraźniej jest tolerowany przez ustawodawcę w spółce komandytowo-akcyjnej, gdzie może zrównoważyć silną pozycję komplementariusza, dysponującego tzw. efektem złotej akcji.

6. Zwolnienie komplementariusza od odpowiedzialności osobistej za zobowiązania spółki na gruncie KSH

Zgodnie z art. 137 §3 KSH, pozbawienie komplementariusza prawa reprezentowania spółki²⁹ wbrew jego sprzeciwowi, uregulowanemu w art. 137 §4 KSH, może nastąpić jedynie z ważnych powodów na mocy prawomocnego orzeczenia sądu. Konkretyzacja klauzuli generalnej jest zadaniem orzecznictwa, które wskazuje na następujące powody: określone (negatywne) cechy osobiste komplementariusza (jego nieudolność itp.), niemożność wykonywania funkcji reprezentanta spowodowana chorobą, długotrwałą nieobecnością, ogólną niezajomością przepisów prawa³⁰.

²⁷ Tak A. Szumański w: *Kodeks...*, t. I, op. cit., s. 966. Odmienne m.in.: M. Spyra w: *Prawo spółek handlowych*, t. 2A, pod red. S. Włodyki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 845-846; P. Pinior w: *Meritum. Prawo spółek 2007/2008*, pod red. A. Kidyby, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 599; M. Litwińska-Werner, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, wyd. 3, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 427; A. Kidyba w: *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, pod red. W. Pyziola, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2008, s. 313.

²⁸ Tak A. Szumański w: *Kodeks...*, t. I, op. cit., s. 966.

²⁹ Szerzej na temat reprezentacji w spółce komandytowo-akcyjnej zob. D. Sokołowska, *Reprezentacja w spółce komandytowo-akcyjnej*, w: *Kodeks spółek handlowych po pięciu latach*, pod red. J. Frąckowiaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006, s. 436-444.

³⁰ W. Pyziół w: J. Frąckowiak, A. Kidyba, K. Kruczałak, W. Opalski, W. Popiołek, W. Pyziół, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, pod red. K. Kruczałaka, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2001, s. 274.

Pozbawienie w tym trybie komplementariusza prawa reprezentowania spółki zwalnia go od odpowiedzialności osobistej za zobowiązania spółki powstałe od chwili dokonania odpowiedniego wpisu w rejestrze³¹. Zwolnienie komplementariusza od odpowiedzialności za zobowiązania spółki w powyższej sytuacji powoduje, że nie mając wpływu na zaciąganie nowych zobowiązań spółki nie powinien za nie odpowiadać, choć zwolnienie to nie zostało rozciągnięte na inne przypadki sądowego oraz „statutowego” pozbawienia komplementariusza prawa reprezentowania spółki³².

Możliwość zwolnienia wspólnika spółki osobowej od odpowiedzialności za zobowiązania spółki nie występuje w żadnej z pozostałych spółek osobowych, z wyjątkiem braku tej odpowiedzialności jako konsekwencji wniesienia przez komandytariusza do spółki komandytowej wkładu o wartości równej lub wyższej sumie komandytowej (art. 112 §1 KSH). Wraz ze zwolnieniem od odpowiedzialności osobistej za zobowiązania spółki komandytowo-akcyjnej komplementariusz nie zostaje pozbawiony jakichkolwiek innych (poza prawem reprezentowania spółki) praw przysługujących mu z mocy umowy spółki i kodeksu spółek handlowych, tj.:

- prawa do zamieszczenia nazwiska komplementariusza w firmie spółki (art. 127 §1 KSH),
- prawa do prowadzenia spraw spółki (art. 140 §1 KSH),
- prawa uczestniczenia w walnym zgromadzeniu (art. 145 §2 KSH),
- prawa wyrażania zgody na uchwały walnego zgromadzenia w sprawach określonych w art. 146 §2 i 3 KSH.

Natomiast zwolnienie komplementariusza od odpowiedzialności za zobowiązania spółki umożliwia mu uczestnictwo w radzie nadzorczej, co nie jest możliwe nawet w przypadku komplementariusza zajmującego w spółce komandytowo-akcyjnej jednocześnie pozycję akcjonariusza i dysponującego prawem reprezentacji spółki (art. 142 §5 KSH).

7. Sfera nadzoru i kontroli w spółce

Spółka komandytowo-akcyjna w wielu kwestiach przypomina spółkę akcyjną, jednak jej działalność jako spółki osobowej obarczona jest mniejszym formalizmem. Dotyczy to w szczególności sfery nadzoru i kontroli, tj.:

- fakultatywnego powoływania radzie nadzorczej (z wyjątkiem spółek komandytowo-akcyjnych, w których liczba akcjonariuszy przekracza dwadzieścia pięć osób – art. 142 §1 KSH),

³¹ Odpowiedni wpis (o charakterze konstytutywnym) to ujawnienie, że komplementariusz nie ma prawa reprezentacji (zob. M. Litwińska-Werner, *Kodeks...*, op. cit., s. 412-413).

³² R. Golać, *Spółki osobowe*, Ośrodek Doradztwa i Szkolenia „Tur”, Warszawa – Jaktorów 2004, s. 110. Odmienne wobec sądowego pozbawienia prawa reprezentacji w braku „czynnego” sprzeciwu komplementariusza M. Rodzyńkiewicz, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2005, s. 195.

- braku konieczności badania i ogłaszania rocznego sprawozdania finansowego, chyba że spółka komandytowo-akcyjna w poprzedzającym roku obrotowym spełniła co najmniej dwa z warunków wymienionych w art. 64 ust. 1 pkt 4 a-c ustawy o rachunkowości³³,
- braku obowiązku udostępniania akcjonariuszom rocznego sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności jednostki oraz sprawozdania rady nadzorczej i ewentualnie opinii wraz z raportem biegłego rewidenta, najpóźniej na 15 dni przed walnym zgromadzeniem, na podstawie art. 68 ustawy o rachunkowości.

8. Opodatkowanie podatkiem dochodowym w spółce komandytowo-akcyjnej

W uzasadnieniu do projektu kodeksu spółek handlowych znalazło się postanowienie, iż spółka komandytowo-akcyjna, niebędąca osobą prawną, nie będzie podlegać podatkowi dochodowemu, ponieważ polskie prawo podatkowe oparte jest na założeniu, że osobowe spółki handlowe nie podlegają podatkowi dochodowemu (są „przejrzyste” podatkowo). Zostało zatem uwzględnione, że wybór formy prawnej spółki przez inwestorów jest podyktowany w pierwszym rzędzie względami podatkowymi³⁴.

Zgodnie z art. 1 ust. 2 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych³⁵ przepisy ustawy mają również zastosowanie do jednostek niemających osobowości prawnej, z wyjątkiem spółek niemających osobowości prawnej. Aczkolwiek przepisy prawa podatkowego nie definiują pojęcia jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, uzasadnione jest odwołanie się do art. 33¹ §1 kc, wyróżniającego jednostki organizacyjne niebędące osobami prawnymi, którym ustawa przyznaje zdolność prawną. Z kolei niewątpliwie ową zdolność prawną przyznał handlowym spółkom osobowym art. 8 §1 KSH, stanowiąc, iż spółka osobowa może we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własność nieruchomości i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywana³⁶.

³³ Ustawa o rachunkowości z 29.09.1994 r., t.j. Dz.U. z 2002 r., Nr 76, poz. 694 ze zm. W art. 64 ust. 1 ustawy o rachunkowości wymieniono następujące warunki: a) średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób, b) suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2 500 000 euro, c) przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 000 000 euro.

³⁴ Zob. pkt I.7 (vii) uzasadnienia projektu ustawy, druk sejmowy nr 1687.

³⁵ Ustawa z 15.02.1992 r., t.j. Dz.U. z 2000 r., nr 54, poz. 654 ze zm.

³⁶ Zob. też Z. Radwański, *Prawo cywilne – część ogólna*, wyd. 8 zmienione i poszerzone, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 199.

Spółka komandytowo-akcyjna jako spółka osobowa nie podlega też opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób fizycznych – opodatkowaniu podatkiem dochodowym podlegają tylko jej wspólnicy³⁷. Wskazane rozwiązanie pozwala na prowadzenie działalności gospodarczej w systemie faktycznego zwolnienia podatkowego, co może być uznane za niezgodne z intencją ustawodawcy, lecz zarazem zgodne z pierwotnym założeniem twórców projektu Kodeksu spółek handlowych, których zamiarem było „jednokrotne” opodatkowanie dochodu akcjonariusza w spółce komandytowo-akcyjnej. Dochody wspólnika spółki kapitałowej są bowiem „raz” opodatkowane podatkiem dochodowym od osób prawnych, a następnie, po przekazaniu udziału w zysku przez spółkę wspólnikowi, są następnie „drugi raz” opodatkowane podatkiem dochodowym (od osób fizycznych bądź prawnych)³⁸.

9. Odpowiedzialność komplementariusza za zaległości podatkowe spółki komandytowo-akcyjnej na gruncie ordynacji podatkowej

Zgodnie z art. 115 §1 ordynacji podatkowej³⁹, wspólnik spółki cywilnej, jawnej, partnerskiej oraz komplementariusz spółki komandytowej albo komandytowo-akcyjnej, niebędący akcjonariuszem, odpowiada całym swoim majątkiem solidarnie ze spółką i z pozostałymi wspólnikami za zaległości podatkowe spółki (np. podatek od towarów i usług) i wspólników (np. w podatku dochodowym), wynikające z działalności spółki – odpowiedzialność ta obejmuje wszystkie należności wymienione w art. 107 §1 i 2 ord. pod. Zasadę tę stosuje się również do odpowiedzialności byłego wspólnika za zaległości podatkowe z tytułu zobowiązań powstałych w okresie, gdy był wspólnikiem (art. 115 §2 zd. 1 ord. pod.). Z powyższych przepisów wynika, że w spółce komandytowej komplementariusz odpowiada zawsze za zaległości podatkowe, natomiast w spółce komandytowo-akcyjnej odpowiedzialność tę ponosi jedynie wówczas, gdy zajmuje pozycję komplementariusza sensu stricto. W przypadku komplementariusza będącego jednocześnie akcjonariuszem odpowiedzialność ta została wyłączona przez ordynację podatkową⁴⁰. Zatem dla uniknięcia

³⁷ Na temat wątpliwości dotyczących odmiennego sposobu opodatkowania akcjonariusza i komplementariusza w pierwszych latach obowiązywania KSH zob. R. Pioterczak, *Opodatkowanie dochodów wspólników spółki komandytowo-akcyjnej*, „Monitor Podatkowy” 2004, nr 1, s. 26-30 i B. Wolniewicz, *Opodatkowanie dywidend akcjonariuszy spółek komandytowo-akcyjnych*, „Przegląd Podatkowy” 2003, nr 9, s. 15-17. Zob. ponadto pismo Urzędu Skarbowego Warszawa-Targówek z 5.03.2007 r., nr 1437/ZDD/423/431/HL/2006/2007 w sprawie opodatkowania akcjonariusza spółki komandytowo-akcyjnej.

³⁸ Zob. A. Szumański w: *System...*, t. 16, op. cit., s. 982-983.

³⁹ Ustawa z 29.08.1997 r., t.j. Dz.U. z 2005 r., Nr 8, poz. 60 ze zm. (dalej: ord. pod.).

⁴⁰ Zob. też R. Dowgier w: C. Kosikowski, L. Etel, R. Dowgier, P. Pietrasz, S. Presnarowicz, *Ordynacja podatkowa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 491. Krytyczny wobec tego

odpowiedzialności za zaległości podatkowe spółki i wspólników wynikające z działalności spółki, konieczne, a zarazem wystarczające będzie objęcie przez komplementariusza jednej akcji spółki komandytowo-akcyjnej. Przykład ten wskazuje, że możliwe jest ukształtowanie takiego modelu spółki komandytowo-akcyjnej, w której żaden wspólnik nie będzie opowiadał za zaległości podatkowe spółki.

Jest to tym bardziej istotne, że zgodnie z art. 115 §4 ord. pod. orzeczenie o odpowiedzialności, o której mowa w art. 115 §1 ord. pod., powstałych z mocy prawa (art. 21 §1 pkt 1 ord. pod.) nie wymaga uprzedniego wydania decyzji wskazanej w art. 108 §2 pkt 2 ord. pod., to jest decyzji określającej wysokość zobowiązania podatkowego, o odpowiedzialności płatnika lub inkasenta, w sprawie zwrotu zaliczki naliczonego podatku od towarów i usług oraz decyzji określającej wysokość należnych odsetek za zwłokę. Wobec powyższego postępowanie, którego przedmiotem jest odpowiedzialność wspólników, będzie dotyczyło zarówno wymiaru – wobec spółki, jak i odpowiedzialności osób trzecich – wspólników⁴¹.

Niezależnie od braku odpowiedzialności komplementariusza-akcjonariusza spółki komandytowo-akcyjnej (a nadto komandytariusza spółki komandytowej), należy zauważyć, że pozostali wspólnicy spółek osobowych i spółki cywilnej nie mogą umową ograniczyć ani ukształtować w odmienny sposób zasad odpowiedzialności wynikających z art. 115 ord. pod., obowiązek taki kształtowany jest bowiem przepisami ustawy i ma charakter publicznoprawny, a nie prywatnoprawny⁴².

10. Możliwość emisji obligacji

Pomimo braku osobowości prawnej, spółka komandytowo-akcyjna na podstawie art. 2 pkt 1 ustawy o obligacjach⁴³ jako jedyna spółka osobowa może emitować obligacje zamienne na akcje i obligacje z prawem pierwszeństwa. To z kolei, z uwagi na możliwość emisji obligacji zamiennych na akcje i obligacji z prawem pierwszeństwa, umożliwia realizację w tej spółce jednego z celów warunkowego podwyższenia kapitału zakładowego (art. 448 §1 pkt 1 w zw. z art. 126 §1 pkt 2 KSH)⁴⁴.

poglądu J. Serwacki, dopuszcza w tym przypadku błąd legislacyjny, z uwagi na brak jasności co do woli ustawodawcy w kwestii innego potraktowania komplementariusza, który w spółce występuje tylko w tej jednej roli, niż komplementariusza, który dodatkowo dokonał jakiegokolwiek wpłaty na kapitał zakładowy spółki czy nabył choćby symboliczną liczbę akcji (zob. J. Serwacki w: *Ordynacja podatkowa. Rok 2008. Komentarz*, pod red. H. Dzwonkowskiego, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 628-629).

⁴¹ Zob. R. Mastalski w: B. Adamiak, J. Borkowski, R. Mastalski, J. Zubrzycki, *Ordynacja podatkowa. Komentarz 2008*, Oficyna Wydawnicza „UNIMEX”, Wrocław 2008, s. 495.

⁴² Umowa zawarta między wspólnikami w przedmiotowym zakresie mogłaby mieć znaczenie wyłącznie w stosunkach między nimi (zob. R. Sadlik, *Odpowiedzialność wspólników spółki cywilnej i spółek osobowych za nieuiszczone składki*, „Prawo Spółek” 2008, nr 7-8, s. 78).

⁴³ Ustawa z 29.06.1995 r. o obligacjach, Dz.U. z 2001 r. Nr 120, poz. 1300 ze zm.

⁴⁴ Zob. A. Szumański w: *System...*, t. 16, op. cit., s. 987.

11. Możliwość emisji warrantów subskrypcyjnych

Z zawartej uwagi na odwołanie w art. 126 §1 pkt 2 KSH, nakazującej stosować w przypadku spółki komandytowo-akcyjnej przepisów dotyczących spółki akcyjnej wówczas, gdy chodzi o problematykę m.in. kapitału zakładowego, wynika, że także spółki komandytowo-akcyjne mogą korzystać ze zdolności emisyjnej w zakresie warrantów subskrypcyjnych⁴⁵. W szczególności warranty z prawem do złożenia zapisu mają na celu zapewnienie spółce skutecznego podwyższenia kapitału w granicach kapitału docelowego, pozwalając jej jednocześnie na zorientowanie się w ocenie jej atrakcyjności w oczach potencjalnych inwestorów⁴⁶, co współgra z założeniami projektodawców kodeksu spółek handlowych co do gospodarczej roli spółki komandytowo-akcyjnej.

12. Ochrona spółki przed rozwiązaniem

Przyczyny rozwiązania spółki komandytowo-akcyjnej określone w art. 148 §1 KSH mają w dużej mierze charakter „kapitałowy” (przyczyny przewidziane w statucie, uchwała walnego zgromadzenia o rozwiązaniu spółki, ogłoszenie upadłości spółki, inne przyczyny przewidziane prawem), analogicznie do art. 459 KSH. Jedynymi przyczynami o charakterze „osobowym”, podobnymi do art. 58 pkt 4 i 5 KSH, są: śmierć, ogłoszenie upadłości lub wystąpienie jedyne go komplementariusza (art. 148 §1 pkt 4 KSH), przy czym w statucie można zamieścić postanowienie, zgodnie z którym ich zaistnienie nie będzie powodowało wejścia spółki w fazę likwidacji. Zdaniem M. Litwińskiej-Werner dopuszczalne jest uznanie takiego stanu rzeczy za *sui generis* przekształcenie spółki komandytowo-akcyjnej w spółkę akcyjną, i to bez konieczności stosowania procedury uregulowanej w art. 551 i n. KSH⁴⁷.

⁴⁵ Tak M. Michalski w: *System...*, t. 19, op. cit., s. 714-715.

⁴⁶ Ibidem, s. 715.

⁴⁷ Przy ostrożnej analizie takiej możliwości Autorka jednocześnie wskazuje na konieczność podjęcia działań w celu dostosowania spółki do wymogów statutowych dla spółki akcyjnej (zob. M. Litwińska-Werner, *Kodeks...*, op. cit., s. 441-443).

13. Dopuszczalność uczestniczenia spółki komandytowo-akcyjnej w transgranicznym połączeniu spółek

W dniu 20.06.2008 r. weszła w życie ustawa z 25.04.2008 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych⁴⁸. Obecnie, zgodnie z art. 491 §1¹ KSH, poza spółką kapitałową tylko spółka komandytowo-akcyjna może łączyć się ze spółką zagraniczną, o której mowa w art. 2 pkt 1 dyrektywy 2005/56/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 26.10.2005 r. w sprawie transgranicznego łączenia się spółek kapitałowych⁴⁹, utworzoną zgodnie z prawem państwa członkowskiego Unii Europejskiej lub państwa-strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym i mającą siedzibę statutową, zarząd główny lub główny zakład na terenie Unii Europejskiej lub państwa-strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym. Przepis zawiera jedynie zastrzeżenie, iż spółka komandytowo-akcyjna nie może być spółką przejmującą albo spółką nowo zawiązaną.

14. Spółka komandytowo-akcyjna jako alternatywa dla spółki akcyjnej

Można postawić tezę, że spółka komandytowo-akcyjna pozwala zrealizować niemalże wszystkie cele „strategiczne”, dla których jest powoływana spółka akcyjna, oferując jednocześnie uczestnikom spółki korzystne rozwiązania prawne wskazane powyżej. Ponadto w doktrynie podkreśla się, że spółkę komandytowo-akcyjną cechuje szeroka autonomia statutowa, ponieważ:

- ustawa reguluje wyłącznie kwestie podstawowe, tworząc zaledwie pewien model spółki,
- w wielu kwestiach istotnych z punktu widzenia funkcjonowania spółki ustawa odsyła do regulacji statutowej,
- możliwe jest dostosowanie danej spółki do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa, w tym ukształtowanie jej odpowiednio do zapotrzebowania wspólników,
- statut może „wzmocnić” rolę poszczególnych grup wspólników, jak również określić szczególnie sposób podejmowania woli przez wewnętrzne organy spółki, jak i wyrażania jej na zewnątrz w stosunku do osób trzecich⁵⁰,
- istnieje swoboda w określeniu wkładów komplementariuszy do spółki (zwłaszcza gdy chodzi o ograniczenia związane z aportami określone w art. 14 KSH),

⁴⁸ Dz.U. Nr 86, poz. 524.

⁴⁹ Dz.Urz. UE L 310 z 25.11.2005 r., s. 1.

⁵⁰ Zob. T. Bieniek w: *Meritum...*, op. cit., 532.

- dopuszczalna jest daleko idąca dowolność w określeniu wzajemnych relacji pomiędzy komplementariuszami oraz relacji pomiędzy akcjonariuszami⁵¹.

Inną atrakcyjną cechą spółki komandytowo-akcyjnej, jej niski minimalny kapitał zakładowy, wynoszący, zgodnie z art. 126 §2 KSH, 50 000 zł (w spółce akcyjnej 100 000 zł – art. 308 §1 KSH). Możliwość przekształcenia spółki akcyjnej w spółkę komandytowo-akcyjną umożliwia kontynuację działalności w podobnej formie prawnej przy dziesięciokrotnie mniejszym kapitale zakładowym, co może stanowić korzystną alternatywę zwłaszcza dla spółki akcyjnej rozpatrującej rozwiązanie i likwidację w obliczu trudności finansowych. W literaturze zagranicznej podkreśla się zastosowanie spółki komandytowo-akcyjnej w przypadku struktur holdingowych, co zapewnia komplementariuszom utrzymanie pozycji dominującej w grupie kapitałowej bez konieczności zainwestowania odpowiednio wysokiego kapitału⁵².

Literatura

- Adamiak B., Borkowski J., Mastalski R., Zubrzycki J., *Ordynacja podatkowa. Komentarz 2008*, Oficyna Wydawnicza „UNIMEX”, Wrocław 2008.
- Bieniek T., *Charakter prawny spółki komandytowo-akcyjnej*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2005.
- Całus A., *Koncepcja spółki komandytowo-akcyjnej w ujęciu prawnoporównawczym*, w: A. Nowicka (red.), *Prawo prywatne czasu przemian. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Sołtyśkiemu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Dz.U. Nr 86, poz. 524.
- Dz.Urz. UE L 310 z 25.11.2005 r., s. 1.
- Dz.U. Nr 184, poz. 1539 ze zm.
- Dz.U. Nr 132, poz. 1108 ze zm.
- Dz.U. Nr 178, poz. 1251.
- Dz.U. Nr 132, poz. 1108 z zm.
- Frąckowiak J., Kidyba A., Kruczałak K., Opalski W., Popiołek W., Pyziół W., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, pod red. K. Kruczałaka, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2001.
- Golat R., *Spółki osobowe*, Ośrodek Doradztwa i Szkolenia „Tur”, Warszawa – Jaktorów 2004.
- Grad K., *Skarb Państwa bez weta w KGHM*, TP i Polkomtelu, „Rzeczpospolita” z 4.01.2008 r. <http://ec.europa.eu/polska>
- Jacyszyn J., Krześ S., Marszałkowska-Krześ E., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz. Orzecznictwo*, „Librata”, Warszawa 2001.
- Kidyba A., *Kodeks spółek handlowych*. T. I. Komentarz do art. 1-300 ksh, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004.
- Kidyba A., *Handlowe spółki osobowe. Biblioteka Prawa Spółek*, t. 1, wyd. II, Oficyna Wolters Kluwer Polska Warszawa 2006.

⁵¹ A. Szumański w: *System...*, t. 16, op. cit., s. 983.

⁵² Ibidem, s. 987.

- Kidyba A. w: *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, pod red. W. Pyziola, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2008.
- Kohutek K., Rachwał A., Spyra M., Wyrwiński M., *Spółka akcyjna i spółka komandytowo-akcyjna*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2005.
- Kosikowski C., Etel L., Dowgier R., Pietrasz P., Presnarowicz S., *Ordynacja podatkowa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- Karasek I. w: S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, *Kodeks spółek handlowych. Pozakodeksowe prawo handlowe. Komentarz*, t. V, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 1137-1148.
- Kryszkiewicz M., *Koniec złotej akcji*, „Rzeczpospolita” z 24.10.2007 r.
- Lewandowski R., *Gdy komplementariusz spółki jest osobą prawną*, „Rzeczpospolita” z 24.07.2007 r.
- Lewandowski R., *Kilka uwag do zmiany art. 126 §1 pkt 1 kodeksu spółek handlowych*, „Prawo Spółek”, 2004, nr 12.
- Litwińska-Werner M., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, wyd. 3, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Mały Rocznik Statystyczny Polski 2007.
- Pinior P. w: Meritum. *Prawo spółek 2007/2008*, pod red. A. Kidyby, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 599.
- Pioterczak R., 2004, *Opodatkowanie dochodów wspólników spółki komandytowo-akcyjnej*, „Monitor Podatkowy”, nr 1.
- Podsiadlik S., *Spółka komandytowo-akcyjna w prawie francuskim w aspekcie projektowanych zmian Kodeksu handlowego*, „Prawo Spółek” 1998, nr 7/8.
- Pyziół W., Szumański A., Weiss I., *Prawo spółek*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006.
- Radwański Z., *Prawo cywilne – część ogólna*, wyd. 8 zmienione i poszerzone, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2005.
- Rodzinkiewicz M., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, wyd. 2, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2007.
- Rodzinkiewicz M., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2005.
- Romanowski M., *Europeizacja złotej akcji i jej wpływ na prawo polskie*, w: A. Brzozowski, W. Kocot, K. Michałowska (red.), *W kierunku europeizacji prawa prywatnego. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Jerzemu Rajskiemu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Sadlik R., *Odpowiedzialność wspólników spółki cywilnej i spółek osobowych za nieuiszczone składki*, „Prawo Spółek”, 2008, nr 7-8.
- Serwacki J. w: *Ordynacja podatkowa. Rok 2008. Komentarz*, pod red. H. Dzwonkowskiego, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Siemiątkowski T. i Potrzeszcz R., *Komentarz do kodeksu spółek handlowych. Spółki osobowe*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2001.
- Sokołowska D., *Szczególny tryb podejmowania uchwał walnego zgromadzenia w spółce komandytowo-akcyjnej* w: Z. Kuniewicz i K.A. Dadańska (red.), *Węzłowe problemy prawa handlowego*, VI Ogólnopolski Zjazd Katedr Prawa Handlowego, Katedra Prawa Cywilnego i Handlowego, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin – Międzyzdroje, 23-25 września 2007.
- Sokołowska D., *Reprezentacja w spółce komandytowo-akcyjnej*, w: J. Frąckowiak (red.), *Kodeks spółek handlowych po pięciu latach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006.
- Sołtysiński S., Szajkowski A., Szumański A., Szwaja J., Tarska M., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do artykułów 1-150*, t. I, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Spyra M. w: *Prawo spółek handlowych*, t. 2A, pod red. S. Włodyki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 845-846.

- Strzępka J.A., Pinior P., Popiołek W., Zielińska, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz. Orzecznictwo do art. 1-300*, pod red. J.A. Strzępki, wyd. 3, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Szajkowski A. (red.), *System Prawa Prywatnego. Prawo spółek osobowych*, t. 16, wyd. 1, Wydawnictwo C.H. BECK, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2008.
- Szumański A., *Spółka komandytowo-akcyjna*, „Przegląd Prawa Handlowego”, 1998, nr 4.
- Szumański A. (red.), *System Prawa Prywatnego. Prawo papierów wartościowych*, t. 19, Wydawnictwo C.H. Beck, Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa 2006.
- Urbańczyk U., *Prowadzenie spraw spółki w spółce komandytowo-akcyjnej. Uwagi prawnoporównawcze*, „Prawo Spółek”, 2000, nr 12.
- Ustawa z 15.09.2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Nr 94, poz. 1037, ze zm.: Dz.U. z 2001 r. Nr 102, poz. 1117; Dz.U. z 2003 r., Nr 49, poz. 408 oraz Nr 229, poz. 2276; Dz.U. z 2005 r., Nr 132, poz. 1108, Nr 183, poz. 1538, Nr 184, poz. 1539; Dz.U. z 2006 r. Nr 133, poz. 935, Nr 208, poz. 1540; Dz.U. z 2008 r. Nr 86, poz. 524 (dalej: KSH). Ustawa weszła w życie 1.01.2001 r.
- Ustawa z 29.08.1997 r., t.j. Dz.U. z 2005 r., Nr 8, poz. 60 ze zm. (dalej: ord. pod.).
- Ustawa o rachunkowości z 29.09.1994 r., t.j. Dz.U. z 2002 r., Nr 76, poz. 694 ze zm.
- Ustawa z 15.02.1992 r., t.j. Dz.U. z 2000 r., nr 54, poz. 654 ze zm.
- Ustawa z 29.06.1995 r. o obligacjach, Dz.U. z 2001 r. Nr 120, poz. 1300 ze zm.
- Wolniewicz B., 2003, *Opodatkowanie dywidend akcjonariuszy spółek komandytowo-akcyjnych*, „Przegląd Podatkowy”, nr 9.
- Wyrok Trybunału Sprawiedliwości z 23.10.2007 r. w sprawie C-112/05, Dz.Urz. Unii Europejskiej z 22.12.2007 r. (sprawa dot. spółki Volkswagen).
- Wyrok SN z 30.09.2004 r., IV CK 713/03, OSNC nr 9, poz. 160, s. 85.
- www.creda.ccip.fr
- www.michelin.com).
- www.geneve.ch.

Dorota Sokołowska

Spółka komandytowo-akcyjna jako nowa forma prowadzenia działalności gospodarczej

Streszczenie

Spółka komandytowo-akcyjna w polskim prawie handlowym stanowi nowy typ spółki osobowej, której istotą jest powiązanie tzw. inwestora aktywnego (komplementariusza) z inwestorem pasywnym (akcjonariuszem).

Spółka ta pozwala zrealizować niemalże wszystkie cele „strategiczne”, dla których jest powoływana spółka akcyjna, oferując jednocześnie uczestnikom spółki korzystne rozwiązania prawne, np.

- *poprzez możliwość emisji przez spółkę akcji, obligacji i warrantów subskrypcyjnych,*
- *realizację efektu złotej akcji w postaci zgody komplementariuszy na uchwały walnego zgromadzenia, możliwość zwolnienia komplementariusza od odpowiedzialności*

- osobistej za zobowiązania spółki, korzystną sytuację komplementariusza w zakresie odpowiedzialności za zaległości podatkowe spółki na gruncie ordynacji podatkowej,
- korzystne opodatkowania podatkiem dochodowym w spółce,
- interesujące rozwiązania odnośnie prawa głosu akcjonariusza na walnym zgromadzeniu,
- możliwość nadzoru i kontroli w spółce oraz ochronę spółki przed rozwiązaniem, dopuszczalność uczestniczenia spółki w transgranicznym połączeniu spółek i możliwość przyjęcia statusu spółki publicznej.

Powyższe aspekty w połączeniu ze stosunkowo niskim kapitałem zakładowym i szeroką autonomią statutową czynią ze spółki komandytowo-akcyjnej ciekawą alternatywę w stosunku do spółki akcyjnej

The limited joint-stock partnership as new form of the leading of the economic activity

Summary

The limited joint – stock partnership, in polish company law, is the new type of the partnership, which essence is the connection so-called the active investor (the general partner) with the passive investor (the shareholder).

This company permits to realize almost all strategic „aims”, for which was the joint – stock company formed, simultaneously offering to the participants of this company profitable legal solutions, eg.

- *issuing share and bond and subscription warrants,*
- *the realization of the effect of the golden share, by agreement of general partners on resolutions of the general assembly,*
- *the possibility to release general partner from personal liability for the company's commitments,*
- *the profitable situation for general partner in the company tax – responsibility, based on tax regulation,*
- *profitable taxings with the company income-tax,*
- *interesting solutions of the stockholder vote – right on the general assembly*
- *the supervision and the inspection and the protection of the company before solution,*
- *the admissibility of the participation in the transborder companies connection and the possibility of accepting of the status of the public limited company.*

Above mentioned aspects combined with the comparatively low initial capital and the wide statutory autonomy, make out of limited joint – stock partnership interesting alternative to the joint – stock company.

Stefan Jakubowicz

Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Restrukturyzacja spółek handlowych w świetle orzecznictwa sądowego

Restrukturyzacja¹ spółek handlowych wiązana z ich zmianami prawnymi i strukturalnymi, w świetle przepisów Kodeksu spółek handlowych², jest możliwa aż w trzech formach: przez podział spółek i ich przekształcanie oraz łączenie się.

1. Podstawowe pojęcia

Podział spółek polega na tym, że spółkę kapitałową³ można podzielić na dwie i więcej spółek kapitałowych; niedopuszczalny jest jednak podział spółki akcyjnej, kiedy nie pokrywa ona w całości kapitału zakładowego. Nie może być dzielona też spółka w likwidacji, która rozpoczęła podział majątku, ani spółka w upadłości. Spółka osobowa⁴ w ogóle nie podlega upadłości (art. 528 k.s.h.).

Przekształcenie spółki polega na zmianie jej formy prawnej przy zachowaniu tożsamości podmiotowej, czyli jest to ta sama spółka, ale nie taka sama⁵. Natomiast spółki osobowe oraz spółki kapitałowe mogą być przekształcone w inną spółkę handlową. Także spółka cywilna może być przekształcona w spółkę jawną

¹ Rzadziej restrukturyzacja oznacza przebudowę zasadniczych układów (struktur), w naszym przypadku – spółek handlowych.

² Ustawa z 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.).

³ To znaczy spółka, której podstawą działania jest kapitał złożony z udziałów (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) lub akcji (spółka akcyjna).

⁴ Spółka, której podstawą istnienia i funkcjonowania jest wspólne działanie osób uczestniczących w spółce, a więc spółki: jawna, partnerska, komandytowa i komandytowo-akcyjna czy cywilna.

⁵ M. Rodzyńkiewicz, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, wyd. 2, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2007, s. 1007.

(art. 26 §4-6 k.s.h.) oraz inną spółkę handlową. Jedynie spółka w likwidacji, która rozpoczęła podział majątku i spółka w upadłości nie podlegają przekształceniu (art. 551 k.s.h.).

Co innego łączenie spółek, które polega tym, że spółki kapitałowe mogą łączyć się między sobą i ze spółkami osobowymi, jednak proces ten nie dotyczy, podobnie jak w przypadku przekształcania spółek, spółki w likwidacji, która rozpoczęła już podział majątku i spółki w upadłości (art. 491 k.s. h.).

W autorskim tekście problematykę restrukturyzacji spółek ograniczono do spraw związanych z jedną formą możliwej restrukturyzacji, a mianowicie łączenia spółek.

Łączenie spółek polega na konsolidacji majątkowej i organizacyjnej dwóch lub kilku spółek. Połączenie takie może być dokonane w drodze przeniesienia majątku spółki przejmowanej na spółkę przejmującą w zamian za udziały lub akcje (łączenie się przez przejęcie – fuzja *per incorporationem*) lub przez zawiązanie nowej spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek (łączenie się przez zawiązanie nowej spółki – fuzja *per unionem*). Tak więc w przypadku łączenia się udziały (akcje) spółki przejmującej bądź nowo zawiązanej przypadają wspólnikom (akcjonariuszom) spółek przejmujących bądź łączących się przez zawiązanie nowej spółki, którzy stają się wspólnikami (akcjonariuszami) spółki przejmującej bądź nowo zawiązanej⁶.

Łączenie spółek ma przede wszystkim znaczenie gospodarcze w konsekwencji koncentracji kapitałów. Połączenie spółek może być dokonywane również w celu osłabienia, ograniczenia czy wręcz likwidacji konkurencji, w wyniku fuzji powstaje bowiem jeden tylko podmiot prowadzący dotychczasowe autonomiczne przedsiębiorstwa. Częstym motywem dokonania połączenia jest też sanacja przedsiębiorstwa oraz zamiar uniknięcia upadłości spółki, obniżka kosztów kilku spółek, podjęcie wspólnych i większych inwestycji czy też kosztownych prac np. w zakresie opracowywania i wdrażania nowych technologii. Jednocześnie fuzja może też oznaczać zbycie przedsiębiorstwa, bez obliża odpowiedzialności za zobowiązania przejmowanego przedsiębiorstwa⁷. Naturalnie wszystkie te okoliczności, a także cele zachowują swą aktualność przede wszystkim w czasie intensywnego rozwoju gospodarczego, a w szczególności w okresie tworzenia nowych przedsiębiorstw czy aktywacji istniejących.

Podkreślić należy, że rozwiązania dotyczące łączenia się spółek, przyjęte w Kodeksie spółek handlowych, są zdecydowanie szersze niż w obowiązującym do końca 2000 r. Kodeksie handlowym⁸, w którym przewidywano jedynie możliwość

⁶ A. Nowicka, *Łączenie, podział i przekształcanie spółek*, w: A. Koch, J. Napierała (red.), *Prawo handlowe, spółki handlowe, umowy gospodarcze*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2002, s. 542. Zob. też: A. Kidyba, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, t. II, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2005.

⁷ S. Sołtysiński, A. Szajkowski, J. Szwaja, *Kodeks handlowy. Komentarz*, t. II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1996, s. 1114-1115.

⁸ Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 26 czerwca 1934 r. (Dz.U. Nr 57, poz. 502).

łączenia spółek kapitałowych, a mianowicie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (art. 283-289) i spółek akcyjnych (art. 463-469). Przepisy te nadto przewidywały jedynie możliwość łączenia się spółek tego samego rodzaju, a więc spółka z o.o. mogła łączyć się z inną spółką z o.o., spółka akcyjna zaś jedynie ze spółką analogiczną.

Odmienne ukształtowanie tej problematyki w aktualnym stanie prawnym, przewidując możliwość łączenia się spółek o różnorodnej formie prawnej. Mianowicie spółki kapitałowe mogą łączyć się między sobą, ale również ze spółkami osobowymi. Procesy te jednak doznają przedmiotowych ograniczeń, spółka osobowa bowiem nie może być spółką przejmującą albo spółką nowo zawiązaną (art. 491 §1 k.s.h.). Jednocześnie zaś łączenie się, między sobą, spółek osobowych może nastąpić tylko przez zawiązanie spółki kapitałowej (art. 491 §2 k.s.h.), tym samym wyłącznie spółka kapitałowa może być spółką przejmującą albo nowo zawiązaną. Kolejnym ograniczeniem jest brak możliwości łączenia się spółki w likwidacji, która rozpoczęła podział majątku oraz zakaz łączenia się spółki w upadłości (art. 491 §3 k.s.h.).

W zależności od sposobu łączenia się następuje przeniesienie całego majątku spółki przejmowanej na spółkę przejmującą albo majątek wszystkich łączących się spółek przechodzi na nowo zawiązaną spółkę. Za majątek tych spółek wspólnicy otrzymują udziały lub akcje spółki przejmującej bądź nowo zawiązanej (art. 492 §1 k.s.h.).

Jednocześnie obok udziałów albo akcji spółki przejmującej lub nowo zawiązanej, wspólnicy spółki przejmowanej lub spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki mogą otrzymać dopłaty w gotówce. Dopłaty te przewidziano w przypadku wystąpienia różnic w wartości udziałów (akcji) łączących się spółek, w sytuacji gdy nie ma możliwości dokonania prostego przeliczenia między nimi i występować będzie nadwyżka. W takim przypadku plan połączenia winien określać wysokość tych dopłat na rzecz wspólników (akcjonariuszy) spółki przejmowanej albo na rzecz spółki przejmującej, bądź spółki nowo zawiązanej, przy czym dopłaty te mogą występować i stosowane są według tych samych zasad zarówno przy łączeniu się spółek kapitałowych, jak i przy łączeniu się z udziałem spółek osobowych⁹. Jednakże dopłaty te nie mogą przekroczyć łącznie 10% wartości bilansowej przyznanych udziałów albo akcji spółki przejmującej, określonej według informacji o stanie księgowym spółki sporządzonej dla celów połączenia na określony dzień w miesiącu poprzedzającym złożenie wniosku o ogłoszenie planu połączenia i to przy wykorzystaniu tych samych metod oraz w takim samym układzie, jak ostatni bilans roczny, lub 10% wartości nominalnej przyznanych udziałów albo akcji spółki nowo zawiązanej. Dopłaty spółki przejmującej są dokonywane z jej zysku albo z kapitału zapasowego (art. 492 §2 k.s.h.). Z tych samych przyczyn spółka przejmująca lub spółka nowo zawiązana może wydanie swych udziałów lub akcji wspólnikom spółki przejmowanej lub spółek

⁹ A. Witosz, *Łączenie i podział spółek w Kodeksie spółek handlowych*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz – Katowice 2002, s. 43.

łączących się, przez zawiązanie nowej spółki, uzależnić od wniesienia dopłat w gotówce nieprzekraczających 10% wartości bilansowej albo 10% wartości nominalnej przyznanych udziałów albo akcji (art. 492 §3 k.s.h.). W tym przypadku pominięto jednak, w przeciwieństwie do dopłat dla wspólników spółki przejmowanej, źródło finansowania tych dopłat, tym samym uznać należy, że winny one być wniesione przez wspólników ze środków własnych. Pominięto też źródła finansowania tych dopłat przez spółkę nowo zawiązaną, jednakże nie wydaje się możliwe dokonywanie tych dopłat z kapitału zakładowego spółki, lecz z innych źródeł, np. zysku spółki.

Dopłaty zarówno na rzecz wspólników spółki przejmowanej czy spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki, a także na rzecz spółki przejmującej lub spółki nowo zawiązanej dokonywane są zawsze w gotówce. Różnice wprowadzono jedynie w przypadku otrzymania udziałów lub akcji przez wspólników spółki przejmowanej lub spółek łączących się, ponieważ warunkiem otrzymania tych udziałów lub akcji może być wniesienie dopłat. Takiego warunku w przypadku dopłat dla wspólników spółki przejmowanej, lub łączących się, nie przewidziano.

W wyniku połączenia spółek, niezależnie od formy tego łączenia, spółka przejmowana albo spółki łączące się przez zawiązanie nowej spółki, zostają rozwiązane bez przeprowadzania postępowania likwidacyjnego (art. 493 §1 k.s.h.). Tak więc w dniu wykreślenia z rejestru spółki przejmowanej lub spółek łączących się, spółki te – w przypadku spółek osobowych – tracą podmiotowość prawną, a w przypadku spółek kapitałowych – tracą osobowość prawną. Konsekwencje prawne związane z połączeniem skutkują z dniem wpisania go do rejestru właściwego siedzibie spółki przejmującej albo spółki nowo zawiązanej. Równocześnie wpis ten wywołuje skutek wykreślenia z rejestru spółki przejmowanej, albo spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki (art. 493 §2 k.s.h.), z uwzględnieniem zasady wpisania do rejestru wzmianki o uchwale o łączeniu się spółki. Wykreślenie z urzędu spółki przejmowanej nie może nastąpić przed dniem przewidywanego zarejestrowania podwyższenia kapitału zakładowego spółki przejmującej i przed dniem wpisania połączenia do rejestru właściwego siedzibie spółki przejmowanej (art. 493 §2 i 5 k.s.h.). Natomiast w przypadku łączenia się spółek przez zawiązanie nowej spółki wykreślenie również z urzędu tych spółek nie może nastąpić przed dniem wpisania do rejestru nowej spółki (art. 493 §4 i 5 k.s.h.). Przyjęte rozwiązania upoważniają do stwierdzenia, że w przypadku łączenia przez przejęcie nie ma znaczenia, czy najpierw nastąpi rejestracja podwyższenia kapitału zakładowego i wpisanie połączenia do rejestru spółki przejmującej, a dopiero po tym wykreślenie spółki przejętej z rejestru, czy też odbędzie się to jednocześnie, tak samo jak w przypadku łączenia przez zawiązanie nowej spółki bez znaczenia jest, czy najpierw nastąpi rejestracja nowej spółki, a następnie wykreślenie z rejestru spółek łączących się, czy też nastąpi o jednocześnie. Najczęściej decyzje te następują jednocześnie.

Z chwilą połączenia, spółka przejmująca albo nowo zawiązana wstępuje we wszystkie prawa i obowiązki spółki przejmującej albo łączących się przez zawiązanie nowej spółki (art. 494 §1 k.s.h.). W ten sposób ustawodawca określił sukcesję generalną spółki przejmującej albo nowo zawiązanej wszelkich praw i obowiązków po spółce przejmowanej albo spółkach łączących się. Wstępują one bowiem w ogół praw i obowiązków spółek poprzedników, a więc spółek, których w wyniku połączenia albo zawiązania nowej spółki byt prawny ustaje. Dotyczy to również wstąpienia w prawa niezbywalne i uprawnienia osobiste, które były przyznane w umowie (statucie) innej spółki spółce przejętej. W przypadku łączenia się spółek z udziałem spółki mającej uprawnienia osobiste, to na zasadzie sukcesji uniwersalnej spółka przejmująca albo nowo zawiązana stanie się beneficjentem tych uprawnień osobistych, przyznanych jej w statucie innej spółki akcyjnej i to bez konieczności zmiany statutu tej innej spółki¹⁰.

Na tle zagadnienia prawnego dotyczącego dokumentu, na podstawie którego może nastąpić wpis spółki przejmującej do księgi wieczystej, postanowieniem z 16 marca 2005 r.¹¹ Sąd Najwyższy stwierdził, że spółka przejmująca wstępuje z dniem połączenia we wszystkie prawa i obowiązki spółki przejmowanej, a zgodnie z art. 493 §2 k.s.h. dniem połączenia jest dzień wpisania połączenia do rejestru właściwego siedzibie spółki przejmującej. Wpis taki ma więc charakter konstytutywny. Same uchwały wspólników nie wywierają skutku w postaci połączenia. Dopiero wykazanie dokonania wpisu połączenia do rejestru może stanowić dowód następstwa prawnego wynikającego z połączenia. W tym kontekście Sąd Najwyższy uznał, że takim dowodem może być także poświadczony odpis z rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego. Podobne stanowisko zajął Sąd Najwyższy w postanowieniu z 19 stycznia 2006 r.¹² stwierdzając, że w przypadku łączenia się spółek kapitałowych przez przejęcia połączenie następuje z dniem wpisania połączenia do rejestru właściwego siedzibie spółki przejmującej. Jednakże poza tym następstwem wpis wywołuje skutek w odniesieniu do spółki przejmowanej w postaci jej wykreślenia z urzędu. W tym więc zakresie Sąd Najwyższy nie zgodził się z opinią, że postanowienie o wpisie połączenia „staje się postanowieniem o wykreśleniu spółki przejmowanej”. Jeżeli w treści art. 493 §2 k.s.h. stwierdzono, że wpis połączenia wywołuje skutek wykreślenia spółki przejmowanej, to – zdaniem Sądu – chodzi tu o regulację materialnoprawną, której logiczność oznacza, iż z chwilą dokonania wpisu połączenia powstaje także materialnoprawny skutek włączenia spółki, czyli utraty przez nią samodzielności prawnej. Postanowienie to dotyczyło środków prawnych (w tym skargi kasacyjnej), które mogą przysługiwać od postanowienia obejmującego wpis wykreślenia spółki przejmowanej z rejestru sądowego, wydanego po dokonaniu wpisu połączenia spółki przejmującej i spółki przejmowanej. Natomiast w sprawie rejestrowej o wpisanie połączenia spółek i podwyższenia kapitału zakładowego

¹⁰ M. Rodzynkiewicz, *Kodeks spółek handlowych...*, s. 899-900.

¹¹ Sygn. akt IV CK 495/04.

¹² Sygn. akt IV CZ 144/05, OSNC 2006, nr 10, poz. 172.

skarga kasacyjna nie przysługuje. Podobne stanowisko zajął Sąd Najwyższy w uzasadnieniu uchwały z 9 czerwca 1997 r.¹³ stwierdzając, że w postępowaniu rejestrowym kasacja przysługuje jedynie od postanowienia sądu drugiej instancji w przedmiocie wpisu lub wykreślenia z rejestru podmiotu podlegającego rejestracji. Stanowisko to potwierdził Sąd Najwyższy w postanowieniu z 11 sierpnia 1999 r.¹⁴

Zagadnieniem zakresu sukcesji uniwersalnej zajmował się Sąd Najwyższy. W uchwale z 18 kwietnia 2000 r.¹⁵ stwierdził on, że uprawnienie fundatora (przedsiębiorstwa państwowego) do kształtowania rady fundacji, zastrzeżone w jej statucie, nie przechodzi na spółkę akcyjną utworzoną w wyniku połączenia kilku spółek, w tym jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, powstałej wskutek przekształcenia tego przedsiębiorstwa. We wcześniejszej uchwale z 21 lutego 2000 r.¹⁶ Sąd Najwyższy uznał, że uprawnienia fundatora w zakresie powoływania organów fundacji nie przechodzą na jego następcę prawnego. Wprawdzie stanowisko Sądu Najwyższego nie odnosi się bezpośrednio do tych zagadnień, to jednak przyjął, że uprawnienia fundatora zastrzeżone w statucie fundacji nie kształtują dla niego praw podmiotowych o charakterze cywilnoprawnym i dlatego czynność prawna obejmująca wszelkie prawa i obowiązki spółki łączącej się z innymi w trybie art. 463 pkt 2 k.h., nie przenosi omawianych uprawnień fundatora. Jednakże nie ma wątpliwości, że prawa rzeczowe niezbywalne i statutowe uprawnienia osobiste przysługujące spółce przejmowanej albo łączonej tworzą dla tych spółek prawa podmiotowe o charakterze cywilnoprawnym. Nadto postanowieniem z 24 czerwca 2004 r.¹⁷ Sąd Najwyższy stwierdził, że przejście praw i obowiązków, o których mowa w art. 494 k.s.h., nie dotyczy praw, obowiązków i sytuacji prawnych związanych z organami spółek przejmowanych czy łączących się. Postanowienie to związane było z zaskarżeniem uchwały walnego zgromadzenia spółki o odwołaniu członków rady nadzorczej, która w tym czasie przejęta została przez inną spółkę, tym samym Sąd Najwyższy uznał, że orzekanie o ważności tej uchwały po wykreśleniu spółki z rejestru jest bezprzedmiotowe¹⁸.

Zakres sukcesji uniwersalnej odnosi się w ten sposób do ogółu praw i obowiązków o charakterze cywilnoprawnym, w tym także w odniesieniu (z pewnymi wyjątkami) do prawa podatkowego¹⁹. Budzące wątpliwości, co do zakresu zastosowania

¹³ Sygn. akt III CZP 25/97, OSNC 1997, nr 9, poz. 120.

¹⁴ Sygn. akt I KKN 368/99.

¹⁵ Sygn. akt III CZP 9/00, OSNC 2000, nr 9, poz. 153.

¹⁶ Sygn. akt III CZP 36/99, OSNC 2000, nr 7 – 8, poz. 125.

¹⁷ Sygn. akt III CK 177/03, OSNC 2005, nr 6, poz. 111.

¹⁸ Cyt. za M. Rodzyńkiewicz, *Kodeks spółek handlowych...*, s. 900-901.

¹⁹ Art. 93 ustawy z 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (Dz.U. Nr 137, poz. 926 ze zm.), który wprowadza sukcesję uniwersalną w zakresie prawa podatkowego w stosunku do osoby prawnej powstałej w wyniku łączenia m.in. osobowych spółek handlowych, osobowych i kapitałowych spółek handlowych. Sukcesja ta ma zastosowanie w przypadku łączenia spółek jedynie w zakresie, w jakim odrębne ustawy, umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania oraz inne ratyfikowane umowy międzynarodowe nie stanowią inaczej – art. 93d Ordynacji podatkowej.

rozwiązania ujętego w art. 93 §3 Ordynacji podatkowej²⁰ związane z zróżnicowaniem sytuacji prawnej, zależnie od sposobu łączenia, wyjaśnił w wyroku z 19 lipca 2006 r. Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie²¹, który uznał, że omawiany przepis mówiący o spółce powstałej w wyniku połączenia obejmuje tak spółkę powstałą w wyniku zawiązania nowej spółki, jak spółkę „powstałą” w rezultacie przejęcia. Stanowisko Sądu uzasadnione było względami natury konstytucyjnej i logicznej, chodzi bowiem o nowy byt nie tyle w sensie prawnym, ile ekonomicznym. W tym zakresie Sąd Administracyjny stwierdził, że jeżeli przepisy Kodeksu spółek handlowych przewidują oprócz łączenia przez zawiązanie nowej osoby prawnej (fuzję) także łączenie przez przejęcie (inkorporację), to nielogiczne i nieuzasadnione byłoby uznanie, że sukcesja praw i obowiązków w sferze prawa podatkowego dotyczyć mogła tylko jednego z przewidzianych przepisami prawa sposobu łączenia się spółki osobowej ze spółką kapitałową.

Reasumując należy stwierdzić, że zgodnie z omawianym art. 93 Ordynacji podatkowej następuje wstąpienie we wszelkie przewidziane przepisami prawa podatkowego i wynikające z decyzji administracyjnych powziętych na podstawie tych przepisów prawa i obowiązki połączonych spółek. W konsekwencji spółka sukcesor w sferze prawa podatkowego przejmuje prawo do odliczenia nadwyżki podatku od zakupu towarów i usług (VAT)²², ale jednocześnie jest zobowiązana wobec zaległości²³.

W innym stanie prawnym, na gruncie obowiązywania Kodeksu handlowego, Naczelny Sąd Administracyjny w wyroku z 16 lipca 1997 r.²⁴ uznał, że nabywając majątek połączonej z nią spółki, spółka przejmująca wchłonęła też wszystkie jej prawa i obowiązki, w myśl art. 285 k.h., obligując się także do realizacji zobowiązań ciążących na spółce. Podobnie, w wyroku z 27 listopada 1995 r.²⁵ Naczelny Sąd Administracyjny uznał, że w razie zaistnienia następstwa prawnego o charakterze sukcesji generalnej (art. 285 §3 k.h.) następuje przejęcie przez spółkę przejmującą ogółu praw i obowiązków, w tym obowiązków o charakterze publicznoprawnym. W takim przypadku spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, która przejęła majątek innej spółki może skorzystać z prawa do pośredniego zwrotu nadwyżki podatku naliczonego nad należnym, które przysługiwało spółce zlikwidowanej²⁶. Pogląd ten zgodny był z jednolitą linią orzecznictwa Naczelnego Sądu Administracyjnego²⁷.

²⁰ Przepis uchylony przez art. 1 ust. 51 ustawy z 30 czerwca 2005 r. zmieniającej 1 września 2005 r. Ordynację podatkową (Dz.U. z 2005 r., Nr 143, poz. 1199).

²¹ Sygn. akt III SA/Wa 475/06.

²² Skrót od: *Value added tax* – podatek od wartości dodanej. W Polsce podatek od towarów i usług wprowadzono w lipcu 1993 r.

²³ Kidyba A., *Kodeks spółek handlowych...*

²⁴ Sygn. akt SA/Sz 1279/96.

²⁵ Sygn. akt SA/Gd 2508/94.

²⁶ Patrz: art. 21 ustawy z 8 I 1993 r. o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym (Dz.U. Nr 11, poz. 50 ze zm.).

²⁷ Por.: wyroki NSA w sprawach III SA/422/94, III SA 863/94, SA/Gd 59/94.

Jednakże zakres sukcesji uniwersalnej został zdecydowanie rozszerzony na inne uprawnienia i obowiązki, w tym o charakterze administracyjnoprawnym. Na spółkę przejmującą albo nowo zawiązaną, w wyniku połączenia, przechodzą też inne prawa i obowiązki. Dotyczy to w szczególności zezwoleń i koncesji oraz ulg, które zostały przyznane spółce przejmowanej albo którejkolwiek ze spółek łączących się, z tym że nie dotyczy to zezwoleń, koncesji lub ulg, co do których ustawa lub decyzja o ich przyznaniu stanowi inaczej (art. 494 §2 k.s.h.). W ten sposób wyłączenie spod sukcesji generalnej w zakresie praw administracyjnoprawnych dokonane być może jedynie na mocy ustawy lub samej decyzji, mocą której udzielone zostało zezwolenie, koncesja, ulga itp., a nie np. w wyniku decyzji administracyjnej.

Wysuwane wątpliwości w tym zakresie były przedmiotem orzecznictwa Sądów Administracyjnych. Wyrokiem z 9 czerwca 2004 r. Wojewódzkiego Sadu Administracyjnego w Warszawie²⁸, rozpoznając skargę na decyzje Przewodniczącej Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji w przedmiocie koncesji na rozpowszechnianie programu radiowego uznał, że z przepisów, m.in. art. 494 §2 i 531 §2 k.s.h., nie wynika, iż wyjątek od określonej w nim zasady automatycznego przejścia uprawnień z koncesji na nowy podmiot może być uczyniony wyłącznie wolą organu koncesyjnego, bez udziału ustawodawcy. Automatyczne przejście uprawnień nie następuje tylko wtedy, gdy ustawa szczególnie wprost tego zakazuje albo uzależnia ich przejście od zgody organu koncesyjnego wyrażonej w koncesji.

Bardziej wnikliwe rozważania w tym zakresie zostały dokonane przez Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie, w wyroku z 27 lipca 2005 r.²⁹ rozpoznającym skargę na decyzje Przewodniczącej Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji w przedmiocie koncesji na rozpowszechnianie programu telewizyjnego. Sąd ten uznał bowiem, że zamieszczenie w koncesji warunków dotyczących spraw własnościowych nie jest niezbędne do ewentualnego zadecydowania o cofnięciu koncesji. W tym kontekście Sąd uznał, że art. 494 §2 i 531 §2 k.s.h. nie ograniczają możliwości przekształceń własnościowych w spółkach wykonujących koncesję. Nie mogą też więc być przesłanką formułowania warunków takich przekształceń w samej koncesji. Dokonane w wyniku takich przekształceń przejście kontroli nad działalnością nadawcy, jako przesłanką cofnięcia koncesji, może być realizowane bez konieczności formułowania w koncesji warunków odnoszących się do spraw właścicielskich w spółce koncesjonariusza. Omawiany przepis Kodeksu spółek handlowych i inne stanowią, że koncesja może określić inne warunki prowadzenia działalności, niezbędne dla realizacji działalności objętej koncesją. Jednakże ustalenie jakichkolwiek innych warunków prowadzenia tej działalności winno być powiązane z konkretnymi przepisami ustaw. Zajmując w tym zakresie jednoznaczne stanowisko, WSA, w uzasadnieniu omawianego wyroku, powołał się na inne wyroki kwestionujące zamieszczanie w koncesjach

²⁸ Sygn. akt II SA 3543/02.

²⁹ Sygn. akt VI SA/Wa 163/05.

zapisów odnoszących się do spraw właścicielskich (np. wyrok z 24 października 2002 r. Naczelnego Sądu Administracyjnego³⁰ czy wyrok z 8 kwietnia 2004 r. Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie³¹).

Inne ograniczenie sukcesji uniwersalnej w zakresie praw administracyjno-prawnych zastosowano w stosunku do spółek będących instytucjami finansowymi. Wyłączenie sukcesji następuje jedynie w przypadku, gdy organ, który wydał zezwolenie albo udzielił koncesji, złożył sprzeciw w terminie miesiąca od dnia ogłoszenia planu połączenia (art. 494 §5 k.s.h.).

Połączenie spółek powoduje więc skutki mające istotne znaczenie w sferze majątkowej i organizacyjnej, a także składu osobowego tych spółek. Celem ochrony wierzycieli łączących się spółek, Kodeks spółek handlowych wprowadza przepisy dotyczące oddzielnego zarządzania ich majątkiem. W przypadku bowiem żądania na piśmie zapłaty przez wierzyciela, którego wierzytelność powstała przed dniem połączenia, w terminie przed upływem sześciu miesięcy od dnia ogłoszenia o połączeniu, majątek każdej z połączonych spółek powinien być zarządzany przez spółkę przejmującą bądź nowo zawiązaną oddzielnie, aż do dnia zaspokojenia albo zabezpieczenia tych wierzycieli (art. 495 §1 k.s.h.). Za prowadzenie oddzielnego zarządu, członkowie organów tych spółek odpowiadają solidarnie (art. 495 §2 k.s.h.).

Jednocześnie w okresie odrębnego zarządzania wierzycielom każdej spółki służy pierwszeństwo zaspokojenia z majątku swej pierwotnej dłużniczki przed wierzycielami pozostałych, łączących się spółek. Ci wierzyciele, którzy w terminie sześciu miesięcy od dnia ogłoszenia o połączeniu uprawdopodobnili, że ich zaspokojenie jest zagrożone przez połączenie, mogą żądać zabezpieczenia swoich roszczeń (art. 496 k.s.h.). Zabezpieczenia tego dokonuje się przez złożenie pieniędzy do depozytu sądowego lub z ważnych powodów, może nastąpić w inny sposób (art. 364 k.c.). Do ważnych powodów innego sposobu zabezpieczenia można zaliczyć brak gotówki, która miałaby być złożona do depozytu, innymi zaś sposobami zabezpieczenia roszczeń wierzyciela mogą być: hipoteka, zastaw, gwarancja bankowa, weksel itp.

W pozostałym zakresie do łączenia się spółek mają zastosowanie odpowiednie przepisy dotyczące powstania spółki przejmującej albo nowo zawiązanej, z wyłączeniem przepisów o wkładach niepieniężnych, w przypadku gdy zagadnienie to nie zostało uregulowane inaczej w dziale dotyczącym łączenia się spółek (art. 497 §1 k.s.h.). W razie wystąpienia braków określonych w art. 21 k.s.h., polegających na niezawarcie umowy spółki, sprzecznym z prawem określeniu przedmiotu działalności, braku postanowień w umowie (statucie) dotyczących firmy, przedmiotu działalności, kapitału zakładowego lub wkładów braku zdolności do czynności prawnych osób w chwili zawiązania spółki, połączenie nie może być uchylone po upływie sześciu miesięcy od dnia połączenia (art. 497 §2 k.s.h.).

³⁰ Sygn. akt II SA 3200/01.

³¹ Sygn. akt II SA 3883/02.

2. Łączenie się spółek kapitałowych

W postępowaniu połączeniowym spółek kapitałowych można wyróżnić niejako trzy fazy: czynności przygotowawcze, podjęcie uchwał o połączeniu oraz rejestracja uchwał i ogłoszenie o połączeniu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym.

2.1. Czynności przygotowawcze

W fazie czynności przygotowawczych działają zarządy spółek kapitałowych uczestniczących w łączeniu. Zobowiązane są one do przygotowania planu połączenia, będącego wynikiem uzgodnień tych zarządów (art. 498 k.s.h.). Plan ten powinien mieć formę pisemną i zawierać, wskazane w art. 499 §1 k.s.h., informacje:

- a) typ, firmę i siedzibę każdej z łączących się spółek, sposób łączenia, a w przypadku połączenia przez zawiązanie nowej spółki – również typ, firmę i siedzibę tej spółki,
- b) stosunek wymiany udziałów (akcji) spółki przejmowanej bądź spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki na udziały (akcje) nowo zawiązanej spółki i wysokość ewentualnych dopłat,
- c) zasady dotyczące przyznania udziałów w spółce przejmowanej lub w spółce nowo zawiązanej,
- d) dzień, od którego udziały (akcje) uprawniają do uczestnictwa w zysku spółki przejmującej bądź spółki nowo utworzonej,
- e) prawa przyznane przez spółkę przejmującą bądź spółkę nowo zawiązaną wspólnikom oraz osobom szczególnie uprawnionym w spółce przejmowanej bądź w spółkach łączących się przez zawiązanie nowej spółki,
- f) szczególne korzyści dla członków organów łączących się spółek, a także innych osób uczestniczących w połączeniu, jeżeli takie zostały przyznane.

Nadto do planu połączenia, stosownie do treści postanowień art. 499 §2 k.s.h., należy dołączyć określone załączniki:

- projekty uchwał o połączeniu spółek,
- propozycje zmian umowy (statutu) spółki przejmującej bądź projekt umowy (statutu) spółki nowo zawiązanej,
- ustalone wartości majątku spółki przejmowanej albo spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki, na określony dzień w miesiącu poprzedzającym złożenie wniosku o ogłoszenie planu połączenia,
- oświadczenie zawierające informację o stanie księgowym spółki sporządzoną dla celów połączenia na dzień, o którym mowa powyżej, przy wykorzystaniu tych samych metod i w takim samym układzie, jak ostatni bilans roczny.

Zarząd każdej z łączących się spółek sporządza pisemne sprawozdanie uzasadniające połączenie, jego podstawy prawne i uzasadnienie ekonomiczne, a zwłaszcza stosunek wymiany udziałów (akcji) spółki przejmowanej bądź spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki, na udziały (akcje) nowo zawiązanej spółki (art. 501 k.s.h.).

Plan połączenia należy zgłosić razem z wnioskiem o wyznaczenie biegłego do sądu rejestrowego właściwego dla łączących się spółek (art. 500 §1 k.s.h.), co oznacza, że omawiane plany zarządy spółek składają we własnych sądach rejestrowych, ale wyznaczeniem biegłego, a w uzasadnionych przypadkach dwóch albo większej liczby biegłych, zajmuje się sąd spółki przejmującej lub nowo zawiązanej. Głównym obowiązkiem biegłego jest zbadanie poprawności i rzetelności planu połączenia oraz sporządzenie szczegółowej opinii zawierającej niezbędne elementy dotyczące co najmniej stwierdzenia, czy stosunek wymiany udziałów (akcji) został należycie ustalony, wskazania metod użytych dla określenia proponowanego w planie połączenia stosunku wymiany udziałów (akcji) oraz ocena zasadności ich zastosowania oraz wskazania trudności związanych z wyceną udziałów (akcji) łączących się spółek. Biegły zobowiązany jest też do sporządzenia opinii w terminie nie dłuższym niż 2 miesiące od dnia jego wyznaczenia (art. 503 k.s.h.).

Plan połączenia podlega ogłoszeniu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym nie później niż na 6 tygodni przed dniem powzięcia pierwszej uchwały w sprawie połączenia (art. 500 k.s.h.). Od chwili ogłoszenia biegnie termin do zgłaszania wierzytelności, które, według wierzycieli, mogą być zagrożone na skutek połączenia majątków spółek. Oznacza to, że do chwili zabezpieczenia lub zaspokojenia ostatniej wierzytelności konieczne jest prowadzenie zarządu z zachowaniem odrębności majątków poszczególnych spółek (art. 495 k.s.h.).

Niezależnie od obowiązku ogłoszenia planu połączenia, zarządy łączących się spółek mają obowiązek dwukrotnego zawiadomienia wspólników o zamiarze połączenia się z inną spółką, w odstępie nie krótszym niż dwa tygodnie, nie później niż na sześć tygodni przed planowanym dniem powzięcia uchwały o połączeniu. Zawiadomienia te winny być dokonane w sposób przewidziany dla zwołania zgromadzeń wspólników lub walnych zgromadzeń. Treść tych zawiadomień winna zawierać numer Monitora Sądowego i Gospodarczego, w którym dokonano ogłoszenia planu połączenia oraz miejsce i termin, w którym wspólnicy mogą zapoznać się z dokumentami związanymi z postępowaniem połączeniowym, a termin ten nie może być krótszy niż miesiąc przed planowanym dniem powzięcia uchwały o połączeniu (art. 504 k.s.h.). Do dokumentów, które wspólnicy mają prawo przeglądać, a nawet żądać udostępnienia w lokalu spółki odpisów, należą dokumenty wymienione w art. 505 §1 k.s.h.:

- plan połączenia,
- sprawozdanie finansowe oraz sprawozdania zarządów z działalności łączących się spółek za trzy ostatnie lata obrotowe wraz z opinią i raportem biegłego rewidenta, jeśli były sporządzone,

- dokumenty, które winny być załączone do planu połączenia,
- sprawozdania zarządów łączących się spółek uzasadniające połączenie, jego podstawy prawne i uzasadnienie ekonomiczne, a zwłaszcza stosunek wymiany udziałów (akcji),
- opinię biegłego sporządzoną w wyniku badania planu połączenia.

2.2. Uchwała o połączeniu

Druga faza działań polega na podjęciu uchwał o połączeniu. Uchwały połączeniowe podejmują zgromadzenia wspólników albo walne zgromadzenia łączących się spółek. O przyjęciu uchwały decyduje większość 3/4 głosów przy obecności co najmniej połowy kapitału zakładowego, chyba że umowa lub statut spółki przewidują surowsze warunki (art. 506 §1 k.s.h.). Jednakże w przypadku łączenia się spółek publicznych³² uchwały walnego zgromadzenia, każdej z łączących się spółek, zapadają większością 2/3 głosów, chyba że statut spółki przewiduje surowsze warunki (art. 506 §2 k.s.h.). Ten obniżony próg większości 2/3 głosów niezbędnych do podjęcia uchwały o połączeniu dotyczy nie tylko przypadku, gdy łączą się spółki publiczne, ale również sytuacji, gdy łączy się spółka publiczna z inną niepubliczną spółką, nie tylko spółką akcyjną³³. Nadto w przypadku gdy w łączącej się spółce akcyjnej występują akcje różnego rodzaju, uchwała o połączeniu powinna być podjęta w drodze głosowania oddzielnymi grupami (art. 506 §1 k.s.h.).

Treścią uchwały o połączeniu jest zgoda na plan połączenia i na proponowane zmiany umowy albo statutu spółki przejmującej bądź na treść umowy albo statutu nowej spółki (art. 506 §4 k.s.h.), w tym co do wysokości kapitału, składu zarządu itp.

W obecnym stanie prawnym, zgromadzenie może tylko zaakceptować lub odrzucić plan zaproponowany przez zarząd. Nie znaczy to jednak, że nie jest możliwe korygowanie parametrów połączenia. Jednakże w przypadku dokonania modyfikacji planu połączenia albo innych parametrów połączenia w uchwałach łączeniowych, modyfikacje te muszą być dokonane we wszystkich łączących się spółkach, gdyż brak jednomyślności powoduje niedojście do skutku połączenia³⁴. Na konieczność podjęcia jednakowych uchwał właściwych organów łączących się spółek zwracał uwagę w uzasadnieniu uchwały z 9 czerwca 1997 r. Sąd

³² Spółka publiczna oznacza spółkę w rozumieniu przepisów o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych (art. 4 §1 pkt 6 k.s.h.). Przepisy te zawarte zostały w ustawie z 29 lipca 2005 r. pod tym samym tytułem (Dz.U. Nr 184, poz. 1539 ze zm.). Przez spółkę publiczną rozumie się spółkę, w której co najmniej jedna akcja jest zdematerializowana w rozumieniu ustawy z 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi – Dz.U. Nr 183, poz. 1538 ze zm. (art. 4 pkt 20).

³³ S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, *Kodeks spółek handlowych*, t. IV, *Komentarz do artykułów 459-633*, Warszawa 2004, s. 401-402.

³⁴ M. Rodzyńkiewicz, *Kodeks spółek handlowych...*, s. 931.

Najwyższy³⁵, podkreślając, że treść art. 284 §2 k.h. narzuca konieczne elementy tych uchwał, pozostawiając spółkom ustalanie ich treści. Brak tej zgodności uniemożliwia połączenie. Nawet sąd prowadzący rejestr handlowy nie może uzupełniać uchwał zgromadzeń wspólników zarówno w zakresie brakujących elementów, jak też ich treści. Zgodność uchwał musi wynikać z ich treści, nie można zaś jej domniemywać. Tym samym wprowadzenie jakichkolwiek korekt do tego planu wiąże się z koniecznością powtórzenia całej procedury. Pamiętać jednak należy, że same uchwały wspólników nie wywierają skutku w postaci połączenia. Dopiero dokonanie wpisu połączenia do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego powoduje powstanie następstwa prawnego wynikającego z połączenia, na co słusznie zwrócił uwagę Sąd Najwyższy w postanowieniu z 16 marca 2005 r.³⁶

2.3. Rejestracja uchwał i ogłoszenie o połączeniu spółek

Kolejną fazą prac w postępowaniu połączeniowym spółek kapitałowych jest rejestracja uchwał i ogłoszenie o połączeniu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym. Zarząd każdej z łączących się spółek zobowiązany jest zgłosić do sądu rejestrowego uchwałę o łączeniu się spółki celem wpisania do rejestru wzmianki o takiej uchwale wraz ze wskazaniem, czy łącząca się spółka jest przejmującą czy przejmowaną (art. 507 §1 k.s.h.). W przypadku gdy siedziby właściwych sądów rejestrowych znajdują się w różnych miejscowościach, sąd rejestrowy właściwy dla siedziby spółki przejmującej, bądź nowo zawiązanej, zawiadamia z urzędu niezwłocznie sąd rejestrowy właściwy według siedziby spółki przejmowanej, bądź łączących się przez zawiązanie nowej spółki, o postanowieniu wpisania połączenia do rejestru (art. 507 §2 k.s.h.). Sąd właściwy zaś według siedziby spółki przejmowanej, bądź każdej ze spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki, przekazuje z urzędu dokumenty spółki wykreślonej, celem ich przechowania, sądowi rejestrowemu właściwemu według siedziby spółki przejmującej bądź spółki nowo zawiązanej (art. 507 §3 k.s.h.). Obowiązek takiego zawiadomienia wynika z art. 45 ust. 5 ustawy z 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym³⁷.

Reasumując należy stwierdzić, że na podstawie złożonych wniosków sąd dokonuje najpierw rejestracji podwyższenia kapitału spółki przejmującej, jeżeli takie podwyższenie ma nastąpić. Jest to rzeczywista chwila połączenia. Dopiero potem możliwe jest wykreślenie spółki podlegającej wcieleniu lub spółek tworzących nową spółkę. Wykreślenie spółki przejmowanej odbywa się bez konieczności przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego. Skutkiem połączenia wspólnicy spółki przejętej stają się wspólnikami spółki przejmującej albo nowo zawiązanej.

³⁵ Sygn. akt III CZP 25/97, OSNC 1999, nr 9, poz. 120.

³⁶ Sygn. akt IV CK 495/04.

³⁷ T.j. Dz. U. 2001, Nr 17, poz. 209 ze zm.

Ogłoszenie o połączeniu spółek jest dokonywane na wniosek spółki przejmującej albo nowo zawiązanej (art. 508 k.s.h.). Organem właściwym dla publikacji tego ogłoszenia jest Monitor Sądowy i Gospodarczy. Dodatkowo umowa spółki albo statut nałożyć może obowiązek ogłoszenia o decyzji połączeniowej również w inny sposób (art. 5 §3 k.s.h.).

Osoba mająca interes prawny może zaskarżyć do sądu uchwałę o połączeniu spółek w terminie miesiąca od dnia powzięcia uchwały, przy czym powództwo o uchylenie albo stwierdzenie nieważności tej uchwały może być wytoczone przeciwko spółce przejmującej lub nowo zawiązanej. Nie podlega jednak zaskarżeniu tego rodzaju uchwała jedynie ze względu na zastrzeżenia dotyczące stosunku wymiany udziałów (akcji), co jednak nie ogranicza prawa do dochodzenia odszkodowania na zasadach ogólnych. Po uprawomocnieniu się orzeczenia o uchyleniu albo stwierdzeniu nieważności uchwały, sąd zawiadamia z urzędu właściwe sądy rejestrowe (art. 509 k.s.h.). W takim przypadku sąd rejestrowy z urzędu wykreśla z rejestru wpisy dokonane w związku z połączeniem. Jednakże czynności prawne spółki przejmującej, albo nowo zawiązanej, dokonane w okresie między dniem połączenia a dniem ogłoszenia decyzji o wykreśleniu pozostają ważne. W takim przypadku za zobowiązania wynikające z tych czynności łączące się spółki odpowiadają solidarnie (art. 510 k.s.h.).

Jedną z istotnych kwestii, które muszą być omówione i uwzględnione w planie połączenia, są prawa przyznane przez spółkę przejmującą, bądź spółkę nowo zawiązaną, wspólnikom oraz osobom posiadającym szczególne uprawnienia w spółce przejmowanej bądź w spółkach łączących się przez zawiązanie nowej spółki. Osoby te w wyniku połączenia winny zachować prawa co najmniej równoważne z tymi, które im przysługiwały dotychczas. Analogicznie sprawa ta rozwiązana została wobec posiadaczy papierów wartościowych i innych niż akcje, emitowanych przez spółkę przejmowaną, bądź łączące się. Jednakże te uprawnienia mogą być zmienione lub zniesione na podstawie umowy między uprawnionym a spółką przejmującą bądź nowo zawiązaną (art. 511 k.s.h.). Umowa taka winna być zawarta w pierwszej fazie łączenia spółek, a więc przy formułowaniu planu połączenia, ponieważ jednym z punktów tego planu jest – między innymi – określenie stosunku wymiany udziałów (akcji) spółki przejmowanej, bądź spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki, na udziały (akcje) nowo zawiązanej spółki (art. 499 §1 pkt 2 k.s.h.).

Członkowie organów, likwidatorzy łączących się spółek (art. 512 §1 k.s.h.) odpowiadają solidarnie wobec wspólników za szkody wyrządzone działaniem lub zaniechaniem, sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy albo statutu, chyba że nie ponoszą winy. Tego rodzaju odpowiedzialność odszkodowawcza ciąży również na biegłym, z tym że odpowiada on zarówno wobec łączących się spółek, jak i wspólników (art. 513 §1 k.s.h.) Roszczenia te przedawniają się z upływem 3 lat od dnia ogłoszenia o połączeniu. Odpowiedzialność tych osób jest odpowiedzialnością solidarną, dotyczy zarówno członków organów spółek, likwidatorów, jak i biegłych. Odpowiedzialność ta nie może jednak oznaczać odpowiedzialności

zbiorowej; dotyczy ona tylko tych osób, których działanie albo zaniechanie wywarło szkodę.

W przypadku łączenia się spółek zasadą jest wymiana udziałów (akcji) spółki przejmowanej, bądź spółek łączących się przez zawiązanie nowej spółki, na udziały (akcje) spółki przejmującej bądź nowej spółki. Zasada ta podlega jednak pewnym ograniczeniom, związanym z zakazem obejmowania udziałów (akcji) własnych. Mianowicie jeżeli spółka przejmująca jest współnikiem spółki przejmującej, nie ma możliwości objęcia tych udziałów (akcji) przez spółkę przejmującą. Niemożliwe jest również objęcie przez spółkę przejmującą udziałów (akcji) własnych za własne udziały (akcje) spółki przejmowanej (art. 514 §1 k.s.h.). Zakaz ten dotyczy również objęcia udziałów przez osoby działające we własnym imieniu, lecz na rachunek spółki przejmującej bądź przejmowanej (art. 514 §2 k.s.h.).

Niezależnie od przedstawionych warunków łączenia spółek przewidziano również możliwość tzw. uproszczonego połączenia spółek, bez podwyższenia kapitału zakładowego. Połączenie takie jest dopuszczalne wówczas, gdy spółka posiada akcje własne lub spółki przejmowanej (art. 515 §1 k.s.h.). Dla umożliwienia objęcia udziałów (akcji) współnikom spółki przejmowanej, spółka przejmująca może nabyć własne udziały (akcje) o łącznej wartości nominalnej nieprzekraczającej 10% kapitału zakładowego (art. 515 §2 k.s.h.).

Inny sposób tzw. uproszczonego połączenia spółek przewiduje przepis art. 516 k.s.h. Połączenie takie możliwe jest – z wyjątkiem przypadku, gdy spółką przejmującą jest spółka publiczna – w razie połączenia przez przejęcie w dwóch sytuacjach, a mianowicie: gdy spółka przejmująca posiada udziały (akcje) o łącznej wartości nominalnej nie niższej niż 90% kapitału zakładowego spółki przejmowanej, lecz nieobjętej całego jej kapitału (art. 516 §1-5 k.s.h.), a także gdy następuje przejęcie przez spółkę przejmującą swojej spółki jednoosobowej, a więc gdy jedynym współnikiem spółki przejmowanej jest spółka przejmująca (art. 516 §6 k.s.h.).

Możliwe jest również zastosowanie tego sposobu połączenia w sytuacji łączenia się spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i to zarówno przez przejęcie, jak i zawiązanie nowej spółki (art. 516 §7 k.s.h.). Warunkiem jest jednakże, by w procesie łączenia tych spółek, ich współnikami były wyłącznie osoby fizyczne w liczbie nieprzekraczającej we wszystkich spółkach dziesięciu osób, a żaden ze współników nie zgłosił sprzeciwu spółce, nie później niż w terminie miesiąca od dnia zgłoszenia planu połączenia do sądu rejonowego.

Skutkiem zastosowania uproszczonej procedury w odniesieniu do spółki przejmującej nie ma potrzeby powzięcia uchwały o połączeniu przez zgromadzenie współników lub walnego zgromadzenia, co nie oznacza konieczności podjęcia takiej uchwały w spółce przejmowanej. Wyjątkiem od obowiązku podjęcia uchwały łączeniowej w spółce przejmującej jest sytuacja, gdy współnik tej spółki, reprezentujący co najmniej 1/20 kapitału zakładowego, zażąda zwołania nadzwyczajnego zgromadzenia współników albo nadzwyczajnego walnego zgromadzenia

celem podjęcia takiej uchwały, przy czym żądanie to winno być zgłoszone w terminie miesiąca od dnia ogłoszenia planu połączenia (art. 516 §2 i 4 k.s.h.). W tym samym terminie wspólnik spółki przejmowanej może żądać wykupienia jego udziałów (akcji) przez spółkę przejmującą (art. 516 §3 i 4 k.s.h.).

W wyniku zastosowania tzw. uproszczonej procedury do łączenia spółek przez przejęcie nie mają zastosowania następujące obowiązki (art. 516 §5 k.s.h.):

- 1) sporządzania pisemnego sprawozdania zarządów łączących się spółek uzasadniającego połączenie, podstawy prawne i uzasadnienie ekonomiczne oraz stosunek wymiany udziałów lub akcji (art. 501 k.s.h.),
- 2) badania w zakresie poprawności i rzetelności planu połączenia (art. 502 k.s.h.),
- 3) sporządzania opinii biegłego w tym zakresie (art. 503 k.s.h.),
- 4) przeglądania przez wspólników łączących się spółek sprawozdań zarządów tych spółek i opinii biegłego, gdyż dokumenty te nie są wymagane (art. 505 §1 pkt 4-5 k.s.h.),
- 5) odpowiedzialności członków władz łączących się spółek wobec wspólników (art. 512 k.s.h.),
- 6) odpowiedzialności biegłego rewidenta wobec łączących się spółek oraz ich wspólników (art. 513 k.s.h.).

Ograniczenia te związane z niestosowaniem niektórych obowiązków w procesie tzw. uproszczonej procedury łączenia spółek mają zastosowanie również w przypadku przejęcia przez spółkę przejmującą swojej spółki jednoosobowej, przy czym dodatkowo w tych przypadkach nie mają zastosowania dalsze przepisy (art. 516 §6 k.s.h.), a mianowicie:

- wspólnik spółki przejmowanej nie zostaje wspólnikiem spółki przejmującej, spółka przejmująca bowiem nie może objąć własnych udziałów (akcji) za udziały (akcje) w spółce przejmowanej (art. 494 §4 k.s.h.),
- plan połączenia nie musi określać stosunku wymiany udziałów (akcji) spółki przejmowanej na udziały (akcje) spółki przejmującej i wysokości ewentualnych dopłat, zasad dotyczących przyznawania udziałów (akcji) w spółce przejmującej oraz dnia, od którego takie udziały (akcje) w spółce przejmującej uprawniają do uczestnictwa w zysku tej spółki (art. 499 §1 pkt 2-4 k.s.h.).

3. Łączenie się z udziałem spółek osobowych

Regulacja w zakresie łączenia się z udziałem spółek osobowych w zasadzie odsyła do procedury łączenia spółek kapitałowych, skupiając się na różnicach w procedurach dotyczących łączenia się spółek.

Jak powiedziano, spółki osobowe mogą łączyć się ze spółkami kapitałowymi, z tym że spółka osobowa nie może być spółką przejmującą albo nowo zawiązaną (art. 491 §1 k.s.h.), tym samym połączenie takie może zostać dokonane przez przejęcie lub przez zawiązanie nowej spółki. Jednocześnie spółki osobowe mogą się łączyć między sobą, ale forma, w której można dokonać takiego połączenia, wiąże się z zawiązaniem spółki kapitałowej (art. 491 §2 k.s.h.).

Podobnie jak w przypadku łączenia się spółek kapitałowych, plan tego połączenia wymaga pisemnego uzgodnienia między łączącymi się spółkami. Podstawową zaś różnicą procedury połączenia z udziałem spółek osobowych jest konieczność sporządzania planu połączenia w sytuacji, gdy mamy do czynienia z połączeniem spółek osobowych przez zawiązanie nowej spółki kapitałowej, z tym że w przypadku, gdy spółką przejmującą albo nowo zawiązaną jest spółka akcyjna lub jedną z łączących się spółek jest spółka komandytowo-akcyjna, sporządzenie planu połączenia jest obowiązkowe, tak jak i poddanie go badaniu przez biegłego w co do poprawności i rzetelności (art. 517 §2 w zw. z art. 520 k.s.h.).

Wiele analogii zawierają też przepisy w zakresie treści planu połączenia. W przypadku bowiem łączenia się spółek osobowych, stosownie do art. 518 k.s.h., plan połączenia powinien zawierać co najmniej:

- 1) typ, firmę i siedzibę każdej z łączących się spółek, sposób łączenia, a w przypadku połączenia przez zawiązanie nowej spółki – również typ, firmę i siedzibę tej spółki,
- 2) liczbę i wartość udziałów (akcji) spółki przejmującej bądź spółki nowo zawiązanej, przyznanych wspólnikom łączącej się spółki osobowej oraz wysokość ewentualnych dopłat,
- 3) dzień, od którego udziały (akcje) przyznane wspólnikom łączącej się spółki osobowej uprawniają do uczestnictwa w zysku spółki przejmującej bądź nowo zawiązanej,
- 4) określenie szczególnych korzyści dla wspólników łączącej się spółki osobowej, a także innych osób uczestniczących w połączeniu, jeżeli takie zostały przyznane.

W zakresie obowiązkowych załączników do planu połączenia oraz informacji o stanie księgowym spółki sporządzonej dla celów połączenia mają zastosowanie odpowiednie przepisy dotyczące połączenia spółek kapitałowych, zawarte w art. 499 §2 i 3 k.s.h.

Sporządzony w ten sposób plan połączenia powinien być zgłoszony do sądu rejestrowego łączących się spółek. W przypadku gdy przeprowadzenia badania planu połączenia przez biegłego zażąda co najmniej jeden wspólnik łączących się spółek, pisemny jego wniosek winien być załączony do zgłoszenia do sądu rejestrowego (art. 519 k.s.h.).

Kolejna, istotna różnica w zakresie procedury połączenia spółek kapitałowych z udziałem spółek osobowych dotyczy kontroli planu połączenia przez biegłego rewidenta. Badanie planu przez biegłego rewidenta następuje tylko w połączeniach

innych spółek ze spółką akcyjną, która jest spółką przejmującą albo nowo zawiązaną oraz w razie, gdy jedną z łączących się spółek jest spółka komandytowo-akcyjna (art. 520 §1 k.s.h.). W innych sytuacjach wspomniane badanie następuje fakultatywnie, na pisemny wniosek choćby jednego wspólnika. Wniosek taki winien być złożony spółce, w której jest wspólnikiem w terminie nie później niż siedem dni od dnia powiadomienia go o zamiarze połączenia (art. 520 §2 k.s.h.). W zakresie sporządzenia pisemnego sprawozdania zarządu każdej z łączących się spółek, wyznaczenia biegłego przez sąd rejestrowy i jego wynagrodzenia oraz samej opinii biegłego, mają zastosowanie przepisy dotyczące łączenia spółek kapitałowych (art. 520 §3 k.s.h.), co omówiono już powyżej.

Podobnie jak w przypadku łączenia się spółek kapitałowych, także w przypadku spółek osobowych niezbędne jest zawiadomienie wspólników o zamiarze połączenia się z inną spółką. Dokonuje się tego dwukrotnie, w odstępie nie krótszym niż dwa tygodnie, w sposób przewidziany dla zawiadamiania wspólników, nie później niż na sześć tygodni przed planowanym powzięciem uchwały o połączeniu. W przypadku łączenia się z udziałem spółek osobowych zawiadomienie takie kieruje się jedynie do wspólników, którzy nie prowadzą spraw spółki, słusznie przyjmując, że pozostali aktywnie uczestniczą w procesie połączenia. Jednocześnie, gdy co najmniej jeden ze wspólników zażąda poddania planu połączenia badaniu przez biegłego, konieczne jest dodatkowe tego rodzaju zawiadomienie, wskazujące nowy termin planowanego powzięcia uchwały (art. 521 §1 k.s.h.). W zawiadomieniu tym powinno być określone co najmniej miejsce i termin, w którym wspólnicy mogą zapoznać się z dokumentami połączenia. Termin ten nie może być krótszy niż miesiąc przed planowanym dniem powzięcia uchwały o połączeniu (art. 521 §2 k.s.h.), natomiast dokumenty, które wspólnicy mogą przeglądać, są tego samego rodzaju, jak w przypadku łączenia spółek kapitałowych (art. 521 §3 w zw. z art. 505 k.s.h.).

Połączenie się spółek wymaga uchwały zgromadzenia wspólników lub walnego zgromadzenia łączącej się spółki kapitałowej i uchwały wszystkich wspólników łączącej się spółki osobowej (art. 522 §1 k.s.h.). Uchwała łączącej się spółki kapitałowej wymaga większości $\frac{3}{4}$ głosów, reprezentujących co najmniej połowę kapitału zakładowego, chyba że umowa lub statut spółki przewidują surowsze warunki (art. 522 §2 k.s.h.). W przypadku łączenia się spółki komandytowej lub spółki komandytowo-akcyjnej, wymagana jest jednomyślność komplementariuszy oraz uchwała komandytariuszy bądź akcjonariuszy, za którą wypowiedzą się osoby reprezentujące co najmniej $\frac{3}{4}$ sumy komandytowej bądź kapitału zakładowego, chyba że umowa lub statut przewidują surowsze warunki (art. 522 §3 k.s.h.). Tak więc przepis ten zawiera szczegółowe rozwiązanie dotyczące spółek komandytowej i komandytowo-akcyjnej w zakresie większości wymaganej przy podjęciu uchwały łączeniowej. Pominęto natomiast pozostałe dwie spółki osobowe, a mianowicie spółkę jawną i spółkę partnerską. W przypadku tych dwóch spółek, aby mogło dojść do połączenia, wymagana jest zgoda wszystkich wspólników,

ponieważ decyzja w sprawie połączenia stanowi sprawę przekraczającą zwykły zakres czynności spółki. W takich przypadkach wymagana jest zgoda wszystkich wspólników, w tym także wyłączonych od prowadzenia spraw spółki (art. 43 i 89 k.s.h.)³⁸. Jednocześnie w razie gdy w łączącej się spółce akcyjnej lub komandytowo-akcyjnej występują akcje różnego rodzaju, uchwała ołączeniowa podejmowana jest w drodze głosowania oddzielnymi grupami (art. 522 §4 k.s.h.).

Uchwały o połączeniu powinny być umieszczone w protokole sporządzonym przez notariusza, w swej treści zaś zawierać zgodę na plan połączenia, na proponowane zmiany umowy lub statutu spółki przejmującej bądź na treść umowy lub statutu nowej spółki (art. 522 §5 i 6 k.s.h.).

Dokonanie połączenia podlega zgłoszeniu do sądu rejestrowego. To zarząd łączącej się spółki kapitałowej i wspólnicy prowadzący sprawy łączącej się spółki osobowej dokonują tego zgłoszenia celem wpisania do rejestru (art. 523 §1 k.s.h.). Wykreślenie przejmowanej spółki osobowej z rejestru może nastąpić nie wcześniej niż z dniem zarejestrowania podwyższenia kapitału zakładowego spółki przejmującej lub wpisu do rejestru nowej spółki (art. 523 §2 k.s.h.). W ten sposób nastąpiło wyeliminowanie etapu zgłaszania uchwały celem wpisania wzmianki o połączeniu, jak to następowało w przypadku łączenia się spółek kapitałowych. W zamian wprowadzono wymóg sporządzenia od razu wniosku o wpis połączenia do sądu rejestrowego. Ogłoszenie o połączeniu spółek jest dokonywane na wniosek spółki przejmującej lub nowo zawiązanej (art. 524 k.s.h.). Organem, w którym publikuje się takie ogłoszenia jest Monitor Sądowy i Gospodarczy. Brak jest szczególnych wymogów dotyczących treści takiego ogłoszenia. Bez wątpienia ogłoszenie powinno indywidualizować spółki przejęte, przejmującą i nowo zawiązaną, z oznaczeniem ich numerów w Krajowym Rejestrze Sądowym i sądem rejestrowym.

Wspólnicy łączącej się spółki osobowej odpowiadają subsydiarnie³⁹ wobec wierzycieli spółki i solidarnie ze spółką przejmującą albo spółką nowo zawiązaną za zobowiązania spółki osobowej powstałe przed dniem zawiązania spółki, przez okres trzech lat. W tym przypadku zastosowanie mają zasady odpowiedzialności określone w art. 31 k.s.h., a dotyczące odpowiedzialności subsydiarnej (art. 525 k.s.h.).

Członkowie organów łączącej się spółki kapitałowej ponoszą odpowiedzialność za szkody wyrządzone spółce, podobnie jak w przypadku łączenia się spółek kapitałowych. Mianowicie członkowie tych organów (członkowie zarządu, rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej) oraz likwidatorzy odpowiadają wobec wspólników tej spółki solidarnie za szkody wyrządzone działaniem lub zaniechaniem

³⁸ M. Rodzyńkiewicz, *Kodeks spółek handlowych...* s. 960; M. Rodzyńkiewicz, *Łączenie się spółek. Komentarz*, wyd. 2, Warszawa 2003.

³⁹ Subsidiarna odpowiedzialność wspólnika polega na tym, że wierzyciel spółki osobowej może prowadzić egzekucję z majątku wspólnika jedynie w przypadku, gdy egzekucja z majątku tej spółki okazała się bezskuteczna. Wprowadzenie tej złagodzonej odpowiedzialności dłużnika stanowi konsekwencję umocnienia podmiotowości prawnej osobowych spółek handlowych – S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, M. Tarska, 2006, *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do artykułów 1-150*, t. I, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 400-401.

sprzecznym z prawem lub postanowieniami umowy bądź statutu, chyba że nie ponoszą winy (art. 526 §1 k.s.h.). Na tych samych zasadach odpowiadają wspólnicy prowadzący sprawy łączącej się spółki osobowej wobec wspólników tej spółki (art. 526 §2 k.s.h.). Roszczenia z tytułu naprawienia szkody przedawniają się z upływem trzech lat od dnia ogłoszenia o połączeniu. W zakresie tej odpowiedzialności odpowiednie zastosowanie mają przepisy Kodeksu spółek handlowych (art. 526 §3 k.s.h.) dotyczące:

- obowiązku dochowania należytej staranności zawodowej (art. 293 §2 i art. 483 §2 k.s.h.),
- kwestii złożenia kaucji na zabezpieczenie pokrycia grożącej szkody,
- braku możliwości powoływania się członków tych organów na udzielone im absolutorium (art. 296 k.s.h.),
- właściwości miejscowej sądu do rozpoznania sprawy tego rodzaju (art. 295 §2-4 i art. 486 §2-4 k.s.h.), 298 i art. 498 k.s.h.),
- prawa wspólników do dochodzenia szkody na zasadach ogólnych (art. 300 i art. 490 k.s.h.),
- odpowiedzialności za zamieszczenie w ogłoszeniach lub zapisach fałszywych danych albo rozpowszechnianie takich danych (art. 484 k.s.h.).

Także biegły, w przypadku łączenia się z udziałem spółek osobowych, ponosi odpowiedzialność na tych samych zasadach, jak w przypadku połączenia spółek kapitałowych. Tak więc biegły (biegli) odpowiada wobec łączących się spółek oraz ich wspólników za szkody wyrządzone z ich winy (527 w zw. z art. 513 k.s.h.).

W obu przypadkach jest to odpowiedzialność na zasadzie winy biegłego.

Literatura

Dz.U. 2001, Nr 17, poz. 209 ze zm.

Kidyba A., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, t. II, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2005.

Nowicka A., *Łączenie, podział i przekształcanie spółek*, w: A. Koch, J. Napierała (red.), *Prawo handlowe, spółki handlowe, umowy gospodarcze*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków: 2002.

Rodzinkiewicz M., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, wyd. 2, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2007.

Rodzinkiewicz M., *Łączenie się spółek. Komentarz*, wyd. 2, Warszawa 2003.

Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 26 czerwca 1934 r. (Dz.U. Nr 57, poz. 502).

Sołtysiński S., Szajkowski A., Szumański A., Szwaja J., Tarska M., *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do artykułów 1-150*, t. I, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

Sołtysiński S., Szajkowski A., Szwaja J., *Kodeks handlowy. Komentarz*, t. II, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1996.

Sołtysiński S., Szajkowski A., Szumański A., Szwaja J., *Kodeks spółek handlowych*, t. IV, *Komentarz do artykułów 459-633*, Warszawa 2004.

Sygn. akt III CZP 25/97, OSNC 1999, nr 9, poz. 120.

Sygn. akt IV CK 495/04.

Sygn. akt I CKN 368/99.
 Sygn. akt III CZP 9/00, OSNC 2000, nr 9, poz. 153.
 Sygn. akt III CZP 36/99, OSNC 2000, nr 7-8, poz. 125.
 Sygn. akt III CK 177/03, OSNC 2005, nr 6, poz. 111.
 Sygn. akt III SA/Wa 475/06.
 Sygn. akt SA/Sz 1279/96.
 Sygn. akt SA/Gd 2508/94.
 Sygn. akt II SA 3543/02.
 Sygn. akt VI SA/Wa 163/05.
 Sygn. akt II SA 3200/01.
 Sygn. akt II SA 3883/02.
 Sygn. akt IV CK 495/04.
 Sygn. akt IV CZ 144/05, OSNC 2006, nr 10, poz. 172.
 Sygn. akt III CZP 25/97, OSNC 1997, nr 9, poz. 120.
 Ustawa z 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.).
 Witosz A., *Łączenie i podział spółek w Kodeksie spółek handlowych*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz – Katowice 2002.

Stefan Jakubowicz

Restrukturyzacja spółek handlowych w świetle orzecznictwa sądowego

Streszczenie

Restrukturyzacja spółek handlowych związana ze zmianami prawnymi i strukturalnymi tych spółek w świetle przepisów Kodeksu spółek handlowych możliwa jest w trzech formach: przez podział spółek i przekształcanie ich oraz przez łączenie się spółek. W artykule problematykę restrukturyzacji spółek ograniczono do zagadnień związanych z procesem łączenia spółek zarówno kapitałowych, jak i osobowych. Łączenie to polega na konsolidacji majątkowej i organizacyjnej dwóch lub kilku spółek. Może być ono dokonane w drodze przeniesienia majątku spółki przejmowanej na inną spółkę przejmującą w zamian za udziały lub akcje (łączenie się przez przejęcie – fuzja per incorporationem) względnie przez zawiązanie nowej spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek (łączenie się przez zawiązanie nowej spółki – fuzja per unionem). Proces ten ma przede wszystkim znaczenie gospodarcze polegające na koncentracji kapitałów. Również może być ono dokonywane w celu osłabienia, ograniczenia lub likwidacji konkurencji, w wyniku bowiem fuzji powstaje jeden podmiot prowadzący dotychczasowe przedsiębiorstwa kilku spółek. Częstym motywem dokonania połączenia jest sanacja przedsiębiorstwa oraz zamiar uniknięcia upadłości spółki, zaoszczędzenie na kosztach administracji i zarządach kilku spółek, podjęcie wspólnych inwestycji, czy też kosztownych prac w zakresie opracowania i wdrożenia nowych technologii. Jednocześnie fuzja może być zrealizowana jako sposób zbycia przedsiębiorstw,

bez konieczności ponoszenia odpowiedzialności za dotychczasowe zobowiązania związane z tym przedsiębiorstwem. Także względy podatkowe mają istotne znaczenie przy fuzji spółek. Z procesem łączenia się spółek związana jest sukcesja generalna spółki przejmującej albo nowo zawiązanej, bowiem wstępują one w ogół praw i obowiązków spółek poprzedników, których w wyniku połączenia albo zawiązania nowej spółki, byt prawny ustaje. Dotyczy to również wstąpienia w prawa niezbywalne i uprawnienia osobiste, które były przyznane w umowie (statucie) innej spółki spółce przejętej. Z uwagi na fakt, że wszystkie te okoliczności i cele zachowują aktualności w czasie intensywnego rozwoju gospodarczego, a w szczególności w okresie tworzenia nowych przedsiębiorstw i aktywacji już istniejących, przybliżenie tej problematyki ma duże znaczenie praktyczne, tym bardziej, że omawianie tych zagadnień uzupełniono orzecznictwem Sądu Najwyższego i sądów administracyjnych, dotyczącym konkretnych zdarzeń mających istotne znaczenie prawne i gospodarcze.

Restructuring of companies in the light of court resolutions

Summary

Restructuring of companies connected with the law and structural changes of that companies in regard to Companies Code is possible in three ways: by division and transformation and by merging. In this article the subject of restructuring of companies is limited to the issues connected with the process of merging of capital and personal companies. Merging consists of capital and organization consolidation of two or more companies. It can be done through transferring capital of company which is being taken over on the other company which is taking over for the shares (merger by takeover – merger per incorporationem) or by establishing of new capital company, on which assets of companies being merged is transferred (merger by establishing of new company – merger per unionem). That process has a mostly economic meaning which is concentration of capitals. Also it can be done to weaken, limit or liquidate competition, because merger creates one subject carrying out of enterprise of other companies. Often purpose of merger is reorganization of company and the will to avoid bankruptcy, savings on administration and managing of few companies, starting of investments or costly works regarding new technologies. Simultaneously merger can be use as a way of selling of the enterprise, without the necessity of bearing the responsibility for the obligations concerning that company. Also tax issues are meaningful for the merger of companies. With the process of merger is connected the general succession of the company which is taking over or the new established company, because they step into the whole range of laws and duties of predecessor companies, which are being vanished from the law order because of the described process. It concerns also stepping into the laws which cannot be transferred and personal rights, which were granted in the statute of company which is being taken over. Because of the fact that all of that circumstances and goals preserve their actuality in time of intensive economical progress, especially in the period in which new companies are being created and increase of activity of existing ones, highlighting of that problem has a huge practical meaning mostly because description of that problem was completed with the Highest Court and administration court verdicts, concerning specific events which have a great law and economic meaning.

II. Prawo wobec przedsiębiorcy i pracownika – kluczowe aspekty

Teresa Majtas

Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Prawa i obowiązki przedsiębiorców

Wprowadzenie

Normatywnie liberalizm gospodarczy ma wieloletni staż w polskim systemie prawa. Sięgając do okresu międzywojnia, aktem prawnym gwarantującym swobodę działalności gospodarczej była Konstytucja z 17.03.1921 r.¹, która urzeczywistniła liberalizm gospodarczy w rozporządzeniu Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 7.04.1927 r. o prawie przemysłowym (weszło w życie z dniem 16.12.1927 r.)². Rozporządzenie Prezydenta mimo wielu zmian, w tym po 1945 r., obowiązywało do jego uchylenia ustawą z dnia 8.06.1972 r. o wykonywaniu i organizacji rzemiosła (art. 45 ust. 1)³. Od zasady wolności gospodarczej ustawodawca odszedł w nowych warunkach ustrojowych i prawnych po II wojnie światowej, a w szczególności po wejściu w życie Konstytucji PRL z dnia 22.07.1952 r. (art. 3 ust. 3 – PRL organizuje gospodarkę planową opierając się na przedsiębiorstwach stanowiących własność społeczną)⁴.

W aktualnym stanie prawnym tylko pozornie podstawowym aktem prawnym normującym działalność gospodarczą jest ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (w tekście s.d.g.)⁵. Źródłem prawa w zakresie ustrojowym jest bowiem ustawa zasadnicza – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej⁶, stanowiąca w przepisie art. 20: *społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej*, a w przepisie art. 22: *Ograniczenie wolności działalności gospodarczej jest dopuszczalne tylko w drodze ustawy i tylko ze względu na ważny interes publiczny*.

¹ Dz.U. RP Nr 44, poz. 267.

² Dz.U. RP Nr 53, poz. 468.

³ Dz.U. Nr 23, poz. 164.

⁴ Dz.U. Nr 33, poz. 232.

⁵ T.j. Dz.U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095 ze zm.

⁶ Ustawa z dnia 2.04.1997 r. Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze zm.

To do Konstytucji odwołuje się Trybunał Konstytucyjny stwierdzając zgodność czy brak zgodności z Konstytucją ustaw, poszczególnych norm prawnych, ale i wprost odwołują się do niej sądy.

Przykładowo: Naczelny Sąd Administracyjny w Warszawie w wyroku z dnia 12.04.2006 r. (II GSK 23/06) stwierdził, że: *Wszelkie ograniczenia zasady wolności w prowadzeniu działalności, choć dopuszczalne w drodze zapisu ustawowego ze względu na ważny interes publiczny (art. 22 Konstytucji), mają charakter wyjątku i muszą być wobec tego rozumiane ściśle, a nie w sposób rozszerzający. Nie może zatem ich istnienia dorozumiewać czy domniemywać bądź przyjmować np. w drodze analogii [...]*⁷.

Liberalizmu gospodarczego rozumianego jako prawo do swobodnego podjęcia i prowadzenia działalności gospodarczej nie należy rozumieć w płaszczyźnie działalności nieograniczonej czy niekrepowanej normami prawnymi. Tak rozumiana swoboda prowadziłaby do anarchizacji życia i to nie tylko życia gospodarczego. Trybunał Konstytucyjny w orzeczeniu z dnia 26.04.1995 r. (K 11/94)⁸ stwierdził, że: *Swoboda działalności gospodarczej [...] nie ma charakteru absolutnego – tak jak i inne konstytucyjne prawa i wolności jednostki może być poddawana przez ustawodawcę pewnym ograniczeniom. Generalnie odnoszą się tu ogólne zasady konstytucyjne: prawa i wolności jednostki mogą być ograniczone tylko gdy jest to dopuszczalne w przepisach konstytucyjnych; ograniczenia mogą być wprowadzone tylko w zakresie niezbędnym traktowane być muszą w kategoriach wyjątków; ani poszczególne ograniczenia ani też ich suma nie mogą naruszać „istoty” prawa bądź wolności im poddanych. Zasada wolności gospodarczej jest podstawą gospodarki rynkowej. Przejawia się w swobodzie podejmowania, wykonywania i zakończenia działalności, swobodzie wyboru formy organizacyjno-prawnej, równości podmiotów, przestrzegania zasad uczciwej konkurencji, respektowania dobrych obyczajów w obrocie gospodarczym, poszanowania słuszych interesów konsumentów. Tym zasadom wychodzi naprzeciw ustawa o swobodzie działalności gospodarczej. Wychodząca na plan pierwszy wolność gospodarcza dla każdego, dowodzi podmiotowego aspektu ustawy. Wyraz *każdy* oznacza niezamknięty krąg podmiotów⁹, w tym nieograniczony wyłącznie do polskich obywateli. Ustawa dopuszcza bowiem do działalności gospodarczej osoby zagraniczne z państw członkowskich Unii Europejskiej¹⁰, państw członkowskich*

⁷ Publ. Program Informatyczny Lex nr 209721, także wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 24.10.2006 r. (VI S.A./WA 1128/06) – publ. Lex Program Informatyczny nr 265647.

⁸ Publ. OTK 1995, Nr 1, poz. 12.

⁹ Z wyjątkami przewidzianymi np. w Kodeksie spółek handlowych – zob. art. 86 definiujący spółkę partnerską adresowaną wyłącznie do zamkniętego katalogu osób wykonujących wolny zawód: adwokata, aptekarza, architekta, inżyniera budownictwa, biegłego rewidenta, brokera ubezpieczeniowego, doradcy podatkowego, maklera papierów wartościowych, doradcy inwestycyjnego, księgowego, lekarza, lekarza denty, lekarza weterynarii, notariusza, pielęgniarke, położnej, radcy prawnego, rzecznika patentowego, rzeczoznawcy majątkowego i tłumacza przysięgłego.

¹⁰ Belgia, Czechy, Dania, RFN, Estonia, Grecja, Hiszpania, Francja, Irlandia, Włochy, Cypr, Litwa, Łotwa, Luksemburg, Węgry, Malta, Holandia, Austria, Polska, Portugalia, Słowenia, Słowacja, Finlandia, Szwecja, W. Brytania, Bułgaria, Rumunia.

Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA)¹¹ – stron umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym¹² – oraz osoby zagraniczne z państw niebędących stronami umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym oraz obywateli innych państw, którzy spełniają warunki szczegółowo wymienione w art. 13 ust. 2, 4 i 5 ustawy o s.d.g. W Traktacie o Unii Europejskiej¹³ wymienia się cztery wolności, które spełnia w aktualnym stanie prawnym ustawa o swobodzie działalności gospodarczej: swobodę działalności gospodarczej (art. 52-58), swobodne przemieszczanie się pracowników (art. 48-51), swobodę świadczenia usług (art. 59-66) i swobodę przepływu kapitałów (art. 67-73). Przez pierwszą z nich Traktat rozumie możliwość osób fizycznych i prawnych, mających przynależność jednego państwa członkowskiego, do prowadzenia w innym państwie członkowskim samodzielnej działalności gospodarczej na tych samych warunkach, jak obywatele tego państwa (traktowanie narodowe).

1. Przedsiębiorca

1.1. Działalność gospodarcza jako kryterium definiujące przedsiębiorcę

Przez działalność gospodarczą ustawodawca rozumie działalność wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopaliny ze złóż, a także działalność zawodową wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły (art. 2 ustawy o s.d.g.). Pojęcie to ma podstawowe znaczenie dla stosowania ustawy o s.d.g., ale dla postępowania cywilnego – postępowania gospodarczego¹⁴. Z tych powodów ustawodawca zdecydował się na umieszczenie pojęcia działalności gospodarczej w odrębnym przepisie, a nie w tzw. słowniczku (art. 5 ustawy o s.d.g.), jak również uznał jego uniwersalny charakter, skoro nie użył zwrotu, wzorem poprzedniej ustawy¹⁵ „w rozumieniu ustawy” (art. 2). Definicja działalności gospodarczej powinna być traktowana jako powszechnie obowiązująca, a przez to wiążąca zarówno dla ustawodawcy, jak i organów wykonawczych oraz sądowniczych. Obecne rozwiązanie legislacyjne zasługuje na aprobatę, jako

¹¹ Islandia, Liechtenstein, Norwegia, Szwajcaria.

¹² W skład EOG wchodzi państwa członkowie Unii Europejskiej i EFTY.

¹³ Traktat o Unii Europejskiej po podpisaniu w dniu 07.02.1992 r. w Maastricht (Holandia) i ratyfikacji przez wszystkie 12 państw członkowskich (Belgia, Dania, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Włochy i W. Brytania) wszedł w życie 01.11.1993 r. W Polsce wszedł w życie 01.05.2004 r., po uprzednim podpisaniu w dniu 16.04.2003 r. w Atenach (Grecja).

¹⁴ W sprawach ze stosunków cywilnych między przedsiębiorcami w zakresie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej, zastosowanie znajdują przepisy postępowania odrębnego – postępowania gospodarczego (Dział IVa tytułu VII. Postępowanie odrębne kodeksu postępowania cywilnego).

¹⁵ Ustawa z dnia 19.11.1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 101, poz. 1178 ze zm.).

wprowadzające swego rodzaju normatywny porządek. Wymienione w art. 2 rodzaje działalności gospodarczej nie wyczerpują niewątpliwie wszystkich form aktywności zarobkowej¹⁶. Celem ustawy nie było wskazanie wszystkich rodzajów ludzkiej aktywności. Nie było nim też przypisywanie danej działalności do jednej z wymienionych w ustawie. Aby dana działalność była działalnością gospodarczą, muszą zostać spełnione łącznie trzy przesłanki: Pierwsza z nich jest zawarta w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)¹⁷ oraz w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 29.10.2008 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU)¹⁸, a w zakresie działalności budowlanej w przepisach prawa budowlanego¹⁹. Działalność ta musi mieć charakter zarobkowy, czyli musi być prowadzona w celu osiągnięcia dochodu („zarobku”) rozumianego jako nadwyżka przychodów nad nakładami (kosztami) tej działalności. Brak tej przesłanki przesądzi o tym, że w danym przypadku nie można mówić o działalności gospodarczej. Kryterium dążenia do osiągnięcia dochodu (kryterium subiektywne), a nie samo osiągnięcie dochodu (kryterium obiektywne) przesądza, czy dana działalność jest działalnością gospodarczą. Przynoszenie strat nie wyłącza danej działalności jako działalności gospodarczej. Przesądzającym elementem kwalifikacyjnym będzie ustalenie, czy dana działalność obiektywnie może przynosić dochód. Naczelny Sąd Administracyjny w Łodzi w wyroku z dnia 12.05.1994 r. (SA/Łd 365/93) stwierdził, że działalność gospodarcza jest faktem, kategorią o charakterze obiektywnym. Nie ma (i nie może mieć) znaczenia okoliczność, że podmiot prowadzący określoną działalność nie ocenia jej (subiektywnie) jako działalności gospodarczej, nie nazywa jej tak bądź też oświadcza, że jej nie prowadzi²⁰. Jednakże nie każda działalność zarobkowa jest równocześnie działalnością gospodarczą, natomiast każda działalność gospodarcza taką być musi. Np. samo wynajmowanie określonych składników własnego majątku nie może być uznane za działalność gospodarczą, gdyż umowa najmu nie jest umową o świadczeniu usług, a używanie rzeczy²¹. Nie jest istotne wreszcie, w jakim zakresie podmiot wykonuje daną działalność i jakie angażuje nakłady finansowe (usługi szewskie – usługi bankowe) oraz czy dana działalność jest społecznie użyteczna, a więc czy znajdzie odbiorcę. Zarobkowy charakter danej działalności oznacza, że jest ona prowadzona w celu zaspokojenia cudzych potrzeb. Do działalności gospodarczej, przez brak zarobkowego charakteru, nie zalicza się

¹⁶ A. Walaszek-Pyziół, *Status prawny przedsiębiorcy w świetle projektu ustawy – Prawo działalności gospodarczej*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1999, nr 5, s. 3.

¹⁷ Dz.U. Nr 251, poz. 1885.

¹⁸ Dz.U. Nr 207, poz. 1293 ze zm.

¹⁹ Ustawa z dnia 7.07.1994 r. Prawo budowlane (t.j. z 2006 r. Dz.U. Nr 156, poz. 1118 ze zm.).

²⁰ Publ. w Przeglądzie Orzecznictwa Podatkowego 1997 r., Nr 2, s. 42, także J.P. Naworski glosa do uchwały SN z dnia 11.05.2005 r. III CZP 11/05, publ. Monitor Prawniczy 2006/6/322. Przymiotnik „zarobkowa” przesądza *expressis* Derbis [...], że nie będzie działalnością gospodarczą działalność nieprowadzona w celu (z zamiarem) zarobkowym.

²¹ P. Bielski, Glosa do uchwały SN z dnia 29.10.2004 r. III CZP 58/04 teza 1, Rejent, 2007/1/109.

działalności organizacji *non for profit*, gdyż zarobek w całości jest przeznaczony na pokrycie kosztów funkcjonowania lub realizację celów statutowych. Działalność taką mogą wykonywać fundacje²² i stowarzyszenia²³. Zarówno fundacje, jak i stowarzyszenia w przypadku podjęcia działalności gospodarczej stają się jednak przedsiębiorcami, którzy są obligowani do ujawnienia prowadzonej działalności w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego²⁴. Działalnością gospodarczą nie jest wreszcie działalność charytatywna czy niezarobkowa działalność kulturalna, ale jest nią działalność zawodowa.

Drugą z przesłanek jest zorganizowanie działalności. W literaturze tematu, wobec niejednoznaczności pojęcia, przyjmuje się, że przez zorganizowanie działalności należy rozumieć wybór formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorczości – działalności indywidualnej prowadzonej przez osoby fizyczne, działalności prowadzonej przez osobę prawną czy w końcu przez jednostkę organizacyjną nie posiadającą osobowości prawnej (np. osobowe spółki handlowe)²⁵.

Trzecią i ostatnią przesłanką jest ciągłość działalności. Określona działalność musi być wykonywana w sposób ciągły, a nie jednorazowo czy sporadycznie. Istotny jest zamiar powtarzalności określonych czynności celem osiągnięcia dochodu²⁶. Uczelnie wyższe co do zasady nie prowadzą działalności gospodarczej, choć mogą ją prowadzić, skoro przychodami uczelni publicznej są m.in. odpłatne usługi badawcze i specjalistyczne, opłaty licencyjne, przychody z działalności kulturalnej i przychody z działalności gospodarczej²⁷. Działalność gospodarcza uczelni wyższych nie będzie jednak miała charakteru ciągłego, lecz sporadyczny, stąd w literaturze tematu należy zaaprobować poglądy, że przesłanka ciągłości działalności nie powinna mieć charakteru kwalifikacyjnego.

In fine należy stwierdzić, że normatywna definicja działalności gospodarczej, jako podstawa ustalająca kto jest przedsiębiorcą, zasadnie jest krytycznie oceniana jako definicja nieprecyzyjna i niejednoznaczna. Należy ją także krytycznie ocenić przez pryzmat odrębnego postępowania gospodarczego normowanego wspomnianym wcześniej kodeksem postępowania cywilnego, zważywszy na to, że przez działalność gospodarczą definiowana jest sprawa gospodarcza (art. 479¹ k.p.c.)²⁸.

²² Ustawa z dnia 6.04.1984 r. o fundacjach (t.j. z 1991 r., Dz.U. Nr 46, poz. 203 ze zm.).

²³ Ustawa z dnia 7.04.1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (t.j. z 2001 r. Dz.U. Nr 79, poz. 855 ze zm.).

²⁴ Ustawa z dnia 20.08.1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (t.j. z 2007 r., Dz.U. Nr 168, poz. 1186 ze zm.).

²⁵ C. Kosikowski, *Nowe prawo działalności gospodarczej*, PUG 1999, nr 2, s. 3. Autor krytycznie odnosi się do zorganizowania działalności jako przesłanki przesądzającej o działalności gospodarczej. W przypadku osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą nie wymaga się w zasadzie żadnej, w sensie formy prawnej, organizacji.

²⁶ Z punktu widzenia prawa podatkowego, cecha ciągłości wykonywanej działalności jest bez znaczenia. Opodatkowaniu podlega bowiem także dochód z jednorazowej działalności.

²⁷ Ustawa z dnia 27.07.2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365 ze zm.).

²⁸ T. Majtas, *Przedsiębiorca przed sądem gospodarczym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, wyd. I, Poznań 2008 r. s. 28. Sprawą gospodarczą jest sprawa ze stosunku cywilnego między przedsiębiorcami [...] w zakresie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej

1.2. Formy organizacyjne działalności przedsiębiorcy

Wolność gospodarcza przejawia się m.in. w wyborze formy organizacyjnej. W rozumieniu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej może nią być działalność indywidualna prowadzona przez osoby fizyczne bądź to samodzielnie, bądź w formie spółki cywilnej (art. 860 k.c.)²⁹. Może nią być osoba prawna (art. 33 k.c.), a także jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej (art. 33¹ k.c.). Katalog form organizacyjnych zawiera ustawa z dnia 20.08.1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym³⁰. I tak osobami prawnymi są: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (art. 151 k.s.h.)³¹, spółka akcyjna (art. 301 k.s.h.), spółka europejska (art. 15)³², spółdzielnia³³, przedsiębiorstwo państwowe³⁴, jednostka badawczo-rozwojowa³⁵, towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych³⁶, przedsiębiorcy (zagraniczne osoby prawne i fizyczne) działający na terytorium RP w zakresie drobnej wytwórczości³⁷, oddziały przedsiębiorców zagranicznych działających na terenie RP, główne oddziały zagraniczne zakładów ubezpieczeń oraz inne osoby prawne, jeżeli wykonują działalność gospodarczą i podlegają obowiązkowi wpisu do rejestru przedsiębiorstw (art. 1 ust. 2 pkt 2 ustawy o KRS). Natomiast jednostkami organizacyjnymi nieposiadającymi osobowości prawnej są spółka jawna (art. 22 k.s.h.), spółka partnerska (art. 86 k.s.h.), spółka komandytowa (art. 102 k.s.h.), spółka komandytowo-akcyjna (art. 125 k.s.h.). Wybór jednej z form organizacyjnych zależy od osobistej aktywności podmiotu, woli podjęcia ryzyka finansowego przez zaangażowanie środków pieniężnych i niepieniężnych oraz możliwości ich zaangażowania, także od aktu powołania czy chęci podjęcia działalności przez osobę zagraniczną na terytorium RP. Prezentacja normatywna każdej z nich pozwoli na udzielenie odpowiedzi, w której z nich czytelnik mógłby znaleźć swoje miejsce. Z prezentacji wyłączono te podmioty, których powstanie nie zależy od indywidualnej woli osoby

(art. 479¹ k.p.c.) rozumianej jako podstawowe źródło działalności, ale i uboczne źródło działalności pod warunkiem ustawowej legitymacji do jej prowadzenia, a także w zakresie określonym w §2 art. 479¹ k.p.c.

²⁹ Ustawa z dnia 23.04.1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. Nr 16, poz. 93 ze zm.). W tekście k.c.

³⁰ T.j.z 2001 r. Dz.U. Nr 17, poz. 209 ze zm.

³¹ Ustawa z dnia 15.09.2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.). W tekście k.s.h.

³² Ustawa z dnia 4.03.2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej (Dz.U. Nr 62, poz. 551 ze zm.).

³³ Ustawa z dnia 16.09.1982 r. Prawo spółdzielcze (t.j. z 2003 r. Dz.U. Nr 188, poz. 1848 ze zm.).

³⁴ Ustawa z dnia 25.09.1981 r. o przedsiębiorstwie państwowym (t.j.z 2002 r. Dz.U. Nr 112, poz. 981 ze zm.).

³⁵ Ustawa z dnia 25.07.1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych (t.j. z 2008 r. Dz.U. Nr 159, poz. 993.).

³⁶ Ustawa z dnia 22.05.2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz.U. Nr 124, poz. 1151 ze zm.).

³⁷ Ustawa z dnia 6.07.1982 r. o zasadach prowadzenia na terytorium Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej działalności gospodarczej w zakresie drobnej wytwórczości przez zagraniczne osoby prawne i fizyczne (t.j. z 1989 r. Dz.U. Nr 27, poz. 148 ze zm.).

i ograniczono ją do spółek handlowych. *Spółka jawna* jest spółką osobową, która prowadzi przedsiębiorstwo pod własną firmą, a nie jest inną spółką handlową. Za zobowiązania spółki odpowiada wraz ze spółką każdy ze wspólników, odpowiednio do posiadanego udziału. *Spółka partnerska* jest również spółką osobową, utworzoną przez wspólników (partnerów) w celu wykonywania wolnego zawodu w spółce prowadzącej przedsiębiorstwo pod własną firmą. W tej spółce partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce, chyba że wspólnicy umówią się, że będą ponosić odpowiedzialność na zasadach spółki jawnej. *Spółka komandytowa*, podobnie, jest spółką osobową mającą na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzyciela za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczeń (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona do ustalonej między wspólnikami sumy komandytowej. Ostatnią z osobowych spółek handlowych jest *spółka komandytowo-akcyjna*, której celem jest prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, a odpowiedzialność wobec wierzycieli za zobowiązania spółki bez ograniczeń ponosi przynajmniej jeden ze wspólników (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem. Status prawny tej spółki można określić jako ułomnej spółki kapitałowej, bowiem wymagane jest wniesienie do niej kapitału zakładowego co najmniej w kwocie 50 000 zł. W czystej postaci spółkami kapitałowymi są: spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i spółka akcyjna. Każda z nich może być utworzona przez jedną albo więcej osób (w spółkach osobowych przez co najmniej dwie osoby) w każdym celu prawnie dopuszczonym, chyba że ustawa stanowi inaczej. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością nie może być utworzona m.in. dla prowadzenia działalności bankowej czy ubezpieczeniowej. Odpowiedzialność każdej z nich za zobowiązania spółki (odpowiedzialność wobec wierzycieli) ogranicza się do wniesionego kapitału, który w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością wynosi co najmniej 5000 zł, a w spółce akcyjnej co najmniej 100 000 zł.

2. Prawa przedsiębiorcy

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej zapisująca się w nurcie określonych jako konstytucja działalności, za podstawowe prawo podmiotu (osoba fizyczna, osoba fizyczna nieposiadająca obywatelstwa polskiego, osoba prawna, jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej) uznaje prawo do swobodnego podejmowania, wykonywania i zakończenia działalności. Prawo to, zapewnia ustawodawca, jest wolne dla każdego na równych prawach z ograniczeniami wynikającymi z odrębnych uregulowań (art. 6 ust. 1), a organ administracji publicznej nie może żądać ani uzależnić decyzji w/w sprawach od spełnienia dodatkowych (innych

niż ustawowe) warunków (art. 6 ust. 2). Podjęcie więc działalności gospodarczej będzie jedynie wynikiem intelektualnych i finansowych możliwości podmiotu³⁸. To podmiot bowiem w sposób nieskrępowany, chociaż ograniczony przepisami prawa (o ograniczeniach w dalszej części artykułu) podejmując zamiar zaangażowania gospodarczego musi jedynie odpowiedzieć na pytanie, czy zamiarowi temu podoła. Na tych samych zasadach podmiot będzie mógł wykonywać działalność³⁹, jak również ją zakończyć⁴⁰. Równość wszystkich wobec prawa (art. 32 Konstytucji RP) przełożona w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej na równe traktowanie wszystkich przedsiębiorców, pozwala każdemu przedsiębiorcy oczekiwać od państwa pomocy publicznej⁴¹ z poszanowaniem równości i konkurencji. W relacji przedsiębiorca-państwo, państwo zostało ograniczone w swoim władztwie. Ustawa wyposaża bowiem przedsiębiorcę w prawo do egzekwowania od niego, by np. nadzór i kontrola były przeprowadzone z poszanowaniem uzasadnionych interesów przedsiębiorcy (art. 9). Bezdyskusyjne wydaje się założenie, że każda kontrola stanowi dla przedsiębiorcy swoistą formę represji aparatu państwa, dlatego ustawodawca ogranicza aparat państwowy przez zezwolenie na przeprowadzenie kontroli tylko na zasadach określonych w ustawie, a w zakresie przedmiotowym ze wskazaniem organów uprawnionych do jej przeprowadzenia w trybie określonym w odrębnych przepisach. I tak kontrola podatkowa może zostać przeprowadzona jedynie po uprzednim doręczeniu kontrolowanemu lub osobie przez niego upoważnionej, upoważnienia do jej przeprowadzenia oraz okazaniu legitymacji służbowej. W innym przypadku kontrola będzie nieskuteczna. Niezwłoczne wszczęcie kontroli jest dopuszczalne tylko wówczas, gdy okoliczności faktyczne to uzasadniają, a w szczególności istnieje ryzyko utraty materiału dowodowego lub istnieje uzasadnione prawdopodobieństwo popełnienia przestępstwa lub wykroczenia skarbowego⁴². Z kolei ustawa o swobodzie działalności gospodarczej (art. 77 ust. 1) niezwłoczną kontrolę dopuszcza wówczas, gdy wójt, burmistrz lub prezydent miasta uzyskają wiadomość o tym, że działalność gospodarcza jest prowadzona przez przedsiębiorcę niezgodnie z przepisami, a także w razie stwierdzenia zagrożenia życia lub zdrowia, niebezpieczeństwa powstania szkód majątkowych w znacznych rozmiarach lub naruszenia środowiska. Prawem przedsiębiorcy jest żądanie, by równocześnie była

³⁸ Wyj. ustawa z dnia 21.08.1997 r. o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (t.j. z 2006 r. Dz.U. Nr 216, poz. 1584 ze zm.) ustawa z dnia 13.06.2003 r. o cudzoziemcach (t.j. z 2006 r. Dz.U. Nr 234, poz. 1694).

³⁹ Zob. wyrok WSA w Warszawie z dnia 21.03.2006 r. VI S.A./Wa 2215/05 *punl. Lex 257125: wpis do ewidencji działalności gospodarczej jest swoistą deklaracją (zgłoszeniem) zamierzonej przez osobę fizyczną działalności, nie zaś dowodem, że działalność taka jest w istocie prowadzona.*

⁴⁰ Wyj. np. ustawa z dnia 28.02.2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. Nr 60, poz. 535 ze zm.).

⁴¹ Zob. ustawa z dnia 30.10.2002 r. o pomocy publicznej dla przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu dla rynku pracy (Dz.U. Nr 213, poz. 1800) adresowana do podmiotów zatrudniających ponad 1000 pracowników, a także ustawa z dnia 30.04.2004 r. o postępowaniu w sprawach pomocy publicznej (t.j. z 2007 r. Dz.U. Nr 59, poz. 404 ze zm.).

⁴² Zob. ustawa z dnia 29.08.1997 r. Ordynacja podatkowa (t.j. z 2005 r. Dz.U. Nr 8, poz. 60 ze zm.).

przewodzona tylko jedna kontrola⁴³, z wyjątkami określonymi w art. 82 ust. 1 (np. ratyfikowane umowy międzynarodowe stanowią inaczej). Wreszcie, że czas trwania wszystkich kontroli w jednym roku kalendarzowym nie może przekraczać 12 dni roboczych w przypadku mikroprzedsiębiorców, 18 dni roboczych w przypadku małych, 24 dni roboczych – średnich⁴⁴ oraz 48 dni roboczych w przypadku pozostałych przedsiębiorców⁴⁵. Prawem przedsiębiorcy wobec organów administracji publicznej lub państwowej jednostki organizacyjnej jest żądanie pisemnej interpretacji (termin do jej wydania przez organ nie może przekroczyć 30 dni) co do zakresu i sposobu zastosowania przepisów, z których wynika obowiązek świadczenia przez przedsiębiorcę daniny publicznej oraz składek na ubezpieczenie społeczne lub zdrowotne, w jego indywidualnej sprawie tak co do zaistniałego stanu faktycznego, jak i zdarzeń przyszłych (art. 10)⁴⁶. Otrzymana w tym trybie interpretacja nie ma charakteru wiążącego dla przedsiębiorcy. Jednakże przedsiębiorca nie może być obciążony jakimikolwiek daninami publicznymi, sankcjami administracyjnymi, finansowymi lub karami w zakresie, w jakim skorzystał z interpretacji. Interpretacja ma natomiast wiążący charakter dla organów administracji publicznej lub państwowych jednostek organizacyjnych, co oznacza, że może być zmieniona jedynie w drodze wznowienia postępowania, chyba że nastąpiły już nieodwracalne jej skutki prawne. Przedsiębiorca ma prawo także żądać załatwienia swojej sprawy (związanej z prowadzoną działalnością) nie tylko bez zbędnej zwłoki, ale i oczekiwać (art. 11 ust. 2), by organ administracji publicznej nie odmówił przyjęcia pisma i wniosku niekompletnego, ani żądać jakichkolwiek dokumentów, których konieczność przedstawienia lub złożenia nie wynika wprost z przepisu prawa.

Organy administracji publicznej wykonując swoje zadania współdziałają z organizacjami pracodawców, organizacjami pracowników, organizacjami przedsiębiorców oraz samorządami zawodowymi i gospodarczymi. Pod rządami uprzedniej ustawy z dnia 16.11.1999 r. (Dz.U. Nr 101, poz. 1178 ze zm.) ustawowo wprowadzono i uregulowano samorząd gospodarczy (art. 57) stanowiąc, że środowisko przedsiębiorców reprezentuje samorząd gospodarczy. Ustrojowy charakter w/w ustawy sprawiał, że instytucja samorządu gospodarczego została uregulowana

⁴³ W przypadku ustalenia przez kontrolującego, że u przedsiębiorcy prowadzona jest już inna kontrola ma on obowiązek odstąpienia od kontroli i ustalenia z przedsiębiorcą innego terminu. Stąd tak ważne dla przedsiębiorcy jest prowadzenie książki kontroli, do której kontrolujący ma obowiązek dokonania wpisu o jej rozpoczęciu i zakończeniu.

⁴⁴ Za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 mln euro, za małego odpowiednio 50 pracowników i 10 mln euro, średniego odpowiednio 250 pracowników i 50 mln euro.

⁴⁵ Ograniczenie to nie stosuje się w przypadku kontroli zasadności zwrotu VAT przed dokonaniem zwrotu – ustawa z dnia 11.03.2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. Nr 54, poz. 535 ze zm.).

⁴⁶ Wniosek o wydanie interpretacji indywidualnej podlega opłacie w wysokości 40 zł, którą należy wpłacić w terminie 7 dni od dnia złożenia wniosku (art. 14f §1 ustawy z dnia 29.08.1997 r. Ordynacja podatkowa, t.j. z 2005 r. Dz.U. Nr 8, poz. 60 ze zm.).

w sposób ramowy jako instytucja publicznoprawna, odrębna od organizacji przedsiębiorców, które działają na podstawie prawa o stowarzyszeniach⁴⁷. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej jedynie odwołuje się do organizacji, z którymi obowiązane są współdziałać organy administracji publicznej. Nie zawiera przepisu analogicznego do wcześniej powołanego. Stąd rodzi się pytanie, czy przedsiębiorcy utracili prawo do ich reprezentacji czy nadal prawo to posiadają, a wynika ono z odrębnych uregulowań. Należy pozytywnie odpowiedzieć na drugie z pytań. Chociaż samorząd gospodarczy utracił uprzedni charakter (charakter ustrojowy), to na podstawie podstawowych aktów prawnych – ustawy z dnia 30.05.1989 r. o izbach gospodarczych⁴⁸, ustawy z dnia 30.05.1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych podmiotów gospodarczych⁴⁹, ustawy z dnia 23.05.1991 r. o organizacji pracodawców⁵⁰, a także innych uregulowań określających samorząd organizacji zawodowych, samorząd organizacji służby zdrowia etc. – przedsiębiorcy nadal posiadają prawo do ich reprezentacji.

Ustawa nie reguluje też wzorem uprzednich uregulowań prawa do zatrudniania pracowników. Przepis taki, gdyby znalazł swój wyraz w obecnym stanie prawnym miałby anachroniczny charakter. Stąd, jedynie dla przedstawienia obowiązków wynikających z prawa do zatrudniania, należy prawo to wymienić, dodając przy tym, że przedsiębiorcy posiadają nie tylko prawo do zatrudniania pracowników, ale i w liczbie nieograniczonej (ograniczenie może wynikać jedynie z indywidualnych potrzeb przedsiębiorcy).

Szczególnym prawem przedsiębiorcy jest zawieszenie działalności gospodarczej (art. 14a). Prawo to przysługuje jednakże tylko przedsiębiorcy nie zatrudniającemu pracowników. Praktycznie adresowane jest więc przede wszystkim do przedsiębiorców, u podstaw powstania których leży samozatrudnienie (np. przedsiębiorcy zajmujący się zawodowo przewożeniem osób, tzw. taksówkarze). Ustawowo prawo do zawieszenia działalności gospodarczej przysługuje wszystkim przedsiębiorcom (osobom fizycznym, spółkom osobowym, spółkom kapitałowym i innym). Jedyną przesłanką legitymującą do zawieszenia działalności jest niezatrudnianie pracowników. Prawo to nie tylko ma ograniczony charakter podmiotowy, ale i czasowy, gdyż zawieszenie działalności może mieć miejsce w okresie od 1 miesiąca do 24 miesięcy. W czasie zawieszenia działalności gospodarczej nie znajdują zastosowania przepisy z ustawy z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych⁵¹, ustawy z dnia 15.02.1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych⁵², ustawy z dnia 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych⁵³, ustawy z dnia

⁴⁷ W. Kubala, *Prawo działalności gospodarczej. Komentarz*, wyd. I, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2000, s. 205.

⁴⁸ Dz.U. Nr 35, poz. 195.

⁴⁹ Dz.U. Nr 35, poz. 194.

⁵⁰ Dz.U. Nr 35, poz. 235 ze zm.

⁵¹ T.j. z 2000 r. Dz.U. Nr 14, poz. 176 ze zm., ze zmianą art. 22c i art. 44.

⁵² T.j. z 2000 r. Dz.U. Nr 54, poz. 654 ze zm., ze zmianą art. 16c i art. 25.

⁵³ T.j. z 2007 r. Dz.U. Nr 11, poz. 74 ze zm., ze zmianą art. 13, dodaniem art. 36a.

20.11.1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne⁵⁴, ustawy z dnia 11.03.2004 r. o podatku od towarów i usług⁵⁵, ustawy z dnia 27.08.2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych⁵⁶.

3. Obowiązki przedsiębiorcy

3.1. Obowiązki przedsiębiorcy przed podjęciem działalności

Przedsiębiorca może podjąć działalność gospodarczą po uzyskaniu wpisu do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym (dalej KRS), natomiast w przypadku osób fizycznych już w dniu złożenia wniosku do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (dalej CEIDG)⁵⁷. W zakresie spółek handlowych jedynie spółka kapitałowa w organizacji⁵⁸ może podjąć działalność gospodarczą przed uzyskaniem wpisu do rejestru przedsiębiorców. Obowiązek wpisu do CEIDG dotyczy wyłącznie osób fizycznych, a do KRS: spółek jawnych, europejskich zgrupowań interesów gospodarczych, spółek partnerskich, spółek komandytowych, spółek komandytowo-akcyjnych, spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, spółek akcyjnych, spółek europejskich, spółdzielni, spółdzielni europejskich, przedsiębiorstw państwowych, jednostek badawczo-rozwojowych, przedsiębiorców określanych w przepisach o zasadach prowadzenia na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej działalności gospodarczej w zakresie drobnej wytwórczości przez zagraniczne osoby prawne i fizyczne, товариств ubezpieczeń wzajemnych oraz tych podmiotów, które są powoływane dla innych niż gospodarcze celów, ale posiadają ustawową legitymację do prowadzenia działalności gospodarczej (np. fundacja, stowarzyszenie). Wymagania formalne, jakie przedsiębiorca musi spełnić dla uzyskania wpisu do właściwego rejestru, przewidują odrębne przepisy⁵⁹. I tak dla wpisu do CEIDG jest to ustawa o swobodzie działalności gospodarczej (art. 23-41), dla wpisu do KRS powołana wcześniej ustawa o KRS i wydane na jej podstawie Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 21.12.2000 r. w sprawie szczegółowego

⁵⁴ Dz.U. Nr 144, poz. 930 ze zm., ze zmianami art. 21, 34.

⁵⁵ Dz.U. Nr 54, poz. 535 ze zm., ze zmianami art. 14, 99, 114.

⁵⁶ Dz.U. Nr 210, poz. 2135 ze zm., ze zmianami art. 66, 69.

⁵⁷ Dz.U. z 2009 r. Nr 18, poz. 97.

⁵⁸ Spółka kapitałowa to sp. z o.o. i spółka akcyjna (art. 4 §1 ust. 2 k.s.h.). Natomiast sp. z o.o. w organizacji to spółka z chwilą zawarcia umowy (art. 161 §1 k.s.h.), spółka akcyjna w organizacji to spółka z chwilą jej zawiązania (art. 323 §1 k.s.h.).

⁵⁹ Ramy artykułu nie pozwalają na szczegółowe przedstawienie warunków złożenia wniosku. Stąd jedynie drogowskazowe wskazanie aktów prawnych.

sposobu prowadzenia rejestrów wchodzących w skład Krajowego Rejestru Sądowego oraz szczegółowej treści wpisów w tych rejestrach⁶⁰. Nie tylko treść wniosków obliuguje przedsiębiorcę do zebrania wymaganych danych, ale i przepisy prawa materialnego. Na przykład dla spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wymagane jest zebranie 5 000 zł kapitału zakładowego przed złożeniem wniosku do KRS (art. 154 §1 w zw. z art. 167 §1 ust. 2 k.s.h.). Jednym z wymogów wniosku o wpis do rejestru przedsiębiorców jest określenie przedmiotu wykonywanej działalności gospodarczej, zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD). Tak wskazany rodzaj działalności może bądź wymagać od przedsiębiorcy uzyskania na nią koncesji (art. 46 ustawy o s.d.g.), bądź przedsiębiorca będzie mógł ją wykonywać, jeżeli dany rodzaj działalności jest działalnością regulowaną, po spełnieniu szczególnych warunków określonych przepisami odrębnej ustawy (art. 64 ustawy o s.d.g.) i po uzyskaniu wpisu w rejestrze działalności regulowanej. Przykładowo, koncesji wymaga ochrona osób i mienia⁶¹, gdy działalnością regulowaną wymagającą zezwolenia jest sprzedaż alkoholu⁶².

3.2. Obowiązki przedsiębiorcy w związku z prowadzoną działalnością

3.2.1. Obowiązki wewnętrzne

Podstawowym obowiązkiem przedsiębiorcy jest spełnienie określonych przepisami prawa warunków wykonywania działalności gospodarczej, w szczególności dotyczących ochrony przed zagrożeniem życia, zdrowia ludzkiego i moralności publicznej, a także ochrony środowiska (art. 18 ustawy o s.d.g.). Przedsiębiorcy obowiązani są więc do przestrzegania, i to w reżimie odpowiedzialności cywilnej i karnej, przepisów określających warunki prawidłowego i bezpiecznego działania. Ten ogólny wymóg przekłada się na wiele przepisów, których podstawowa rola polega na zapobieganiu powstaniu zagrożenia. Niewątpliwie taki charakter mają przepisy określające warunki prowadzenia działalności niestwarzającej zagrożenia dla życia i zdrowia ludzkiego, np. ustawy: z dnia 11.01.2001 r. o substancjach i preparatach chemicznych⁶³, z dnia 21.12.2000 r. o dozorcze technicznym⁶⁴, z dnia 7.07.1994 r. Prawo budowlane⁶⁵. Taką samą rolę pełnią przepisy chroniące środowisko, np. ustawy:

⁶⁰ Dz.U. Nr 117, poz. 1237 ze zm.

⁶¹ Koncesji udziela Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji – ustawa z dnia 22.08.1997 r. o ochronie osób i mienia (t.j. z 2005 r. Dz.U. Nr 145, poz. 1221 ze zm.).

⁶² Ustawa z dnia 26.10.1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (t.j. z 2007 r., Dz.U. Nr 70, poz. 473 ze zm.), zob. też art. 75 ustawy o s.d.g.

⁶³ Dz. U. Nr 11, poz. 84 ze zm.

⁶⁴ Dz.U. Nr 122, poz. 1321.

⁶⁵ Tt.j.z 2006 r. Dz.U. Nr 156, poz. 1118 ze zm.

z dnia 27.04.2001 r. Prawo ochrony środowiska⁶⁶, z dnia 11.05.2001 r. o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej i opłacie depozytowej⁶⁷.

Ustawowa zasada swobody prowadzenia działalności gospodarczej przez każdego na równych prawach doznaje kolejnego ograniczenia, przez obowiązek osobistego posiadania odpowiednich uprawnień zawodowych, jeśli wymagają tego przepisy szczególne, czy zapewnienia, aby czynności w ramach działalności gospodarczej były wykonywane bezpośrednio przez osobę legitymującą się posiadaniem takich uprawnień zawodowych (art. 19 ustawy o s.d.g.).

Przedsiębiorca może bowiem prowadzić działalność osobiście, jak i powierzyć innej osobie wykonywanie czynności. Powierzenie czynności innej osobie nie zwalnia więc przedsiębiorcy od zapewnienia jej fachowości, jak również od odpowiedzialności za skutki dokonanego wyboru. Pojęcie „odpowiednie uprawnienia zawodowe” należy rozumieć pozytywnie – jako posiadanie szczególnych kwalifikacji⁶⁸, można też rozumieć je negatywnie, gdy przepisy wykluczają określoną osobę ze względu na występowanie u niej jakiejś cechy czy właściwości eliminującej (np. właściwości zdrowotne). Wymóg posiadania odpowiednich uprawnień jest niewątpliwie dowodem troski ustawodawcy, by działalność gospodarcza była wykonywana w interesie ogółu, fachowo. Stąd, wymóg posiadania odpowiednich uprawnień zawodowych może być wprowadzony ustawą lub rozporządzeniem wykonawczym. Przepisy określające uprawnienia zawodowe znajdujemy m.in. w ustawie z dnia 22.05.2003 r. o działalności ubezpieczeniowej⁶⁹, ustawie z dnia 15.12.2000 r. o samorządach zawodowych architektów, inżynierów budownictwa oraz urbanistów⁷⁰, ustawie z dnia 05.07.1996 r. o doradztwie podatkowym⁷¹, ustawie z dnia 05.12.1996 r. o zawodzie lekarza⁷².

Do obowiązków, które określono mianem obowiązki wewnętrzne należą niewątpliwie obowiązki wobec zatrudnionych pracowników. Podstawowym źródłem prawa w tym zakresie jest kodeks pracy⁷³. I tak są to m.in. obowiązek zatrudnienia (art. 22 k.p.), zaznajomienia pracowników podejmujących pracę z zakresem obowiązków (art. 94, ust. 1 k.p.), wypłacania wynagrodzenia (art. 85 k.p.), poszanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika (art. 11¹ k.p.), równego traktowania

⁶⁶ T.j. z 2008 r. Dz.U. Nr 25, poz. 150 ze zm.

⁶⁷ T.j. z 2007 r. Dz.U. Nr 90, poz. 607.

⁶⁸ P. Bielski, *Spółka partnerska – spółką handlową?* „Prawo Spółek” 2006/2/12 teza 4. *Charakterystyczną, a przy tym konstytutywną cechą wykonywania wolnego zawodu jest (...) wyłącznie osobiste dokonywanie przez określoną osobę fizyczną wszystkich czynności związanych bezpośrednio z prowadzoną działalnością gospodarczą w dziedzinach wymagających posiadania przez tę osobę szczególnych kwalifikacji zawodowych i etycznych, których istnienie uzasadnione jest ważnym interesem publicznym.*

⁶⁹ Dz.U. Nr 124, poz. 1151 ze zm.

⁷⁰ Dz.U. z 2001 r. Nr 5, poz. 42 ze zm.

⁷¹ T.j. z 2008 r. Dz.U. Nr 7, poz. 21 ze zm.

⁷² T.j. z 2008 r. Dz.U. Nr 136, poz. 857. Ustawa z dnia 18.03.2008 r. o zasadach uznawania kwalifikacji zawodowych nabytych w państwach UE, Dz.U. Nr 64, poz. 3414.

⁷³ Ustawa z dnia 26.06.1974 r. (t.j. z 1998 r., Dz.U. Nr 21, poz. 94 ze zm.).

pracowników bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, orientację seksualną oraz na czas zatrudnienia (art. 11³ k.p.), zapewnienia pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (art. 15 k.p.), ułatwiania pracownikowi podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 17 k.p.), obowiązek odprowadzania składek do ZUS-u⁷⁴, wypłaty świadczeń w okresie czasowej niezdolności do pracy (art. 92 k.p.), wypłaty odprawy rentowej lub emerytalnej (art. 92¹ k.p.), wypłaty odprawy pośmiertnej (art. 93 k.p.), obowiązek przeciwdziałania mobbingowi (art. 94³ k.p.), wydania świadectwa pracy w związku z rozwiązaniem lub wygaśnięciem stosunku pracy (art. 97 k.p.).

Do wewnętrznych obowiązków przedsiębiorcy należy też dokumentowanie prowadzonej działalności gospodarczej oraz przechowywanie dokumentów związanych z działalnością. Są to następujące dokumenty: zaświadczenie z CIDG zawierające po wprowadzeniu rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24.03.2009 r. w sprawie wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej numer NIP, REGON⁷⁵. Należy nadmienić, że właściwy urząd, do którego osoba fizyczna złożyła wniosek do CIDG (wniosek może zostać złożony na formularzu bądź elektronicznie) jest obowiązany zgłosić do ZUS przedsiębiorcę jako płatnika składek. Sam przedsiębiorca dokonuje zgłoszenia do ubezpieczenia i/lub ubezpieczenia zdrowotnego, składając formularz do ZUS ZUA lub ZUS ZZA. W innych przypadkach wypis z KRS, zaświadczenie o numerze identyfikacyjnym REGON⁷⁶, potwierdzenie zgłoszenia rejestracyjnego podatnika podatku od towarów i usług oraz podatku akcyzowego⁷⁷, decyzję w sprawie nadania numeru identyfikacyjnego przez Urząd Skarbowy⁷⁸. Kopie zgłoszenia danych płatnika składek osoby fizycznej z datą wpływu tego zgłoszenia do ZUS-u, kopie zgłoszenia do ubezpieczeń danych ubezpieczonej osoby (osób)⁷⁹. Kopie zgłoszenia o rozpoczęciu działalności gospodarczej do organów instytucji kontrolnych np. Państwowej Inspekcji Pracy⁸⁰. Inne dokumenty dotyczące prowadzonej działalności gospodarczej (koncesje, zezwolenia, uprawnienia etc.), a także potwierdzające jej prowadzenie (dokumenty podatkowe, umowy, faktury etc.) czy związane z wewnętrzną organizacją przedsiębiorcy (uchwały, statuty, regulaminy, dokument potwierdzający zawieszenie działalności etc.), a także książkę kontroli.

⁷⁴ Ustawa z dnia 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. z 2007 r. Dz.U. Nr 11, poz. 74 ze zm.).

⁷⁵ Dz.U. Nr 50, poz. 399.

⁷⁶ Ustawa z dnia 29.06.1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. Nr 88, poz. 439 ze zm.) wprowadziła zmianę odnośnie podmiotów podlegających wpisowi do KRS polegającą na tym, że wniosek RG-1 o nadaniu numeru REGON wnioskodawca składa we właściwym Wydziale Gospodarczym Krajowego Rejestru Sądowego, który z urzędu przesyła dokumenty do urzędu statystycznego celem nadania numeru. Przepis ten zaczął obowiązywać z dniem 31.03.2009 r. na podstawie zmiany w/w ustawy z dn.19.12.2008 r. (Dz.U. Nr 18, poz. 97).

⁷⁷ Ustawa z dnia 11.03.2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. Nr 54, poz. 535 ze zm.).

⁷⁸ Ustawa z dnia 13.10.1995 r. o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników (t.j. z 2004 r. Dz.U. Nr 269, poz. 2681 ze zm.).

⁷⁹ Zob. ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych.

⁸⁰ Ustawa z dnia 6.03.1981 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz.U. Nr 6, poz. 23 ze zm.).

3.2.2. Obowiązki zewnętrzne

Każdy przedsiębiorca działa na zewnątrz pod firmą (art. 43² k.c.). Firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko, a osoby prawnej i jednostki organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej nazwa wraz ze wskazaniem formy organizacyjnej⁸¹. Firmę ujawnia się we właściwym rejestrze (CIDG i KRS)⁸², stąd w przypadku jej zmiany (odnośnie osoby fizycznej można zmienić jedynie jej elementy dodatkowe) zmianę należy zgłosić do właściwego rejestru. Na zewnątrz przedsiębiorca może posługiwać się firmą wyłącznie w ramach dopuszczonych w przepisach prawa, co oznacza, że musi ona być tożsama z ujawnioną w rejestrze. Za niedopuszczalne należy uznać praktyki stosowane przede wszystkim przez przedsiębiorców – osoby fizyczne, którzy w miejsce imienia i nazwiska posługują się wyłącznie elementami dodatkowymi, np. Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Pomysł, gdy prawidłowo firma winna brzmieć Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Pomysł Jan Kowalski.

Przedsiębiorca jest obowiązany do oznaczania zakładu głównego, oddziału lub innych stałych miejsc wykonywania działalności przez umieszczenie na zewnątrz firmy, pod którą działa i którą ujawnił we właściwym rejestrze.

Kolejnym zewnętrznym obowiązkiem jest właściwe oznaczenie towaru wprowadzonego do obrotu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej⁸³, a także towaru lub usługi oferowanej w sprzedaży bezpośredniej lub sprzedaży na odległość za pośrednictwem środków masowego przekazu, sieci teleinformatycznych lub druków bezadresowych. Na wstępie oznaczenie, także instrukcja czy inna pisemna informacja muszą być dokonane w języku polskim⁸⁴. Dalej musi być oznaczony przedsiębiorca (firma i adres) wraz z numerami NIP. Numer NIP (numer identyfikacji podatkowej) oraz numer rejestrowy muszą być też umieszczone w oświadczeniach pisemnych przedsiębiorcy, skierowanych w zakresie swojej działalności do oznaczonych osób i organów, oraz przedsiębiorca musi posługiwać się nimi w obrocie prawnym i gospodarczym.

W sferze zewnętrznego działania przedsiębiorcy pozostaje jego reprezentacja. Ta w przypadku osób fizycznych pozostaje w zasadzie jednoznaczna, gdyż przedsiębiorca osoba fizyczna występuje na zewnątrz bądź osobiście, bądź przez wpisanego do CIDG pełnomocnika. W przypadku pozostałych podmiotów sposób ich reprezentacji określają odrębne przepisy, jak wcześniej przywołany kodeks spółek handlowych.

Szczególnym obowiązkiem przedsiębiorcy, który w obrocie gospodarczym funkcjonuje już ponad 15 lat⁸⁵, jest obowiązek posiadania rachunku bankowego,

⁸¹ Zob. np. Kodeks spółek handlowych – ustawa z dnia 15.09.2000 r. (Dz.U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.) art. 24, 90, 104, 127, 160, 305.

⁸² Obok firmy ujawnia się także w przypadku osoby fizycznej jej miejsce zamieszkania (art. 25 k.c.), przy pozostałych podmiotach ich siedzibę (art. 41 k.c.).

⁸³ *Kto będąc przedsiębiorcą wprowadza do obrotu towar bez wymaganych oznaczeń, podlega karze grzywny* – art. 60¹ §3 Kodeksu wykroczeń.

⁸⁴ Ustawa z dnia 7.10.1999 r. o języku polskim (Dz.U. Nr 90, poz. 999 ze zm.).

⁸⁵ Ustawa z dnia 26.03.1993 r. o zmianie niektórych ustaw regulujących zasady opodatkowania oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 28, poz. 127).

przez wprowadzony wówczas przymus tzw. obrotu bezgotówkowego. Dokonywanie lub przyjmowanie płatności związanych z wykonywaną działalnością gospodarczą musi się odbyć za pośrednictwem rachunku bankowego, gdy stroną transakcji, z której wynika płatność, jest inny przedsiębiorca, a jednorazowa wartość transakcji, bez względu na liczbę wynikających z niej płatności, przekracza równowartość 15 000 euro przeliczonych na złote według średniego kursu walut obcych ogłaszanego przez NBP ostatniego dnia miesiąca poprzedzającego miesiąc, w którym dokonano transakcji (art. 22 ustawy o s.d.g.). Obowiązek dokonywania bezgotówkowego obrotu rodzi kolejny obowiązek zawiadomienia właściwego Urzędu Skarbowego o posiadaniu rachunku bankowego, a w przypadku posiadania kilku rachunków wskazanie, który z nich jest podstawowy, wreszcie o posiadaniu rachunków bankowych w innych, niż podstawowy rachunek, bankach. Utrzymanie tego obowiązku w obowiązującym stanie prawnym nie budzi już żadnych wątpliwości. Trybunał Konstytucyjny w orzeczeniu z dnia 26.04.1995 r. K11/94⁸⁶ stwierdził m.in., że nałożenie na podmioty gospodarcze (uprzednie określenie przedsiębiorcy) dodatkowych obowiązków nie narusza zasady wolności gospodarczej, a jej ograniczenie zostało podyktowane potrzebą zapobiegania niekontrolowanemu przepływowi środków finansowych w gospodarce prywatnej i zwalczaniu w ten sposób zjawisk patologicznych w gospodarce⁸⁷.

Szczególne rodzaju obowiązkiem przedsiębiorcy jest wykonywanie działalności gospodarczej na zasadach uczciwej konkurencji i poszanowania dobrych obyczajów oraz słuszných interesów konsumentów (art. 17 ustawy o d.s.g.). Cechą gospodarki wolnorynkowej jest konkurencja występująca na rynku podmiotów i ich produktów. Rolą prawa jest wyznaczanie jednakże granic konkurencji, poza które działalność wkracza w sferę sprzeczną z zasadami uczciwości obowiązującymi wszystkich przedsiębiorców. W obrocie gospodarczym mamy bowiem do czynienia z obyczajami dobrymi i złymi. To złym obyczajom prawo się przeciwstawia za pomocą różnych środków prawnych, np. art. 58 k.c. stanowi, że czynność prawna sprzeczna z ustawą albo mająca na celu obejście ustawy jest nieważna, tak jak czynność prawna sprzeczna z zasadami współżycia społecznego. Do tego m.in. uregulowania odwołuje się kodeks spółek handlowych stanowiąc w art. 2, że w sprawach tworzenia, organizacji, funkcjonowania, rozwiązywania, łączenia, podziału i przekształcenia spółek handlowych stosuje się w kwestiach nim nieuregulowanych przepisy kodeksu cywilnego. Ustawowe wyeksponowanie słuszných interesów konsumentów jako bezwzględnego obowiązku przedsiębiorcy ma zapewnić, zważywszy na słabszą pozycję konsumenta na rynku, ochronę słabszego. Temu służą przepisy kodeksu cywilnego (m.in. art. 22¹ k.c. definiujący konsumenta, art. 384-385³ k.c. – normy chroniące konsumenta, art. 556-581 k.c. – przepisy o rękojmi i gwarancji jakości). Obok przepisów zawartych w kodeksie cywilnym, granice

⁸⁶ OTK 1995 nr I, poz. 12.

⁸⁷ Zob. ustawa z dnia 16.11.2000 r. o przeciwdziałaniu wprowadzeniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł oraz o przeciwdziałaniu finansowaniu terroryzmu (Dz.U. Nr 116, poz. 1216), a także ustawa z dnia 12.10.1994 r. o ochronie obrotu gospodarczego i zmianie niektórych przepisach prawa karnego (Dz.U. Nr 126, poz. 615).

konkurencji i poszanowania interesów konsumentów wyznaczają ponadto ustawy: z dnia 16.02.2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów⁸⁸, z dnia 23.08.2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym⁸⁹.

Pierwsza z nich określa warunki rozwoju i ochrony konkurencji oraz zasady podejmowanej w interesie publicznym ochrony interesów przedsiębiorców i konsumentów, regulując zasady i tryb przeciwdziałania praktykom ograniczającym konkurencję oraz praktykom naruszającym zbiorowe interesy konsumentów.

Druga z ustaw, przeciwdziałając nieuczciwym praktykom rynkowym w działalności gospodarczej i zawodowej oraz tworząc zasady przeciwdziałania tym praktykom w interesie konsumentów i w interesie publicznym, wprowadziła kodeks dobrych praktyk. Kodeks dobrych praktyk to zbiór zasad postępowania, a w szczególności norm etycznych i zawodowych przedsiębiorców, którzy zobowiązali się do ich przestrzegania w odniesieniu do jednej lub większej liczby praktyk rynkowych.

Podsumowanie

Tytuł artykułu wyznaczył ramy autorowi, w którego zamierzeniach leżała przede wszystkim legislacyjna, a zarazem edukacyjna prezentacja prawa do podjęcia działalności gospodarczej. Autor świadomie nie dokonuje ocen rozwiązań prawnych, zwracając jedynie uwagę na niejednoznaczność podstawowej definicji „działalności gospodarczej”. Definicja działalności gospodarczej ma bowiem kapitalne znaczenie dla samookreślenia się podmiotu, a przez to skorzystania z praw czy poddania się obowiązkom w reżimie odpowiedzialności cywilnej i karnej. Innymi słowy istnienia w życiu publicznym, w tym gospodarczym. Poddając natomiast ocenie katalog praw, należy skonstatować, że ma on charakter ustrojowy, wywodzący się wprost z Konstytucji RP. Zmiana ustawy z dnia 10.07.2008 r. wprowadzająca prawo do zawieszenia działalności gospodarczej wykracza poza ten zakres i jest niewątpliwie wyjściem naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorców, tak jak zmiana z dnia 19.12.2008 r., która weszła w życie 31.03.2009 r., określana jako zmiana wprowadzająca „jedno okienko”, nie stanowią jedynie jaskółek dalszych zmian, ale można je określić jako wskazówkę dla ustawodawcy, by nadal pracował nad równowagą praw i obowiązków, a nie utrzymywał ustawowego stanu przeważającego katalog obowiązków nad prawami.

⁸⁸ Dz.U. Nr 50, poz. 331 ze zm.

⁸⁹ Dz.U. Nr 171, poz. 1206.

Literatura

- Bielski P., Glosa do uchwały SN z dnia 29.10.2004 r. III CZP 58/04 teza 1, Rejent, 2007/1/109.
- Bielski P., *Spółka partnerska – spółką handlową?* „Prawo Spółek” 2006/2/12 teza 4.
- Kodeks spółek handlowych – ustawa z dnia 15.09.2000 r. (Dz.U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.) art. 24, 90, 104, 127, 160, 305.
- Kosikowski C., *Nowe prawo działalności gospodarczej*, PUG 1999, nr 2.
- Kubala W., *Prawo działalności gospodarczej. Komentarz*, wyd. I, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2000.
- Majtas T., *Przedsiębiorca przed sądem gospodarczym*, wyd. I, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2008.
- Naworski J.P., glosa do uchwały SN z dnia 11.05.2005 r. III CZP 11/05, publ. Monitor Prawniczy 2006/6/322.
- OTK 1995 nr I, poz. 12.
- Publ. OTK 1995, Nr 1, poz. 12.
- Publ. w Przeglądzie Orzecznictwa Podatkowego 1997 r., Nr 2, s. 42.
- Ustawa z dnia 2.04.1997 r. Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze zm.
- Ustawa z dnia 19.11.1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 101, poz. 1178 ze zm.).
- Ustawa z dnia 7.07.1994 r. Prawo budowlane (t.j. z 2006 r. Dz.U. Nr 156, poz. 1118 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6.04.1984 r. o fundacjach (t.j. z 1991 r., Dz.U. Nr 46, poz. 203 ze zm.).
- Ustawa z dnia 7.04.1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (t.j. z 2001 r. Dz.U. Nr 79, poz. 855 ze zm.).
- Ustawa z dnia 20.08.1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (t.j. z 2007 r., Dz.U. Nr 168, poz. 1186 ze zm.).
- Ustawa z dnia 27.07.2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365 ze zm.).
- Ustawa z dnia 23.04.1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. Nr 16, poz. 93 ze zm.).
- Ustawa z dnia 15.09.2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.). W tekście k.s.h.
- Ustawa z dnia 4.03.2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej (Dz.U. Nr 62, poz. 551 ze zm.).
- Ustawa z dnia 16.09.1982 r. Prawo spółdzielcze (t.j. z 2003 r. Dz.U. Nr 188, poz. 1848 ze zm.).
- Ustawa z dnia 25.09.1981 r. o przedsiębiorstwie państwowym (t.j. z 2002 r. Dz.U. Nr 112, poz. 981 ze zm.).
- Ustawa z dnia 25.07.1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych (t.j. z 2008 r. Dz.U. Nr 159, poz. 993).
- Ustawa z dnia 22.05.2003 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz.U. Nr 124, poz. 1151 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6.07.1982 r. o zasadach prowadzenia na terytorium Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej działalności gospodarczej w zakresie drobnej wytwórczości przez zagraniczne osoby prawne i fizyczne (t.j. z 1989 r. Dz.U. Nr 27, poz. 148 ze zm.).
- Ustawa z dnia 28.02.2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. Nr 60, poz. 535 ze zm.).
- Ustawa z dnia 30.10.2002 r. o pomocy publicznej dla przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu dla rynku pracy (Dz.U. Nr 213, poz. 1800).
- Ustawa z dnia 30.04.2004 r. o postępowaniu w sprawach pomocy publicznej (t.j. z 2007 r. Dz.U. Nr 59, poz. 404 ze zm.).
- Ustawa z dnia 29.08.1997 r. Ordynacja podatkowa (t.j. z 2005 r. Dz.U. Nr 8, poz. 60 ze zm.).
- Ustawa z dnia 11.03.2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. Nr 54, poz. 535 ze zm.).
- Ustawa z dnia 22.08.1997 r. o ochronie osób i mienia (t.j. z 2005 r. Dz.U. Nr 145, poz. 1221 ze zm.).
- Ustawa z dnia 26.10.1982 r. o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (t.j. z 2007 r., Dz.U. Nr 70, poz. 473 ze zm.), zob. też art. 75 ustawy o s.d.g.
- Ustawa z dnia 18.03.2008 r. o zasadach uznawania kwalifikacji zawodowych nabytych w państwach UE, Dz.U. Nr 64, poz. 3414.
- Ustawa z dnia 26.06.1974 r. (t.j. z 1998 r., Dz.U. Nr 21, poz. 94 ze zm.).

- Ustawa z dnia 13.10.1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. z 2007 r. Dz.U. Nr 11, poz. 74 ze zm.).
- Ustawa z dnia 29.06.1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. Nr 88, poz. 439 ze zm.).
- Ustawa z dnia 11.03.2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. Nr 54, poz. 535 ze zm.).
- Ustawa z dnia 13.10.1995 r. o zasadach ewidencji i identyfikacji podatników i płatników (t.j. z 2004 r., Dz.U. Nr 269, poz. 2681 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6.03.1981 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz.U. Nr 6, poz. 23 ze zm.).
- Ustawa z dnia 7.10.1999 r. o języku polskim (Dz.U. Nr 90, poz. 999 ze zm.).
- Ustawa z dnia 26.03.1993 r. o zmianie niektórych ustaw regulujących zasady opodatkowania oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 28, poz. 127).
- Ustawa z dnia 16.11.2000 r. o przeciwdziałaniu wprowadzeniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł oraz o przeciwdziałaniu finansowaniu terroryzmu (Dz.U. Nr 116, poz. 1216), a także ustawa z dnia 12.10.1994 r. o ochronie obrotu gospodarczego i zmianie niektórych przepisach prawa karnego (Dz.U. Nr 126, poz. 615).
- Walaszek-Pyziół A., *Status prawny przedsiębiorcy w świetle projektu ustawy – Prawo działalności gospodarczej*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1999, nr 5.
- Wyrok WSA w Warszawie z dnia 21.03.2006 r. VI S.A./Wa 2215/05 punl. Lex 257125.

Teresa Majtas

Prawa i obowiązki przedsiębiorców

Streszczenie

Prezentowany artykuł Prawa i obowiązki przedsiębiorców został oparty na ustawie z dnia 02.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, literaturowo określanej konstytucją działalności gospodarczej, przez to, że normatywnie jest adresowana do wszystkich podmiotów zamierzających podjąć, wykonywać, a gdy zajdą ku temu przesłanki zakończyć działalność.

Stanowi swoistego rodzaju drogowskaz, pokazujący nie tylko prawa przedsiębiorcy, z których najistotniejsze to wolność gospodarcza, ale i obowiązki.

Wolność gospodarcza dla każdego nie ma bowiem charakteru absolutnego. Stąd przedsiębiorca musi być świadomy granic wolności, by nie narazić się na odpowiedzialność cywilną i karną, czy uznanie jego działalności za nielegalną.

Artykuł stanowi więc swoistego rodzaju edukacyjną a nie analityczną materię.

Dokonyje wszakże oceny podstawowego pojęcia działalności gospodarczej, zwracając krytyczną uwagę na jego niejednoznaczność, a przez to trudności w samookreśleniu się podmiotu.

The rights and duties of entrepreneurs

Summary

Presented article of the rights and duties of businessmen is based on act of 2 July 2004 on the freedom of the economic activity, called also the constitution on economic activity, because normatively is addressed to all subjects intending to undertake, execute, and when any premises occur to finish the activity.

It looks like specific kind of the sign – post, which points not only on the right of the businessman, most essential – the economic freedom, but also on duties.

The economic freedom does not have absolute character. Due to this fact, the businessman must be conscious of freedom's limits, not to expose himself on the civil and penal liability, or even acknowledge his activities as illegal.

Thus, the article is specific kind of educational, but not analytic matter.

However, defines notion of the economic activity, paying its animadversion on its inequivalence, and difficulty in the self-determination of the subject.

Zagadnienia zmiany stron stosunku pracy w przypadku przejścia zakładu pracy na innego przedsiębiorcę

Wprowadzenie

Podstawowym aktem prawnym regulującym stosunek pracy jest ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks pracy¹. Definicja stosunku pracy zawarta jest w art. 22 par. 1 ww. ustawy: *Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem*. Jest to podstawowe pojęcie prawa pracy określające stosunek zobowiązaniowy, jaki powstaje pomiędzy dwiema stronami: pracodawcą oraz pracownikiem, z których każda jest wobec drugiej uprawniona oraz zobowiązana do określonego świadczenia.

Pracodawcą, zgodnie z art. 3 Kodeksu pracy, jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniając one pracowników. Zgodnie z powyższym stroną stosunku pracy, jako pracodawcą, mogą być zarówno podmioty posiadające osobowość prawną (osoby fizyczne, osoby prawne, np. spółki kapitałowe), jak i jednostki organizacyjne, którym ustawodawca osobowości prawnej nie przyznał (np. spółki osobowe).

Immanentną cechą stosunków gospodarczych są przekształcenia podmiotowe, fuzje, przejęcia, sprzedaż poszczególnych przedsiębiorstw. Odnosząc ten fakt do przytoczonej powyżej definicji pracodawcy można stwierdzić, iż podmiotami wspomnianych przekształceń są właśnie pracodawcy. Od razu nasuwa się pytanie: jaki wpływ ww. zdarzenia mają na stosunek pracy? Tym problemom polski ustawodawca musiał wyjść naprzeciw po zaistniałej transformacji ustrojowej z 1989 r. Ustawą z dnia 7 kwietnia 1989 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych ustaw² dodany został do Kodeksu pracy art. 23¹, który reguluje problem przejścia zakładu pracy na innego pracodawcę.

¹ T.j. Dz. U. 98.21.94 z późn. zm.

² Dz.U. 89.20.107.

1. Przejęcie zakładu pracy – pojęcie

Zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego pojęcie „przejęcie zakładu pracy” należy rozumieć możliwie szeroko. Są to więc wszelkie czynności i zdarzenia, które powodują przejście na inną osobę w całości lub w części zakładu pracy w znaczeniu przedmiotowym. Przejęcie zakładu pracy lub jego części może polegać na połączeniu, podziale, przejęciu oraz innych przekształceniach zakładu pracy powodujących zmianę pracodawcy (np. wyodrębnienie ze struktury organizacyjnej nowego pracodawcy stanowiącego dotychczas jego filię). Dla przykładu należy podać, iż przejście zakładu pracy lub jego części może nastąpić na skutek: sprzedaży (np. uchwała SN z 19 stycznia 1993 r., I PZP 70/92; OSNCP z 1993 r. nr 6, poz. 100), odziedziczenia zakładu wskutek śmierci pracodawcy będącego osobą fizyczną (uchwała SN z 22 lutego 1994 r., I PZP 1/94; OSNAP z 1994 r. nr 2, poz. 23), zawarcia umowy dzierżawy (wyrok SN z 28 kwietnia 1997 r., I PRN 122/97; OSNAP z 1998 r. nr 5, poz. 150) oraz jej rozwiązania prowadzącego do ponownego przejęcia zakładu pracy przez wydzierżawiającego (uchwała SN z 7 czerwca 1994 r., I PZP 20/94; OSNAP z 1994 r. nr 9, poz. 141). W praktyce jednak nie zawsze można jednoznacznie stwierdzić, czy zdarzenie/transakcja miały znamiona przejścia zakładu pracy z jednego pracodawcy na innego, dlatego należy przytoczyć przykłady sytuacji, w których przejście zakładu pracy nie miało miejsca, np. przejęcie określonych składników majątkowych przedsiębiorstwa, które same w sobie zakładu pracy nie stanowią, zakup większości udziałów lub akcji spółki kapitałowej (w takim wypadku nie zachodzi zmiana pracodawcy – zakładem pracy dalej pozostaje ta sama spółka kapitałowa).

2. Charakter prawny

Zgodnie z art. 23¹ §1 Kodeksu pracy z momentem przejścia zakładu pracy z jednego pracodawcy na drugiego staje się on z mocy prawa pracodawcą dla zatrudnionych w tym zakładzie pracy pracowników. Należy więc stwierdzić, iż nowy pracodawca nie musi zawierać z pracownikami nowych umów o pracę, gdyż dotychczasowy stosunek pracy trwa nadal, ulega on jedynie przekształceniu – zmienia się jedna ze stron tego stosunku. Zostało to potwierdzone także przez orzecznictwo Sądu Najwyższego: „[...] w razie przejęcia zakładu pracy przez inny zakład staje się on stroną w stosunku pracy z pracownikami przejętego zakładu [...] Skutek ten następuje z mocy prawa, a więc nowy zakład nie musi zawierać z pracownikami przejmowanego zakładu pracy umów o pracę. Wręcz odwrotnie, z mocy prawa stają się oni pracownikami nowego zakładu”. (Wyrok

Sądu Najwyższego z dnia 28 września 1990 r., I PR 251/90, OSNC 1992/5/78, OSNC 1991/10-12/130), „Przepis art. 23¹ §1 KP jest bezwzględnie obowiązujący i przejęcie w tym trybie pracowników przez nowego pracodawcę następuje z mocy prawa, co nie jest uzależnione od jakichkolwiek czynności pracowników.” (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 1 lutego 2000 r., I PKN 508/99, OSNP 2001/12/412). Do przejęcia pracownika przez nowego pracodawcę nie dochodzi, jeżeli w momencie przejęcia zakładu pracy stosunek pracy został już wcześniej rozwiązany (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 1 października 1997 r., I PKN 296/97, OSN 1998/14/422).

Do okresu zatrudnienia pracownika należy zaliczyć okres pozostawiania w stosunku pracy, aż do upływu okresu wypowiedzenia, w przypadku gdy umowa o pracę została rozwiązana z zachowaniem okresu wypowiedzenia. W związku z tym należy stwierdzić, iż przejęcie zakładu pracy w trybie art. 23¹ §1 Kodeksu pracy w okresie wypowiedzenia pracownikowi umowy o pracę powoduje, że nowy pracodawca, wstępując z mocy prawa w uprawnienia i obowiązki poprzedniego pracodawcy, jest związany wypowiedzeniem umowy o pracę, jeżeli nie dokona czynności zmierzających do jego cofnięcia przed datą rozwiązania stosunku pracy (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 13 maja 1998 r., I PKN 101/98, OSN 1999/10/332). Kwestię tę Sąd Najwyższy w jednym z kolejnych wyroków (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 kwietnia 2000 r., I PKN 568/99, OSNP 2001/17/532) przeanalizował bardzo wnikliwie, wyznaczając bardzo szerokie granice w zakresie wypowiedzenia umów o pracę przez poprzedniego pracodawcę przed przejściem zakładu pracy na następnego. Sąd Najwyższy stwierdził, iż „Nie stanowi obejścia prawa powodującego nieważność czynności prawnej na podstawie art. 58 §1 k.c. w związku z art. 300 k.p. wypowiedzenia pracownikowi umowy o pracę ze skutkiem na dzień poprzedzający przejście zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę [...] Generalnie bowiem art. 23¹ KP nie zawiera zakazu rozwiązywania stosunków pracy z pracownikami przed przejściem zakładu pracy na innego pracodawcę. Przejęciu z mocy prawa przez nowego pracodawcę podlegają tylko ci pracownicy, którzy są zatrudnieni w zakładzie pracy w chwili jego przejścia na tego pracodawcę”. Należy jednak podkreślić, iż nawet jeżeli na skutek rozwiązania stosunku pracy przed przejściem zakładu pracy pracownik nie zostanie przejęty przez nowego pracodawcę, nie wyklucza to następstwa prawnego podmiotu przejmującego w zakresie roszczeń wynikających z bezprawnego rozwiązania umowy o pracę przez dotychczasowego pracodawcę (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 lutego 1999 r., I PKN 569/98, OSN 2000/7/259).

Zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego do przejścia zakładu pracy z jednego pracodawcy na drugiego niepotrzebne jest nawet świadome współdziałanie obydwu pracodawców, wystarczy, że faktycznie do przejęcia zakładu pracy dojdzie – *Pojęcie przejęcia łączy się z przejściem zakładu pracy rozumianego przedmiotowo [...] na inną osobę, czyli na innego pracodawcę. Owo przejście – jak wspomniano – może być skutkiem różnorodnych zdarzeń, może*

być wynikiem zgodnego działania przejmującego i przejmowanego („nowego” i „starego” pracodawcy), ale także nastąpić wbrew woli jednego z nich (lub nawet obu w razie przejęcia z mocy ustawy). [...] do zaistnienia przejęcia zakładu pracy nie jest konieczne zgodne współdziałanie obu wchodzących w grę podmiotów (pracodawców) ani ich zgodny zamiar osiągnięcia celu w postaci przejęcia”. (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 sierpnia 1995 r. I PRN 38/95, OSNP 1996/6/83).

Jeżeli, zgodnie z powyższą analizą, w przypadku przejęcia zakładu pracy przejmujący z mocy prawa staje się pracodawcą dla pracowników w nim zatrudnionych, to należy zadać pytanie: czy zasadę tę można zmodyfikować. Chociażby z uwagi na wyrażoną w art. 353¹ Kodeksu cywilnego³ zasadę swobody umów – strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Na to pytanie należy udzielić odpowiedzi negatywnej – strony nie mają wpływu na obowiązywanie zapisu art. 23¹ Kodeksu pracy. Za niezgodne z prawem należy więc uznać zapisy umów cywilnoprawnych ograniczających lub wyłączających przedmiotowy przepis, jednoznacznie i wielokrotnie potwierdził to Sąd Najwyższy, np. *„Umową cywilnoprawną (umową dzierżawy) nie można wyłączyć stosowania art. 23¹ k.p. Wejście przez nowy zakład pracy w prawa i obowiązki objęte stosunkiem pracy z pracownikami przejmowanego (wydzielonego) zakładu pracy następuje z mocy samego prawa i jest niezależne od tego, jak ta kwestia uregulowana została między stronami umowy cywilnoprawnej stanowiącej podstawę przejęcia”.* (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 maja 1995 r., I PRN 9/95, OSNP 1995/20/248), czy *„[...] Nie jest również możliwe uchylene skutków działania tego przepisu w wyniku czynności prawnej (umowy) pomiędzy dotychczasowym i nowym pracodawcą”.* (przyczocony powyżej Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 1 lutego 2000 r., I PKN 508/99). Należy także stwierdzić, iż z uwagi na fakt, że art. 23¹ Kodeksu pracy jest przepisem rangi ustawowej, jego stosowanie nie może być wyłączone przez przepisy podstawowe czy też przepisy prawa miejscowego – *„Wynikające z art. 23¹ k.p. skutki prawne przejścia zakładu pracy na innego pracodawcę nie mogą być modyfikowane przez akty prawa miejscowego”.* (Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 lipca 2005 r., II PK 353/04, OSNP 2006/17-18/261, OSP 2007/6).

Należy jednak podkreślić, że przepis ten nie ma zastosowania w odniesieniu do porozumień między pracodawcami, które polegają na zmianie przez pracownika pracodawcy, za jego zgodą, na podstawie porozumienia między dotychczasowym i nowym pracodawcą, oczywiście jeżeli nie następuje przejęcie zakładu pracy lub jego części przez nowego pracodawcę.

³ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. (Dz.U.64.16.93).

3. Zakres

Jak to zostało wspomniane, nowy pracodawca wstępuje w istniejące stosunki pracy na miejsce dotychczasowego pracodawcy. Oznacza to, iż na nowego pracodawcę przeniesione zostają wszystkie elementy treści stosunku pracy ukształtowanego w zakładzie przejmowanym, zarówno te wynikające z umów o pracę, jak również objętych postanowieniami układów zbiorowych lub innych aktów płacowych. Z chwilą przejścia zakładu pracy nowy pracodawca wstępuje w miejsce dotychczasowego pracodawcy i staje się stroną tego samego, pod względem treści, stosunku pracy z pracownikami zatrudnionymi w przejmowanym zakładzie pracy lub w jego części. Tym samym wiążą go warunki pracy i płacy wynikające z dotychczasowych umów o pracę, niezależnie od tego, czy źródłem uprawnień pracowników były przepisy prawa czy postanowienia stron. W przedmiotowej kwestii wypowiadał się także Sąd Najwyższy, i tak zgodnie z wyrokiem z 21 września 1995 r. (I PRN 60/95; OSNP 1996/7/100) *„W razie przejścia zakładu pracy (art. 23¹ k.p.) dotychczasowa treść stosunku pracy nie ulega zmianie, również w zakresie nabycia prawa do nagrody jubileuszowej i odprawy rentowej. Uprawnienia te, wynikające dotychczas z układu zbiorowego lub zakładowego porozumienia płacowego, po przejściu stają się treścią umowy o pracę”*. Z kolei w wyroku z dnia 27 czerwca 1996 roku (I PRN 44/96; OSNP 1997/3/37) *„Pracodawcę, który przejął inny zakład pracy (art. 23¹ § 2 KP) wiążą, w stosunku do przejętych pracowników, zasady premiowania wynikające z zakładowego systemu wynagradzania obowiązującego w przejmowanym zakładzie”*. Z uwagi na fakt, że nowy pracodawca wstępuje w dotychczasowe stosunki pracy odpowiada on także za zobowiązania z tytułu stosunku pracy powstałe przed przejściem zakładu pracy, np. z tytułu zaległych, niewypłaconych wynagrodzeń, np. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 czerwca 2006 roku (I PK 267/05; OSNP 2007/11-12/158). Zatem w przypadku przejścia zakładu pracy, nowego pracodawcę wiążą wszelkie warunki należące do treści stosunku pracy, a więc wynikające nie tylko z umowy o pracę, ale także z innych źródeł prawa pracy mających bezpośredni wpływ na treść stosunku pracy, np. regulamin wynagradzania, układ zbiorowy pracy, umowa spółki z o.o.

Wstąpienie w stosunek pracy oznacza także, że nowy pracodawca związany jest oświadczeniami złożonymi pracownikom przez dotychczasowego pracodawcę, dotyczy to nie tylko kwestii związanych z tzw. zbiorowym prawem pracy (np. regulaminy pracy, wynagrodzeń, układy zbiorowe), ale także oświadczeń woli złożonych w indywidualnych sprawach prawa pracy. I tak przejście zakładu pracy w trybie art. 23¹ § 1 Kodeksu pracy w okresie wypowiedzenia pracownikowi umowy o pracę powoduje, że nowy pracodawca wstępując z mocy prawa w uprawnienia i obowiązki poprzedniego pracodawcy jest związany wypowiedzeniem umowy o pracę – oczywiście nic nie stoi na przeszkodzie, aby nowy pracodawca, przed rozwiązaniem stosunku pracy, cofnął złożone przez dotychczasowego pracodawcę

oświadczenie w przedmiocie rozwiązania umowy o pracę z zachowaniem okresu wypowiedzenia (potwierdził to Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 13 maja 1998 r., I PKN 101/98; OSNP 1999/10/332).

Nowy pracodawca wstępuje z mocy prawa jedynie w prawa i obowiązki strony istniejących stosunków pracy. Nie staje się natomiast stroną innych indywidualnych stosunków prawnych wiążących dotychczasowego pracodawcę z pracownikami, w tym związanych z zatrudnianiem pracowników. Należy więc stwierdzić, że nowego pracodawcę nie wiążą np. umowy o korzystanie przez pracownika z własnego sprzętu czy umowy dotyczące ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej w zakresie następstw nieszczęśliwych wypadków. Oczywiście, zgodnie z przepisami Kodeksu cywilnego, nowy pracodawca może wstąpić w miejsce dotychczasowego w istniejące stosunki cywilnoprawne (np. na podstawie art. 509 §1 Kodeksu cywilnego).

Podsumowując należy dodać, iż nic nie stoi na przeszkodzie, aby nowy pracodawca oraz pracownik ułożyli stosunek pracy na nowo – wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 września 1990 r. (wspomniany powyżej wyrok Sądu Najwyższego z dnia 28 września 1990 r., I PR 251/90, OSNC 1992/5/78, OSNC 1991/10-12/130) *„Oczywiście, w ramach swobody umów można na nowo kształtować treść łączącego strony stosunku pracy, ale wymaga to, oczywiście, woli obu stron”*.

4. Uprawnienia pracownika

Należy stwierdzić, iż ustawodawca nie przyznał pracownikowi uprawnień, za pomocą których mógłby on skutecznie sprzeciwić się skutkom przejścia zakładu pracy, nie ma on możliwości złożenia dotychczasowemu i nowemu pracodawcy żadnego sprzeciwu zapobiegającego skutkom przejścia zakładu pracy. Zostało to potwierdzone przez Sąd Najwyższy w uchwale z dnia 19 stycznia 1993 roku (I PZP 70/92; OSNC 1993/6/100): *„Skutek w postaci kontynuacji stosunku pracy przy zmianie podmiotowej po stronie pracodawcy następuje w myśl art. 231 §2 k.p. bez żadnych dodatkowych warunków. W szczególności nie można konstruować uzależnienia nastąpienia tego skutku od domniemania zgody pracownika, które to domniemanie mogłoby być obalone w razie sprzeciwu pracownika wobec zmiany pracodawcy”*. Oczywiście w tym miejscu nie należy analizować potencjalnej szansy skutecznego podjęcia przez załogę zakładu pracy sporu zbiorowego z dotychczasowym pracodawcą mającym na celu zablokowanie przejęcia zakładu pracy.

Należy jednak stwierdzić, iż ustawodawca uznając podmiotowość pracowników przejmowanego zakładu pracy, umożliwił im w terminie 2 miesięcy od przejścia zakładu pracy lub jego części, rozwiązanie stosunku pracy bez zachowania okresu wypowiedzenia, z zachowaniem siedmiodniowego uprzedzenia (art. 23¹ par. 4 Kodeksu pracy). Co więcej rozwiązanie stosunku pracy w tym

trybie powoduje dla pracownika skutki, jakie przepisy prawa pracy wiążą z rozwiązaniem stosunku pracy przez pracodawcę za wypowiedzeniem. W praktyce oznacza to, że pracownik zachowuje prawo do zasiłku dla bezrobotnych, którego pozbawieni są bezrobotni, którzy w okresie 6 miesięcy przed zarejestrowaniem w powiatowym urzędzie pracy rozwiązali stosunek pracy za wypowiedzeniem albo na mocy porozumienia stron (art. 75 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, t.j. Dz.U.08.69.415 z późn. zm.). W świadectwie pracy pracownika pracodawca powinien zaznaczyć, że rozwiązanie stosunku pracy nastąpiło w trybie art. 23¹ par. 4 Kodeksu pracy. Choć należy stwierdzić, iż istnieją pewne niedogodności dla pracownika związane z rozwiązaniem umowy o pracę w trybie 23¹ par. 4 Kodeksu pracy. W takim przypadku pracownikowi nie przysługuje wynagrodzenie za okres wypowiedzenia oraz odszkodowanie za skrócenie okresu wypowiedzenia przewidziane w art. 36¹ par. 1 Kodeksu pracy. W tym tonie wypowiedział się także Sąd Najwyższy w uchwale z dnia 10 października 2000 r. (III ZP 24/00; OSNP 2001/3/63, Biul. SN 2000/10, PiZS 2000/12, M. Prawn. 2000/12, OSNP-wkł. 2000/22, Wokanda 2001/2, M. Prawn. 2001/5): „Skoro po rozwiązaniu przez pracownika stosunku pracy bez wypowiedzenia, za siedmiodniowym uprzedzeniem, nie pozostaje on w zatrudnieniu przez okres odpowiadający jakemukolwiek okresowi wypowiedzenia, to nie nabywa prawa do wynagrodzenia za pracę, jakiej nie wykonuje. W konsekwencji nie można uznać jego prawa do odszkodowania za utratę prawa do wynagrodzenia. Zachowanie prawa do wynagrodzenia lub odszkodowania po zakończeniu stosunku pracy, za okres niewykonywania lub przerwy w wykonywaniu pracy, jest możliwe wyłącznie wtedy, gdy stanowią tak przepisy prawa pracy. W odniesieniu do regulacji zawartej w art. 231 §4 KP nie ma przepisu prawa pracy, który wprowadzałby takie odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za okres wypowiedzenia”.

Pracownik może rozwiązać za 7-dniowym uprzedzeniem każdą umowę o pracę. Nie musi uzasadniać swojej decyzji. Oświadczenie należy złożyć nowemu pracodawcy, ponieważ 2-miesięczny termin liczy się od przejścia zakładu lub jego części na nowego pracodawcę. Natomiast po upływie 2 miesięcy od przejścia zakładu pracy lub jego części, pracownik może wypowiedzieć umowę o pracę jedynie na zasadach ogólnych.

5. Ochrona pracownika

Za podstawową gwarancję dla świadczeń pracowniczych należy uznać stworzony przez ustawodawcę model odpowiedzialności solidarnej dotychczasowego i nowego pracodawcy za zobowiązania powstałe przed przejęciem części zakładu pracy. Z art. 23¹ §2 Kodeksu pracy wynika odpowiedzialność solidarna pracodawców

(dłużników), zgodnie z którą kilku pracodawców może być zobowiązanych w ten sposób, że pracownik może żądać całości lub części świadczenia (które stało się wymagalne przed przejęciem części zakładu) od wszystkich pracodawców łącznie, od kilku z nich lub od każdego z osobna, a zaspokojenie pracownika przez któregośkolwiek z pracodawców zwalnia pozostałych, przy czym aż do zupełnego zaspokojenia pracownika wszyscy pracodawcy pozostają zobowiązani (art. 366 Kodeksu cywilnego w zw. z art. 300 Kodeksu pracy). W przypadku przejęcia całego zakładu przez nowego pracodawcę jest on zobowiązany do spełnienia wszystkich świadczeń na rzecz pracowników, nawet jeśli stały się one wymagalne jeszcze przed przejęciem zakładu. Oczywiście należy stwierdzić, iż odpowiedzialność solidarna nowego i dotychczasowego pracodawcy odnosi się jedynie do zobowiązań zaległych, a więc takich, które powstały przed przejęciem zakładu pracy, a nie tych, które powstały dopiero po przejściu zakładu pracy na nowego pracodawcę.

Należy stwierdzić, iż w przedmiotowej kwestii dość bogate jest orzecznictwo. Słuszne jest zatem przytoczenie wybranych tez orzeczeń Sądu Najwyższego: „*W sprawie o przywrócenie do pracy, w której pozwany był dotychczasowy i nowy pracodawca, oddalenie roszczenia w stosunku do dotychczasowego pracodawcy i niezaskarżenie tego orzeczenia przez pracownika, nie pozbawia go możliwości żądania przywrócenia do pracy u nowego pracodawcy, gdy skutek wypowiedzenia umowy o pracę nastąpił po przejęciu zakładu pracy*” (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 11 września 2001 roku, I PKN 630/00, OSNP 2002/16/378, Wokanda 2002/5, M.Prawn. 2003/20); „*W sprawach o roszczenia ze stosunku pracy powstałe do dnia przekształcenia szpitala klinicznego, mającego status jednostki organizacyjnej (budżetowej) Skarbu Państwa, w samodzielny publiczny szpital kliniczny bierną legitymację procesową mają Skarb Państwa oraz samodzielny publiczny szpital kliniczny*” (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 października 2004 roku, II PZP 11/04, OSNP 2005/1/2, Biul.SN 2004/10, Wokanda 2005/2, Prok. i Pr. 2005/2, Wokanda 2005/4); „*Zbycie zakładu pracy w toku procesu o zapłatę wynagrodzenia za pracę nie pozbawia byłego pracodawcy biernej legitymacji procesowej w zawisłym sporze bez względu na to, czy miało miejsce zbycie przedsiębiorstwa w rozumieniu art. 55¹ i 55² Kodeksu cywilnego czy wystąpiła podmiotowa sukcesja po stronie pracodawcy przewidziana w art. 23¹ k.p.*” (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 stycznia 2003 roku, I PK 87/02, OSNP 2004/13/223, Prok.i Pr. 2003/12, OSNP-wkł. 2003/13, M. P. Pr.-wkł. 2004/8, M. Prawn. 2004/17).

Nie zawsze jednak odpowiedzialność nowego i dotychczasowego pracodawcy będzie się opierała na zasadzie solidarności. I tak, zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego z dnia 23 listopada 2006 roku (II PK 57/06, OSNP 2008/1-2/4): „*W razie przejścia całości zakładu pracy na nowego pracodawcę i likwidacji pracodawcy dotychczasowego, za zobowiązania wynikające ze stosunku pracy, powstałe przed przejściem zakładu pracy na innego pracodawcę, odpowiedzialny*

jest tylko nowy pracodawca (art. 23¹ §1 i 2 k.p.)”. Natomiast jeżeli nastąpiło przejęcie części zakładu pracy przez innego pracodawcę, to art. 23¹ §2 Kodeksu pracy nie ma zastosowania do pracowników, którzy są nadal zatrudnieni w pozostałej, choćby niewielkiej części zakładu pracy (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 22 grudnia 1998 roku, I PKN 511/98; OSNP 2000/4/134).

Przejawem ochrony pracowników jest także przepis nakładający na dotychczasowego pracodawcę obowiązek poinformowania na piśmie pracowników o zamiarze przejęcia zakładu pracy przez nowego pracodawcę. Obowiązek ten powinien być realizowany przez pracodawcę tylko w zakładach, w których nie działa zakładowa organizacja związkowa. Powiadomienie winno nastąpić co najmniej na 30 dni przed zamierzonym przejęciem zakładu (art. 23¹ §3 Kodeksu pracy). Zgodnie z wyrokiem Sądu Najwyższego z dnia 17 grudnia 2001 roku (I PKN 746/00, OSNP 2003/24/589, OSNP-wkł. 2002/12/9): „*W udzielonej pracownikom informacji o przejściu zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę (art. 23¹ §3 KP), dotychczasowy pracodawca powinien wskazać datę tego przejścia. Zmiana tej daty powoduje obowiązek ponowienia informacji wraz z pouczeniem o możliwości rozwiązania umowy przez pracownika na podstawie art. 23¹ §4 KP. Pracownik może rozwiązać umowę o pracę w tym trybie, choć wcześniej wyraził zgodę na przejście do nowego pracodawcy*”.

Pracownik ma oczywiście prawo, zgodnie z art. 23¹ §4 Kodeksu pracy, rozwiązać umowę o pracę z zachowaniem dwumiesięcznego terminu wypowiedzenia (szerzej w pkt 5. Uprawnienia pracownika).

Należy także wspomnieć, że zmiana pracodawcy nie pozbawia oraz nie zmniejsza ochrony trwałości stosunku pracy pracowników szczególnie chronionych, np. kobiet w ciąży i w okresie urlopu macierzyńskiego (art. 177 k.p.), pracowników podczas urlopu wypoczynkowego (art. 41 k.p.), objętych ochroną przedemerytalną (art. 39 k.p.), działaczy związkowych itp.

6. Przejęcie zakładu pracy a umowy cywilnoprawne

Omawiany art. 23¹ §1 Kodeksu pracy dotyczy skutków w zakresie obowiązujących stosunków pracy, jakie niesie ze sobą przejęcie zakładu pracy przez innego pracodawcę. Zgodnie z tym przepisem nowy pracodawca, z mocy prawa, wstępuje w dotychczasowe stosunki pracy. Przepis ten nie odnosi się jednak do wpływu, jaki to zdarzenie może wywrzeć na osoby świadczące pracę na innej podstawie niż umowa o pracę oraz świadczące usługi na podstawie umów cywilnoprawnych, np. umowy zlecenia.

Zgodnie z 23¹ §5 Kodeksu pracy pracodawca jest zobowiązany do zaproponowania nowych warunków pracy i płacy osobom świadczącym pracę na innej podstawie niż umowa o pracę. Jednocześnie pracodawca musi wyznaczyć termin (nie krótszy niż 7 dni) na złożenie oświadczenia w przedmiocie odrzucenia albo

przyjęcia nowych warunków. W razie nieuzgodnienia nowych warunków pracy i płacy dotychczasowy stosunek pracy rozwiązuje się z upływem okresu równego okresowi wypowiedzenia, liczonego od dnia, w którym pracownik złożył oświadczenie o odmowie przyjęcia proponowanych warunków, lub od dnia, do którego mógł złożyć takie oświadczenie. Zasada ta odnosi się do osób świadczących pracę na innej podstawie niż umowa o pracę, a więc np. na podstawie spółdzielczej umowy o pracę.

W stosunku do umów cywilnoprawnych nie należy stosować przepisów Kodeksu pracy. Oznacza to, że w przedmiotowym przypadku nie znajdzie zastosowania art. 23¹ §1 Kodeksu pracy, a co za tym idzie pracodawca nie wstępuje automatycznie w istniejące stosunki cywilnoprawne – wyrażona w przedmiotowym przepisie zasada wstąpienia z mocy prawa w istniejące stosunki prawne nie obowiązuje. Zamiast przepisów prawa pracy w przypadku umów cywilnoprawnych należy stosować przepisy prawa cywilnego, przede wszystkim przepisy Kodeksu cywilnego.

Należy stwierdzić, iż w odniesieniu do obowiązujących w momencie przejęcia zakładu pracy stosunków cywilnoprawnych nowy pracodawca nie ma obowiązku zaproponowania osobom świadczącym usługi na podstawie umowy cywilnoprawnej nowych warunków pracy i płacy, gdyż obowiązek ten dotyczy tylko pracowników zatrudnionych na podstawie innej niż umowa o pracę. Natomiast nowy pracodawca może wstąpić do istniejących dotąd stosunków cywilnoprawnych na podstawie umów przelewu (art. 509 §1 Kodeksu cywilnego) oraz przejęcia długu zawartych z dotychczasowym pracodawcą i osobą wykonującą pracę na podstawie umowy cywilnoprawnej. Warto też podkreślić, że nowy pracodawca nie ma możliwości rozwiązywania lub zmiany umów cywilnoprawnych zawartych przez dotychczasowego pracodawcę z innymi osobami, z uwagi na fakt, że nowy pracodawca nie jest stroną tych umów. Umowy te powinny więc być rozwiązane lub kontynuowane przez strony tych umów, a więc dotychczasowego pracodawcę i osoby trzecie, które je z nim zawarły.

7. Układy zbiorowe pracy

Zgodnie z art. 241⁸ §1 Kodeksu pracy w okresie jednego roku od dnia przejścia zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę do pracowników stosuje się postanowienia układu, którymi byli objęci przed przejściem zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę. Postanowienia tego układu stosuje się w brzmieniu obowiązującym w dniu przejścia zakładu pracy lub jego części na nowego pracodawcę. Pracodawca może stosować do tych pracowników korzystniejsze warunki niż wynikające z dotychczasowego układu.

Należy więc stwierdzić, iż nowy pracodawca nie wstępuje do układu jako strona, zobowiązany jest jedynie do stosowania postanowień układu przez wskazany

okres. Po upływie roku nowy pracodawca jest zwolniony ze zobowiązań wynikających z układu zawartego przez poprzednika – z wyjątkiem obowiązków zaliczanych do warunków indywidualnych umów o pracę. Po upływie roku wynikające z układu warunki pracy lub płacy stają się indywidualnymi warunkami umowy o pracę i mogą być zmienione poprzez wypowiedzenie zmieniające.

Dopuszczalne jest wypowiedzenie przez pracodawcę warunków umowy o pracę w okresie roku, w którym wobec pracownika przejętego w trybie art. 23¹ §1 Kodeksu pracy stosuje się postanowienia dotychczasowego układu zbiorowego pracy, jeżeli wywołuje ono skutek po upływie roku – art. 241⁸ §2 Kodeksu pracy. W uchwale z 8 lutego 2005 r. (I PZP 9/04; OSNP 2005/21/329, Biul. SN 2005/2/25, Wokanda 2005/11/22, Prok. i Pr. 2005/12/36) Sąd Najwyższy stwierdził, iż: *„Dopuszczalne jest wypowiedzenie przez pracodawcę warunków umowy o pracę w okresie roku, w którym wobec pracownika przejętego w trybie art. 23¹ k.p. stosuje się postanowienia dotychczasowego układu zbiorowego pracy (art. 241⁸ §1 k.p.), jeżeli wywołuje ono skutek po upływie tego roku (art. 241⁸ §2 k.p.)”*.

Natomiast zgodnie z art. 241⁸ §3 Kodeksu pracy w przypadku gdy pracodawca przejmuje również inne osoby objęte układem, stosuje postanowienia układu dotyczące tych osób przez rok od dnia przejścia. Po tym czasie zobowiązanie to wygasa z mocy prawa, bez potrzeby składania dodatkowych oświadczeń.

8. Przejście zakładu pracy – procedura

Za datę przejścia zakładu pracy uważa się datę faktycznego jego przejścia od jednego pracodawcy do drugiego. Jeżeli zatem na dokumentach dotyczących tytułu prawnego stanowiącego podstawę prawną przejścia określona jest inna data, za datę przejścia uważa się datę faktycznego dokonania się tego zdarzenia.

Zgodnie z art. 23¹ §3 Kodeksu pracy dotychczasowy i nowy pracodawca zobowiązani są do zawiadomienia na piśmie swoich pracowników o przewidywanym terminie przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę i wynikających z tego skutkach dla przejmowanych pracowników. W przypadku gdy u pracodawców działają związki zawodowe, informacja ta przekazywana jest związkom zawodowym (art. 26¹ ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych; t.j. Dz.U. z 2001 r. nr 79, poz. 854 z późn. zm.). należy podkreślić, iż obowiązek poinformowania pracowników ciąży łącznie na obu pracodawcach. Jedynie w przypadku przejścia zakładu pracy w wyniku spadkobrania obowiązek zawiadomienia obciąża tylko nowego pracodawcę – z uwagi na fakt, że brak poprzedniego pracodawcy.

Pracownicy powinni otrzymać ww. zawiadomienie co najmniej na 30 dni przed przewidywanym terminem faktycznego przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę. Zmiana przewidywanej daty przejścia powoduje

obowiązek dokonania ponownego zawiadomienia. Pracownicy, zgodnie z art. 23¹ §3 Kodeksu pracy, powinni być poinformowani o:

- przewidywanym terminie przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę,
- przyczynach transferu,
- prawnych, ekonomicznych oraz socjalnych skutkach dla pracowników (np. zgodnie z art. 241⁸ Kodeksu pracy w okresie roku od dnia przejścia zakładu pracy do pracowników stosuje się postanowienia Układu Zbiorowego Pracy obowiązującego u dotychczasowego pracodawcy,
- zamierzonych działaniach dotyczących warunków zatrudnienia pracowników, w szczególności warunków pracy, płacy i przekwalifikowania, np. zmiany w zakresie działalności zakładu czy technologii produkcji.

Powyższy obowiązek obciąża pracodawców w stosunku do każdego pracownika z osobna. Zostaje spełniony z chwilą, gdy pracownik mógł zapoznać się z treścią zawiadomienia (z art. 61 §1 Kodeksu cywilnego w zw. z art. 300 Kodeksu pracy). Każdego pracownika należy zawiadomić indywidualnie i na piśmie, w tym pracowników przebywających na urloпах lub nieobecnych w pracy z innych przyczyn. Brak zawiadomienia, jego niewłaściwa forma lub treść nie może wywołać negatywnych skutków dla pracownika, a w szczególności nie może uniemożliwić pracownikowi rozwiązania stosunku pracy za 7-dniowym uprzedzeniem.

W przypadku gdyby pracodawcy nie poinformowali pracownika o przejściu zakładu pracy albo poinformowali w sposób niepełny, mogą odpowiadać wobec pracownika za ewentualną szkodę na podstawie przepisów prawa cywilnego (art. 471 Kodeksu cywilnego w związku z art. 300 Kodeksu pracy).

W przypadku gdy w zakładzie pracy działają związki zawodowe, pracodawca nie ma obowiązku przekazania informacji bezpośrednio pracownikom, lecz jedynie działającym u każdego z pracodawców organizacjom związkowym. Pracodawcy są obowiązani przekazać informacje co najmniej na 30 dni przed przewidywanym terminem faktycznego przejścia.

Należy także podkreślić, iż dotychczasowy pracodawca jest obowiązany przekazać pracodawcy przejmującemu zakład pracy akta osobowe oraz wszelką inną dokumentację związaną ze stosunkiem pracy przejmowanych pracowników (§9 Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika; Dz.U. 96.62.286 z późn. zm.). Pracodawca, który będzie wydawać świadectwo pracy pracownikowi przejętemu w trybie art. 23¹ §1 Kodeksu pracy zobowiązany jest ująć w informacji dotyczącej okresu zatrudnienia tego pracownika okresy zatrudnienia u obydwu pracodawców.

Podsumowanie

Należy stwierdzić, iż w zakresie przejścia zakładu pracy (lub jego części) z jednego pracodawcy na drugiego zastosowanie mają przepisy bezwzględnie obowiązujące. Oznacza to, że intencją ustawodawcy było stworzenie podstaw ochrony drugiego podmiotu stosunku pracy (będącym jednak w istocie jednym z przedmiotów przejęcia zakładu pracy). Dzięki temu zabiegowi pracodawcy mają bardzo ograniczoną możliwość wpływania na kształt stosunków pracy przy okazji dokonywania przejścia zakładu pracy. Inną kwestią pozostaje często pojawiające się pytanie: czy w danym przypadku możemy mówić o przejściu zakładu pracy na innego pracodawcę, czy np. mamy jedynie do czynienia z nabyciem pewnych składników majątkowych.

Literatura

- Celeda R., Florek L., Hintz A., Kijowski A., Szemplińska E., Wagner B., Zieliński T., *Kodeks pracy. Komentarz*, wyd. 4 pod red. L. Florka, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2005.
- Florek L., Zieliński T., *Prawo pracy*, wyd. 5, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Gersdorf M., Rączka K., Skoczyński J., *Kodeks pracy. Komentarz*, wyd. 9, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2008.
- Kodeks pracy. Komentarz*, pod red. W. Muszalskiego, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Sadlik S. *Przejęcie zakładu pracy przez nowego pracodawcę a umowy cywilnoprawne*, „Gazeta Prawna” nr 188 z dnia 27 września 2007 r.

Przemysław Dziubak

Zagadnienia zmiany stron stosunku pracy w przypadku przejścia zakładu pracy na innego przedsiębiorcę

Streszczenie

Wraz z transformacją systemową, która nastąpiła w roku 1989 (wprowadzenie systemu gospodarki wolnorynkowej) w relacjach między przedsiębiorcami o wiele częściej niż dotychczas zaczęły pojawiać się problemy związane z przejściem zakładu pracy z jednego pracodawcy na drugiego. Z uwagi na powyższe polskie prawo pracy uległo zmianie.

Ustawodawca wprowadził przepisy mające za zadanie chronić strony istniejących stosunków pracy, zarówno pracowników, jak i pracodawców (art. 23 Kodeksu pracy). Wyrazem ochrony pracowników jest m.in. możliwość rozwiązania przez pracowników stosunku pracy bez zachowania okresu wypowiedzenia. Natomiast przejawem ochrony pracodawców jest fakt, że uzyskują oni pewność, że wraz z nabyciem zakładu pracy będą mieli oni do dyspozycji pracowników niezbędnych do jego prowadzenia.

Istotą wprowadzonych zmian jest to, że nowy pracodawca wraz z przejściem zakładu pracy z mocy prawa staje się stroną istniejących stosunków pracy (wstępuje w miejsce dotychczasowego pracodawcy) – nie są konieczne żadne dodatkowe umowne zapisy w tym zakresie. Przedmiotowy przepis (art. 23 Kodeksu pracy) zawiera normy obligatoryjne, które nie mogą zostać zmienione za pomocą woli stron.

Należy także dodać, że wspomniana nowelizacja Kodeksu pracy rozstrzygnęła także wątpliwości związane z odpowiedzialnością pracodawców za zobowiązania powstałe przed przejściem zakładu pracy – odpowiedzialność ponoszą solidarnie obydwaj pracodawcy (dotychczasowy oraz przejmujący zakład pracy).

The most important issues concerning the transfer of workplace on other employer

Summary

It has to be said that one of the phenomenon of business relations is the transfer of workplace from one employer to another. Therefore the Polish labour law changed in the time of political system's changes in 1989. The legislator implied the regulations protecting the employees while the workplace is transferred (art. 231 §1 of Polish Labour Code).

According to those regulations the new employer becomes a party of existing employment relationship. There is nothing more that has to be done – the new employer becomes the employer of the employees in the transferred workplace by virtue of the law. These regulations are binding laws, so they cannt be changed in accordance with the will of the parties

Jacek Tylewicz

Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Karne aspekty rozpoczęcia działalności gospodarczej

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł jest próbą usystematyzowania i przedstawienia w sposób maksymalnie skondensowany problematyki odpowiedzialności karnej i karnej skarbowej, która rodzi się w związku z rozpoczęciem działalności gospodarczej.

Przedsiębiorcy, co wynika z doświadczeń autora, który jest sędzią orzekającym w sprawach karnych, często nie zdają sobie sprawy z tego, że rozpoczęcie przez nich działalności gospodarczej powoduje, iż mogą oni ponieść odpowiedzialność karną za działania lub zaniechania przy okazji prowadzenia działalności. Ich odpowiedzialność może bowiem wynikać z przekroczenia norm prawa karnego i karnego skarbowego.

By przedstawić problem takiej odpowiedzialności, należy jednak rozpocząć od przedstawienia podstawowych elementów mających wpływ na wykreowanie odpowiedzialności karnej.

Należy mieć świadomość, że podejmując jakąkolwiek z form aktywności, każdy z nas podlega wielu ograniczeniom. Mogą być to ograniczenia moralne, religijne, rodzinne, środowiskowe lub prawne. Państwo jako organizacja terytorialna i społeczna reguluje szereg naszych zachowań normami prawnymi. Pośród nich znajdują się normy prawa karnego. Wyznaczają one granice naszych wolności i działań obojętnych z punktu widzenia państwa. Granice te są wyznaczone przez normy prawa karnego materialnego, prawa karnego skarbowego oraz normy prawa o wykroczeniach. Odróżniają się te normy od innych tym, że ich przekroczenie lub nieposzanowanie jest zagrożone sankcją w postaci kary. Sankcją, której wykonanie gwarantuje aparat przymusu państwa.

Stosowanie tych norm ma na celu zorganizowanie społeczeństwa i zapewnienie mu jak największych, niesprzecznych ze sobą wolności. Zgodnych z definicją państwa prawa zawartą w Konstytucji.

Według art. 1 §1 kodeksu karnego przestępstwem jest czyn zabroniony, zagrożony karą, którego szkodliwość społeczna jest więcej niż znikoma.

„Odpowiedzialności karnej podlega ten tylko, kto popełnia czyn zabroniony pod groźbą kary przez ustawę obowiązującą w czasie jego popełnienia”.

Wyróżnić zatem w definicji przestępstwa można następujące elementy:

- czyn, czyli zachowanie człowieka stanowiące rezultat decyzji woli, będącej efektem skomplikowanego procesu oddziaływania różnych bodźców kształtujących motywację do tego zachowania. Czynem jest tylko świadome zachowanie się człowieka. Czynem w rozumieniu prawa karnego może być nie tylko działanie, ale również i bezczynność (zaniechanie), jeśli istniał obowiązek podjęcia określonego działania;
- bezprawność, czyli sprzeczność danego zachowania z całym obowiązującym porządkiem prawnym. W przypadku przepisów prawa karnego to sprzeczność z treścią normy karnej;
- społeczna szkodliwość, czyli rodzaj i charakter naruszonego przestępstwem dobra, rozmiary wyrządzonej lub grożącej szkody, sposób i okoliczności popełnienia czynu, wagę naruszonych przez sprawcę obowiązków, jak również postać zamiaru, motywację sprawcy, rodzaj naruszonych reguł ostrożności i stopień ich naruszenia;
- zagrożenie karą, czyli inaczej przewidziana przepisami prawa sankcja karna za popełnione przestępstwo.

Samo wypełnienie znamion czynu zabronionego nie jest wystarczające do przypisania komuś odpowiedzialności za popełniony czyn przestępny. By mówić o odpowiedzialności za popełnione przestępstwo należy ustalić, czy po stronie sprawcy zaistniało zawinienie. Zgodnie bowiem z normą art. 1 §3 kodeksu karnego nie popełnia przestępstwa sprawca czynu zabronionego, jeżeli nie można mu przypisać winy w czasie czynu.

Wina to inaczej psychiczny stosunek sprawcy do czynu.

Kodeks karny rozróżnia dwie postacie winy: winę umyślną i winę nieumyślną. Według art. 9 k.k. rozróżniamy dwa rodzaje umyślności (zamiaru):

- **zamiar bezpośredni** (*dolus directus*) – gdy sprawca chce popełnić czyn zabroniony,
- **zamiar ewentualny**, wynikowy (*dolus ewentualis*) – gdy sprawca przewiduje możliwość popełnienia czynu zabronionego i na to się godzi. Zamiar ewentualny zawsze występuje obok zamiaru bezpośredniego. Jako niższa forma umyślności.

Wina nieumyślna nie jest prostym zaprzeczeniem umyślności. Nieumyślność charakteryzuje naruszenie reguł lub naruszenie ostrożności w danych okolicznościach. Art. 9 §2 k.k. stanowi, że „Czyn zabroniony popełniony jest nieumyślnie, jeżeli sprawca nie mając zamiaru jego popełnienia, popełnia go jednak na skutek niezachowania ostrożności wymaganej w danych okolicznościach, mimo że możliwość popełnienia tego czynu przewidywał albo mógł przewidzieć”.

Nieumyślność może zatem być:

- lekkomyślnością (nieumyślność świadoma) – gdy sprawca przewiduje możliwość popełnienia czynu zabronionego i bezpodstawnie przypuszcza, że go uniknie,
- niedbalstwem (nieumyślność nieświadoma) – gdy sprawca nie przewiduje możliwości popełnienia czynu zabronionego choć mógł, powinien był to przewidzieć.

Odpowiedzialność za czyn popełniony umyślnie może wystąpić tylko wtedy, gdy przepisy przewidują taką formę zawinienia. Mówiąc inaczej, musi istnieć norma prawna określająca odpowiedzialność za czyn popełniony nieumyślnie.

Reasumując te wstępne uwagi można je sprowadzić do twierdzenia, że odpowiedzialność karną poniesie ten, kto popełni czyn bezprawny, społecznie szkodliwy, zagrożony karą i zawiniony.

Na potrzeby niniejszego artykułu należy wspomnieć o jednym z kilkunastu podziałów przestępstw. Otóż przestępstwa można podzielić na powszechne i indywidualne.

Przykładem przestępstwa powszechnego może być kradzież. Powszechność tego przestępstwa polega na tym, że może być ono popełnione przez każdego.

Przestępstwo indywidualne to takie, które może być popełnione przez sprawcę o określonych cechach. Takim przestępstwem jest pokrzywdzenie wierzyciela (art. 300 k.k.). Stanowi on, że kto, w razie grożącej mu niewypłacalności lub upadłości, udaremnia lub uszczupla zaspokojenie swojego wierzyciela przez to, że usuwa, ukrywa, zbywa, darowuje, niszczy, rzeczywiście lub pozornie obciąża albo uszkadza składniki swojego majątku, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3. W obecnym stanie prawnym niewypłacalność lub upadłość wiążą się wyłącznie z działaniami gospodarczymi. Pojęcia te nie dotyczą osób fizycznych. Zatem sprawcą przestępstwa z art. 300 k.k. może być przedsiębiorca, a nie osoba fizyczna. Skomplikuje ten stan rzeczy lub spowoduje konieczność nowego sformułowania tego przepisu wprowadzenie upadłości konsumenckiej.

Z tego skrótkowo zarysowanego podziału przestępstw wynika, że rozpoczęcie działalności gospodarczej ma dla osoby podejmującej taką działalność również skutki w sferze odpowiedzialności karnej.

1. Rozpoczęcie działalności gospodarczej

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto uproszczenie pomijając różne formy organizacyjne podmiotów gospodarczych, takie jak spółki prawa cywilnego i handlowego. By nie komplikować wykładu, przyjęto, że działalność gospodarcza jest podejmowana przez podmiot indywidualny. Takie założenie pozwoli na uniknięcie wdawania się w dywagacje dotyczące odpowiedzialności w strukturze organów oraz odpowiedzialności podmiotów zbiorowych, co przekroczyłoby znacznie ramy niniejszego opracowania.

Podstawowym aktem prawnym regulującym kwestie rozpoczęcia działalności gospodarczej jest ustawa z dnia 2.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2008 Nr 70 poz. 416).

Art. 2 cyt. ustawy podaje definicję działalności gospodarczej. Jest nią zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie,

rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły.

Wyłącza spod swojego działania ustawa działalność wytwórczą w rolnictwie w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, a także wynajmowania przez rolników pokoi, sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów.

Definiuje też cyt. ustawa pojęcie przedsiębiorcy. Zgodnie z art. 3, jest nim osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą, a także wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej.

„W świetle tej ustawy przedsiębiorcą jest każdy podmiot, który według obowiązujących przepisów prawa posiada status osoby fizycznej, osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej niebędącej osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, a jednocześnie prowadzi we własnym imieniu zarobkową działalność wytwórczą, budowlaną, handlową, usługową oraz prowadzi działalność polegającą na poszukiwaniu, rozpoznawaniu i wydobywaniu kopalin ze złóż, jak również działalność zawodową, wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły. Zatem warunkiem uzyskania statusu przedsiębiorcy przez podmioty wskazane w art. 4 u.s.d.g. jest prowadzenie we własnym imieniu zorganizowanej i ciągłej działalności, mającej na celu pozyskanie korzyści majątkowej, która kwalifikowana jest do sfery gospodarczej rozumianej alternatywnie jako działalność wytwórcza, budowlana, handlowa lub usługowa. Szczególnego znaczenia, a tym samym odrębnego traktowania, w aspekcie przepisów szczególnych, jak np. ustawa o radcach prawnych, adwokaturze czy notariacie, nabiera działalność zawodowa prowadzona przez osobę fizyczną świadczącą pomoc prawną”¹.

Tak zdefiniowany przedsiębiorca z chwilą rozpoczęcia działalności gospodarczej staje się również podmiotem, do którego kierowane są normy prawa karnego.

Momentem, od którego osoba fizyczna staje się przedsiębiorcą jest uzyskanie wpisu rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym albo do Ewidencji Działalności Gospodarczej, zwanej dalej „ewidencją” (art. 14.1. cyt. ustawy).

Należy zatem przeanalizować kwestię odpowiedzialności karnej i jej rozszerzenia w momencie wpisu do ewidencji.

Jak stwierdzono wcześniej, osoba fizyczna zdolna w myśl ustawy o swobodzie gospodarczej do rozpoczęcia działalności gospodarczej, to osoba posiadająca zgodnie z art. 11 kodeksu cywilnego pełną zdolność do czynności prawnych, czyli osoba pełnoletnia. Zatem osoba taka ponosi już pełną odpowiedzialność za czyny o charakterze karnym, bowiem zgodnie z art. 10 §1 kodeksu karnego taką odpowiedzialność ponosi się od ukończenia 17 roku życia.

¹ Vide *Komentarz do art. 4 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, A. Powałowski (red.), S. Koroluk, M. Pawelczyk, E. Przeszło, K. Trzeciński, E. Wieczorek, *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej. Komentarz*, ABC, 2007.

Rozpoczęcie działalności gospodarczej wymaga złożenia wniosku. Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 24.03.2009 r. w sprawie wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej, które weszło w życie w dniu 31.03.2009 r. (w przypisie: Dz.U. Nr 50, poz. 399) uprawnia wnioskodawcę do złożenia do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) tak w formie pisemnej na formularzu, jak i elektronicznej. Z dniem złożenia wniosku osoba fizyczna może już podjąć działalność gospodarczą. Skutkiem złożenia wniosku, urząd nadaje przedsiębiorcy numer NIP, numer REGON oraz niezależnie od osobistego obowiązku zgłoszenia się przedsiębiorcy w ZUS, zgłasza go z urzędu. Dane które wnioskodawca musi podać, winny być prawdziwe.

Można wyobrazić sobie sytuację, że dane zawarte we wniosku są nieprawdziwe. Na przykład podaje się tam informację o ustaniu małżeńskiej wspólności majątkowej. Jest to informacja nieprawdziwa, podana celowo przez wnioskodawcę.

W takiej sytuacji mogą wystąpić dwa skutki. Pierwszym będzie wykreślenie wpisu do ewidencji w trybie art. 38 ust. 1 cyt. ustawy. Drugim skutkiem będzie powstanie odpowiedzialności karnej za przestępstwo wyłudzenia poświadczenia nieprawdy. Tym wyłudzonym poświadczeniem nieprawdy będzie wypis z Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej. W takiej sytuacji odpowiedzialność karłą poniesie osoba fizyczna, która świadomie dopuściła się przestępstwa wyłudzenia poświadczenia nieprawdy. Jeżeliby ustalono, że posłużono się w tym celu podrobionym dokumentem, odpowiedzialność rozciągnęłaby się również na ten czyn. Wyrzekając w takiej sprawie sąd może poza orzeczoną karą orzec środek karny wynikający z art. 41§2 k.k. i może orzec zakaz prowadzenia określonej działalności gospodarczej w razie skazania za przestępstwo popełnione w związku z prowadzeniem takiej działalności, jeżeli dalsze jej prowadzenie zagraża istotnym dobrom chronionym prawem. Doprowadziłoby to do niemożności podjęcia przez osobę fizyczną w czasie trwania środka karnego działalności gospodarczej. Opisane powyżej przestępstwo byłoby przestępstwem powszechnym, możliwym do popełnienia przez każdego.

W przypadku złożenia wbrew istniejącemu zakazowi wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej organ gminy na podstawie art. 32 cyt. ustawy odmówiłby wpisu. Ale takie działanie osoby fizycznej musiałoby zostać uznane za naruszenie zakazu wynikającego z orzeczonego środka karnego, co skutkowałoby koniecznością postawienia zarzutu z art. 244 k.k., który stanowi, że kto nie stosuje się do orzeczonego przez sąd zakazu [...] prowadzenia działalności, [...] podlega karze pozbawienia wolności do lat 3.

Podany powyżej przykład pokazuje dobitnie, że zainicjowanie działań zmierzających do rozpoczęcia działalności gospodarczej i złożenie wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej może odnieść skutki w sferze odpowiedzialności karnej osoby fizycznej, ale również, mimo nierozpoczęcia działalności gospodarczej, w sferze potencjalnej działalności gospodarczej (zakaz jej prowadzenia).

Inaczej będzie przedstawiać się kwestia odpowiedzialności karnej osoby, która na podstawie wpisu do stosownego rejestru stała się przedsiębiorcą. Poza

odpowiedzialnością za popełnienie przestępstw powszechnych (vide przytoczony wcześniej przykład kradzieży) fakt skutecznego zarejestrowania działalności gospodarczej rozciąga odpowiedzialność przedsiębiorcy na przestępstwa indywidualne. Są one wyszczególnione w kodeksie karnym w rozdziale XXXVI „Przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu”. Ustawodawca wymienia tam przestępstwa: nadużycie zaufania przy prowadzeniu spraw majątkowych (art. 296 k.k.), korupcja w sektorze gospodarczym (art. 296a k.k.), korupcja przy organizowaniu zawodów sportowych (art. 296b k.k.), wyłudzenie subwencji (art. 297 k.k.), udaremnienie lub uszczuplenie zaspokojenia wierzyciela (art. 300 k.k.), oszukańczy transfer majątku (art. 301 k.k.), działanie na szkodę wierzycieli (art. 302 k.k.), udaremnienie lub utrudnienie przetargu (art. 305 k.k.).

2. Odpowiedzialność karna przedsiębiorcy

Kolejne przepisy dotyczące przedsiębiorców można znaleźć w kodeksie spółek handlowych (ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych; Dz.U. z dnia 8 listopada 2000 r.). Zawarte w kodeksie spółek handlowych przepisy przewidują odpowiedzialność karną za działanie na szkodę spółki (art. 585 k.s.h.), niezgłoszenie upadłości (art. 586 k.s.h.), ogłaszanie nieprawdziwych danych dotyczących działalności spółki (art. 587 k.s.h.), dopuszczenie do nabycia własnych udziałów lub akcji (art. 588 k.s.h.), umożliwienie bezprawnego głosowania na walnym zgromadzeniu lub bezprawnego wykonywania praw mniejszości (art. 589 k.s.h.), niedopełnienie obowiązków sprawozdawczych przez zarząd (art. 594 k.s.h.).

Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. z dnia 31 lipca 1995 r.) przewiduje w art. 56, że „kto wbrew obowiązkowi przekazuje dane statystyczne niezgodne ze stanem faktycznym, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2”.

Szereg norm karnych wprowadza również ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska. Z uwagi na ramy artykułu zamieszczono tylko wzmiankę o tych regulacjach prawnych. Przedsiębiorcy mogą dotyczyć również normy karne dotyczące odpadów, gospodarki wodnej, praw pracowniczych, bezpieczeństwa i higieny pracy.

Poza przepisami kodeksu karnego, kodeksu spółek handlowych oraz wzmiankowanych innych ustaw przedsiębiorca podlega odpowiedzialności karnej wynikającej z kodeksu karnego skarbowego. Ustawa ta wymaga kilku zdań komentarza. Polski system prawa przyjął, że ustawy proceduralne były uchwalane w odrębnych aktach prawnych i nie „mieszano” ich z ustawami materialnymi. Przykładem mogą być kodeksy postępowania karnego, administracyjnego, cywilnego z jednej strony i kodeksy cywilne, karne z drugiej. Wyłom w tej zasadzie tworzyło ustawodawstwo karne skarbowe. Niesławnej pamięci ustawa karna skarbową połączyła w jednym akcie prawnym przepisy materialne i proceduralne. Powielił to obecnie obowiązujący kodeks

karny skarbowy (ustawa z 10.09.1999 r.). Ustawa składa się z dwóch części – części materialnej i części procesowej.

System prawa karnego kieruje się specyficznymi dla tej gałęzi prawa zasadami. Jedną z nich, jest zasada stosowania ustawy względniejszej dla sprawcy. Sprowadza się to do tego, że zasadą jest stosowanie ustawy obowiązującej w czasie orzekania o odpowiedzialności karnej. Jednakże organy procesowe mają obowiązek stosowania ustawy obowiązującej uprzednio, w czasie popełnienia przestępstwa, jeżeli jest ona względniejsza dla sprawcy. Na gruncie prawa karnego uznanie ustawy za względniejszą sprowadza się do przeprowadzenia analizy zagrożenia karą normy przewidywanej przez ustawę starą i nową. W zależności od tego, jaka kara grozi za ten sam czyn i czy jest to kara łagodniejsza, wskazuje ona na „względniejszą” ustawę.

Jak wspomniano wyżej, kodeks karny skarbowy jest ustawą zawierającą normy prawa karnego materialnego i procesowego pomieszczone w jednym akcie prawnym. Zatem poszukiwanie „względniejszej” ustawy jest utrudnione, ponieważ poza analizą zagrożenia karą należy również prowadzić analizę przepisów proceduralnych i poszukiwać przepisów względniejszych. Może się wydawać, że sygnalizowany problem nie stanowi większej trudności przy orzekaniu w sprawach karnych skarbowych. Na podstawie własnego doświadczenia orzeczniczego mogę jednak stwierdzić, że postępowania karne skarbowe są często bardzo czasochłonne i to we wszystkich etapach postępowania. Poczynając na przykład od wydania decyzji o wymiarze podatku do jej uprawomocnienia poprzez odwołania instancyjne czasami ten okres wynosi kilka lat. Niekiedy konieczne jest również oczekiwanie na rozstrzygnięcie skarg stron podnoszonych przed Wojewódzkimi Sądami Administracyjnymi i Naczelnym Sądem Administracyjnym. Pominięcie tego etapu rozstrzygnięcia podstawy faktycznej i prawnej późniejszego zarzutu karnego może doprowadzić do paradoksalnych sytuacji, gdy stawia się komuś np. zarzut popełnienia przestępstwa podatkowego i dopiero na etapie sądowym okazuje się, że decyzje administracyjne będące podstawą wymiaru podatku zostają uchylone w postępowaniu przed sądami administracyjnymi. Tym samym zarzut karny przestaje mieć swoje umocowanie w decyzji podatkowej, która została uchylona. Że nie są to sytuacje będące wyłącznie ćwiczeniem intelektualnym, niech świadczą losy spółki „Optimus” i jej właściciela czy potężnej wrocławskiej firmy komputerowej „Computerland” i jej właścicieli.

Podane przykłady mają na celu uświadomienie, że pomiędzy zdarzeniem stanowiącym podstawę do formułowania zarzutów karnych skarbowych a czasem orzekania o tym zdarzeniu upływa nieraz kilka lat. Powoduje to konieczność ustalenia, jakie prawo obowiązywało w chwili zdarzenia i czy w chwili orzekania o tym zdarzeniu prawo to jest takie samo. Może bowiem być i tak, że w chwili orzekania czyn nie stanowi już przestępstwa. W takiej sytuacji zgodnie z obowiązującą zasadą *nullum crimen sine lege* (nie ma zbrodni bez ustawy) należy oskarżonego uniewinnić. Gorzej, gdy ustawodawca modyfikuje opis czynu zawarty w ustawie i nieznacznie zmienia jego znamiona. Wtedy konieczne jest przeprowadzenie analizy „względności” przepisów. Może być i tak, co zdarza się, gdy oskarżono kogoś o czyn popełniony pod rządami ustawy karnej

skarbowej, a Sąd orzeka współcześnie na podstawie przepisów kodeksu karnego skarbowego, że zagrożenia karami przewidywanymi przez tożsame przepisy obu przywołanych ustaw są jednakowe. W takiej sytuacji poszukiwanie „względniejszej” ustawy wymaga prowadzenia analizy systemowej również części proceduralnej. Może być bowiem tak, że przepisy procedury mogą przewidywać łagodniejsze traktowanie sprawcy.

Wracając do ustawy karnej skarbowej należy zaznaczyć, że w części dotyczącej przepisów materialnych reguluje ona odpowiedzialność za przestępstwa i wykroczenia skarbowe. Przestępstwem skarbowym jest czyn społecznie szkodliwy, zawiniony, pod groźbą kary w czasie jego popełnienia. Zatem definicja przestępstwa skarbowego jest tożsama z pojęciem przestępstwa z kodeksu karnego. Wykroczeniem skarbowym jest czyn zabroniony przez kodeks pod groźbą kary grzywny określonej kwotowo, jeżeli kwota uszczuplonej lub narażonej na uszczuplenie należności publiczno-prawnej albo wartość przedmiotu czynu nie przekracza pięciokrotnej wysokości minimalnego wynagrodzenia w czasie jego popełnienia. Wykroczeniem skarbowym jest także inny czyn zabroniony, jeżeli kodeks tak stanowi.

Kodeks karny skarbowy przewiduje cztery rodzaje przestępstw i wykroczeń skarbowych:

1. Przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko obowiązkom podatkowym i rozliczeniom z tytułu dotacji lub subwencji – art. 54-84,
2. Przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko obowiązkom celnym oraz zasadom obrotu z zagranicą towarami i usługami – art. 85-96,
3. Przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko obrotowi dewizowemu – art. 97-106ł,
4. Przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko organizacji gier i zakładów wzajemnych – art. 107-111.

Ad 1. Działalność gospodarcza podlega różnorodnym obowiązkom podatkowym. Część z nich jest definiowana w ordynacji podatkowej, ustawie o podatku akcyzowym, ustawie o VAT itd. Regulacje te określają obowiązki podatnika wobec Skarbu Państwa. Rzadko która z nich zawiera przepisy sankcjonujące za niedochowanie obowiązków podatkowych. Rolę sankcjonującą pełni kodeks karny skarbowy.

W rozdziale „Przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko obowiązkom podatkowym i rozliczeniom z tytułu dotacji lub subwencji” ustawodawca zawarł wszystkie stany prawne, które w jego ocenie winny być sankcjonowane karą.

Wyszczególnia ustawodawca tutaj takie przestępstwa, jak uchylanie się od opodatkowania (art. 54 k.k.s.), firmanctwo (art. 55 k.k.s.), czyli posłużenie się cudzą firmą w celu ukrycia własnej działalności gospodarczej, oszustwo podatkowe (art. 56 k.k.s.), uporczywe niewpłacanie podatku w terminie (art. 57 k.k.s.), nieprowadzenie ksiąg (art. 60 k.k.s.) lub prowadzenie ich w sposób nierzetelny (art. 61 k.k.s.), niewystawienie faktury (art. 62 k.k.s.), naruszenie przepisów dotyczących znaków akcyzy (art. 63-74 k.k.s.).

Już pobieżna analiza zakresu znamion przywołanych powyżej przepisów pozwala na postawienie tezy, że ustawodawca stworzył szczelny system ochrony

interesów finansowych państwa poprzez objęcie najważniejszych jego elementów ochroną karną.

Ad 2. Przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko obowiązkowi celnemu oraz zasadom obrotu z zagranicą towarami i usługami.

W rozdziale tym wyszczególniono szereg czynów godzących w obrót towarowy z zagranicą. Przepisy te zostały zintegrowane z dyrektywami Unii Europejskiej. Oczywiście jest, że przepisy karne zawarte w tym rozdziale będą dotyczyć tylko tych przedsiębiorców, którzy rozpoczęli działalność polegającą na eksporcie lub imporcie towarów. Wśród przepisów karnych zwrócić uwagę trzeba na normy art. 85 k.k.s. (wyłudzenie pozwolenia na obrót zagraniczny), art. 86 k.k.s. (przemyt), art. 87 k.k.s. (oszustwo celne).

Ad 3. Przestępstwa i wykroczenia zawarte w tym rozdziale są konsekwencją karną przepisów prawa dewizowego (ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. – Prawo dewizowe; Dz.U. Nr 141, poz. 1178, z późn. zm.). Pojęcia użyte w redakcji przepisów zaczerpnięte zostały z ustawy Prawo dewizowe i tam też należy szukać wyjaśnienia ich znaczenia. Przepisy karne skarbowe dotyczące obrotu dewizowego mają charakter norm powszechnie obowiązujących tak osoby fizyczne, jak i inne podmioty prawa (vide art. 2 ust. 1 Prawa dewizowego). Zatem sprawcą przestępstwa skarbowego dewizowego może być osoba fizyczna lub osoba działająca w imieniu i na rzecz osoby prawnej. Pojęcie działalności gospodarczej w przypadku wykonywania jej w kraju to działalność gospodarcza w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 173, poz. 1807, z późn. zm.). Tym samym odpowiedzialności karnej skarbowej za przestępstwo dewizowe podlega również przedsiębiorca. W ramach tej odpowiedzialności karnej odpowiada np. osoba prowadząca kantor wymiany walut.

Ad 4. Przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe przeciwko organizacji gier i zakładów wzajemnych to konsekwencja karna przepisów ustawy z dnia 29 lipca 1992 r. o grach i zakładach wzajemnych. Przepisy karne zamieszczone w kodeksie karnym skarbowym mają przede wszystkim na celu ochronę monopolu Państwa w zakresie organizacji gier i zakładów.

Powyższy, skrótowy, przegląd sytuacji prawnej osoby fizycznej, która podejmuje działalność gospodarczą może prowadzić do wniosku, że na przedsiębiorcę „czycha” państwo ze swoim aparatem przymusu. Jest to wrażenie błędne. System prawa karnego dotyczącego przedsiębiorcy jest tak skonstruowany, by przede wszystkim chronił interesy ekonomiczne państwa. Pochodną tej ochrony jest takie uporządkowanie obrotu gospodarczego, by oczywiście nieopłacalne było prowadzenie nieuczciwej działalności. Po to właśnie stworzono normy prawa karnego, by ich stosowanie przeciwdziałało nieuczciwemu obrotowi. Żadnemu z systemów prawnych czy to opartych na regule anglosaskiej, czy też regulowanych prawami stanowionymi systemu kontynentalnego nie udało się jednak stworzyć idealnego, szczelnego systemu zabezpieczającego działalność gospodarczą przed nieuczciwymi działaniami uczestniczących w nim podmiotów.

Literatura

- Grzegorzcyk T., *Komentarz do ustawy z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy* (Dz.U.99.83.930), w: T. Grzegorzcyk, *Kodeks karny skarbowy. Komentarz*, Dom Wydawniczy ABC, 2006, wyd. III.
- Kodeks karny – ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. z późn. zm.
- Kodeks karny skarbowy – ustawa z dnia 10 września 1999 r. z późn. zm.
- Komentarz do art. 4 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*, A. Powalowski (red.), S. Koroluk, M. Pawełczyk, E. Przeszło, K. Trzeciński, E. Wieczorek, *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej. Komentarz*, ABC, 2007.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dn. 24.03.2009 r. w sprawie wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej (Dz.U. Nr 50, poz. 399).
- Ustawa z dnia 2.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2008 Nr 70 poz. 416).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z dnia 8 listopada 2000 r.).
- Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. z dnia 31 lipca 1995 r.).
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska.
- Ustawa z dnia 29 lipca 1992 r. o grach i zakładach wzajemnych.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. – Prawo dewizowe (Dz.U. Nr 141, poz. 1178, z późn. zm.).

Jacek Tylewicz

Karne aspekty rozpoczęcia działalności gospodarczej

Streszczenie

Artykuł stanowi próbę prezentacji odpowiedzialności karnej związanej z rozpoczęciem działalności gospodarczej. Podjęcie działalności stawia przed przedsiębiorcami wymagania ujęte także w reżimie odpowiedzialności karnej. Stąd przedsiębiorcy winni nie tylko oceniać swoją aktywność gospodarczą i przez nią podejmować działalność gospodarczą, ale i mieć świadomość jakie niebezpieczeństwa, w tym karne a nie tylko ekonomiczne stają przed przedsiębiorcą.

Penal aspects of setting a business

Summary

This article is test of summary presentation of criminal responsibility which results from beginning of economic activity. Registration process of such activity bears liability of potential businessman in the case of false data being registrated. Registration of economic activity causes that businessman starts to fall within criminal responsibility for actions exceeding economical criminal law norms. Therefore, he falls within responsibility which results from his economic activity.

III. Konkurencyjność przedsiębiorstw – ceny, ryzyko, marketing

Sławomir Kalinowski

Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Ekonomia eksperymentalna a formy organizacji rynku

Wprowadzenie

Przedmiotem artykułu są badania eksperymentalne, dotyczące instytucji organizujących wymianę rynkową. Ich prezentacja w literaturze przedmiotu często łączona jest z opisem studiów eksperymentalnych nad strukturami rynkowymi. Przez instytucje rozumieć należy sformalizowane strumienie i zasady wymiany informacji i zawierania transakcji między kupującymi i sprzedającymi. Struktura rynkowa to określona sytuacja rynkowa generowana przez daną liczbę podmiotów po stronie popytu i podaży. Zarówno instytucje, jak i struktury rynkowe podlegają ocenie z punktu widzenia ich efektywności rozumianej jako stopień zbliżenia do równowagi niekooperacyjnej w doskonałej konkurencji¹. Innymi słowy, porównanie różnych instytucji w ramach danej struktury rynkowej przyniesie może ich uszeregowanie zgodnie z malejącą sumą nadwyżek producenta i konsumenta. Podobnie porównanie różnych struktur rynkowych (ta sama liczba kupujących i różna liczba sprzedających) organizowanych przez tę samą instytucję może generować ich uszeregowanie zgodnie z malejącą efektywnością. „Do lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia, w literaturze przedmiotu, równowagi dla konkretnych struktur rynkowych były wywodzone bezpośrednio z używanych ad hoc założeń o ujawnieniu popytu lub «cenobiorczym» zachowaniu podmiotów”². Kolejne lata otworzyły nowy obszar badań eksperymentalnych nad rolą instytucji w budowaniu efektywności wymiany rynkowej. W swojej początkowej fazie przyniosły one koncepcję aukcji dwustronnej (double auction), która do dziś broni się jako najefektywniejsza instytucja rynkowa.

¹ Zgodnie z poglądami Marshalla, doskonała konkurencja generuje największą z możliwych wartość kreowaną przez wymianę rynkową rozumianą jako suma nadwyżek konsumenta i producenta.

² V.L. Smith, *Theory, Experiment and Economics*, “Journal of Economic Perspectives” 1989, 3;1, s. 151-169.

1. Pierwsze eksperymenty z formami organizacji rynku

Za pionierskie studium eksperymentalne nad efektywnością wymiany rynkowej powszechnie uznaje się badania przeprowadzone przez Edwarda H. Chamberlina w 1947 r.³ U podstaw przeprowadzenia tego eksperymentu leżało dążenie do sprawdzenia tezy, zgodnie z którą sytuacja rynkowa często odbiega od oczekiwań wynikających z modelu doskonałej konkurencji.

Chamberlin zaprojektował eksperymentalny rynek, wyznaczając każdemu kupującemu maksymalny poziom ceny, po której może kupić jedną jednostkę dobra, i każdemu sprzedającemu minimalny poziom ceny sprzedaży tej jednostki. Kupując dobro po cenie niższej od maksymalnej, nabywca osiąga korzyść, podobnie jak sprzedający po cenie wyższej od minimalnej. Korzyści, o których mowa miały charakter hipotetyczny. Dobro miało charakter jednorodny i niepodzielny. Gracze negocjowali między sobą transakcje kupna i sprzedaży. Rosnąca liczba kupujących przy malejących cenach maksymalnych układała się w krzywą popytu, a rosnąca liczba sprzedających przy rosnących cenach minimalnych sprzedaży w krzywą podaży. Ilość i cena równowagi konkurencyjnej mogła być jednoznacznie ustalona.

Eksperyment objął 46 modeli rynków. Ilość, która podlegała wymianie była większa niż równowaga konkurencyjna na 42 spośród nich. Średnia cena transakcyjna była niższa od ceny równowagi, konkurencyjnej na 39 rynkach. Chamberlin uznał wyniki eksperymentu za istotnie potwierdzające podejrzenia o niedoskonałości konkurencji. Przy okazji, analiza przebiegu eksperymentu negatywnie zweryfikowała jego wcześniejszą tezę stanowiącą, że każdy z kupujących, którzy mogliby nabywać dobro po cenie równowagi, realizuje transakcję, nawet gdy rynek nie osiąga równowagi. Okazało się, że niektórzy kupujący nie zawarli transakcji, ponieważ sprzedawcy, którzy mogli im sprzedać dobro, wcześniej sprzedali je innym kupującym po cenie niższej od ceny równowagi. Jakkolwiek Chamberlin traktował wyniki swojego eksperymentu jako wstępne i zachowywał dużą rezerwę co do możliwości zastosowania metod eksperymentalnych w ekonomii, to jego eksperyment wyznaczył wzorzec konstruowania eksperymentalnych modeli rynkowych. Praktyka wymiany rynkowej, w całym swoim bogactwie postaci, oraz badania eksperymentalne przyniosły bardzo dużą różnorodność instytucji rynkowych. W dalszej części tego artykułu zostaną przedstawione jedynie najważniejsze.

³ E.H. Chamberlin, *An Experimental Imperfect Market*, "Journal of Political Economy" 1948, 56 nr 2, s. 95-108.

2. Rodzaje instytucji rynkowych

Prezentacja form organizacji rynku, jego instytucji, oparta zostanie na klasyfikacji zaproponowanej przez Holta⁴. Zgodnie z nią, instytucje rynkowe można pogrupować w następujące podzbiory:

- a) aukcje o cenach obwieszczanych,
- b) rynki o jednolitej cenie,
- c) jednostronne aukcje sekwencyjne,
- d) aukcje dwustronne.

Aukcje o cenach obwieszczanych (posted-offer)

W ramach tego typu instytucji sprzedawca ogłasza cenę, po której chce sprzedać określoną ilość dobra. Kupujący może ofertę zaakceptować lub zaniechać zakupu (take it or leave it). Nie ma możliwości negocjacji lub udzielenia opustu przez sprzedawcę. W teorii gier, rynki tego typu analizowane są jako gry oparte na modelu Bertranda-Edgewortha⁵. Mechanizm aukcji o cenach obwieszczanych dobrze charakteryzują Plott i Smith⁶. Sprzedawcy w każdym z okresów rynkowych zapisują na swoich kartkach oferowane ceny. Kartki są zbierane, a ceny przepisane na tablicę w kolejności rosnącej. Następnie kupujący są wybierani w kolejności ustalonej losowo. Pierwszy podaje, jaką ilość i od którego sprzedawcy pragnie kupić. Wybrany sprzedawca ustala, jaką ilość chce sprzedać (co najmniej jednostkę i maksymalnie tyle, ile chciał nabyć kupujący). Jeśli pierwszy wybrany sprzedawca nie zaspokoił całego popytu kupującego, ten ostatni może wybrać ofertę kolejnego. Kiedy pierwszy kupujący nabeździe żadaną ilość, na rynku pojawia się następny i dokonuje zakupów zgodnie z tym samym mechanizmem. Okres rynkowy dobiega końca, gdy wszyscy kupujący skorzystają z możliwości dokonania zakupów.

Gdyby „nałożyć” instytucję cen obwieszczanych na strukturę rynkową monopolu bilateralnego, można by otrzymać jego wersję z przywództwem cenowym sprzedającego i teoretycznym wskazaniem równowagi w punkcie Bowleya⁷. Instytucja cen obwieszczanych przynosi równowagę na wyższym poziomie ceny niż w przypadku sytuacji o równorzędnej pozycji kupujących i sprzedających. Dotyczy to nie tylko monopolu bilateralnego. Również w oligopolu taka teza znajduje teoretyczne uzasadnienie.

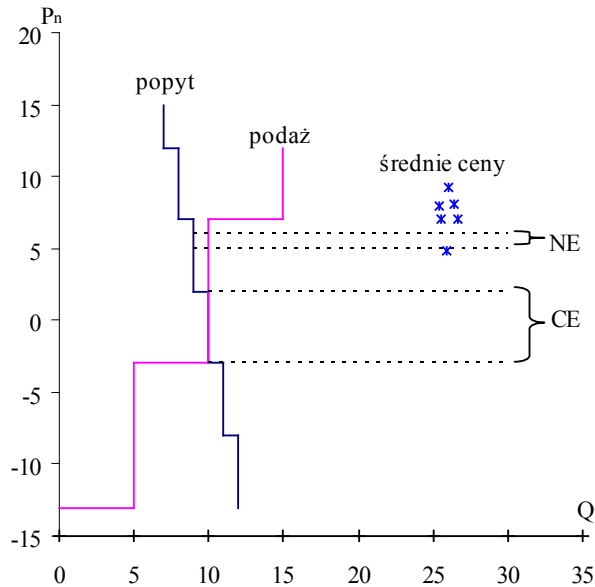
⁴ Ch.A. Holt, *Industrial Organization*, w: J.H. Kagel, A.E. Roth (red.), *The Handbook of Experimental Economics*, Princeton University Press, Princeton NJ 1995.

⁵ J.B. Kruse, S. Rassenti, S.S. Reynolds, V.L. Smith, *Bertrand – Edgeworth Competition in Experimental Markets*, *Econometrica* 1994, 62:2, s. 343-371.

⁶ C.R., Plott, V.L. Smith, *An Experimental Examination of Two Exchange Institutions*, *Review of Economic Studies* 1978, 45, s. 152-153.

⁷ Punkt Bowleya to niekooperacyjna równowaga w monopolu bilateralnym z przywództwem cenowym sprzedawcy. Wybiera on taką ofertę cenową, przy której kupujący, zamawiając optymalną ilość z punktu widzenia własnego interesu, maksymalizuje zysk sprzedawcy. Zob. A.L. Bowley, *On Bilateral Monopoly*, „*Economic Journal*” 1928, 38, s. 651-659.

Wykres 1. Średnie ceny równowagi dla sześciu sesji aukcji z ceną obwieszczaną w triopolu



Źródło: J. Ketcham, V.L. Smith, A.W. Williams, *Comparison of Posted Offer and Double Auction Pricing Institution*, *Review of Economic Studies* 1984, 51 October, s. 595-614.

Efekt podniesienia ceny znalazł ilustrację w wynikach eksperymentu Ketchama, Smitha i Williamsa⁸. Przeprowadzili oni porównawcze studium aukcji o cenach obwieszczanych i aukcji dwustronnej. Po stronie podaży na rynku było trzech producentów, z których każdy dysponował pięcioma jednostkami dobra o kosztach marginalnych odpowiednio równych -13, -3 i 7 (wartości normalizowane tak, aby cena równowagi rynkowej w doskonałej konkurencji CE przyjmowała wartości z przedziału wokół zera). Funkcja popytu pokazuje, że przy cenie 12 jest popyt na siedem jednostek. Sprzedanie kolejnych wymaga za każdym razem obniżenia ceny o 5. Równowaga doskonała konkurencyjna (CE) to ilość równa 9 i cena z przedziału (-3;2).

Ilość równa 9 na przecięciu popytu i podaży sprawia, że jeden z „tańszych” sprzedawców nie sprzedaje wszystkich posiadanych jednostek dobra. Skłania to ich do obniżenia ceny poniżej 7. Wyznaczenie równowagi Nasha wymagało uwzględnienia kolejności pojawiania się kupujących. Efekt obliczeń przyniósł ceny 5, 6 i 8 odpowiednio dla pierwszego, drugiego i trzeciego gracza. W równowadze Nasha⁹ wszystkie dziewięć jednostek dobra zostanie sprzedane po cenie 5 lub 6. Przepro-

⁸ J. Ketcham, V.L. Smith, A.W. Williams, *Comparison of Posted Offer and Double Auction Pricing Institution*, „*Review of Economic Studies*” 1984, 51 October, s. 595-614.

⁹ Równowaga Nasha to taki zbiór strategii wszystkich graczy, które są najlepszą odpowiedzią na siebie nawzajem. Opisany stan dotyczy gier niekooperacyjnych. Zob. J.F. Nash, *Equilibrium Points in N-Person Games*, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 1950,36, s. 48-49.

wadzano sześć sesji. Średnie wartości ceny dla etapów 7-9 każdej z nich zaznaczono gwiazdkami. Pięć średnich znalazło się ponad przedziałem równowagi Nasha, jedna blisko jej dolnej granicy. Wyniki eksperymentu były zgodne z tezą o wynoszeniu cen ponad poziom równowagi niekooperacyjnej w wyniku zastosowania mechanizmu aukcji z cenami obwieszczanymi.

Mechanizm cen obwieszczanych może zostać odwrócony. Wówczas rolę aktywnego przywódcy cenowego przejmują kupujący. Mamy wtedy do czynienia z aukcją o obwieszczanych cenach zakupu (posted-bid auction). Tego typu instytucja jest dosyć powszechna w przypadku rynków, na których podaż reprezentuje jeden podmiot. Przywództwo cenowe kupujących staje się narzędziem ograniczenia pozycji monopolistycznej sprzedającego. Jednocześnie należy podkreślić, że „rynek monopolistyczny zorganizowany w formie posted-offer auction jest modelem, który daje możliwość pełnego odwzorowania sytuacji rynkowej monopolu w warunkach eksperymentalnych”¹⁰.

Jeżeli mamy do czynienia z posted-bid auction, na której ma być sprzedana określona ilość dobra równa Q , rynek przybiera postać aukcji dyskryminującej (discriminative auction). Kupujący deklarując cenę zakupu i ilość dobra szeregowani są od najwyższej do najniższej ceny. Następnie kumulowane są ilości deklarowanych zakupów w kolejności malejącej ceny. Transakcji dokonają ci, których wielkości popytu „zmieszczą się” w ilości Q . Ostatni z nich będzie mógł zrealizować jedynie część swojego zapotrzebowania. Każdy kupuje po deklarowanej przez siebie cenie. Taka organizacja rynku przypomina trochę dyskryminację cenową monopolu. „Jeden z wariantów aukcji dyskryminującej jest wykorzystywany przy cotygodniowej sprzedaży amerykańskich bonów skarbowych”¹¹.

Rynki o jednolitej cenie

Gdyby w mechanizmie aukcji dyskryminującej zmienić tylko jeden element, przybrałaby postać aukcji konkurencyjnej (*competitive auction*). Tym elementem jest ustalenie jednolitej ceny dla wszystkich transakcji. Jej poziom odpowiada cenie „czyszczącej” rynek, czyli oferowanej przez pierwszego kupującego, który nie zdołał kupić ani jednej jednostki dobra. Innymi słowy, jednolita cena to ta, która była najwyższą odrzuconą ofertą.

Symetrycznym wariantem aukcji konkurencyjnej jest *clearinghouse auction*, w której zarówno kupujący, jak i sprzedający podają swoją cenę i ilość, którą chcą sprzedać lub kupić. Oferty sprzedających są szeregowane i kumulowane według rosnącej ceny, a zapotrzebowania kupujących według malejącej ceny. Jednolita cena równowagi zostaje ustalona na poziomie zrównania się skumulowanego popytu ze skumulowaną podażą. Tego typu instytucja znajduje zastosowanie na wielu rynkach papierów wartościowych. Warto przypomnieć, że na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w ten właśnie sposób ustalano kurs dnia przed

¹⁰ Ch.A. Holt, *Industrial Organization*, w: J.H. Kagel, A.E. Roth, (red.), *The Handbook of Experimental Economics*, Princeton University Press, Princeton NJ 1995, s. 381.

¹¹ Ibidem, s. 365.

wprowadzeniem notowań ciągłych. Testy eksperymentalne pokazały, że *clearinghouse auction* przynosi efektywność wymiany ustępującą tylko aukcji dwustronnej¹².

Inną instytucją rynkową o jednolitej cenie jest tzw. mechanizm walrasowski. Polega on na sekwencji dopasowań. Prowadzący aukcję podaje cenę. W odpowiedzi kupujący podają ilości, jakie gotowi byłiby kupić przy tej cenie, sprzedający z kolei deklaruje ilości, jakie chcieliby sprzedać. Prowadzący podnosi cenę w kolejnych dopasowaniach tak długo, dopóki wielkość popytu nie zrówna się z wielkością podaży. Walrasowski mechanizm dopasowania rzadko stanowi przedmiot badań eksperymentalnych.

Jednostronne aukcje sekwencyjne

Szczególnym przypadkiem mechanizmu walrasowskiego jest sytuacja, w której jeden podmiot sprzedaje niepodzielną jednostkę dobra. Automatyczny mechanizm pokazuje wszystkim kupującym kolejne zmniejszające się poziomy ceny. Dopóki cena jest dostatecznie wysoka, nadwyżka podaży jest równa całej, niepodzielnej ilości wystawionego na sprzedaż towaru. Jeśli przy kolejnym wskazaniu ceny któryś z kupujących pierwszy zgłosi chęć zakupu, aukcja kończy się zawarciem transakcji. Ze względu na wieloletnie stosowanie tej formy wymiany w handlu kwiatami w Holandii, ten typ aukcji nazywany jest holenderską (*Dutch auction*).

Procedura dopasowania walrasowskiego dla niepodzielnej jednostki dobra może mieć odwrotny przebieg. Automatyczny mechanizm pokazuje ceny w kolejności rosnącej. W trakcie aukcji wycofują się kolejni kupujący, dla których nowe ceny są za wysokie. Aukcja się kończy w momencie, w którym zostaje jeden kupujący. Może on dokonać transakcji po cenie, przy której wycofał się przedostatni z kupujących. Tego typu instytucja zwana jest aukcją angielską (*English auction*). Jeżeli aukcja (holenderska lub angielska) zakończyła się na niesatysfakcjonującym sprzedającego poziomie ceny, prowadzący ogłasza jej koniec, a towar sprzedawany jest oficjalnie temu, kto go wystawił. Ma on bowiem prawo pierwokupu po cenie, którą zamknięto aukcję.

Innym rodzajem jednostronnej aukcji sekwencyjnej jest aukcja ofertowa (*one-sided offer auction*). Jej istota polega na możliwości składania ofert sprzedaży z ceną w dowolnym czasie. Jednocześnie kupujący mają możliwość akceptowania ofert, ale nie mogą zgłaszać własnych propozycji cenowych. Tego rodzaju organizacja wymiany często znajduje zastosowanie w przypadku giełd towarowych. Lustrzanym odbiciem jednostronnej aukcji ofertowej jest jednostronna aukcja nabywców (*one-sided bid auction*). Różni się od swojej siostrzanej odmiany tym, że kupujący zgłaszają w niej propozycje cenowe, a kupującym pozostaje rola akceptujących warunki. Proces zawierania transakcji ma charakter ciągły i jednolitość ceny jest stanem występującym czasowo.

Aukcje dwustronne

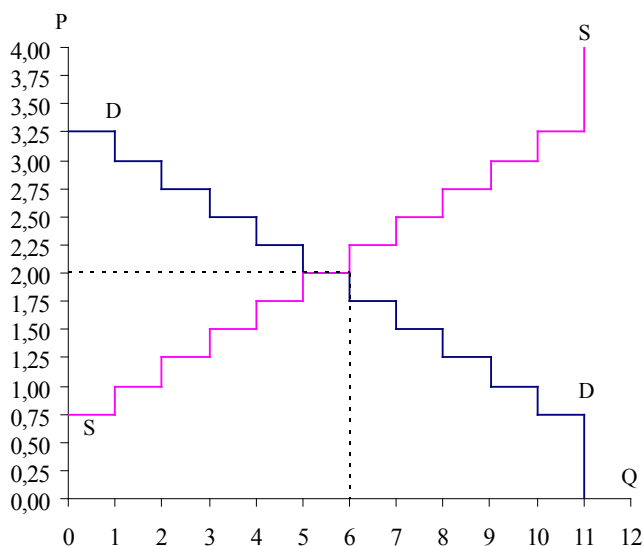
Aukcja dwustronna (*double auction DA*) to instytucja organizująca rynek tak, że „zarówno kupujący, jak i sprzedający mogą zgłaszać i przyjmować propozycje

¹² V.L. Smith, A.W. Williams, K. Bratton, M. Vannoni, *Competitive Market Institutions: Double Auctions versus Sealed Bid-offer Auctions*, „American Economic Review” 1982, 72, s. 58-77.

cenowe w sposób upubliczniony”¹³. W trakcie okresu rynkowego każdy sprzedający i każdy kupujący może podać cenę, po jakiej chce sprzedać lub kupić jednostkę dobra. Po każdej ofercie reprezentant drugiej strony transakcji może tę ofertę przyjąć. Nie dopuszcza się możliwości indywidualnego targowania się ani odsprzedaży.

Koncepcję aukcji dwustronnej zawdzięczamy Vernonowi Smithowi, który w pionierskich artykułach opisujących eksperymentalne studia nad funkcjonowaniem instytucji rynkowych posłużył się jej mechanizmem¹⁴. Pierwsza seria eksperymentów nie miała na celu głównie badania wpływu instytucji na efektywność rynków. Smith w kompleksowym studium dziesięciu eksperymentów wykorzystał aukcję dwustronną jako formę zorganizowania wymiany w modelach, w których zmieniały się interesujące go czynniki. Dopiero gdy zaobserwował zadziwiająco silną tendencję do zmierzania rynków eksperymentalnych ku równowadze doskonale konkurencyjnej (DK), porównawczo przetestował zachowania sprzedających i kupujących w ramach alternatywnej instytucji.

Wykres 2. Pierwszy z symulacyjnych modeli rynku w testach Smitha z 1962 roku



Źródło: V.L. Smith, *An Experimental Study...*, s. 111-137.

Procedura pierwszej serii eksperymentów miała jednorodny charakter. „Grupa uczestników została podzielona losowo na dwie podgrupy – kupujących i sprzedających. Każdy kupujący otrzymał kartę, na której znalazła się, tylko jemu znana,

¹³ Ch.A. Holt, op. cit., s. 368.

¹⁴ W żadnym z przywołanych artykułów Smith nie posłużył się terminem double auction. Stosowna terminologia rozpowszechniła się dopiero przy pierwszych próbach systematyzacji instytucji rynkowych. Zob. V.L. Smith, *An Experimental Study of Competitive Market Behavior*, „Journal of Political Economy” 1962, 70;2, s. 111-137; V.L. Smith, *Effect of Market Organization on Competitive Equilibrium*, „Quarterly Journal of Economics” 1964, 78;2, s. 181-201.

informacja o tym, ile jest maksymalnie gotów zapłacić za jednostkę fikcyjnego dobra. Wyjaśniono im, że nie mogą kupować dobra po cenach wyższych od podanych na karcie. Im taniej uda im się kupić dobro, tym większa korzyść stanie się ich udziałem. Gdyby przyszło kupić dobro po cenie maksymalnej, podanej na karcie, należy to uznać jako działanie korzystniejsze od pozostawienia niezaspokojonej potrzeby. Kupujący zostali postawieni w roli podmiotów, których celem jest maksymalizacja różnicy między ceną maksymalną a zrealizowaną ceną transakcyjną¹⁵. Autor postawił konsumentom zadanie maksymalizowania ich nadwyżki bez szczegółowego objaśniania tego pojęcia.

Tabela 1. Wyniki pierwszej serii eksperymentów Smitha

Test	Okres rynkowy	Oczekiwana ilość sprzedana	Rzeczywista ilość sprzedana	Oczekiwana cena równowagi	Średnia rzeczywista cena	Współczynnik konwergencji	Liczba submarginalnych nabywców mogących dokonać zakupu	Liczba submarginalnych nabywców, którzy dokonali zakupu	Liczba submarginalnych sprzedawców mogących zawrzeć transakcję	Liczba submarginalnych sprzedawców, którzy dokonali sprzedaży
1	1	6	5	2,00	1,80	11,8	5	0	5	0
	2	6	5	2,00	1,86	8,1	5	0	5	0
	3	6	5	2,00	1,02	5,2	5	0	5	0
	4	6	7	2,00	2,03	5,5	5	1	5	1
	5	6	6	2,00	2,03	3,5	5	0	5	0
2	1	15	16	3,425	3,47	9,9	4	2	3	1
	2	15	15	3,425	3,43	5,4	4	2	3	1
	3	15	16	3,425	3,42	2,2	4	2	3	0
3	1	16	17	3,5	3,49	16,5	5	1	6	2
	2	16	15	3,5	3,47	6,6	5	0	6	1
	3	16	15	3,5	3,56	3,7	5	0	6	0
	4	16	15	3,5	3,55	5,7	5	0	6	0
4A	1	10	9	3,1	3,53	19,1	0	0	0	0
	2	10	9	3,1	3,37	10,4	0	0	0	0
	3	10	9	3,1	3,32	7,8	0	0	0	0
	4	10	9	3,1	3,32	7,6	0	0	0	0
4B	1	8	8	3,1	3,25	6,9	0	0	0	0
	2	8	7	3,1	3,3	7,1	0	0	0	0
	3	8	6	3,1	3,29	6,5	0	0	0	0
5A	1	10	11	3,125	3,12	2,0	7	0	7	0
	2	10	9	3,125	3,13	0,7	7	1	7	0
	3	10	10	3,125	3,11	0,7	7	1	7	0
	4	10	9	3,125	3,12	0,6	7	0	7	0

¹⁵ V.L. Smith, *An Experimental Study...*, s. 112.

cd. tabeli 1

Test	Okres rynkowy	Oczekiwana ilość sprzedana	Rzeczywista ilość sprzedana	Oczekiwana cena równowagi	Średnia rzeczywista cena	Współczynnik konwergencji	Liczba submarginalnych nabywców mogących dokonać zakupu	Liczba submarginalnych nabywców, którzy dokonali zakupu	Liczba submarginalnych sprzedawców mogących zawrzeć transakcję	Liczba submarginalnych sprzedawców, którzy dokonali sprzedaży
5B	1	12	12	3,45	3,68	9,4	4	0	3	2
	2	12	12	3,45	3,52	4,3	4	0	3	0
6A	1	12	12	10,75	5,29	53,8	7	0	7	0
	2	12	12	10,75	7,17	38,7	7	1	7	0
	3	12	12	10,75	9,06	21,1	7	1	7	0
	4	12	12	10,75	10,9	9,4	7	0	7	0
6B	1	12	11	8,75	9,14	11,0	4	0	3	2
	2	12	6	8,75	-	-	4	0	3	0
7	1	9	8	3,4	2,12	49,1	3	0	0	0
	2	9	9	3,4	2,91	22,2	3	0	0	0
	3	9	9	3,4	3,23	7,1	3	0	0	0
	4	9	8	3,4	3,32	5,4	3	0	0	0
	5	9	9	3,4	3,33	3,0	3	0	0	0
	6	9	9	3,4	3,34	2,7	3	0	0	0
8A	1	7	8	2,25	2,5	19,0	5	0	4	0
	2	7	5	2,25	2,2	2,9	5	0	4	0
	3	7	6	2,25	2,12	7,4	5	0	4	0
	4	7	5	2,25	2,12	7,0	5	0	4	0
8B	1	7	6	2,25	2,23	7,8	5	0	4	0
	2	7	6	2,25	2,29	6,1	5	0	4	0
9A	1	18	18	3,4	2,81	21,8	6	3	0	0
	2	18	18	3,4	2,97	15,4	6	2	0	0
	3	18	18	3,4	3,07	13,2	6	2	0	0
9B	1	20	20	3,8	3,52	10,3	4	3	2	0

Źródło: V.L. Smith, *An Experimental Study...*

Wykres pokazuje model rynku wykorzystany w pierwszym z serii eksperymentów. Każdy z jedenastu konsumentów był gotów zakupić jednostkę dobra. Uszeregowano ich tak, że ostatni miał najniższą cenę maksymalną równą 0,75\$. Każdy poprzedni mógł zapłacić cenę maksymalnie wyższą o 0,25\$ od następnego. W ten sposób powstała krzywa popytu DD pokazująca, że jego wielkość przy cenie 0,75\$ wynosi jedenaście jednostek, a przy cenie powyżej 3,25\$ jest równa zero.

Każdy z jedenastu sprzedawców „powinien dążyć do sprzedaży po cenach większych od minimalnych, przekazanych indywidualnie na kartach. Sprzedaż po cenie wyższej od wyznaczonego minimum przynosi czysty zysk. Sprzedawcy nie mogą sprzedawać taniej od kwoty podanej na karcie. Sprzedaż po tej cenie nie

przynosi zysku, ale jest rozwiązaniem korzystniejszym niż pozostanie z niesprzedaną jednostką dobra”¹⁶. Ceny minimalne ułożone w kolejności rosnącej składają się na krzywą podaży. Na opisywanym rynku należy oczekiwać ceny równowagi w wysokości 2\$ i ilości równowagi równej sześć jednostek. Marginalny sprzedawca i marginalny kupujący powinni dokonać transakcji pomimo braku nadwyżek.

Każdy eksperyment był sekwencją okresów rynkowych trwających od pięciu do dziesięciu minut, w zależności od ilości podmiotów na rynku. Okres rynkowy kończył się, gdy kolejne oferty cenowe przestały znajdować akceptację drugiej strony potencjalnej transakcji. W kolejnych okresach rynkowych wszyscy uczestnicy eksperymentów na nowo zgłaszali popyt lub podaż jednostki dobra. W większości rynków zarówno po stronie popytu, jak i podaży występowały podmioty, których ceny referencyjne znajdowały się na prawo od ceny równowagi. Takich klientów Smith określał jako submarginalnych¹⁷. Nie było niemożliwe, aby dokonali oni transakcji. Na przykład, w pierwszym eksperymencie mogłoby się zdarzyć, że konsument z ceną maksymalną równą 1,75\$ kupi od sprzedawcy z ceną minimalną 1,25\$ jednostkę dobra za 1,5\$. Żeby tak się stało, wszyscy konsumenci o wyższych limitach cenowych musieliby nie przystąpić do takiej transakcji.

Tabela 1 pokazuje wyniki wszystkich eksperymentów przeprowadzonych w pierwszej serii. Niektóre z nich podzielone zostały na etapy A i B. W tych wypadkach po pierwszej serii okresów rynkowych zmieniano krzywą popytu (4, 6, 9) lub obydwie krzywe (5). W eksperymencie 8A zmieniono organizację rynku tak, że tylko sprzedawcy mogli zgłaszać oferty cenowe, kupujący przyjąć je lub nie (w 8B powrócono do aukcji dwustronnej).

Bardzo ważną kategorią, charakteryzującą dynamikę eksperymentów w kolejnych okresach rynkowych był współczynnik konwergencji α . Smith zdefiniował go następująco¹⁸:

$$\alpha = \frac{\sigma_e}{P_e} 100\%. \quad (1)$$

gdzie:

σ_e – odchylenie standardowe od oczekiwanej ceny równowagi,

P_e – oczekiwana cena równowagi.

Im niższa jest wartość współczynnika konwergencji, tym bardziej ceny transakcyjne w danym okresie rynkowym skupione są wokół ceny równowagi. Zgodnie z oczekiwaniem, w kolejnych okresach rynkowych ceny transakcyjne powinny przynosić coraz mniejszy współczynnik konwergencji. Efektywność rynku osiąga swoje maksimum, gdy współczynnik konwergencji jest równy zero.

Pierwszy eksperyment opierał się na rynku o następującej charakterystyce:

- taka sama liczba podmiotów po stronie podaży i popytu,
- taka sama wartość nadwyżki konsumenta i producenta,
- symetryczny kształt obydwu nadwyżek.

¹⁶ V.L. Smith, *An Experimental Study...*, s. 112.

¹⁷ Ibidem, s. 114.

¹⁸ Ibidem, s. 116.

W kolejnych eksperymentach testowano wpływ następujących zmian czynników:

- 1) więcej kupujących o jednego, większa nadwyżka producenta, większe rozmiary niedoboru i nadwyżki rynkowej przy tym samym odchyleniu od ceny równowagi,
- 2) więcej sprzedających o jednego, większa nadwyżka konsumenta, mniejsze rozmiary niedoboru i nadwyżki rynkowej przy tym samym odchyleniu od ceny równowagi,
- 3) podaż doskonale elastyczna (wszyscy sprzedawcy mają tę samą cenę minimalną); w części 4B popyt przesunięto w lewo o dwie jednostki dobra,
- 4) przesunięcie krzywej popytu w prawo i zwiększenie bezwzględnej wartości jej nachylenia; przesunięcie krzywej podaży w prawo o jednostkę (zmiany krzywych prowadzą od sytuacji większej nadwyżki producenta do zrównania nadwyżek),
- 5) mniejsza liczba sprzedawców niż konsumentów (skutkuje doskonale sztywną podażą w punkcie równowagi), większa nadwyżka producenta; w części 6B spadek popytu,
- 6) bardzo duża przewaga nadwyżki producenta nad nadwyżką konsumenta,
- 7) instytucja aukcji o cenach obwieszczanych (posted-offer) w części 8A, symetria nadwyżek,
- 8) te same ceny maksymalne co w eksperymencie 7, ale każdy kupujący o limicie cenowym wyższym od ceny równowagi ma za zadanie kupić dwie jednostki dobra; w części 9B przesunięto krzywą popytu w prawo,
- 9) to samo co w 9A, ze zmniejszoną ilością konsumentów submarginalnych.

Wyniki eksperymentów pozwoliły na sformułowanie niezwykle interesujących wniosków¹⁹. Po pierwsze, nawet przy niewielkiej liczbie kupujących i sprzedających można osiągnąć równowagę doskonale konkurencyjną, dopóki jest się w stanie zapobiec porozumieniu i zмовie oraz zapewnić upublicznienie wszystkich ofert cenowych. W prawie wszystkich eksperymentach (poza 4B i 8A) współczynnik konwergencji zmniejszył się, z czego w testach 2, 4A, 5, 6A, 7, 9A i 10 spadek jego wartości miał charakter monotoniczny.

Po drugie, zmiany krzywych popytu powodują zmiany rzeczywistych ilości i cen transakcyjnych zgodne z predykcją modelu doskonałej konkurencji. Po trzecie, wyznaczenie statycznej równowagi wymaga nie tylko informacji o punkcie przecięcia się krzywych popytu i podaży, ale również wiedzy o kształcie tych krzywych. Jaskrawym przykładem ilustrującym tę tezę był eksperyment 4, w którym doskonale elastyczna podaż spowodowała trwałą tendencję do utrzymywania się ceny transakcyjnej powyżej poziomu równowagi.

Po czwarte, na rynkach, na których oferty cenowe mogą składać tylko sprzedający występuje słabsza tendencja do zbliżania się do równowagi konkurencyjnej niż w przypadku aukcji dwustronnej. Taka forma organizacji rynku działa na korzyść

¹⁹ Ibidem, s. 134.

kupujących, którzy mając w świadomości przewagę strategiczną sprzedających ujawniają swoją ochotę do kupna w bardzo niewielkim stopniu. W konsekwencji cena kształtuje się na poziomie niższym niż wskazanie teoretyczne (zob. wyniki eksperymentu 8A w okresach rynkowych 3 i 4).

Po piąte, tak zwana hipoteza Walrasowska²⁰ nie znalazła statystycznego uzasadnienia. Smith stwierdził, że należałoby ją zastąpić hipotezą relacji nadwyżek, zgodnie z którą szybkość dopasowania ceny transakcyjnej zależy od algebraicznej przewagi nadwyżki producenta nad nadwyżką konsumenta. Przysnaje zarazem, że dla pełnej weryfikacji tej tezy konieczne jest wprowadzenie wygranych pieniężnych do procedury eksperymentalnej.

Pierwsza seria eksperymentów Vernona Smitha jest przykładem odkrycia dokonanego przy okazji badań nad czymś innym. Przeprowadził badanie inspirowane eksperymentem Chamberlina z 1948 roku, którego celem było przetestowanie wpływu cech modelu rynkowego na kształtowanie się równowagi. W odróżnieniu od pierwowzoru, badania Smitha przyniosły zaskakująco powszechną i silną tendencję zbliżania się do równowagi doskonale konkurencyjnej. Jedynym wyjaśnieniem było zastosowanie szczególnej formy organizacji rynku. To, co później nazwano aukcją dwustronną, musiało zostać poddane dokładniejszym testom porównawczym. Na wyniki takich badań nie trzeba było długo czekać.

3. Rozwój badań nad aukcją dwustronną

W kolejnej serii eksperymentów Smith przeprowadził porównawczy test efektywności rynku zorganizowanego w formie aukcji dwustronnej (R_{SB}) z aukcją jednostronną, w której oferty cenowe mogą składać tylko sprzedawcy (R_S) lub tylko kupujący (R_B)²¹. W przypadku aukcji jednostronnych bierny uczestnik potencjalnej transakcji może jedynie przyjąć ofertę lub nie. Procedura eksperymentalna była podobna, jak w przypadku pierwszej serii eksperymentów, z jedną bardzo istotną zmianą. Tym razem wypłacono graczom sumę nadwyżek uzyskanych we wszystkich zrealizowanych transakcjach. Wypłata dla jednego uczestnika sięgała 6,5\$ za 40 minut aktywności.

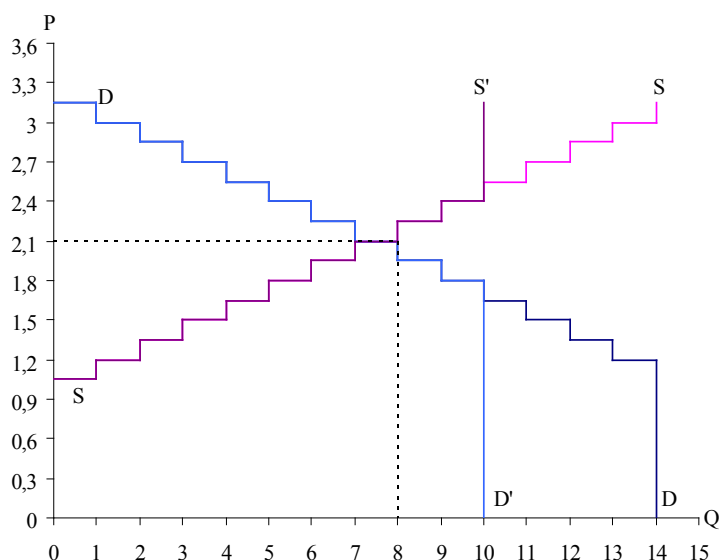
Testy przeprowadzono w dwóch seriach. W pierwszej (eksperymenty 1, 3, 5) każdą z instytucji rynkowych zbadano na podstawie modelu rynku opisanego krzywymi SS' i DD' oraz uczestnictwo 20 osób losowo dobranych w dwie dziesięcioosobowe zbiorowości sprzedawców i kupujących. Druga seria (testy 2, 4, 6) to eksperymenty przeprowadzone na modelu SS i DD. W tym przypadku zwiększyła się

²⁰ Zgodnie z nią, im większa jest wartość niedoboru rynkowego, tym szybciej cena zmierza ku równowadze (M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 417).

²¹ V.L. Smith, *Effect of Market Organization...*, s. 181-201.

liczb kupujących i sprzedających, równo o cztery osoby. Obydwie serie eksperymentów niosły z sobą teoretyczne oczekiwanie równowagi w punkcie $P_e=2,1\$$ i $Q_e=8$. Za każdym razem nadwyżka konsumenta jest równa nadwyżce producenta.

Wykres 3. Model rynku wykorzystany w drugiej serii eksperymentów Smitha



Źródło: V.L. Smith, *Effect of Market Organization...*, s. 181-201.

Ekspertymenty przeprowadzono na podmiotach wybranych losowo. Nie oparto się na wolontariuszach, aby uniknąć szczególnych ukrytych motywacji, jakie mogłyby wystąpić. Uczestnicy dowiadywali się o eksperymencie w ostatniej chwili. Szczególna charakterystyka modeli, w ramach których operowali uczestnicy, została im przedstawiona dopiero po zakończeniu wszystkich eksperymentów. Między eksperymentami zasadniczymi, których wyniki były ważne dla autora, przeprowadzono dwa całkiem inne testy dla utrudnienia orientacji nawet w przypadku pojawienia się „przecieków” z wcześniejszych sesji.

Tabela 2. Numery eksperymentów, ich warunki oraz liczebności uczestników

	Liczba podmiotów w teście	Numer testu w warunkach			Całkowita liczba podmiotów
		R_S	R_{SB}	R_B	
Porównanie A	20	1	3	5	60
Porównanie B	28	2	4	6	84
Całkowita liczba podmiotów	48	48	48	48	144

Źródło: V.L. Smith, *Effect of Market Organization...*

Głównym celem badań było przetestowanie czterech hipotez²²:

Hipoteza 1 (H_1). Początkowe ceny kontraktowe (zdefiniowane jako te z pierwszego okresu rynkowego) będą miały skłonność do układania się w kolejność

$$P_t^S > P_t^{SB} > P_t^B, \quad t = 1, 2, \dots, N_1. \quad (2)$$

Hipoteza 2 (H_2). Wszystkie pozostałe ceny kontraktowe (zdefiniowane jako te z okresów rynkowych 2, 3, 4 i 5) będą miały skłonność do układania się w kolejność

$$P_t^S < P_t^{SB} < P_t^B, \quad t = N_1 + 1, N_1 + 2, \dots, N. \quad (3)$$

gdzie:

$N - N_1$ = liczba kontraktów w okresach rynkowych od 2 do 5,

P_t^S – cena z transakcji t w warunkach R_S ,

P_t^{SB} – cena z transakcji t w warunkach R_{SB} ,

P_t^B – cena z transakcji t w warunkach R_B .

Hipoteza 3 (H_3). Oczekiwane ceny równowagi (zdefiniowane jako te z ostatnich dwóch okresów rynkowych) będą miały skłonność do układania się w kolejność

$$E(P^S) > E(P^{SB}) > E(P^B). \quad (4)$$

Hipoteza 4 (H_4). Szybkość konwergencji ku równowadze doskonale konkurencyjnej jest wyższa w warunkach R_{SB} niż w warunkach R_S lub R_B .

Pierwszą hipotezę badano za pomocą testu Jonckheere'a²³. Hipotezą zerową było założenie, że trzy próby obserwacji $\hat{P}_t^S$, $\hat{P}_t^{SB}$, $\hat{P}_t^B$ pochodzą z trzech identycznych populacji. Alternatywna hipoteza stanowiła, że pochodzą z populacji układających się zgodnie z malejącą wartością $\hat{P}_t^S > \hat{P}_t^{SB} > \hat{P}_t^B$. Niestety, nie można było odrzucić hipotezy zerowej.

Druga hipoteza również podlegała testowi Jonckheere'a. Przeszła go pozytywnie. Nie można odrzucić hipotezy, że ceny transakcyjne układają się w kolejności zgodnej z H_2 . Test był wysoce istotny. Hipotezę zerową można było odrzucić na poziomie istotności $\alpha < 0,001$.

Tabela 3. Średnie ceny w okresach rynkowych 4 i 5

	Średnia z testu w warunkach			Średnia marginalna
	R_S	R_{SB}	R_B	
Porównanie A	2,08	2,13	2,17	2,13
Porównanie B	1,95	2,09	2,13	2,06
Średnia marginalna	2,02	2,11	2,15	2,09

Źródło: V.L. Smith, *Effect of Market Organization...*

²² V.L. Smith, *Effect of Market Organization...*, s. 183-184.

²³ A.R. Jonckheere, *A Test of Significance for the Relation between m Rankings and k Ranked Categories*, "The British Journal of Statistical Psychology" 1954, 7;2, s. 93-100.

Hipoteza H_3 była testowana na podstawie danych pokazanych wyżej. Średnie ceny z czwartego i piątego okresu układają się zgodnie z oczekiwaniami. Istotność zależności zapisanej w hipotezie zbadano opierając się na wariancji ze względu na wykorzystaną instytucję rynkową. Okazało się, że związek jest wysoce istotny ($\alpha < 0,001$). Wpływ zastosowania alternatywnych form organizacji wymiany jest zgodny z kolejnością wskazaną w hipotezie H_3 .

Wyniki eksperymentów porównawczych Smitha uprawniają do dwóch bardzo istotnych konkluzji. Po pierwsze, aukcja dwustronna jest najefektywniejszą instytucją rynkową spośród trzech wybranych. Po drugie, prowadzi najszybciej do ustabilizowania się ceny i ilości równowagi.

Tabela 4. Porównanie efektywności rynku różnych instytucji rynkowych

Autorzy eksperymentów	Aukcja dwustronna (double auction)	Aukcja o cenach obwieszczanych (posted offer)	Symetryczny rynek o jednolitej cenie (clearinghouse)
Davis i Williams [1986]	96%	82%	
Ketcham, Smith i Williams [1984]	97%	94%	
Davis, Harrison i Williams [1993]	97%	66%	
Davis i Williams [1991]	98%	92%	
Smith, Williams, Bratton i Vannoni [1982]	95%		89%
Friedman i Ostroy [1989]	96%		90%

Źródło: Ch.A. Holt, *Industrial Organization*, w: J.H. Kagel, A.E. Roth, (red.), *The Handbook of Experimental Economics*, Princeton University Press, Princeton NJ 1995.

Jednoznaczność i siła wnioskowań statystycznych pierwotnych studiów Smitha nad aukcją dwustronną uczyniły ją powszechnym przedmiotem badań eksperymentalnych. Dominacja tej instytucji jako formy organizacji rynku, która w najwyższym stopniu zapewnia jego efektywność, była wielokrotnie testowana. W tabeli 4 zestawiono wyniki wybranych studiów porównawczych. Wszystkie pokazują wyższą efektywność aukcji dwustronnej. Według Holta, dominacja aukcji dwustronnej w dużym stopniu wynika z jej sekwencyjnego charakteru, który powoduje silną skłonność do zmniejszenia oczekiwań cenowych pod koniec każdego okresu rynkowego²⁴. Można dodać do tego wpływ symetrii potencjałów negocjacyjnych obydwu stron transakcji. Podmioty są bardziej skłonne do ustępstw, jeśli wiedzą, że druga strona ma te same możliwości zgłaszania ceny i akceptowania ofert. Ponadto, dwustronność aukcji powoduje intensywniejszy przepływ informacji o cenach, który przyspiesza konwergencję w kolejnych okresach rynkowych.

Aukcja dwustronna nie posiada oczywiście „władzy absolutnej” pozwalającej zawsze sprowadzić rynek w bliskie okolice równowagi doskonale konkurencyjnej. Przy skrajnej asymetrii struktury rynku, z jaką mamy do czynienia w przypadku

²⁴ Ch.A. Holt, op. cit., s. 372.

monopolu, nawet aukcja dwustronna nie jest w stanie zapewnić osiągnięcia równowagi doskonale konkurencyjnej. Trzeba jednak dodać, że aukcja dwustronna skutecznie ogranicza eksploatację pozycji monopolistycznej. W odróżnieniu od *posted offer auction*, ta forma organizacji rynku rozszerza kompetencje kupujących. Oprócz przyjęcia lub odrzucenia oferty monopolisty mogą sami zgłosić propozycję cenową. Jeśli w początkowej fazie okresu rynkowego kupujący są niezadowoleni z ofert monopolisty, mogą wstrzymać się od zakupu i w fazie końcowej sformułować niższą propozycję. Monopolista zostaje poddany presji. Jeśli się jej oprze, nie sprzeda marginalnych jednostek dobra. Ta presja staje się coraz skuteczniejsza w kolejnych okresach rynkowych.

Wymiana rynkowa w swoim teoretycznym ujęciu zakładała obecność konsumentów jako „cenobiorców”, którzy mogą jedynie przyjąć ofertę cenową sprzedawcy lub ją zignorować. Eksperymentatorzy nałożyli na układ krzywych popytu i podaży zmienność instytucji organizujących wymianę. Wyniki olbrzymiej ilości eksperymentów pokazały, że ten zabieg uchyla jednoznaczność teoretycznych wskazań równowagi, jaka dotychczas panowała. Jednocześnie umożliwiły systematyzację i dokładną charakterystykę różnorodnych form organizacji rynku.

Podsumowanie

Podobnie jak w innych dziedzinach ekonomii eksperymentalnej, badania nad instytucjami organizującymi wymianę miały postać testów empirycznych teorii. Znakomitym przykładem takiego eksperymentu było prekursorskie studium Chamberlina. Jego celem było poddanie modelu doskonałej konkurencji testowi empirycznemu. Podobny charakter miały eksperymenty oparte na modelu monopolu i aukcji o cenach obwieszczanych przez sprzedawców (*posted offer auction*)²⁵.

Wykorzystanie eksperymentów jako narzędzia indukcji niezupełnej pozwalającej uporządkować obserwacje składające się na przesłanki teorii znalazło miejsce w badaniach nad instytucjami rynkowymi. Pierwszym przykładem jest nowa koncepcja systemu mikroekonomicznego jako układu zbudowanego w oparciu o środowisko (kupujący, sprzedający, dobra) i instytucje²⁶. Inna próba uogólnienia teoretycznego mieszcząca się w nurcie badań nad formami organizacji rynku to koncepcja narzuconego wartościowania zbudowana dla opisu zachowań

²⁵ V.L. Smith, *An Empirical Study of Decentralized Institutions of Monopoly Restraint*, w: J. Quirk, G. Horwich, (red.), *Essays in Contemporary Fields of Economics in Honor of E.T. Weiler (1914-1979)*, West Lafayette Press 1981, Purdue University Press, s. 83-106 oraz G.W. Harrison, M. McKee, *Monopoly Behavior, Decentralized Regulation and Contestable Markets: An Experimental Evaluation*, „Rand Journal of Economics” 1985, 16, s. 51-69.

²⁶ V.L. Smith, *Microeconomic Systems as an Experimental Science*, „American Economic Review” 1982, 72:5, s. 923-955.

podmiotów podejmujących decyzje ekonomiczne²⁷. Podane przykłady nie mają mocy teorii perspektyw, którą zaowocowały badania eksperymentalne nad różnymi koncepcjami użyteczności. Niemniej pokazują, że testy różnorodnych instytucji rynkowych nie miały jedynie charakteru jałowej kontestacji modeli rynkowych sprzed lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia.

Literatura

- Blaug M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Bowley A.L., *On Bilateral Monopoly*, *Economic Journal* 1928, 38.
- Chamberlin E.H., *An Experimental Imperfect Market*, "Journal of Political Economy" 1948, 56 nr 2.
- Davis D.D., Harrison G.W., Williams A.W., *Convergence to Nonstationary Competitive Equilibria*, "Journal of Economic Behavior and Organization" 1993, 20.
- Davis., D.D., Williams, A.W., *The Effects of Rent Asymmetries in Posted Offer Markets*, *Journal of Economic Behavior and Organization* 1986, 7, s. 303-316.
- Davis D.D., Williams A.W., *The Hayek Hypothesis in Experimental Auctions: Institutional Effects and Market power*, "Economic Inquiry" 1991, 29.
- Friedman D., Ostroy J., *Competitivity in Auction Markets: An Experimental and Theoretical Investigations*, Working Paper 202, University of California at Santa Cruz 1989.
- Holt Ch.A., *Industrial Organization*, w: Kagel J.H., Roth A.E. (red.), *The Handbook of Experimental Economics*, Princeton University Press, Princeton NJ 1995.
- Ketcham J., Smith V.L., Williams A., *Comparison of Posted Offer and Double Auction Pricing Institution*, "Review of Economic Studies" 1984, 51 October.
- Kruse J.B., Rassenti S., Reynolds S.S., Smith V.L., *Bertrand – Edgeworth Competition in Experimental Markets*, "Econometrica" 1994, 62:2.
- Nash J.F., *Equilibrium Points in N-Person Games*, "Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America" 1950, 36.
- Plott C.R., Smith V.L., *An Experimental Examination of Two Exchange Institutions*, "Review of Economic Studies" 1978, 45.
- Smith V.L., *An Experimental Study of Competitive Market Behavior*, "Journal of Political Economy" 1962, 70;2.
- Smith V.L., *Effect of Market Organization on Competitive Equilibrium*, "Quarterly Journal of Economics" 1964, 78;2.
- Smith V.L., *Experimental Economics: Induced Value Theory*, "Experimental Economics" 1976, 66;2.
- Smith V.L., *An Empirical Study of Decentralized Institutions of Monopoly Restraint*, w: Quirk J., Horwich G., (red.), *Essays in Contemporary Fields of Economics in Honor of E.T. Weiler (1914-1979)*, Purdue University Press, West Lafayette Press 1981.
- Smith V.L., *Microeconomic Systems as an Experimental Science*, "American Economic Review" 1982, 72;5.
- Smith V.L., *Theory, Experiment and Economics*, "Journal of Economic Perspectives" 1989, 3;1.
- Smith V.L., Williams A., Bratton K., Vannoni M., *Competitive Market Institutions: Double Auctions versus Sealed Bid-offer Auctions*, "American Economic Review" 1982, 72.

²⁷ V.L. Smith, *Experimental Economics: Induced Value Theory*, "Experimental Economics" 1976, 66;2, s. 274-279.

Sławomir Kalinowski

Ekonomia eksperymentalna a formy organizacji rynku

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja dorobku ekonomii eksperymentalnej w zakresie efektywności instytucji rynkowych. Przez instytucję rozumieć należy sformalizowane strumienie i zasady wymiany informacji oraz zawierania transakcji między kupującymi i sprzedającymi. Liczne studia eksperymentalne wykazały, że rodzaj instytucji rynkowej ma wpływ na efektywność rynku rozumianą jako osiągnięcie jak najwyższego procentu maksymalnej sumy nadwyżek konsumenta i producenta realizowanej w konkurencji doskonałej. W pierwszej części artykułu autor prezentuje istotę różnych instytucji rynkowych: aukcji o cenach obwieszczanych, rynków o jednolitej cenie, jednostronnych aukcji sekwencyjnych i aukcji dwustronnych.

Druga część artykułu poświęcona została szczegółowej prezentacji dokonań Vernona L. Smitha w zakresie badań nad aukcją dwustronną. Jej integralną częścią było porównanie efektywności tej instytucji z alternatywnymi formami organizacji rynku. Wyniki licznych eksperymentów pokazały, że aukcja dwustronna jest najefektywniejszą formą organizacji rynku.

Experimental economics and market organisation forms

Summary

The article presents methodology and assumptions of experimental economics as well as its workability in the area of market institutions effectiveness. The enterprise is to be considered as formalized streams and rules of information exchange and concluding a contract between the buyer and the seller. Numerous experimental studies have proved the market institution type to affect market effectiveness understood as the highest possible percentage of a maximum sum of the consumer and the producer surpluses accomplished under perfect competition. First, the author discusses the natures of different market institutions: quoted price auction, homogeneous price markets, sequential unilateral auctions, and bilateral auctions.

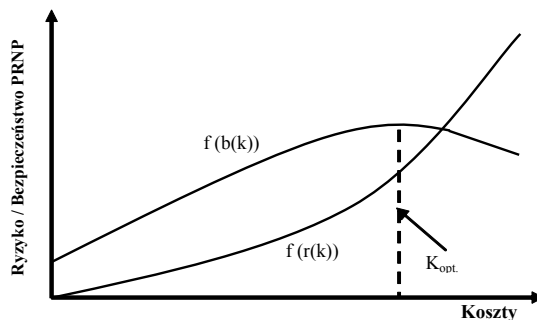
Secondly, the author examines in detail the achievements of Vernon L. Smith in the area of bilateral auctions. The second part compares the effectiveness of the institution with some alternative forms of market organization. The results of numerous experiments have proved bilateral auction to be the most effective form of market organization.

Modele zarządzania ryzykiem w procesie innowacji produktu

1. Techniki identyfikacji ryzyka w procesie rozwoju nowego produktu

Wszelkie działania podejmowane w sferze zarządzania RNP w większym lub mniejszym stopniu są związane z bezpieczeństwem PRNP, charakteryzują się określonymi kosztami, więc i z ryzykiem. Na wykresie 1 przedstawiono wykres krzywej bezpieczeństwa ekonomicznego PRNP oraz krzywej ryzyka. Po przekroczeniu K_{opt} rosną nadmiernie koszty związane z utrzymaniem bezpieczeństwa. Rosną znacznie koszty ryzyka, natomiast bezpieczeństwo ekonomiczne PRNP już się nie poprawia. Z wykresu wynikają także określone zależności krzywej bezpieczeństwa ekonomicznego i krzywej ryzyka od kosztów. W każdym bądź razie, można mówić o ocenie bezpieczeństwa ekonomicznego, a zarazem – ryzyka. Można rozważać, czy przyjąć lub nie przyjąć dany projekt, jednak każdy generuje określony udział w kosztach. Przyjęcie dobrego rozwiązania zmniejsza koszty ryzyka, natomiast przyjęcie niepewnego projektu (ale w razie sukcesu dającego duże efekty), oznacza zwiększenie kosztów ryzyka i odpowiednio obniżenie bezpieczeństwa ekonomicznego PRNP.

Wykres 1. Idea krzywej bezpieczeństwa ekonomicznego i krzywej ryzyka



K_{opt} – koszty optymalne, przy których krzywa bezpieczeństwa ekonomicznego osiąga optimum

$f(b(k))$ – krzywa bezpieczeństwa ekonomicznego

$f(r(k))$ – krzywa ryzyka (ryzyko w funkcji kosztów)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Cygan, *Innowacyjność a ekonomiczne ograniczenia bezpieczeństwa systemów*, „Transformacje” 2001-2002, nr 27-34, s. 41.

W sferze zarządzania PRNP, procedura przyjęcia określonych decyzji zamyka się na opracowaniu i ocenie alternatywnych rozwiązań, wskazujących na wybór optymalnych projektów na podstawie wykorzystania dużej liczby różnych informacji, pomagających uzasadnić podjęte decyzje, poprzez obliczenie prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia korzystnego.

Jednak rezultaty uzgodnienia oceny podejmowanych decyzji zależą od środowiska i warunków, w których podejmuje się decyzje. Z punktu widzenia prognozowania możliwych rezultatów, okoliczności przyjęcia danych rozwiązań wyznaczane są przez warunki stopnia określoności lub nieokreśloności ryzyka.

W obszarze zarządzania PRNP działania zespołu projektowego pozwalają nie tylko urzeczywistnić (realizować) podjęte decyzje, ale i organizować systemy oceny przyjętych (rozwiązań) decyzji. Ryzyko projektu występujące w poszczególnych fazach PRNP można klasyfikować uwzględniając proces podejmowania decyzji. Zastosowanie tego kryterium pozwala wyróżnić: ryzyko do czasu podjęcia decyzji, przy podejmowaniu decyzji oraz po podjęciu decyzji w bramie decyzyjnej. Ryzyko do czasu podjęcia decyzji związane jest z ilością, jakością i efektywnością wspomagania informacyjnego PRNP. Konieczny jest na tym etapie dobrze opracowany system modelowania informacji i ich wykorzystania, służący formalizacji i ujęciu postawionego problemu decyzyjnego zgodnie z przyjętym założeniem.

Ryzyko w procesie podejmowania decyzji związanych z RNP zależy również od tych czynników, które wynikają z przyjętej wcześniej koncepcji działania. Natomiast ryzyko projektu po podjęciu decyzji jest rezultatem niewłaściwego podejścia do następstw wynikających z podjętych decyzji w poszczególnych fazach PRNP. Ryzyko w tym przypadku można kwalifikować jako ryzyko związane z następstwami przyjętych rozwiązań (decyzji) oraz jako ryzyko wynikające z nieprzemyślanej do końca strategii nowego produktu czy ogólnej strategii działania przedsiębiorstwa. Te wyszczególnione typy ryzyka posiadają specyficzne metody oceny i swoją cenę. Trudność oceny powstaje w przypadku, gdy mamy do czynienia z badaniami, które trwają przez długi czas. W tej sytuacji ważnym środkiem ograniczenia ryzyka jest jego przewidywanie, które w ramach zarządzania ma charakter prognoz. Poprawa przewidywanych wyników w sferze decyzyjnej, w celu ograniczenia ryzyka, możliwa jest przy odpowiednio efektywnym (z punktu widzenia techniki i technologii) systemie wielowariantowego prognozowania. Jeśli wybrana prognoza uwzględnia potencjalne warunki ryzyka, to może stać się podstawą dla podejmowania decyzji.

Ilościowe wyznaczenie ryzyka ekonomicznego PRNP wynikającego z podejmowanych decyzji w tym procesie, w postaci nierówności powinno uwzględniać następujące zmienne¹: $N1_t$ – nakłady na działalność badawczą i twórczą, $N2_t$ – nakłady na projektowanie i prototypowanie, $N3_t$ – nakłady na wytwarzanie, $N4_t$ – nakłady na technologię, $N5_t$ – nakłady na testowanie, $N6_t$ – koszty ogólne, $N7_t$ – nakłady na marketing, C – cena jednostkowa produktu, $S(t)$ – planowana

¹ Z. Cygan, *Innowacyjność a ekonomiczne ograniczenia bezpieczeństwa systemów*, „Transformacje” 2001-2002, nr 27-34, s. 42-43.

minimalna liczba sprzedanych produktów w okresie t , $Z(t)$ – planowany zysk, $Kb(t)$ – koszty usuwania błędów i usterek, $Ku(t)$ – koszty ubezpieczenia, $Ksz(t)$ – koszty szkolenia zespołu, $Kek(t)$ – koszty związane z ochroną środowiska i inne związane z dostosowaniem do wymogów prawnych. Ciągła analiza kształtowania się wartości poszczególnych składników jest niezbędna, gdyż w ten sposób są ujawniane źródła powstających nieprawidłowości. W przypadku procesu rozwoju nowych wyrobów, aby przedsiębiorstwo mogło realizować cele nowego produktu oraz cele rozwoju, powinna zachodzić nierówność:

$$Z(t) \geq C \times S(t) - [N1_t + N2_t + N3_t + N4_t + N5_t + N6_t + N7_t + Kb(t) + Kek(t) + Ku(t) + Ksz(t)].$$

Z prezentowanej nierówności wynika, że istnieją określone ograniczenia na danym poziomie techniki, technologii i konstrukcji oraz występujące w otoczeniu marketingowym, odnośnie do podejmowanych decyzji w PRNP, z punktu widzenia bezpieczeństwa ekonomicznego tego procesu.

Zespoły projektowe odpowiedzialne za przebieg procesu rozwoju nowego produktu powinny wdrożyć model zarządzania ryzykiem projektu. Ryzyko w PRNP jest więc prawdopodobieństwem, że nowy produkt, jako efekt końcowy tego procesu, nie spełni oczekiwań odbiorców, nie zostanie przygotowany zgodnie z harmonogramem oraz w ramach przyjętego budżetu². Przeciętnie wysoki wskaźnik niepowodzeń oraz wysokie koszty dowodzą, że rozwój nowego produktu jest procesem istotnie ryzykownym i niepewnym³. Te zjawiska lub tendencje należy minimalizować właściwie zarządzając ryzykiem. Klasyczny proces zarządzania ryzykiem, prezentowany w różnych źródłach literaturowych, obejmuje sekwencyjnie następujące etapy: identyfikacja ryzyka, analiza ilościowa i jakościowa ryzyka, priorytetyzacja i sporządzanie mapy ryzyka, planowanie i podejmowanie działań zapobiegających ryzyku, monitorowanie ryzyka. Zarządzanie ryzykiem w RNP dotyczyć powinno celów stawianych dla nowego produktu, harmonogramu oraz kosztów realizacji procesu rozwoju nowego produktu. Procedury zarządzania ryzykiem należy wdrożyć i rozpocząć we wczesnych fazach PRNP. Ich generalnym celem jest identyfikacja oraz ograniczanie konsekwencji negatywnego wpływu prawdopodobnych wewnętrznych kontrolowanych, a także zewnętrznych niekontrolowanych zjawisk, zdarzeń i tendencji. Zarządzanie ryzykiem trwa przez cały czas realizacji zadania projektowego i powinno cechować się elastycznością i ograniczoną formalizacją.

Zespół projektowy na etapie identyfikacji określa i szczegółowo dokumentuje możliwe rodzaje ryzyka oraz ich prawdopodobieństwo wpływu na RNP. Poziom

² Prawdopodobieństwo, czyli możliwość, szansa wydarzenia się czegoś, częstość względna zdarzeń realizujących się w dużej liczbie przypadków w stosunku do zdarzeń możliwych.

³ Ryzyko różni się od niepewności. Ryzyko występuje wówczas, gdy przynajmniej jeden z elementów sytuacji, czyli warunków określających problem, jest nieznan, ale znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Ryzyko dotyczy więc zdarzeń powtarzalnych, których możliwości zaistnienia można obliczyć statystycznie. W przypadku niepewności osoba podejmująca decyzje nie jest w stanie określić prawdopodobieństwa wystąpienia elementów sytuacji decyzyjnej.

ryzyka na tym etapie nie powinien być istotnym obszarem zainteresowania zespołu. Efektami końcowymi etapu identyfikacji ryzyka powinna być wyczerpująca wiedza o źródłach ryzyka (nie dokładne szacunki, błędy oraz zmiana wymogów projektu, błędne interpretacje, istotne pominięcia, brak właściwie zdefiniowanych ról i odpowiedzialności, niskie kwalifikacje), potencjalnych przyczynach powodujących ryzyko (zjawiska, zdarzenia i trendy trudne lub niemożliwe do przewidzenia) oraz wiedza o symptomach ryzyka (sygnały wczesnego ostrzegania). Narzędzia i techniki identyfikacji ryzyka projektu zawiera tabela 1.

Analiza ilościowa i jakościowa jest kolejnym etapem procesu zarządzania ryzykiem rozwoju nowego produktu. Zespół ocenia ilościowo oraz jakościowo czynniki środowiska procesu rozwoju nowego produktu, stwarzające ryzyko i wymagające bezzwłocznej reakcji (tolerancje ryzyka, źródła ryzyka, potencjalne czynniki ryzyka, szacunki kosztów i czasy trwania działań).

Tabela 1. Narzędzia i techniki identyfikacji ryzyka rozwoju nowego produktu

Opis narzędzia i techniki	Zalety	Wady
Analiza założeń – koncepcja nowego produktu jest rozwijana na podstawie określonych faktów, będących przesłankami dalszego planowania, ale te mogą się okazać niedopuszczalne w toku realizacji zadania projektowego	Wspomaga analizę ilościową (np. analizę wrażliwości)	Brak jednoznaczności
Burza mózgów – zespół multidyscyplinarny zgłasza potencjalne ryzyka projektu opierając się na swojej intuicji i doświadczeniu. Zebrane tym sposobem ryzyka są następnie oceniane i selekcjonowane	Konsoliduje i uruchamia kreatywność zespołu, technika prosta i przyjazna	Rezultaty mogą być postrzegane jako niejednoznaczne i trudne do powiązania
Spis kontrolny – bazuje na wiedzy i informacjach wtórnych (historycznych) systemu zarządzania ryzykiem. Daje pewność, że popełniane dotychczas błędy nie są powtarzane	Szybkość i inteligencja	Brak spojrzenia w przyszłość
Metoda delficka – technika stosowana w przypadku występowania złożonych problemów, gdzie mogą występować liczne poglądy na naturę problemu oraz sposoby jego rozwiązania. Badane problemy kierowane są do rozstrzygnięcia do wybranej grupy ekspertów w celu uzyskania zgodnych opinii i stanowisk dotyczących przyszłego rozwoju zjawisk, zdarzeń, trendów	Budowany jest konsensus, zwrotnie wydobywa się opinie ekspertów	Czasochłonność, rezultaty są często niejednoznaczne
Rewizja dokumentów – pozyskiwanie, gromadzenie i analizowanie dokumentów ważnych ze względu na zawartość (znaczenie literalne) oraz kontekst (zastosowanie). Wstępne plany, szacunki, przeszłe doświadczenia, założenia strategii, przegląd i specyfikacja wymagań	Wyznacza się wspólną bazę do dalszych analiz i decyzji	Czasochłonność

cd. tabeli 1

Opis narzędzia i techniki	Zalety	Wady
Diagramy – różne techniki tworzenia precyzyjnych modeli zasobów, przepływów, przyczyn i skutków, decyzyjnych oraz szacunków (wykres Ishikawy – rybiej ości)	Podejście analityczne, uzupełnia inne narzędzia i techniki	Mogą wystąpić trudności z oceną dokładności
Niezależne oszacowanie – zewnętrzni specjaliści stosują różne techniki nadzorowania projektu i szacowania jego ryzyka	Większa obiektywność, wszechstronność	Mniejszy udział zespołu projektowego
Wywiady – identyfikowanie nieokreślonego ryzyka podczas normalnych czynności planistycznych, analityk wydobywa wiedzę o nowych ryzykach poprzez zadawanie pytań i prowadzenie dochodzenia wśród osób zainteresowanych projektem	Pytania kontrolne i pogłębiające	Uchylenie się od odpowiedzi
Sieć triangulacyjna – umożliwia identyfikację określonych symptomów oraz ostrzeżeń z różnych miejsc obserwacyjnych. Wskazuje występowanie ryzyka lub jego prawdopodobieństwo (analogia tablicy rozdzielczej)	Wysoka skuteczność zastosowania	Wymaga integracji zrozumienia systemu i znajomości tolerancji ryzyka

Źródło: Opracowanie własne.

Te czynniki nazywane są nośnikami ryzyka (fakty), toteż ważne jest ściśle określenie poziomu i ważności ryzyka. Pozyskanie tych informacji pozwoli wyznaczyć relatywną siłę wpływu poszczególnych czynników ryzyka na projekt. Zatem zespół projektowy może na bazie tych informacji dokonać priorytetyzacji zidentyfikowanych czynników generujących ryzyko w rozwoju nowego produktu oraz podjąć decyzję o poziomie progu wyznaczającego najważniejsze czynniki ryzyka⁴. Dysponując tą wiedzą, zespół projektowy może rozwinąć w dalszej kolejności plany działań zapobiegających wystąpieniu czynników ryzyka, jeśli to możliwe, bądź zmniejszających prawdopodobieństwo ich wystąpienia⁵. W kwantyfikacji ryzyka pomocne są narzędzia i techniki analityczne prezentowane w tabeli 2.

⁴ Przykładowo można przyjąć następujące miary progów, których przekroczenie będzie powodować konieczność włączenia się Komitetu Rozwoju w procesy decyzyjne związane z zadaniem projektowym: przekroczenie kosztów rozwoju produktu o 10% albo, gdy indeks wykonania kosztów spadnie poniżej 95%, indeks wykonania harmonogramu spadnie poniżej 95%, gdy cechy parametrów projektowanego elementu przekroczą 125% cech parametrów zamierzonego projektu.

⁵ Plany działań obejmują dokumenty zawierające procedury zarządzania ryzykiem podczas realizacji procesu rozwoju nowego produktu, opis identyfikacji i kwantyfikacji ryzyka, zakres odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem, alternatywne strategie zabezpieczenia przed ryzykiem, czynności do wykonania, gdy wystąpi określony czynnik powodujący ryzyko, rezerwy niezbędne do łagodzenia kosztu, a także ryzyka harmonogramu, ubezpieczenia prawne zagrożeń łagodzące i redukujące ryzyko.

Tabela 2. Techniki kwantyfikacji ryzyka rozwoju nowego produktu

Charakterystyka techniki analitycznej	Zastosowanie w programach rozwoju nowego produktu
Analiza scenariuszowa – rozwija warianty możliwych przebiegów zdarzeń, opisuje okoliczności, które mogą zaistnieć w przyszłości, stanowi wybór założeń i prognoz dotyczących przyszłych zjawisk i zdarzeń, obejmujących zasadnicze czynniki ryzyka, mających wpływ na powodzenie rozwoju nowego produktu	Planowanie strategiczne różnych poziomów reakcji konkurencyjnej
Analiza wrażliwości – opiera się na przewidywaniu wyników typu: „co by było, gdyby...”, przy zastosowaniu zmiennych układów wejściowych, np. czynników ryzyka, mających wpływ na wyniki. Dotyczy głównie wrażliwości opłacalności podejmowania działań na zmiany warunków środowiska zadania projektowego. Jej istotą jest obliczanie punktu zwrotnego, zwanego progiem rentowności	Testowanie i analiza szacunków poziomu cen oraz prawdopodobieństwa zdarzenia i wpływu ryzyka
Analiza decyzji/drzewo decyzyjne – ciąg decyzyjny przedstawiany w formie sieci decyzyjnej. Przy dojściu do każdego węzła sieci analizuje się wzajemne oddziaływania decyzji oraz powiązanych z nimi prawdopodobieństw zdarzeń. Są przedstawianymi graficznie etapami oceny i wyboru w procesie rozwiązywania problemów. Przedstawia możliwe rezultaty alternatywnych decyzji albo prawdopodobieństw wydarzeń. W ten sposób można numerycznie wyznaczyć sumę wynikającą z każdego wyboru	Angażowanie zasobów w dobrze zdefiniowane alternatywy
Analiza rodzaju i skutków uszkodzenia (FMEA) – przy wykorzystaniu FMEA możliwe jest skuteczne eliminowanie wad oraz ich przyczyn zarówno z projektu, jak i z technologii projektowania wyrobu i procesu wytwarzania. Jest to technika ułatwiająca analizę projektu wyrobu lub procesu technologicznego, mająca na celu uniknięcie występujących lub potencjalnie możliwych wad. FMEA jest metodą wykrywania możliwych błędów i ich skutków wpływających na jakość. Cele FMEA są zgodne z zasadą ciągłego doskonalenia, opierając się przy tym na zespole ludzi, którzy wykorzystują własne doświadczenie do wskazania i wyceny ryzyka spowodowanego przez potencjalne błędy.	Metoda stosowana w ocenie niezawodności złożonych produktów technicznych oraz procesów
Analiza rzeczywistych opcji – technika pozwalająca zespołowi zidentyfikować komponenty ryzyka i podjąć decyzję, które z nich zaakceptować, zabezpieczać bądź transferować. Zachowuje elastyczność i pozwala na częste dopasowanie. Stosowanie tej techniki może prowadzić do innych konkluzji niż w przypadku stosowania technik służących do oceny finansowej zadania projektowego	Podejmowanie decyzji inwestycyjnych dotyczących poszczególnych programów rozwoju nowych produktów w kolejnych fazach procesu rozwoju nowego produktu (model lejka)
Oczekiwana wartość monetarna (EMV) – jest iloczynem prawdopodobieństwa zdarzenia ryzyka (P_z) i wartości wpływu ryzyka (szacunek korzyści lub strat, które wystąpią, jeśli nastąpi wydarzenie powodujące ryzyko – I_v). Stosowana jest łącznie z techniką analizy decyzyjnej/drzewa decyzyjnego w dalszej analizie. $EMV = P_z * I_v$	Selekcja wariantów konfiguracji produktu (koncepcji, projektów, prototypów nowego produktu)

cd. tabeli 2

Charakterystyka techniki analitycznej	Zastosowanie w programach rozwoju nowego produktu
Technika Oceny i Kontroli Przedsięwzięcia (Program Evaluation and Review Technique – PERT – time) – przeznaczona do znajdowania harmonogramów wykonywania prac związanych z realizacją zadania projektowego, gdy dane są jedynie czasy trwania czynności. Przedstawia się zadania, zdarzenia i działania za pomocą siatki czynności z oszacowaniem ich czasów trwania i kosztów oraz pokazuje się ustalenia sekwencji czynności niezbędnych do wykonania programu	Szacowanie zbieżności czasu i wydatków poprzez estymację trwania przeciętnego projektu oraz wariancji
Metoda symulacji Monte Carlo – jest prostym i wydajnym sposobem organizowania i prowadzenia obliczeń zmierzających do oceny ryzyka z wykorzystaniem symulacji zarówno gdy dane uzyskane do obliczeń są znane z pewnym prawdopodobieństwem, jak i w przypadku, gdy nie wszystkie dane niezbędne do obliczeń są określone. Metoda Monte Carlo to sposób rozwiązywania zagadnień matematycznych drogą tzw. modelowania statystycznego, polegający na dobieraniu do rozwiązywanego problemu takiego procesu losowego, którego parametry statystyczne (liczby charakteryzujące ogólne własności rozkładu prawdopodobieństwa, jak np. wartość oczekiwana zmiennej losowej) przybliżałyby poszukiwanie wartości rozwiązań. Metoda ta znajduje szczególne zastosowanie do rozwiązywania równań różniczkowych i całkowych, wyznaczania prognoz, rozwiązywania skomplikowanych problemów, których rozwiązanie metodami bezpośrednimi nie byłoby wykonalne lub prowadziłyby do zbyt żmudnych rachunków	Szacowanie zbieżności harmonogramu z kosztami. Wyniki symulacji są wykorzystywane do ilościowego określania ryzyka różnych wariantów harmonogramów, strategii projektów, zadań, działań

Źródło: Opracowanie własne.

Pełna procedura zarządzania ryzykiem rozwoju nowego produktu zawiera także etap monitorowania ryzyka. Celem tego etapu jest zapobieganie zjawiskom, zdarzeniom i tendencjom powodującym ryzyko w czasie trwania PRNP. Monitorowanie ryzyka wymaga wykonywania powtarzalnych działań identyfikacji, analizy, kwantyfikacji i zapobiegania ryzyku, w sytuacji wystąpienia zmian. Zespół projektowy w procesie obserwacji i kontroli działań zapobiegających ryzyku powinien korzystać z informacji zawartych w planie działań i w mapie ryzyka oraz podejmować czynności korygujące plan działań zapobiegających ryzyku i aktualizujące plan zarządzania ryzykiem. Nieprzewidziane wydarzenia powodujące ryzyko wymagać mogą od zespołu projektowego podejmowania niezdefiniowanych działań zapobiegawczych, a w sytuacji wystąpienia silnego efektu danego czynnika ryzyka, nawet powtórzenia procedury zarządzania ryzykiem projektu.

Ważna dla przedsiębiorstw okazuje się klasyfikacja źródeł ryzyka pod względem konsekwencji, które pociąga za sobą ryzyko w procesie innowacyjnym. Wyróżnić zatem można ryzyko techniczno-produkcyjne, rynkowe i ekonomiczne. Innowacja może bowiem okazać się chybiona pod względem technologicznym

(gdy nowy produkt nie spełnia norm, nie spełnia oczekiwań w zakresie jakości, kosztu i czasu produkcji, poziomu produktywności itp.), może nie uzyskać aprobaty rynkowej (gdy nie spełnia oczekiwań potencjalnych nabywców), może również stać się przyczyną strat finansowych przedsiębiorstwa (gdy nie osiąga założonych poziomów rentowności sprzedaży). Za najistotniejsze uznać należy ryzyko rynkowe, ponieważ na nic zda się sukces techniczny, gdy nowy produkt nie osiągnie powodzenia na rynku. Szczegółową listę warunków, jakie powinny zostać spełnione dla redukcji ryzyka innowacji, będącą jednocześnie listą czynników oraz źródeł ryzyka w procesach innowacyjnych, opracowali J. Keizer, J. Halman i M. Song (por. tabela 3).

Tabela 3. Klasyfikacja czynników oraz lista warunków redukowania ryzyka w procesach innowacji produktów

Ryzyko w zakresie pozycjonowania produktu i marki	Ryzyko w zakresie akceptacji produktu przez pośredników handlowych
• nowy produkt jest zgodny z ogólną strategią • nowy produkt wspiera budowę wartości i siły marki oraz pasuje do kreowanego wizerunku • nowy produkt niesie możliwości dalszego rozwoju linii produktów • nowy produkt przyczynia się do utrzymania lub poprawy wizerunku przedsiębiorstwa • nowy produkt nie wpłynie istotnie negatywnie na poziom sprzedaży produktów obecnych	• przedsiębiorstwo stosuje właściwe kanały i strategię dystrybucji • produkt spełnia standardy pośredników • nowy produkt pasuje do strategii pośredników pod względem wielkości sprzedaży i marży • nowy produkt spełnia standardy pośredników pod względem możliwości składowania i ekspozycji • pośrednicy spełniają warunki składowania • informacje o nowym produkcie kierowane są do pośredników handlowych
Ryzyko w zakresie technologii produktu	Ryzyko w zakresie konkurencji
• oczekiwane funkcje nowego produktu są rozpoznane i produkt je spełnia • warunki użytkowania produktu przez klientów są znane • wpływ warunków użytkowania, a także produktów komplementarnych na produkt jest znany • gotowy produkt spełnia normy techniczne i wymagania bezpieczeństwa • produkt charakteryzuje się stabilnością w porównaniu z normami konkurencyjnymi produktów • produkt nie zmienia swoich właściwości podczas transportu i przechowywania	• produkt posiada wyraźną przewagę konkurencyjną • wprowadzenie produktu zmieni udziały przedsiębiorstwa w rynku • wprowadzenie produktu wpłynie na bieżący poziom cen • nowy produkt zostanie wprowadzony zanim konkurenci wprowadzą podobne produkty • przedsiębiorstwo przewiduje możliwe reakcje konkurentów • nowy produkt daje możliwość kreowania barier dla konkurentów • reakcje konkurencji będą monitorowane i w niezbędnych przypadkach podejmowane będą stosowne działania reaktywne lub proaktywne • skutki bycia liderem, pretendencem lub naśladowcą zostaną zawczasu przewidziane

cd. tabeli 3

Ryzyko w zakresie rynkowego cyklu życia produktu • docelowy rynek jest jasno zdefiniowany na podstawie dokładnych badań rynku • przewidywane poziomy sprzedaży są realistyczne • zbadana jest przewidywana powtarzalność zakupów • szacowane poziomy marż są oparte na przekonujących danych rynkowych • zakładany poziom marż osiąga standardy przyjęte w przedsiębiorstwie • przedsiębiorstwo posiada wiedzę o cenowej elastyczności popytu na produktu • docelowy rynek posiada długoterminowy potencjał • zabezpieczona jest stabilność produkcji i finansowania sprzedaży • w skrajnej sytuacji możliwy jest powrót do poprzedniej wersji produktu	Ryzyko w zakresie organizacji i zarządzania projektem • w przedsiębiorstwie panuje pozytywne podejście do innowacji • kierownictwo zdecydowanie wspiera projekt • cele projektu są jasno zdefiniowane i osiągalne • w skład zespołu projektowego wchodzi wykwalifikowani członkowie • role i zadania członków zespołu zostały zdefiniowane • zespół jest odpowiednio zmotywowany i oddany projektowi • zapewniona jest efektywna komunikacja w zespole • potrzeby czasowe i finansowe zostały ustalone na rozsądnym poziomie • zewnętrzne podmioty współpracujące z zespołem projektowym znają i są w stanie spełnić wymagania projektu
Ryzyko w zakresie technologii produkcji • surowce spełniające założone wymagania są dostępne • fazy procesu technologicznego są znane i opanowane	Ryzyko w zakresie źródeł i łańcucha dostaw • dostawcy spełniają wymagania w zakresie jakości • wybrani dostawcy cechują się dobrą pozycją finansową
Ryzyko w zakresie własności intelektualnej • oryginalne rozwiązania w zakresie know-how będą objęte ochroną • niezbędne licencje i know-how są dostępne • relacje wobec praw patentowych konkurencji zostały rozpoznane • przedsiębiorstwo dąży do zastrzeżenia wzorów przemysłowych i znaków towarowych	Ryzyko w zakresie akceptacji społecznej • przedsiębiorstwo jasno definiuje, kto jest odpowiedzialny za PR • znany jest skuteczny sposób dotarcia do osób/podmiotów kreujących opinię społeczną • przedsiębiorstwo antycypuje możliwe negatywne reakcje otoczenia w zakresie bezpieczeństwa, ochrony środowiska, problemów prawnych i politycznych

cd. tabeli 3

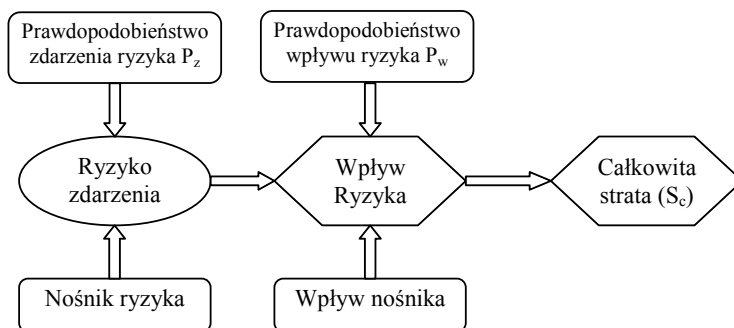
Ryzyko w zakresie akceptacji przez klientów	Ryzyko w zakresie kontroli i oceny
• znane są preferencje i oczekiwania klientów • cechy nowego produktu spełniają oczekiwania konsumentów • nowy produkt pasuje do przyzwyczajeń klientów i warunków użytkowania produktu • nowy produkt posiada unikalne cechy i wartości dla odbiorców • produkt odwołuje się do ogólnie akceptowanych wartości (zdrowie, bezpieczeństwo, ekologia) • nowy produkt oferuje większą wartość lub niższe koszty dla odbiorców w porównaniu z produktami konkurencji • sposoby użytkowania produktu przez klientów inne niż podstawowe zostały przewidziane przez przedsiębiorstwo • informacje o nowym produkcie docierają do docelowych grup • profile nisz rynkowych są znane	• przedsiębiorstwo dokonuje pomiarów w zakresie osiągania przez nowy produkt zakładanych celów • akceptacja nowego produktu przez konsumentów i pośredników handlowych jest systematycznie testowana • wpływ wdrożenia innowacji na warunki panujące na rynku podlega systematycznym badaniom

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Keizer, J. Halman, M. Song, *From experience: applying the risk diagnosing methodology*, "The Journal of Product Innovation Management" 3/2002.

2. Model zarządzania ryzykiem projektu – strategie ograniczania ryzyka

Standardowy model zarządzania ryzykiem projektu jest niezmiernie użyteczną strukturą dla zespołu projektowego, wspomagającą i uzupełniającą proces zarządzania ryzykiem projektu. Ten model komunikuje czynniki ryzyka projektu, buduje zrozumienie i zaangażowanie w zespole do podejmowania właściwych działań. Pozwala określić ważność ryzyka, przyczyny jego powstawania oraz sformułować strategię zarządzania ryzykiem w rozwoju nowego produktu. Zrozumienie i zaangażowanie zespołu zwiększa jego proaktywną postawę w procesie zarządzania ryzykiem oraz zmniejsza całkowitą stratę wystąpienia ewentualnie negatywnych skutków działania czynników ryzyka⁶. Wykres 2 prezentuje standardowy model zarządzania ryzykiem projektu, którego składnikiem początkowym są komunikaty opisujące ryzyka zjawisk, zdarzeń i tendencji, wywołujące potencjalną stratę (składnik ryzyka zdarzenia). Te determinują wpływ działania ryzyka na poziom strat w przypadku, gdyby czynniki ryzyka się ujawniły (składnik wpływu ryzyka).

⁶ G. Merriit, P.G. Smith, *Using a risk model to build development team consensus*, Project Management Innovations, December 2001, vol. 6, issue 4.

Wykres 2. Składniki standardowego modelu ryzyka projektu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P.G. Smith, *Managing risk proactively in product development projects*, New Product Dynamics, Portland, USA 2002, s. 2.

Wystąpienie czynników ryzyka wyznacza rozmiary i ważność całkowitych strat projektu w różnych wymiarach, ujętych jako konsekwencje wystąpienia czynników ryzyka. Natomiast komponentami zmiennymi powyższego modelu są odpowiednie prawdopodobieństwa ryzyka zdarzeń i prawdopodobieństwa wpływu ryzyka na projekt oraz nośniki ryzyka i wpływu jego nośników na projekt⁷.

Wartość powyższego modelu, jako struktury budowania konsensusu w zespole projektowym, rezyduje w składnikach zmiennych, w szczególności w nośnikach ryzyka i wpływu. Pozostałe komponenty modelu, czyli prawdopodobieństwa oraz całkowita strata, jak również strategie obsługi ryzyka, pochodzą właśnie z faktów kreujących ryzyko.

Ważność kwantyfikacyjna ryzyka projektu zależy więc od całkowitej straty oraz obu prawdopodobieństw. Zatem ilościowo ujęte spodziewane ryzyko projektu (ekspozycja ryzyka projektu – strata ekspozycyjna (S_e)) można przedstawić w następującej formule:

$$S_e = P_z \times P_w \times S_c.$$

Nośniki ryzyka powinny dostarczyć zespołowi projektowemu wystarczających argumentów, aby właściwie określić prawdopodobieństwa zdarzenia oraz poziom wpływu ryzyka. Nośniki ryzyka wyznaczają działania zapobiegające ryzyku w planie prewencyjnym – proaktywnym, które należy podjąć i kontrolować, aby nie dopuścić do powstania czynników ryzyka.

Natomiast wpływ nośników wyznacza warianty działań zawarte w planach przeciwdziałających – reaktywnych, wówczas działania są podejmowane, aby ograniczyć skutki zdarzeń czynników ryzyka⁸. Dysponując rankingowym zestawieniem

⁷ Nośnik jest czynnikiem ryzyka występującym w środowisku projektu, który upoważnia zespół do przypuszczenia, że szczególne zdarzenie może wystąpić, z określonym prawdopodobieństwem.

⁸ Proaktywność polega na wyprzedzającej, wczesnej identyfikacji czynników ryzyka dla ich uniknięcia lub ograniczenia ich skutków. Natomiast reaktywność polega na monitorowaniu realizacji projektu, wykrywaniu zaistniałych zagrożeń i ograniczaniu szkodliwości skutków. Szczególnie ważne jest, aby zespół projektowy oszacował wartość wpływu czynnika ryzyka według rangi

czynników ryzyka (lista czynników ryzyka), uporządkowanym według ich ważności, zespół projektowy może sformułować strategię zarządzania ryzykiem w procesie rozwoju nowego produktu, czyli zaplanować odpowiednie warianty reakcji, zanim ryzyka ujawnią się lub nie ujawnią w rzeczywistości. Planowanie powinno objąć każde zidentyfikowane ryzyko rozwoju nowego produktu. Generalne warianty strategii zarządzania ryzykiem projektu zawiera tabela 4.

Tabela 4. Ogólne strategię zarządzania ryzykiem rozwoju nowego produktu

Wariant strategii zarządzania ryzykiem	Charakterystyka
Unikanie	Eliminacja z zadania projektowego tych elementów, w których zidentyfikowano ryzyko, co może prowadzić do rezygnacji z atrakcyjnych pod względem rynkowym oraz finansowym i jednocześnie ryzykownych projektów. Zespół unikając ryzyka, traci często atrakcyjne okazje
Akceptacja	W określonych sytuacjach wszelkie konsekwencje ryzyka o nieistotnej randze są akceptowane pasywnie bądź aktywnie, poprzez przygotowanie planu zabezpieczenia na wypadek zajścia zdarzenia czynnika ryzyka. W praktyce stosowanie tej strategii oznacza zaniechanie obsługi ryzyka
Łagodzenie	Redukowanie prawdopodobieństwa ryzyka oraz potencjalnych skutków wystąpienia ryzyka do poziomu dopuszczalnych progów. To działanie powinno być następstwem badania i analizy przyczyn ryzyka, a podejmowane jest w sytuacji niemożności przedsięwzięcia innych sposobów obsługi ryzyka
Badania i analiza	Ograniczanie niepewności przez badania i analizę przyczyn ryzyka. Wymaga dokładnego rozpoznania źródeł ryzyka oraz oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalnych skutków ryzyka. W ten sposób można wyeliminować ryzyko lub zmniejszyć jego rangę
Zabezpieczenie	Obejmuje określone czynności osłaniające zespół projektowy przed konsekwencjami ryzyka. Typowe działania zabezpieczające to: zagwarantowanie dostępu do dodatkowych zasobów, właściwe sformułowanie kontraktu, przyjęcie wariantowej struktury projektu
Transfer	Przenoszenie odpowiedzialności zespołu projektowego wynikającej z występowania ryzyka na inne zewnętrzne podmioty poprzez wykupienie ubezpieczenia, uzyskanie określonych gwarancji, wprowadzenie kar umownych w kontrakcie, zlecenia zadań do realizacji podwykonawcom, tworzenie joint ventures – venture capital

Źródło: Opracowanie własne.

Poziom wyjątkowości oraz niepowtarzalności projektu nowego produktu wyznacza potencjalne źródła czynników ryzyka projektu. Zagrożenia projektu mogą również pojawić się w każdym elemencie struktury PRNP oraz jego środowiska. Łatwiej jest je dostrzec i kontrolować, jeśli źródła czynników ryzyka pojawiają się w najbliższym otoczeniu projektu. Uwzględniając rodzaj przesłanek

i skali wpływu w danym środowisku projektu. Zatem obszar oraz poziom wpływu będzie różny, w zależności od przedsięwzięcia projektowego i jego środowiska, np. w niektórych firmach dwutygodniowe opóźnienie projektu może mieć nieistotny wpływ, gdy w innych takie opóźnienie może mieć katastrofalny wpływ na realizację projektu.

ryzyka, można wyróżnić następujące źródła czynników ryzyka⁹: właściwe, które można prognozować na podstawie prawa wielkich liczb, czyli dotyczące zjawisk, zdarzeń, trendów niepewnych, ale mające znaną i opisaną historię, np. awaria sprzętu; subiektywne – wynikające z niekompetencji człowieka dokonującego analizy i podejmującego decyzje; obiektywne, czyli wynikające z nieprzewidywalności przyszłych zdarzeń, np. odkrycia naukowe, pożar, trzęsienie ziemi itp.

W procesie rozwoju nowego produktu powinno się kontrolować źródła czynników ryzyka właściwego oraz eliminować ryzyko subiektywne. Na ogół źródła czynników ryzyka obiektywnego są poza wpływem i kontrolą zespołu projektowego. Natomiast uwzględniając prawdopodobieństwo zaistnienia czynnika ryzyka, można wyróżnić: ryzyko normalne, które musimy podjąć, gdyż jest charakterystyczne dla danego typu projektów; ryzyko dopuszczalne, na które zespół projektowy może sobie pozwolić; niedopuszczalne, przekraczające wyznaczony próg czynnika ryzyka; niezbędne, które trzeba podjąć.

Szczególnie ważnym kryterium kategoryzacji czynników ryzyka jest zakres zadania projektowego. Stosowanie tego kryterium pozwala wyróżnić kategorie czynników ryzyka obejmujące wielkość, strukturę oraz technologię zadania projektowego. Szczegółowe potencjalne czynniki ryzyka związane z powyższymi kategoriami ryzyka prezentuje tabela 5.

Powyższe ujęcia potencjalnych źródeł czynników ryzyka uświadamiają złożoność zagrożeń występujących w PRNP. Należy sądzić, że wiele procesów rozwoju nowego produktu kończy się niepowodzeniem spowodowanym przede wszystkim niekompetentnym zarządzaniem ryzykiem właściwym oraz subiektywnym.

Tabela 5. Potencjalne czynniki ryzyka ze względu na wielkość, strukturę i technologię zadania projektowego

Kategoria ryzyka	Czynniki ryzyka
Wielkość zadania projektowego	Wymagana liczba roboczogodzin programu rozwoju nowego produktu; Czas trwania programu; Wielkość zespołu projektowego; Liczba miejsc, w których program rozwoju nowego produktu jest realizowany; Ilość połączeń (interfejsów) pomiędzy rzeczywistymi systemami; Poziom wymaganej koordynacji pomiędzy elementami informacyjnymi rozwoju nowego produktu
Struktura zadania projektowego: • definicja programu • sponsorowanie i zaangażowanie	Definicja zakresu programu; Definicja udziału odbiorcy w projekcie; Definicja korzyści nowego produktu; Złożoność potrzeb odbiorców; Wiedza odbiorcy o produkcie; Wiedza zespołu projektowego o technologii i marketingu produktu; Dostępność, dokładność i aktualność dokumentacji dotychczasowych produktów; Efekt zaawansowania i rozwoju innych programów; Efekt rozwoju danego programu na inne Partycypacja, zaangażowanie i wpływ sponsora na zadanie projektowe; Poziom zaangażowania odbiorcy w programie; Stopień zaangażowania organizacji partnerskich; związek programu z realizowaną strategią rozwoju firmy

⁹ Por. P. Stepień, *Zarządzanie ryzykiem projektów*, „Zarządzanie i Rozwój”, nr 9 2001/2, s. 7.

cd. tabeli 5

Kategoria ryzyka	Czynniki ryzyka
- wpływ nowych systemów na organizację - obsada personalna stanowisk	Wpływ zmiany oprogramowania CAD/CAM na organizację zespołu projektowego; Wpływ nowego oprogramowania CAD/CAM na operacje komputerowe; Liczba zmian proceduralnych związanych z zastosowaniem nowego systemu; Wpływ zmian w nowym oprogramowaniu na zmiany w strukturze organizacyjnej; Zmiany w założeniach rozwoju nowego produktu spowodowane nowym oprogramowaniem CAD/CAM Poziom doświadczenia dyrektora ds. produktu; Czas dyrektora przeznaczony na program rozwoju nowego produktu; Czas zespołu projektowego przeznaczony na program rozwoju nowego produktu; Poziom doświadczenia zespołu we wspólnej pracy; Poziom doświadczenia zespołu w zakresie technologii produktu; Liczba miejsc kolokacji członków zespołu; Liczba podwykonawców programu; Zastosowanie zagranicznej metodologii analizy i projektowania bądź niestosowanie żadnej metodologii; Zmiana procedur zarządzania podczas trwania programu; Występowanie procedur zabezpieczania jakości
Technologia zadania projektowego	Nowe albo niestandardowe oprogramowanie (systemy informatyczne); Dostępność sprzętu komputerowego w fazie prototypowania i testowania; Nowe narzędzia i techniki rozwoju; Nowe systemy informatyczne zarządzania; Nowe menedżerskie bazy danych; Wiedza o stosowanych pakietach oprogramowania; Współpraca ze sprzedawcą oprogramowania; Dopasowanie funkcjonalne pakietów oprogramowania do wymogów systemu operacyjnego i zarządzania; Zaangażowanie użytkowników w wybór pakietów oprogramowania i sprzętu komputerowego

Źródło: Opracowanie własne.

Brak odpowiednich kompetencji w tym obszarze powoduje niedoskonałość planowania, a zatem prowadzi do konstruowania planów nadmiernie optymistycznych lub zachowawczych, co istotnie zmniejsza szanse powodzenia nowego produktu już w fazach wstępnych PRNP.

Rolą lidera zespołu projektowego jest więc odpowiednie postępowanie, polegające na podejmowaniu dobrych, trafnych decyzji, uwzględniających dostępną wiedzę o najlepszych praktykach ograniczania ryzyka, czyli metodach zarządzania ryzykiem projektu. Zatem można zalecić wyodrębnienie w zespole projektowym osoby zajmującej się tym zakresem działań, wspomagającej pracę lidera zespołu, aczkolwiek wszyscy uczestnicy projektu powinni być zobowiązani do pisemnego zgłaszania zagrożeń w każdej fazie PRNP i ich poddawania dalszym procedurom zarządzania ryzykiem. Należy również podkreślić, że czynniki ryzyka w PRNP mają w przeważającej mierze charakter nietechniczny (około 90%)¹⁰.

¹⁰ P.G. Smith, *Thirteen ways to mismanage development project risk: How to avoid those erroneous routes*, Product Development and Management Associates, Visions, July 2002, vol. XXVI no. 3, p. 22.

3. Najlepsze praktyki zarządzania ryzykiem projektu

Właściwe zarządzanie ryzykiem projektu ma decydujące znaczenie dla powodzenia rozwoju nowego produktu. W ostatniej dekadzie badane przedsiębiorstwa produkcyjne przeprowadziły raczej niewystarczające zmiany w obszarze zarządzania ryzykiem projektu, co może być istotną przyczyną ciągłego utrzymywania się na wysokim poziomie wskaźnika niepowodzenia nowego produktu. Procedury zarządzania ryzykiem zaliczane są do trudnych, wymagają wysokiej kultury organizacyjnej zespołu projektowego, wyobraźni i kreatywności, partnerskich relacji między elementami informacyjnymi procesu rozwoju nowego produktu, adaptacyjnego podejścia do nieprzewidywalnej przyszłości. Prowadzone badania ujawniają, że w wielu przypadkach zarządzanie ryzykiem w rozwoju nowego produktu jest niewłaściwe lub je się pomija, co jest niedopuszczalne, gdyż takie postępowanie wywołuje losowość przedsięwzięcia projektowego. Na przykład badania przeprowadzone w 2000 roku w Unii Europejskiej wykazały, że: w ponad połowie badanych przypadków nie wyznaczono menedżerów ryzyka, w ponad 25% przypadków w ogóle nie oceniono najważniejszych czynników ryzyka, zagrażających firmie, w ponad 30% przypadków nie stosowano żadnej formalnej metodyki zarządzania ryzykiem projektu, a nawet nie zidentyfikowano czynników ryzyka, mniej niż połowa ankietowanych dyrektorów była tylko częściowo przekonana o skuteczności zarządzania ryzykiem w ich firmach, a zaledwie 10% z nich mogło stwierdzić, iż polegają w pełni na działających w ich przedsiębiorstwach systemach zarządzania ryzykiem.

Można przypuszczać, że praktyka wielu polskich firm w zakresie zarządzania ryzykiem w procesie rozwoju nowego produktu nie jest lepsza, o ile nie jest jeszcze gorzej, zwłaszcza może to stwierdzenie dotyczyć zadań projektowych o małej i średniej skali. W przypadku dużych zadań projektowych, finansowanych ze źródeł zewnętrznych, można założyć, że zarządy firm i zespoły projektowe dbają o właściwą analizę ryzyka, co jest często warunkiem finansowania zadania projektowego. Na etapie planowania finansowania zadania projektowego wymagane jest określenie listy czynników ryzyka z nim związanych. Ale, jak już wcześniej zaznaczono, takie sformalizowane podejście może być niewystarczające, a nawet wręcz zwiększać poziom ryzyka, ponieważ zidentyfikowane czynniki ryzyka są lekceważone bądź nie są podejmowane odpowiednie działania związane z wcześniej określoną listą czynników ryzyka.

Elementy procedury zarządzania ryzykiem projektu powinny zawierać opisy ogólnych i szczegółowych najlepszych praktyk systematycznego planowania, przewidywania oraz ograniczania – łagodzenia ryzyka, aby proaktywnie minimalizować jego wpływ na zadania projektowe. Tabela 6 prezentuje ogólne oraz szczegółowe praktyki w powiązaniu z celami zarządzania ryzykiem rozwoju nowego produktu.

Tabela 6. Najlepsze praktyki a cele zarządzania ryzykiem projektu

Cele konkretne	Szczegółowe praktyki zarządzania ryzykiem
Przygotowanie procesu zarządzania ryzykiem: sformułowanie strategii identyfikowania, analizowania i łagodzenia wpływu ryzyka, jest to udokumentowany plan zarządzania ryzykiem, ukierunkowuje specyficzne działania i metody kontrolowania programu zarządzania ryzykiem	Określenie źródeł i kategorii ryzyka: dostarcza podstaw do systematycznego badania zmieniającej się w czasie sytuacji i odkrywania okoliczności, które mogą wpłynąć na zdolność osiągnięcia celów zadania projektowego (lista źródeł oraz potencjalnych czynników ryzyka). Typowe źródła ryzyka są następujące: nieodpowiednie wymagania, bezprecedensowe wysiłki – niedostępne kalkulacje, niewykonalne projekty, niedostępna technologia, nierealistyczny harmonogram, niewłaściwa alokacja zasobów, nieodpowiednie kompetencje, problemy z kosztami i funduszami, niskie zdolności dostawców i dystrybutorów. Identyfikacja kategorii ryzyka wspomaga konsolidację działań w planach łagodzenia ryzyka Zdefiniowanie parametrów ryzyka: parametry są wykorzystywane do analizy, kategoryzacji oraz priorytetyzacji kontroli działań: prawdopodobieństwo zdarzenia i wpływu ryzyka, progi wywołujące potrzebę działania Komitetu Rozwoju Sformułowanie strategii zarządzania ryzykiem: obejmuje zakres i cele zarządzania ryzykiem, metody i narzędzia, specyficzne źródła ryzyka, sposoby organizowania, kategoryzowania, porównywania, konsolidowania ryzyka oraz parametry ryzyka, techniki łagodzenia ryzyka (prototypowania, symulacja, rozwój ewolucyjny), obejmuje także definiowanie mierników ryzyka dla potrzeb monitoringu sytuacji ryzyka, przedziały czasowe monitoringu lub przeszacowania ryzyka
Identyfikacja i analiza ryzyka oraz określenie ich relatywnego znaczenia: identyfikacja źródeł ryzyka wymaga następnie ich analizy oraz oceny każdego zidentyfikowanego czynnika ryzyka dla określenia jego prawdopodobieństwa i potencjalnych skutków. Kategoryzacja ryzyka, oparta na ocenie w relacji do określonych kategorii ryzyka i przyjętych kryteriów w strategii zarządzania ryzykiem, dostarcza niezbędnych informacji do obsługi ryzyka. Relatywne ryzyka mogą być pogrupowane w zależności od sprawności wykorzystania zasobów zarządzania ryzykiem	Identyfikowanie i dokumentowanie ryzyka: rozpoznawane są potencjalne problemy, zagrożenia, niebezpieczeństwa oraz wrażliwości, które mogłyby negatywnie wpłynąć na wysiłki pracy lub plany, stanowi bazę dla sprawnego zarządzania ryzykiem. Ryzyka są dokumentowane w formie ścisłych stwierdzeń, które zawierają kontekst, warunki, konsekwencje ujawnienia się ryzyka. Identyfikacja ryzyka powinna mieć charakter podejścia zorganizowanego, zdyscyplinowanego, całościowego, stosowanego do wyszukiwania realistycznego ryzyka, wykorzystującego określone w strategii kategorie oraz parametry ryzyka. Identyfikacja ryzyka obejmuje koszty rozwoju i finansowania projektu, harmonogramy i alokacje zasobów w wewnętrznej strukturze procesu rozwoju nowego produktu, wydajność w poszczególnych fazach zintegrowanego cyklu życia produktu (ryzyko związane ze stawianymi wymaganiami dla nowego produktu, analizą i projektowaniem, zastosowaniem nowej technologii, rozmiarami fizycznymi, kształtem, wagą, wytwarzaniem, działaniem i wydajnością funkcji, umocowaniem prawnym projektu), w zakresie ich oddziaływania na cele zadania projektowego. Inne ryzyka mogą być związane z konkurencją, okresem cyklu technologicznego, strajkami, wyczerpywaniem się źródeł dostaw. Zatem należy również identyfikować ryzyka w pozostałych elementach otoczenia marketingowego, zwłaszcza w otoczeniu klientów (stakeholders). Ocena, kategoryzacja i priorytetyzacja ryzyka: ocena ryzyka jest niezbędna do przyznania relatywnego znaczenia dla zidentyfikowanego ryzyka oraz jest wykorzystywana przy nadawaniu mu statusu i poziomu ważności. Działania te są określane mianem estymacji ryzyka lub analizy ryzyka. Efektem tych działań jest lista ryzyka z przyznanym priorytetem dla każdego, utworzona przy wykorzystaniu zdefiniowanych parametrów ryzyka: miar progów (ekspozycja ryzyka), prawdopodobieństwa (prawie pewne zdarzenie, wysoko prawdopodobne, prawdopodobne, nieprawdopodobne, dalece nieprawdopodobne), skutki (słabe, umiarkowane, silne lub nieistotne, marginalne, istotne, krytyczne, katastroficzne)

cd. tabeli 6

Cele konkretne	Szczegółowe praktyki zarządzania ryzykiem
Ograniczanie wpływu ryzyka (łagodzenie ryzyka): etapy obsługi ryzyka obejmują rozwijanie wariantów obsługi ryzyka, monitorowanie ryzyka oraz wykonywanie czynności obsługi ryzyka, gdy zdefiniowane w strategii zarządzania ryzykiem odpowiednie miary progów są przekroczone. Plany łagodzenia ryzyka są rozwijane i wykonywane dla wybranych ryzyk, aby proaktywnie zredukować potencjalny wpływ danego czynnika ryzyka. Ten cel zarządzania ryzykiem również określa warianty działania zawarte w planach przeciwdziałających – reaktywnych, wówczas działania są podejmowane, aby ograniczyć skutki zdarzeń czynników ryzyka	Rozwijanie planów łagodzenia ryzyka: krytycznym elementem planu ograniczania wpływu ryzyka jest rozwój alternatywnych wariantów działań, obszarów działań oraz określanie pozycji odwrotu z zaleconym wariantem działania, w sytuacji zajścia ryzyka krytycznego. Plan łagodzenia danego czynnika ryzyka zawiera zakres i rozmiar ewentualnych szkód i strat oraz metody i techniki stosowane w celu uniknięcia, zredukowania oraz kontroli prawdopodobieństwa ujawnienia się ryzyka. Plany łagodzenia ryzyka są wdrażane w sytuacji przekroczenia miar progów ryzyka, w celu przywrócenia poziomowi ryzyka akceptowalnego. Jeśli nie można złagodzić ryzyka wprowadzane są plany przeciwdziałania. Oba rodzaje planów są przygotowywane dla wyselekcjonowanego ryzyka, którego konsekwencje mogą być wysokie lub nie do zaakceptowania (nie dopuszczalne), inne ryzyka powinny być akceptowane oraz monitorowane Wykonanie planów ograniczania ryzyka: skuteczne kontrolowanie i zarządzanie ryzykiem wymaga postępowania zgodnego z proaktywnym programem ograniczania ryzyka, regularnego nadzorowania ryzyka, jego statusu oraz skutków ryzyka – ujmujące zaplanowane procesy. Strategia zarządzania ryzykiem definiuje przedziały czasu, w których status ryzyka powinien być zrewidowany. Efektem tej działalności może być odkrycie nowych ryzyk lub nowych wariantów obsługi ryzyka, które mogą wymagać zmiany planów oraz szacunków ryzyka. W innym przypadku akceptowane progi ryzyka należy porównać ze statusem ryzyka, aby określić potrzebę wykonania planu łagodzenia ryzyka. Uaktualniana jest lista czynników ryzyka oraz aktualizowane są również szacunki prawdopodobieństwa, skutków, progów ryzyka, warianty strategii działań i czynności obsługi ryzyka, a także plany łagodzenia ryzyka
Cele ogólne Osiągnięcie celów konkretnych: proces wspomaga i umożliwia osiągnięcie celów szczegółowych w poszczególnych składnikach procedury zarządzania ryzykiem	Ogólne praktyki zarządzania ryzykiem Wykonywanie szczegółowych najlepszych praktyk zarządzania ryzykiem projektu i osiąganie jego szczegółowych celów

cd. tabeli 6

Cele konkretne	Szczegółowe praktyki zarządzania ryzykiem
Instytucjonalizacja kierowanego procesu zarządzania ryzykiem projektu	<i>Ustanowienie oczekiwań zespołu projektowego w zakresie planowania i realizowania procesu zarządzania ryzykiem projektu:</i> definiowanie strategii oraz taktyki, identyfikowanie, analizowanie i ograniczanie ryzyka <i>Planowanie procesu zarządzania ryzykiem.</i> W efekcie plan zarządzania ryzykiem powinien być częścią planu zadania projektowego <i>Przydzielenie niezbędnych zasobów w procesie zarządzania ryzykiem,</i> np. bazy danych, narzędzia ograniczania ryzyka, prototypowania, modelowania i symulacji <i>Określenie zakresu odpowiedzialności</i> <i>Szkolenie członków zespołu projektowego w zakresie zarządzania ryzykiem</i> <i>Określenie struktury zarządzania ryzykiem</i> <i>Identyfikacja i zaangażowanie istotnych podmiotów otoczenia marketingowego w proces zarządzania ryzykiem</i> <i>Obserwowanie i kontrolowanie procesu zarządzania ryzykiem projektu, w kontekście planu oraz wymaganych działań korekcyjnych</i> <i>Obiektywna ocena spójności procesu, w kontekście opisu procesu, standardów, procedur oraz źródeł niezgodności</i> <i>Rewizja statusu ryzyka przy udziale Komitetu Rozwoju, w kontekście przeglądu działań, statusu, efektów procesu zarządzania ryzykiem projektu, rozwiązywania problemów</i>
Instytucjonalizacja zdefiniowanego procesu	<i>Ustanowienie zdefiniowanego procesu</i> <i>Gromadzenie informacji niezbędnej do usprawnienia procesu</i>
Instytucjonalizacja ilościowo kierowanego procesu	<i>Określenie celów ilościowych procesu zarządzania ryzykiem, na podstawie potrzeb odbiorców oraz celów firmy</i> <i>Stabilizowanie efektywności etapów procesu zarządzania ryzykiem</i>
Instytucjonalizacja zoptymalizowanego procesu	<i>Ciągłe usprawnianie procesu</i> <i>Korygowanie źródeł czynników ryzyka, przyczyn defektów i innych problemów w procesie zarządzania ryzykiem projektu</i>

Źródło: Opracowanie własne.

Proponuje się następujące działania mające na celu usprawnienie procesu zarządzania ryzykiem projektu¹¹:

- zapewnić udział całego zespołu projektowego w procedurze zarządzania ryzykiem projektu,
- podejmować ryzyko niezbędne, normalne i dopuszczalne w celu wykreowania nowego produktu oryginalnego,
- podejmować odpowiednie działania w stosunku do zidentyfikowanych czynników ryzyka według ich rangi,
- zrównoważyć spodziewane korzyści oraz przewidywane koszty zarządzania ryzykiem,

¹¹ Por. P.G. Smith, G.M. Merritt, *Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development*, New York: Productivity Press, 2002; S. Grey, *Practical Risk Management Assessment for Project Management*, Chichester, UK, John Wiley & Sons, 1995; R. Bohn, *Stop fighting fires*, „Harvard Business Review” 78 (4): 82-91 (July-August 2000).

- zidentyfikować fakty, które mogą przyczynić się do ujawnienia się ryzyka,
- koncentrować planowanie na najważniejszych czynnikach ryzyka,
- przeprowadzać szkolenia zespołu w zakresie procedur zarządzania ryzykiem projektu,
- eliminować proaktywnie problemy, które mogą się zdarzyć,
- eliminować źródła i przyczyny ryzyka, a nie jego skutki (zapobiegać, nie leczyć),
- proaktywnie zarządzać ryzykiem projektu, rozpoznawać czynniki ryzyka, które mogą wywoływać problemy z budżetem i harmonogramem realizacji zadania projektowego,
- wykorzystywać specjalne oprogramowanie komputerowe wspomagające zrozumienie szczególnych interakcji w przypadku występowania złożonych czynników ryzyka,
- utożsamiać występowanie sytuacji kryzysowych (gaszenie pożarów) ze złym zarządzaniem ryzykiem projektu,
- zachęcać do konstruktywnego negatywnego myślenia, co wspomaga proaktywne zarządzanie ryzykiem.

Podejście zespołu projektowego do problematyki zarządzania ryzykiem projektu determinuje jego dojrzałość organizacyjną. Niektóre firmy posiadają większe zdolności do prawidłowego zarządzania ryzykiem rozwoju nowego produktu. Jak wykazują prowadzone badania, przedsiębiorstwa te charakteryzują się wysoką konkurencyjnością, stabilnym wzrostem oraz rentownością¹². Firmy stosujące wyrafinowane programy zarządzania rozwojem nowego produktu przygotowują plany zadania projektowego, szczegółowo definiują zakres projektu oraz wykorzystują właściwe metody, narzędzia i techniki realizacji i kontroli procesu rozwoju nowego produktu oraz zarządzania ryzykiem, np. symulacje komputerowe, negocjacje, dokumentowanie planów i szacunków, unikają sytuacji kryzysowych (gaszenia pożarów) i ukrywania ryzyka. Takie podejście determinuje więc dojrzałość kultury organizacyjnej oraz spójność strategii rozwoju firmy ze strategią nowego produktu.

Literatura

- Bohn R., *Stop fighting fires*, „Harvard Business Review” 78 (4): 82-91 (July-August 2000).
- Cygan Z., *Innowacyjność a ekonomiczne ograniczenia bezpieczeństwa systemów*, „Transformacje” 2001-2002, nr 27-34.
- Githens G., *Risk Management Practices for NPD Programs*, „Catalyst Management Consulting” 2001.
- Keizer J., Halman J., Song M., *From experience: applying the risk diagnosing methodology*, „The Journal of Product Innovation Management” 2002, nr 3.

¹² G. Githens, *Risk Management Practices for NPD Programs*, „Catalyst Management Consulting” 2001, s. 11-14.

- Merrit G., Smith P.G., *Using a risk model to build development team consensus*, Project Management Innovations, December 2001, vol. 6, issue 4.
- Smith P.G., *Managing risk proactively in product development projects*, New Product Dynamics, Portland, USA 2002.
- Stępień P., *Zarządzanie ryzykiem projektów*, „Zarządzanie i Rozwój” 2001/2, nr 9.

Ireneusz P. Rutkowski

Modele zarządzania ryzykiem w procesie innowacji produktu

Streszczenie

Występowanie ryzyka jest trwałym atrybutem każdej działalności gospodarczej, zatem występuje również w dowolnych przedsięwzięciach, także w procesie innowacji produktu. Działając w obszarze ryzyka, można jednak odnosić sukcesy techniczne, finansowe i marketingowe. Przegląd definicji ryzyka działalności gospodarczej jest na tyle wystarczający, aby można było jednoznacznie zdefiniować pojęcie ryzyko. Najbliższa tym oczekiwaniom wydaje się definicja statystyków, którzy ryzyko definiują jako prawdopodobieństwo wyniku innego niż oczekiwany. Ryzyko jest prawdopodobieństwem poniesienia strat w następstwie podjętych decyzji. Gdy nie jest możliwe określenie tego prawdopodobieństwa, wówczas mamy do czynienia z niepewnością. Najczęściej konieczne jest założenie prawdopodobieństwa wystąpienia czynników mogących mieć wpływ na realizację działań innowacyjnych i ich ostateczne efekty.

Na wysoki stopień ryzyka strategii innowacji produktu wpływa konieczność ponoszenia znaczących kosztów i wysoki odsetek niepowodzeń przy wdrożeniach nowych produktów. Duże nakłady na badania i rozwój, projektowanie, budowę prototypów, testowanie, badania marketingowe ponoszone są zanim produkt zostanie wprowadzony na rynek, a w wielu przypadkach rozwijane koncepcje nowych produktów nie osiągają nawet fazy komercjalizacji. Oznacza to, że produkt, którego rozwój zakończył się pomyślnie i został wdrożony na rynek, musi zapewnić zwrot nie tylko kosztów jego rozwoju, ale także nakładów ponoszonych na wiele pozostałych nietrafionych pomysłów.

Rozpoznawanie ryzyka zwiększa ekonomiczne bezpieczeństwo firmy, w szczególności jej systemów technicznych i produkcyjnych, finansowych i marketingowych. Jednakże to bezpieczeństwo ma swoje ograniczenia. Decydują o nich kryteria, które bierzemy pod uwagę, budując systemy bezpieczeństwa. Następujące kryteria warunkują budowę systemu bezpieczeństwa: finansowe, marketingowe, techniczne i związane z rozwijaniem produktem oraz ekologiczne, społeczne, czasowe, psychologiczne (świadomościowe), sytuacyjne, ludzkie. Bezpieczeństwo procesu rozwoju nowego produktu (PRNP), z ekonomicznego punktu widzenia jest związane z ryzykiem, to znaczy z ewentualnymi stratami, jakie firma może ponieść z tytułu błędnie podjętych decyzji (np. na podstawie niepełnych lub fałszywych informacji), w wyniku nieprzewidzianych wypadków losowych, błędów szacowania

(zwiększonych kosztów wymaganych zasobów rozwoju nowych produktów (RNP)), czasu rozwoju, itp. Trudno przewidzieć posunięcia niezbędne i wystarczające dla zmniejszenia prawdopodobieństwa pojawienia się negatywnych rezultatów oraz lokalizacji negatywnych następstw podejmowanych decyzji w PRNP.

Risk management models in the process of product

Summary

The occurrence of risk is durable attribute of every economic activity, therefore it steps out also in any undertakings, also in process of product innovation. Yet it was been possible to achieve technical, financial and marketing successes acting in area of risk. Definition review of economic activity risk is on so many sufficient, so it was been possible to defined risk notion unambiguously. The closest to this expectations is definition of statisticians, which define the risk as the probability of result different, then awaited. The risk is probability of losses in after-effect of decision. When possible qualification of this probability is not known then we have to deal with uncertainty. Often is necessary foundation of probability of factors which can influence realization of innovative workings and theirs final effects.

Onto high degree of risk in product innovation strategy, influences necessity of bearing significant costs and high percentage of failures at introduction of new products. Large expenditures onto investigations and development, projecting, building of prototypes, testing, marketing born investigations are before product will become introduced onto market, and in many cases unrolled conceptions of new products do not even achieve stage of commercialization. It marks this, that product, which development has finished favourably and became initiated onto market, it has to assure return not only costs of his development, but also expenditures on many remaining irrelevant projects.

Marek Datko

Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Skuteczność i efektywność działań sponsoringowych

Wprowadzenie

Jak każde działanie prowadzone przez przedsiębiorstwo, również sponsoring pociąga za sobą określone koszty. Organizacja powinna wiedzieć, jakie skutki wywołują jej oddziaływania na grupy celowe oraz znać koszty tych przedsięwzięć, najlepiej w porównaniu z efektami. Dlatego ważne jest, aby firma potrafiła prawidłowo określić zarówno wysokość nakładów niezbędnych do realizacji zakładanych celów sponsorowania, jak i mierniki oceny skuteczności i efektywności działań sponsoringowych.

Poszukując odpowiedzi na pytania dotyczące pomiaru, należy zauważyć, że nie ma jednorodnych wytycznych do opracowania systemu pomiaru działań sponsoringowych. Ponieważ sponsoring nie wykształcił samodzielnych instrumentów pomiarowych, a jest instrumentem promocji, w pomiarze jego skuteczności i efektywności wykorzystuje się te same instrumenty, które stosowane są w diagnozowaniu skutków i efektów zarówno promocji, jak i kampanii marketingowych. Okazuje się też, że nie ma jednego instrumentu, za pomocą którego można by mierzyć efekty, jest natomiast bardzo wiele metod i technik, które służą ewaluacji pojedynczych działań, firm, organizacji.

1. Skuteczność a efektywność

Za skuteczne w prakseologii przyjęto uważać takie działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel, tzn. które umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie, lub powoduje jego osiągnięcie, całkowite lub częściowe¹. W związku z tym można stwierdzić, że skuteczność wyraża stosunek między

¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa 1959, s. 131.

zrealizowanym a nakreślonym celem, stąd skuteczność działań sponsoringowych (SDS) można wyrazić za pomocą wzoru:

$$SDS = \frac{\text{zrealizowany cel działań sponsoringowych}}{\text{nakreślony cel działań sponsoringowych}}.$$

Działanie jest bardziej skuteczne, jeśli stopień realizacji celu jest wyższy. Jeżeli cel zostanie osiągnięty w 100%, oznacza to, że działanie było w pełni skuteczne. Aby pomiar skuteczności zdał egzamin, powinien być realizowany w miarę wymierny sposób, tak by możliwe było bezproblemowe i międzyokresowe porównanie uzyskanych rezultatów z zakładanymi efektami.

W definicji pojęcia skuteczność nie jest brany pod uwagę koszt osiągnięcia celu działań sponsoringowych ani ich efekt ekonomiczny. Skuteczność określa się czasem efektywnością pod względem celów, w przeciwieństwie do klasycznej efektywności kosztowej.

Kategoria efektywności nie odnosi się ani do autonomicznie rozpatrywanych efektów działania (skuteczność), ani do autonomicznie rozpatrywanych nakładów, lecz do relacji między nimi, które dla celów porównawczych wyrażane są w jednakowych jednostkach ilościowych lub wartościowych, np. pieniężnych. Działanie jest efektywne, jeżeli w rzeczywistości przyniosło nadwyżkę mierzalnych efektów nad kosztami. Działanie może być skuteczne i jednocześnie nieefektywne, tj. osiągnęło zamierzone wyniki, ale przyniosło realną stratę netto, tzn. efekty były mniejsze od kosztów².

Często skuteczność i efektywność są ze sobą mylone, docelowo zaś zdecydowanie się różnią. Skuteczność należy rozumieć jako stopień, w jakim zaplanowane projekty, kampanie czy kompleksowa strategia zostały zrealizowane, wyniki zaś, które zaplanowano, osiągnięte. Efektywność działań sponsoringowych (EDS) natomiast można zdefiniować jako relację między osiągniętymi efektami a nakładami: jakie zostaną wykorzystane do realizacji tych działań.

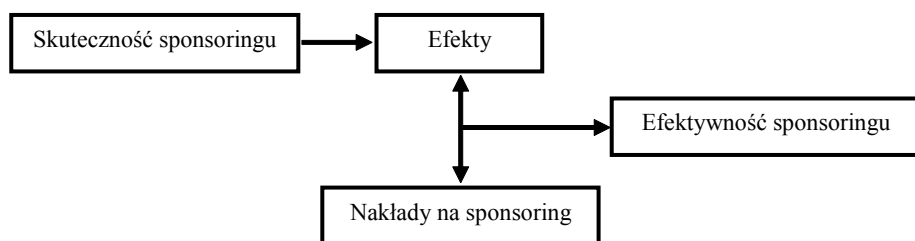
$$EDS = \frac{\text{efekty działań sponsoringowych}}{\text{nakłady na działania sponsoringowe}}.$$

Relacja pieniężna pomiędzy wynikami finansowymi przeprowadzonej kampanii lub realizowanej strategii a wielkością poniesionych nakładów określana jest jako efektywność finansowa. W przypadku działań wizerunkowych niezwykle trudne jest ostateczne zidentyfikowanie efektów, które bardzo często są niewymierne, wręcz ulotne. Dlatego łatwiej mówić o efektywności operacyjnej, która wiąże nakłady z efektami w postaci zmian w postrzeganiu organizacji, zmian w relacjach z wewnętrznymi i zewnętrznymi grupami otoczenia, liczbą i jakością materiałów medialnych, które ukazały się w związku z podejmowanymi działaniami, niż o efektywności finansowej, na którą ma wpływ wiele czynników nie tylko zaliczanych do prowizerunkowych. Wyrażanie efektywności za pomocą relacji między efektami a nakładami oznacza, że skuteczność sponsoringu, czyli zdolność tworzenia

² A. Łapiński, *Badania mediów dla celów reklamy*, w: M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 349, 351.

oczekiwanych efektów, jest ważnym czynnikiem oraz warunkiem koniecznym osiągania i zwiększania jej efektywności. Jeżeli promocja nie jest skuteczna, a więc nie zapewnia przedsiębiorstwu oczekiwanych efektów, to nie może być efektywna. Jednakże skuteczność nie jest jedynym czynnikiem decydującym o efektywności sponsoringu. Sama skuteczność nie zapewnia automatycznie efektywności. Nawet przy dużej skuteczności oddziaływań sponsoringowych ich efektywność może się kształtować na niskim poziomie lub może się ona okazać nieefektywnym sposobem postępowania przedsiębiorstw na rynku.

Efektywność sponsoringu zależy również od wielkości nakładów, których wymaga jego skuteczne stosowanie przez przedsiębiorstwa w danych warunkach rynkowych (rys. 1).



Rys. 1. Skuteczność i efektywność sponsoringu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005, s. 19.

Skuteczność i efektywność rzeczywistego działania oceniać można dopiero po jego zakończeniu. Jednakże aby tego dokonać, należy zastosować mierniki, które umożliwią dokonanie oceny³.

2. Wskaźniki skuteczności i efektywności działań sponsoringowych a fazy przetwarzania informacji

Z uwagi na fakt, iż badanie wpływu komunikacji rynkowej na odpowiednie działania konsumentów jest niezwykle złożone, teoretycy wskazują, iż proces ten można rozłożyć na podprocesy, które w końcowym efekcie pozwolą na ustalenie, jaki faktyczny wpływ miała promocja za pomocą sponsoringu na działania zakupowe jej odbiorców i w konsekwencji zmiany wyników sprzedażowych podmiotów gospodarczych. Zalecają pomiar i analizę stopnia dotarcia przekazu do konsumentów, następnie badanie stopnia dotarcia informacji zawartych w przekazie do świadomości adresatów, analizę wpływu komunikacji na zmianę postaw odbiorcy

³ Por. *Efektywność marketingu*, op.cit., s. 18-19; D. Tworzydło, *Pomiar efektywności działań public relations*, w: *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 124-125.

w stosunku do przedsiębiorstwa czy produktu, a dopiero później badanie wpływu przekazu na zmiany wielkości sprzedaży w stosunku do grupy odniesienia, niepoddanej działaniu przekazu⁴.

Pomocą może służyć tu model przetwarzania informacji. Model ten wyróżnia trzy fazy przetwarzania informacji (rys. 2): kognitywną (poznawczą), afektywną (emocjonalną) i behawioralną (działania).



Rys. 2. Fazy przetwarzania informacji

Źródło: A. Czarnecki, *Skuteczność reklamy*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 3, s. 12.

W ramach fazy kognitywnej konsument otrzymuje informację zawartą w przekazie promocyjnym, dochodzi ona do jego świadomości. W fazie afektywnej informacja ta zostaje przetworzona i prowadzi do wywołania określonego stanu emocjonalnego. Wreszcie w fazie behawioralnej następuje podjęcie określonych działań wywołanych zmianą przekonań⁵.

Faza kognitywna

W fazie kognitywnej najważniejsze jest dotarcie przekazu do świadomości, czyli obserwacja bieżącej reakcji członków wybranej grupy otoczenia podmiotowego przedsiębiorstwa (faza kognitywna) powinna umożliwić ustalenie, czy przekazane treści są interesujące i zrozumiałe oraz czy wywołują pożądane przez przedsiębiorstwo reakcje. W tym celu dokonuje się pomiaru poziomu istnienia w świadomości firmy, produktu, marki mierzonego za pomocą stopnia ich rozpoznawania bądź zapamiętania.

Można się posłużyć tutaj następującymi wskaźnikami:

- **zasięg przekazu danych mediów**, czyli oszacowanie liczby osób do których przekaz mógł dotrzeć⁶;
- **spontaniczna świadomość marki** (*spontaneous brand awareness, unaided brand awareness*) służy do pomiaru stopnia zapamiętywania marek przez konsumentów.

⁴ Por. J. Kall, *Reklama*, PWE, Warszawa 1998, s. 173.

⁵ A. Czarnecki, op.cit., s. 12-13.

⁶ Jeżeli jedna informacja o przedsiębiorstwie ukazała się w lokalnej gazecie o nakładzie 60 000 egzemplarzy, a inna w gazecie o nakładzie 20 000, to łącznie daje to potencjalny wpływ rzędu 80 000. Aby uściślić dane o rzeczywistym odbiorze, liczbę tę należałoby przemnożyć przez przeciętną liczbę czytelników jednego numeru i skorygować za pomocą wskaźnika recepcji. A więc jeśli jeden egzemplarz czytają przeciętnie dwie osoby, przy czym artykuły np. sportowe cieszą się zainteresowaniem 75%, to zasięg przekazów sportowych będzie odpowiednio mniejszy ($80\,000 \times 2 = 160\,000$; $160\,000 \times 75\% = 120\,000$).

$$\text{Spontaniczna świadomość marki} = \frac{\text{liczba osób, które spontanicznie wymieniły daną markę}}{\text{liczba wszystkich badanych}} \times 100\%.$$

Wskaźnik spontanicznej świadomości marki pokazuje, jaki procent badanych pamięta daną markę na tyle, by spontanicznie wymienić jej nazwę. Jest to pewnego rodzaju miara stopnia utrwalenia nazwy określonej marki w umyśle danej osoby. Wysokość tego wskaźnika jest miernikiem skuteczności działań sponsoringowych zorientowanych na aktywną budowę pozycji i wizerunku marki. Z reguły prowadzi się okresowe pomiary tego wskaźnika i analizuje trend znajomości marek.

Wskaźnik spontanicznej świadomości marki pokazuje stopień znajomości marki w danej populacji. Dokładniej mówiąc, wskazuje, jaki procent badanych wymienił daną markę spontanicznie, czyli jaki odsetek konsumentów, myśląc o danej kategorii produktów, przypomina sobie daną markę. Można powiedzieć, że wskaźnik ten informuje, z jakimi markami kojarzy się badany dana kategoria produktów. Znaczenie wskaźnika spontanicznej świadomości marki dla sponsoringu wynika z założenia, że w sytuacji planowania lub faktycznego zakupu produktu z danej kategorii konsumenci będą wybierać spośród znanych sobie marek. Im zatem wyższy wskaźnik spontanicznej świadomości marki, tym lepiej, bo oznacza to większą jej popularność. Wysoki wskaźnik świadomości marki stawia ją w uprzywilejowanej pozycji w sytuacji wyboru, ponieważ oznacza, że jest ona jedną z pierwszych, jakie przychodzą konsumentom na myśl, gdy rozważają zakup produktu z danej kategorii;

- **pierwsza wymieniona marka** (*top of mind brand awareness*) informuje, jaki procent wszystkich badanych wymienił spontanicznie daną markę jako pierwszą. Badanie pozwala ustalić, która marka jest najlepiej zapamiętana przez konsumentów, a zatem jest najsilniejszą marką w danej kategorii:

$$\text{Pierwsza wymieniona marka} = \frac{\text{liczba osób, które spontanicznie wymieniły daną markę jako pierwszą}}{\text{liczba wszystkich badanych}} \times 100\%.$$

Wskaźnik pierwszej wymienionej marki informuje, która marka jest dla konsumentów głównym reprezentantem kategorii. Znaczenie tego faktu dla praktyki sponsoringowej wynika z dużego prawdopodobieństwa, że konsumenci, którzy wymieniają daną markę jako pierwszą, przywołują ją również jako pierwszą w sytuacji zakupu. Pierwszeństwo w kategorii może mieć tylko jedna marka i można stwierdzić, że celem wszelkich działań marketingowych, w tym również sponsoringowych jest uplasowanie marki na tym właśnie miejscu – miejscu preferencji konsumentów, uznania jakości oraz renomy,

- **wspomagana świadomość marki** (*prompted brand awareness, aided brand awareness*) jest miernikiem stopnia zapamiętania danej marki przez badanych:

$$\text{Wspomagana świadomość marki} = \frac{\text{liczba osób, które wskazały na liście marek z danej kategorii markę X}}{\text{liczba wszystkich badanych}} \times 100\%.$$

Badający prezentuje respondentowi wykaz marek z danej kategorii i prosi go o wskazanie tych marek, które badany zna lub o których słyszał. Wskaźnik pokazuje, jaki procent badanych zna daną markę, a ściślej mówiąc, jaki procent badanych kojarzy daną markę ze związanymi z nią elementami. Wskaźnik ten ma znaczenie dla firm, które inwestują w swoje marki, ich rozpoznawalność i wizerunek, i jest jednym z ważnych mierników skuteczności takich działań, ponieważ pokazuje, do jakiej części populacji przekaz danej marki dotarł w taki sposób, że została zapamiętana.

Wskaźnik wspomaganej świadomości marki odpowiada na pytanie, jaki procent populacji zapamiętał daną markę na tyle dobrze, że wymienia ją nawet wtedy, gdy nie ma z nią kontaktu, czyli mierzy zapamiętywalność marki na niższym poziomie. Znaczenie tego wskaźnika opiera się na założeniu, że mimo iż konsument nie potrafi sobie spontanicznie przypomnieć pewnych marek, to w kontakcie z nimi, na przykład w sklepie, zwróci na nie uwagę, ponieważ były mu znane wcześniej i albo miał z nimi do czynienia, albo przynajmniej ma ich określony wizerunek⁷.

Powyższe wskaźniki dotyczyły skuteczności docierania przekazu sponsoringowego, natomiast dalsze pokazują efektywność operacyjną:

- **wskaźnik kosztu dotarcia do 1000 odbiorców** (*cost per thousand, CPT*) to najczęściej wykorzystywany miernik przy porównywaniu realnych kosztów wykorzystania różnych instrumentów w kampanii komunikacyjnej;

$$\text{Wskaźnik kosztu dotarcia do 1000 odbiorców (CPT)} = \frac{\text{koszt kampanii sponsoringowej}}{\text{liczba odbiorców przekazu sponsoringowego}} \times 1000.$$

Znając koszt przekazu oraz wielkość docelowego audytorium, do którego ten przekaz dotrze, można obliczyć jednostkowy koszt dotarcia z komunikatem do adresatów⁸;

- **wskaźnik kosztu dotarcia do audytorium** (*cost per point, CPP*) służy do pomiaru kosztu przypadającego na jeden punkt GRP⁹ wśród audytorium objętego zasięgiem przekazu:

$$\text{Wskaźnik kosztu dotarcia do audytorium (CPP)} = \frac{\text{koszt kampanii sponsoringowej}}{\text{liczba wygenerowanych punktów GRP}}.$$

⁷ R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 260-261, 265-266, 270-271.

⁸ Ibidem, s. 325-326 i 331.

⁹ GRP oznacza procent grupy docelowej, do której dotarł przekaz. W wypadku powtarzalności przekazu GRP reprezentuje sumę GRP dla wszystkich emisji i obliczany jest wg wzoru: GRP = częstotliwość przekazu x efektywny zasięg (odsetek odbiorców, do których przekaz dotarł) – np. przekaz był emitowany 5 razy i każda emisja docierała do 30% odbiorców, wtedy GRP = 5 x 30 = 150.

Czasem zamiast GRP stosuje się tzw. TRP (*target rating point*), który pokazuje, ile kosztuje dotarcie do 1% osób z grupy docelowej. Obliczany jest on przede wszystkim w celu przeprowadzenia porównań kampanii i mediów, pozwalających na oszacowanie ich efektywności, tj. relacji poniesionych kosztów do osiągniętych rezultatów.

Faza afektywna

W fazie afektywnej mierzony jest wpływ na zmianę postawy i stosunku odbiorców przekazu do produktu i przedsiębiorstwa, a więc ocena oddziaływania promocji na przyszłe zachowanie emocjonalne grupy otoczenia przedsiębiorstwa, co polega na ustaleniu, jak zmienił się pod wpływem przekazanych za pomocą sponsoringu treści stosunek członków tej grupy do danego przedsiębiorstwa i jego wizerunku. W wyniku badań wstępnych ustalony zostaje stan wizerunku przedsiębiorstwa przed realizacją programu. Za pomocą tych samych metod określa się stan wizerunku przedsiębiorstwa po realizacji programu. Porównanie wyników wykazuje, czy doszło do wyraźnej poprawy wizerunku przedsiębiorstwa, z czego można wywnioskować, że skutki realizacji programu sponsoringowego są pozytywne. Brak zmian wizerunku przedsiębiorstwa można uznać za świadectwo nieskuteczności programu, a zmiana wizerunku na gorszy oznacza, że realizacja programu przyniosła skutki odwrotne do zamierzonych.

Do metod pomiaru skuteczności należą:

- **metoda DAGMAR**¹⁰. Autor metody, R.H. Colley, napisał: „Potencjalny klient musi być świadomy (*awareness*) istnienia danej marki lub firmy. Musi zrozumieć (*comprehension*), czym jest dany produkt i jakie oferuje korzyści. Musi nabrać przekonania (*conviction*) do zakupu. Wreszcie musi wziąć się do działania – zakupu (*action*)”. Promocja, a więc i działania sponsoringowe w przeciwieństwie do innych instrumentów marketingu mix przyczyniają się do realizacji celów ekonomicznych przede wszystkim poprzez swe zadania komunikacyjne. Zatem przekaz jest skuteczny nie tylko gdy doprowadza do postępowania zgodnego z jego przesłaniem, czyli do działania zgodnego z zamierzeniami nadawcy, lecz także gdy realizuje poszczególne etapy „wtajemniczenia” komunikacyjnego, zwane w tej metodzie stopniami hierarchicznymi. Metoda DAGMAR opiera się na założeniu, że promocja, a więc i sponsoring, jest jedną z sił oddziałujących na nabywcę, która przesuwą go przez różne poziomy świadomości (z grupy odbiorców nieświadomych, poprzez świadomych, rozumiejących, przekonanych do grupy odbiorców aktywnych) odnoszącej się do produktu lub marki oraz wpływa na zmianę i utrwalenie jego stosunku do tychże. Przy pomiarze skuteczności działań sponsoringowych, po ustaleniu grup, bada się, jaki procent występujących na danym rynku (w jego segmencie) odbiorców przekazu można zaliczyć do każdej grupy. Przekaz będzie uważany za tym bardziej skuteczny, im bardziej wzrośnie liczebność grup osób znajdujących się na niższych szczeblach wymienionej listy, czyli w grupach „przekonani” i „aktywni nabywcy”. Stopień tych zmian można

¹⁰ DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results) – w dosłownym tłumaczeniu oznacza określanie celów reklamy dla pomiaru jej wyników.

ustalić przez obliczenie procentowego składu tych grup przed przeprowadzeniem działań sponsoringowych i porównanie z okresem po ich realizacji. Skuteczność 100% oznacza, że po zakończeniu działań sponsoringowych wszyscy adresaci przekazu znaleźliby się w grupie aktywnych nabywców¹¹;

- **model Markova.** Skuteczność przekazu sponsoringowego jest tu oceniana poprzez wpływ i kształtowanie lojalności wobec marki. Z tego punktu widzenia skuteczność przekazu będzie tym większa, im większy będzie stopień lojalności nabywców, jaki się za jego pomocą osiągnie. Model jest oparty na analizie zakupów produktów danej marki oraz decyzji konsumentów o ponownych zakupach lub rezygnacji z danej marki na korzyść oferty konkurencji. Zakłada się w nim, że na aktualny zakup wpływa wyłącznie wybór dokonany przy poprzednim zakupie. Prawdopodobieństwo p oznacza szansę, iż ponowiony zostanie zakup produktu danej marki. Średni czas pozostawania przy danej marce określa wzór:

$$T = 1 / 1 - p.$$

Przekaz jest tym skuteczniejszy im T jest większe¹²,

- **Event – Analysis.** W tej metodzie wykorzystuje się bezpośrednie wywiady z odbiorcami sponsorowanych wydarzeń. Wywiady przeprowadzane są podczas trwania imprezy albo po jej zakończeniu – najczęściej telefonicznie (po uprzednim zebraniu numerów telefonów). Przedsiębiorstwo analizuje w jaki sposób wydarzenie zostało przez widzów odebrane, organizatorzy zaś dowiadują się, jak odbiorcy oceniają imprezę, jakie są jej zalety i wady¹³;
- **Attitude Adjustment ROI.** To jakościowa metoda pomiaru zmian w postawach, zachowaniach, świadomości i nastawieniu określonych grup docelowych, na które ma wpływ komunikacja firmy. Polega na przeprowadzeniu sondaży postaw wobec produktu wśród grupy docelowej, do której skierowany był przekaz. Sondaże należy przeprowadzić przed rozpoczęciem i po zakończeniu działań sponsoringowych. Identyczne badanie porównawcze należy przeprowadzić na grupie, do której przekaz nie był kierowany. Dzięki temu można uzyskać tzw. **wskaźnik zmiany postaw netto**. Otrzymuje się go po odjęciu zmiany zaistniałej po przeprowadzeniu działań sponsoringowych od zmiany niezależnej od tychże¹⁴.

Faza behawioralna

Wpływ na wielkość sprzedaży (faza behawioralna), czyli zbadanie na ile przekaz potrafił poruszyć odbiorców do działania zgodnego z zamierzeniami firmy, a więc do zakupu jej produktów. Dopiero w tej fazie można oceniać efektywność, ponieważ istnieją dane do porównań (koszty przekazu i wyniki sprzedaży), należy jednak uwzględnić zastrzeżenia dotyczące pomiaru efektywności (trudności

¹¹ A. Sznajder, *Sponsoring, czyli jak promować firmę wspierając innych*, Business Press Ltd., Warszawa 1996, s. 120-122.

¹² J. Łodziana-Grabowska, *Efektywność reklamy*, PWE, Warszawa 1996, s. 104-112.

¹³ Por. Wróblewski R., *Zastosowanie badań marketingowych w planowaniu, optymalizacji i kontroli sponsoringu sportowego*, w: *Marketing sportowy. Szanse, możliwości, zagrożenia, korzyści*, red. nauk. H. Mruk, Katedra Strategii Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 42.

¹⁴ W. Waglowski, *ROI w public relations*. „Marketing w praktyce” 2006, nr 9 (103), s. 67.

z przyporządkowaniem efektów tylko jednemu instrumentowi zarówno marketingu, jak i promotion mix, zjawiska *time lag* i *carry over*)¹⁵. Metody:

- **badanie sprzedaży w przeszłości.** Polega na badaniu zmian wielkości sprzedaży w przeszłości oraz badaniu wykorzystywanych form i środków promocji (tutaj sponsoringu) oraz wydatków na ten cel. Wielkości te próbuje się interpretować, powiązać i ustalić relacje między nimi, uwzględniając przy tym w miarę możliwości także i inne czynniki, które mogły w analizowanym czasie wpłynąć na zmianę wielkości sprzedaży. W ten sposób można dokonać porównania różnych przeprowadzonych poprzednio działań sponsoringowych i ustalić, które z nich było najbardziej skuteczne, oraz wyciągnąć wnioski na przyszłość;
- **metoda uzyskiwania danych z jednego źródła.** Jedną z nowoczesnych metod badania i analizowania zależności między sponsoringiem a wielkością sprzedaży jest metoda pojedynczego źródła danych czy danych z jednego źródła (*single – source data*). Badaniem obejmuje się określoną próbę gospodarstw domowych. Za pomocą urządzeń elektronicznych można rejestrować np. oglądane programy telewizyjne lub przekazy, a za pomocą skanerów zainstalowanych w sklepach rejestruje się dokonywane przez te gospodarstwa zakupy. Pozyskiwana w taki sposób informacja umożliwia o wiele bardziej precyzyjne niż dotąd szacowanie efektów kampanii sponsoringowych¹⁶;
- **wskaźnik kosztu sprzedaży** (*cost per sale*, **CPS**) jest uniwersalnym miernikiem efektywności działań marketingowych (w tym sponsoringowych) opartym na analizie kosztów pozyskania pojedynczego klienta:

$$\text{Wskaźnik kosztu sprzedaży (CPS)} = \frac{\text{wartość środków przeznaczonych na dane działania sponsoringowe}}{\text{liczba klientów pozyskanych poprzez te działania}}$$

Wyliczany jest najczęściej w odniesieniu do różnych programów marketingowych (a więc i sponsoringu), ale można też analizować jego wartość w odniesieniu do poszczególnych klientów. Wskaźnik CPS pozwala ocenić, czy konkretny program marketingowy (sponsoringowy) był sukcesem czy porażką, gdyż umożliwia odniesienie nakładów, które stanowią najczęściej koszty przypisane do konkretnej linii produktów, do wielkości sprzedaży dla klientów, do których adresowane były działania. Niska wartość wskaźnika CPS informuje o wysokiej efektywności kampanii marketingowej (sponsoringowej). Nie zawsze jednak uzyskanie niskiego CPS jest równoznaczne z osiągnięciem celu programu. Ważniejsze może być wywołanie reakcji określonej liczby klientów lub przełożenie liczby tych reakcji na liczbę dokonanych transakcji¹⁷.

¹⁵ Zob. F. Hansen, L. Scotwin, *An experimental enquiry into sponsoring: what effect can be measured?* „Marketing and Research Today” 1995, volume 23, nr 3, s. 174; B. Frątczak-Rudnicka, R. Adamski, *Jak nas widzą na rynku?* „Marketing w praktyce” 1997, nr 3, s. 12.

¹⁶ A. Sznajder, *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*, Business Press Ltd., Warszawa 1993, s. 100.

¹⁷ *Wskaźniki marketingowe*, op.cit., s. 358.

Należy zaznaczyć, iż wskaźnik kosztu sprzedaży jako miernik skuteczności działań sponsoringowych podlega istotnym ograniczeniom, a mianowicie:

- sprzedaż może wzrastać po upływie znacznego czasu od momentu kontaktu między konsumentem a bodźcem promocyjnym,
 - zależność pomiędzy kwotami wydawanymi na sponsoring a wielkością sprzedaży nie ma charakteru liniowego, ich wzrost nie musi powodować proporcjonalnego wzrostu sprzedaży,
 - sponsoring jako instrument promocji nie jest jedynym elementem marketingu mix oddziałującym na nabywcę, trudno więc oddzielić wpływ wszystkich elementów na finalny rezultat ekonomiczny,
 - w wielu wypadkach budżet sponsoringowy określany jest przez procent wielkości sprzedaży, trudno zatem określić kierunki wpływu – czy wzrost kwot na sponsoring wpłynął na wzrost sprzedaży, czy też odwrotnie,
 - nie można ignorować wpływu działań firm konkurencyjnych, które mogą oddziaływać na końcową wielkość sprzedaży;
- **ROI – return on investment.** Można również traktować koszty działań sponsoringowych jak każdą inwestycję i próbować obliczyć stopę zwrotu. Z finansowego punktu widzenia wyliczenie zwrotu z inwestycji jest łatwe. Jest to suma zainwestowana w określone działania w stosunku do mierzalnego wskaźnika (np. wzrostu sprzedaży czy wzrostu kursu akcji). W sponsoringu uchwycenie zwrotu z inwestycji jest trudne, ponieważ cele działań sponsoringowych nie zawsze są tożsame z celami finansowymi. Zdecydowanie częściej celami są np. wzrost świadomości marki, powiązanie marki z określonymi atrybutami, poprawa reputacji firmy, zakomunikowanie określonej grupie docelowej istotnego komunikatu itp. Czy wobec powyższego możliwe jest w ogóle wyliczenie zwrotu z inwestycji w sponsoring? Choć niełatwo jest znaleźć bezpośredni związek między wydatkami na komunikację a sprzedażą, to odpowiedzią na to pytanie jest zastosowanie metod bezpośredniego pomiaru ROI:
 - **Common Sense ROI**, gdzie zakłada się zależność poziomu sprzedaży od działań sponsoringowych. Jest to podejście intuicyjne bazujące na założeniu, że pozytywny odbiór tych działań ma wpływ na wzrost sprzedaży. Przy tej metodzie pomiaru należy ustalić następujące wskaźniki: wyjściowy poziom sprzedaży oraz procent zmiany sprzedaży produktu uzależniony od sponsorowania. Kluczowe założenie polega na ustaleniu, ile produktów na 1000 odbiorców zostanie dodatkowo sprzedane po odbiorze pozytywnej informacji w mediach¹⁸;

¹⁸ Aby wyliczyć *Common Sense ROI* np. w odniesieniu do prasy, należy zbadać za pomocą typowych narzędzi monitoringowych jakość przekazu, poziom czytelności, oszacować poziom zadanej grupy docelowej, która dowiedziała się o produkcie z mediów. Na przykład działania promocyjne wygenerowały 150 wiadomości o produkcie w mediach, z których każde jest średnio czytane przez 50 tys. osób. W ten sposób przekaz dotarł do 7,5 mln osób. Zakładając, że 50% z nich to grupa docelowa, a pożądaný przekaz znajdował się w 70% artykułów, mamy 2,65 mln osób z grupy docelowej, które miały okazję zapoznać się z pożądanym przekazem. Dalej zakładając, że np. sprzedaż 3 sztuk na 1000 sprzedanych produktów wynika z działań promocyjnych, otrzymuje się 7875 artykułów sprzedanych tylko i wyłącznie dzięki promocji. Jeśli zysk ze sprzedaży jednej sztuki produktu wynosi 100 PLN, to daje to łącznie

- **Marketplace ROI** to porównanie zmian w poziomie sprzedaży w odniesieniu do działań komunikacyjnych. Jest to podejście najbardziej empiryczne, ale zarazem dość skomplikowane, ponieważ wymaga znalezienia połączenia między poziomem sprzedaży a działaniami sponsoringowymi. Działania te należy wyodrębnić od ustalonego poziomu cen oraz innych elementów marketingu mix wpływających bezpośrednio na sprzedaż. Trudno jest oddzielić poziom zwrotu z zainwestowanego kapitału i wyodrębnić wpływ czynników niewymiernych na zysk, przychody lub inne wymierne i oczekiwane przez firmę wskaźniki¹⁹.

3. Analiza efektywności działań sponsoringowych

Przy badaniu wpływu działań sponsoringowych na wielkość sprzedaży trzeba również wziąć pod uwagę fakt, że większość z tych przedsięwzięć z założenia nie osiąga celów od razu, lecz wpływ ich może być widoczny dopiero po pewnym czasie. Z jednej strony, jeśli więc weźmie się pod uwagę zbyt krótki okres, to można oszacować tylko część efektów. Z drugiej strony przy analizowaniu efektów tych działań należy także uwzględnić zjawiska:

- **spill over**, czyli fakt, iż korzyści dla firmy mogły powstać w innych niż zakładane przez nią sferach;
- **carry over**, a więc fakt, iż obecne działanie może wywrzeć wpływ na skuteczność środków zastosowanych przez firmę w przyszłości lub, że obecne rezultaty to wynik wcześniejszych oddziaływań; w badaniu efektywności sponsoringu oznaczać to może, iż na obecny stan stosunków z otoczeniem mogły wpłynąć nie tylko „kontrolowane”, ostatnie działania, lecz także dawne oraz, że część zrealizowanych ostatnio przedsięwzięć może zaowocować dopiero za jakiś czas, np. w wyniku mechanicznego naśladownictwa zachowań i nastawienia do organizacji liderów opinii, innowatorów;
- **time lag**, tj. odłożenia się w czasie planowanych efektów obecnych działań sponsoringowych.

Jeśli założone cele zostaną osiągnięte, stanowią one punkt odniesienia pozwalający ocenić powodzenie przedsięwzięcia (inaczej skuteczność działań). Porównanie tego, czego oczekiwano, z tym, co udało się uzyskać, pokazuje sukces lub klęskę programu, ale nie odpowiada na pytanie, czy te same lub lepsze rezultaty można było osiągnąć w inny sposób i przy mniejszych kosztach lub alokacji mniejszych środków (czyli ocenić efektywność).

787,5 tys. PLN zysku. Zwrot z inwestycji w tym przypadku wynosi 787,5 tys. PLN podzielone przez koszt przeprowadzenia działań. Tę metodę pomiaru efektywności Fleishman – Hillard stosuje na świecie m.in. dla produktów Johnson & Johnson, Hallmark czy firmy Bayer (W. Waglowski, op. cit., s. 67).

¹⁹ Zob. W. Waglowski, op. cit., s. 66-67; D. Tworzydło, op.cit., s. 125-126.

Analiza efektywności ekonomicznej działań sponsoringowych polega na konfrontacji poniesionych nakładów i otrzymanych efektów ekonomicznych i możliwa jest tylko wówczas, gdy firma rozpozna i zmierzy efekty. Kompletne i spójne badania komunikacji powinny zawierać zarówno pomiary wartości poniesionych nakładów, jak też dokumentację efektów. Można powiedzieć, że ustalenie efektywności działań jest łatwe i trudne zarazem. Pomiar nakładów i efektów jest zadaniem łatwym, ponieważ istnieją wielkości do porównań (koszty działań i efekty: wielkość zysku czy sprzedaży) i ich uzyskanie nie nastęrcza wielkich trudności (faktury, raporty sprzedaży). Główna trudność w mierzeniu skuteczności i efektywności sponsorowania polega na problemach z oddzieleniem ich efektów od wpływu innych działań i okoliczności, niemożności przyporządkowania określonych w danym czasie efektów ekonomicznych tylko działaniom sponsoringowym, zwłaszcza wtedy, gdy było ono zintegrowane z innymi instrumentami promocji. Ewentualny wzrost sprzedaży może być (i najczęściej jest) pochodną działania różnych instrumentów promocyjnych.

Szczególnie kłopotliwa jest kontrola efektów ekonomicznych sponsorowania, innymi słowy, czy wpłynęło ono na efekty ekonomiczne w postaci zysku. Jej wyniki przedstawiają z reguły walory wysoce względne i nader przybliżone. Komplikacje i problemy związane z analizami ekonomicznymi sponsoringu w praktyce wynikają z trudności, jakie sprawiają: identyfikacja i jednoznaczne przyporządkowanie skutków podejmowanych działań temu tylko instrumentowi promocji oraz oddzielenia efektów reklamy, promocji sprzedaży, public relations od efektów sponsoringu, zwłaszcza gdy przedsiębiorstwo nie prowadzi dla działań sponsoringowych odrębnego budżetu, a pozostałe instrumenty promocji są z nimi zintegrowane. Na wyraźną względność rezultatów przeprowadzonych badań wpływa nie tylko niedoskonałość stosowanych metod kontroli i sprawdzania, ale w znacznej mierze to, że bardzo często nie da się w ogóle określić punktu końcowego oddziaływania oznaczonego zaangażowania sponsora. Ocenę całego zagadnienia utrudniają nadto następujące okoliczności:

- bezpośrednie oddziaływanie działań sponsoringowych w czasie ich trwania,
- pośrednie oddziaływanie sponsoringu wyrażające się w przekazywaniu treści przez adresatów pierwotnych następnym kręgom osób, które nie zetknęły się jeszcze z tym oddziaływaniem²⁰,
- wtórne i odbłaskowe oddziaływanie, jakie może mieć miejsce już po zakończeniu działań sponsoringowych,
- nawiązanie kontaktów z przedsiębiorstwem przez podmioty, którym fakt sponsorowania przez przedsiębiorstwo w ogóle nie jest znany,
- może okazać się, że nakłady poniesione w okresie t_0 znajdują odzwierciedlenie w efektach okresów: $t_1, t_2, \dots, t_n$.

²⁰ Według badań największej brytyjskiej agencji badawczej Market & Opinion Research International Ltd. (MORI), o 22% wzrasta akceptacja firmy wśród osób, które znają kogoś, kto tam pracuje, o 16% – wśród tych, którzy korzystali już z jej produktu lub usługi firmy, o 8% – wśród tych, którzy pamiętają logo firmy, o 7% – wśród tych, którzy słyszeli o niej w radio, telewizji lub czytali w prasie. Natomiast jedynie o 1% zwiększa się sympatia tych, którzy przypominają sobie jej reklamę (K. Podeński, *Badania opinii publicznej na potrzeby PR*, „Aida Media” 1997, nr 7, s. 9-10).

Podsumowanie

Określenie skuteczności i efektywności działań sponsoringowych wymaga wyznaczenia wartości odpowiednich wielkości przed ich rozpoczęciem (np. świadomość marki czy poziomu sprzedaży), kosztów poniesionych na działania komunikacyjne, a następnie porównanie, czy nastąpiła pożądana zmiana wartości wcześniej zmierzonych cech oraz czy przyrost założonych wielkości przewyższa koszty poniesione w związku z przygotowaniem i przeprowadzeniem działań. Dane te porównuje się ze wskazaniami w grupie odniesienia, tj. wśród osób, które nie zetknęły się z przekazem, ale dokonały określonej czynności, np. zakupowej. Częścią składową procesu analizy i oceny jest określenie parametrów medialnych na podstawie wyników badań wykorzystania mediów przez grupy docelowe, określenie kosztów kontaktu z przedstawicielami wskazanej grupy docelowej, a następnie zweryfikowanie w badaniach *ex-post*, czy spełnione zostały dane założenia i określenie realnego kosztu dotarcia. Ponadto, przedsiębiorstwo, dzięki porównaniu bezpośrednim z wynikami działań konkurentów lub branży, ma możliwość zweryfikowania, jak bardzo skutecznie i efektywnie komunikuje się w danym środowisku rynkowym²¹.

Literatura

- Czarnecki A., *Skuteczność reklamy*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 3.
Frątczak-Rudnicka B., Adamski R., *Jak nas widzą na rynku?*, „Marketing w praktyce” 1997, nr 3.
Hansen F., Scotwin L., *An experimental enquiry into sponsoring: what effect can be measured?* Marketing and Research Today” 1995, volume 23, nr 3.
Kall J., *Reklama*, PWE, Warszawa 1998.
Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa 1959.
Koziełski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
Łapiński A., *Badania mediów dla celów reklamy*, w: M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
Łodziana-Grabowska J., *Efektywność reklamy*, PWE, Warszawa 1996.
Podemski K., *Badania opinii publicznej na potrzeby PR*, „Aida Media” 1997, nr 7.
Sznajder A., *Sponsoring, czyli jak promować firmę wspierając innych*, Business Press Ltd., Warszawa 1996.
Sznajder A., *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*, Business Press Ltd., Warszawa 1993.
Tworzydło D., *Pomiar efektywności działań public relations*, w: J. Ołędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
Wagłowski W., *ROI w public relations*, „Marketing w praktyce” 2006, nr 9 (103).

²¹ A. Łapiński, op.cit., s. 157-158.

Wróblewski R., *Zastosowanie badań marketingowych w planowaniu, optymalizacji i kontroli sponsoringu sportowego*, w: H. Mruk (red. nauk.), *Marketing sportowy. Szanse, możliwości, zagrożenia, korzyści*, Katedra Strategii Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
Wrzosek W. (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005.

Marek Datko

Skuteczność i efektywność działań sponsoringowych

Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretyczny. Przedstawione w nim rozważania dotyczą problemu pomiaru skuteczności, a przede wszystkim efektywności działań sponsoringowych. Dokonano w nim rozróżnienia obu pojęć (często traktowanych synonimicznie) oraz zaproponowano stosowanie wskaźników do pomiaru tych wielkości. Ukazano także trudności związane z powiązaniem kosztów konkretnych działań sponsoringowych z ich efektami (w postaci zmiany postaw zakupowych lub zmian behawioralnych).

The Successfulness and effectiveness of sponsoring acts

Summary

There is theoretical article. The topic of deliberations was a problem of measurement of succesfulness and first of all effectiveness of sponsoring acts. The both terms (treated often synonymously) were distinguished. There were the indicators for measurement of those quantities proposed. There were problems of connection between costs of specific sponsoring acts and their effects (change of buying attitudes or behavior).

Agata Kicińska

Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu

Spoleczna odpowiedzialność marketingu

Wprowadzenie

Marketing jest filozofią działania oraz sposobem postrzegania podstawowych zasad, jakimi powinien kierować się współczesny biznes¹. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zasady biznesu ewoluowały, a tym samym zmieniło się spojrzenie na marketing. Źródeł marketingu upatruje się w rewolucji przemysłowej, gdzie wraz z rozwojem technologii produkcyjnych pojawiły się pierwsze problemy marketingowe, takie jak chociażby kwestia jakości produktów. Okres późniejszy to silna koncentracja na organizacji sprzedaży i rozwój promocji. Zauważyć należy w tym okresie ogromny rozwój technik sprzedaży, pojawiają się tu m.in. sprzedaż wysyłkowa i bezpośrednia. Dynamicznie rozwija się również promocja, traktowana jako działanie wspierające i aktywizujące sprzedaż. W latach sześćdziesiątych XX wieku pojawiła się orientacja marketingowa. Zapoczątkowała ona bardziej świadome spojrzenie na rynek, gdzie oferta kształtowana jest jako pochodna oczekiwań i możliwości klientów. Dużego znaczenia nabrały analizowanie rynku i badania marketingowe. Z czasem marketing zaczął odgrywać w przedsiębiorstwach strategiczne znaczenie. Dziś definiuje się go jako filozofię prowadzenia biznesu dostrzegającą konieczność orientacji na klienta, jako podstawy wzrostu efektywności firmy. Dzisiejszy marketing jest traktowany jako orientacja przedsiębiorstwa jako, sposób patrzenia na rynek.

Celem artykułu jest ukazanie wielorodności problemów społecznych w obszarze działań marketingowych firmy.

¹ W. Pizło, *Marketing relacji a marketing społeczny*, Roczniki Naukowe SGGW, tom VII, zeszyt 3, Warszawa, s.139.

1. Istota i źródła społecznej odpowiedzialności marketingu

Źródeł omawianego zagadnienia upatruje się z jednej strony w ewolucji marketingu, z drugiej – w jednym z nurtów teorii zarządzania, jakim jest społeczna odpowiedzialność biznesu (CRS – Corporate Social Responsibility). Społeczna odpowiedzialność marketingu to z jednej strony problemy etyczne, bezpieczeństwo, z drugiej – troska o środowisko naturalne. Marketing społeczny zakłada, iż firma powinna podejmować decyzje marketingowe, biorąc pod uwagę pragnienia i długofalowe interesy konsumentów, wymogi firmy oraz interesy społeczeństwa w długim okresie.

Marketing społeczny z jednej strony rysuje się jako kolejne, ewolucyjne stadium marketingu, z drugiej – jego podstaw można doszukiwać się w idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Początki odpowiedzialnego biznesu związane są z filantropią i ze Stanami Zjednoczonymi, gdzie miały miejsce narodziny nowoczesnej firmy. Pod koniec XIX wieku pojawiła się tam idea, zyskująca na popularności w okresie wielkiego kryzysu, która mówiła, że biznesmeni powinni być odpowiedzialni wobec społeczeństwa. Nowoczesne spojrzenie na społeczną odpowiedzialność biznesu pojawiło się w latach 50. za sprawą Howarda Bowena. W opublikowanej „Social Responsibilities of the Businessman” wyjaśniał, że aktywność biznesowa dotyczy zwykłych ludzi, społeczeństwa i dlatego biznes powinien prowadzić takie działania, które będą spójne z celami i wartościami społecznymi. W następnych latach wskazywano, że społeczna odpowiedzialność biznesu zwraca uwagę menedżerów na szczególne relacje pomiędzy biznesem i społeczeństwem, których firma powinna być świadoma.

W latach 60. i 70. miała w USA miejsce dyskusja dotycząca etyki w biznesie, która zbudowała podwaliny współczesnych narzędzi, takich jak np. audyt społeczny. Następnie, poczynając od USA i Europy, za teorią podążyła praktyka i badania. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu cały czas ulega rozwojowi². U progu XXI wieku jest ona powszechnie znana na całym świecie, a odpowiedzialny biznes stał się zjawiskiem globalnym. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu, od wielu lat obecna w Europie, ostatnio zyskuje na popularności także w Polsce. Sektor biznesu, którego z definicji celem jest osiąganie zysków, podejmuje działania na rzecz swoich interesariuszy i społeczności, traktując je nie jako koszty, ale inwestycje, które prowadzą do osiągnięcia powyższego celu, jednocześnie dbając o interesy wszystkich zainteresowanych osiągnięciami firmy. Coraz częściej eksponuje się potrzebę zwracania uwagi przez przedsiębiorstwo, na szerszą niż klienci grupę interesariuszy. Społeczną odpowiedzialność biznesu określa się jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełnienia wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie,

² www.csrinfo.org

w ochronę środowiska i relacje z otoczeniem firmy, czyli dobrowolne zaangażowanie. Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na sukces w działalności gospodarczej, należy je zatem traktować jako inwestycję, a nie koszt.

Odpowiedzialny biznes to taki, który przynosi zyski, przestrzega prawa, postępuje etycznie i wspiera społeczeństwo (jest dobrym obywatelem).

Termin „marketing społeczny” został po raz pierwszy użyty przez Ph. Kotlera i G. Zeltmana w 1971 roku w odniesieniu do zastosowania narzędzi marketingu komercyjnego w celu rozwiązywania problemów społecznych i zdrowotnych. U podstaw tego założenia leży przekonanie, że takie zagadnienia, jak zdrowie, bezpieczeństwo czy ochrona środowiska, mogą być promowane i sprzedawane jak mydło, samochód czy batoniki³.

Koncepcja marketingu społecznego polega na określaniu potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczaniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci, przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumentów i społeczności⁴.

Marketing społeczny stanowi tę filozofię funkcjonowania przedsiębiorstwa, w której zadaniem firmy jest równoważenie trzech aspektów polityki marketingowej – dobrobytu ludzi (społeczeństwa), osiągania zysków przez firmę oraz zaspokojenia pragnień konsumentów.

Podstawowym celem tak definiowanego marketingu jest zmiana w zachowaniach, wartościach zarówno jednostek, jak i grup czy organizacji, jaka ma się dokonać pod wpływem określonego oddziaływania. Bez względu na to, czy nakłania się do podjęcia zachowań poświadczanych (np. badań profilaktycznych) czy też zaniechania działań niepożądanych (np. siadania po pijanemu za kierownicą), zawsze jest to zmiana na lepsze⁵.

Odpowiedzialność społeczna organizacji, jako element działań podejmowanych w ramach marketingu społecznego, może być rozumiana jako odpowiedzialność wobec:

- „elektoratu” organizacji, którymi są: klienci, pracownicy, lokalna społeczność, władze samorządowe, instytucje państwowe, stowarzyszenia i partie polityczne, dostawcy, wierzyciele etc.,
- środowiska przyrodniczego,
- ogólnego dobrobytu społecznego, rozumianego jako działanie na cele dobroczynne, na rzecz stowarzyszeń non profit, których celem jest np. przeciwdziałanie patologiom społecznym, poprawa opieki zdrowotnej, oświata⁶.

³ M. Wieczorkowska, *Elementy marketingu społecznego i ich zastosowanie w kampanii antynikotynowej*, „Quit&Win”, „Marketing i Rynek” 3/2006, s. 24.

⁴ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&ska, Warszawa 1994, s. 25-27.

⁵ M. Wieczorkowska, op.cit., s. 25.

⁶ R.W Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 146-149.

2. Problemy społecznej odpowiedzialności marketingu

Problemów społecznej odpowiedzialności marketingu dopatrywać się można we wszystkich obszarach marketingu – zarówno w polityce produktu, jak i ceny, w ich dystrybucji oraz promocji. Jednym z obowiązków przedsiębiorstwa w zakresie jego społecznej odpowiedzialności jest również dbałość o pracowników.

Zdecydowanie największą uwagę w obszarze społecznej odpowiedzialności marketingu koncentruje się na konsumentach. Firma powinna mieć świadomość, iż pomijając długofalowe interesy konsumenta i społeczeństwa nie przysłuży się im. Istota problemu polega na tym, że w większości przypadków, biorąc pod uwagę potrzeby konsumenta, jego pragnienia i długofalowe interesy są zbieżne, sami więc konsumenci najlepiej osądzą, co jest dla nich dobre, a co złe. Nie zawsze jednak klienci podejmują decyzje, które są dla nich korzystne. Ludzie np. życzą sobie jeść tłusto, co szkodzi ich zdrowiu. Niektórzy chcą palić papierosy, wiedząc, że palenie skraca im życie, a innym zanieczyszcza otoczenie. Konsumenci piją alkohol, mimo jego zgubnych skutków.

Pojawia się tutaj widoczna sprzeczność pomiędzy tym, co dobre dla konsumentów a tym, co przez nich pożądane. W przypadku części produktów (alkohol, papierosy, leki) na straży interesu społecznego stoją regulacje prawne obejmujące zasady sprzedaży, promocji. Pewną formą „rehabilitacji” przedsiębiorstw są działania promocyjne przez nie podejmowane, ostrzegające konsumentów przed skutkami używania produktów.

Drugi problem dotyczy tego, że pragnienia konsumentów stają niekiedy w sprzeczności z dobrobytem społecznym. Konsumenci pragną wygody i prestiżu związanych z meblami, drzwiami, ramami okiennymi wykonanymi z pełnego drewna, natomiast społeczeństwo chciałoby zachować lasy deszczowe nad Amazonką. Konsumenci stosują w swoich mieszkaniach i biurach klimatyzację, nie zważając na jej szkodliwe działanie dla atmosfery.

Marketing zorientowany na społeczeństwo powinien wdrażać produkty, które nie tylko sprawiają zadowolenie, lecz także przynoszą korzyści konsumentom, są dla nich bezpieczne i zdrowe.

Produktów uwzględniających troskę o zdrowie konsumenta jest na rynku coraz więcej – są to np. soki, w których ograniczono ilość dodawanego cukru, mniejsze porcje i opakowania artykułów spożywczych, co jest odzwierciedleniem troski o zdrowie konsumenta. Mówiąc o społecznej odpowiedzialności w zakresie oferowanych produktów, nie można nie dostrzec tych, które pomimo że są bardzo przydatne, są mało atrakcyjne dla klientów, tak jak np. pasy bezpieczeństwa w samochodach.

Jednym z zasadniczych problemów społecznej odpowiedzialności marketingu jest konsumpcjonizm społeczny. Konsumpcja, która dynamicznie rośnie, powodując z jednej strony poprawę standardu życia, z drugiej – negatywne skutki gospodarcze i społeczne.

Świat konsumuje dobra i usługi w niemożliwym do utrzymania tempie, co niesie ze sobą poważne konsekwencje dla dobrobytu ludzi i planety, donosi coroczny

*Raport o Stanie Świata*⁷. Rosnąca konsumpcja pomogła zaspokoić podstawowe potrzeby ludzi i stworzyć nowe miejsca pracy. Jednakże ten niespotykany wcześniej popyt konsumentów zakłóca naturalne mechanizmy w przyrodzie, od których uzależnione jest nasze życie i sprawia, że co raz trudniej jest biednym ludziom zaspokoić ich podstawowe potrzeby.

Skutki nadmiernej konsumpcji, takie jak:

- zwiększona otyłość – w Stanach Zjednoczonych około 65% dorosłych ma nadwagę lub jest otyłe, co było przyczyną 300 000 zgonów w 1999 roku i wydatków na opiekę zdrowotną wysokości co najmniej 117 miliardów dolarów,
- osobiste zadłużenie,
- chroniczny brak czasu, często związany z wydłużeniem czasu pracy, by zaspokoić przyzwyczajenia konsumpcyjne – by ulepszać, posiadać lub utrzymywać różne rzeczy. Amerykanie są jednym z najbardziej przepracowanych narodów w uprzemysłowionym świecie, biorąc na siebie rocznie 350 godzin (9 tygodni roboczych) pracy więcej od przeciętnego Europejczyka,
- zniszczone środowisko

są sygnałem, że nadmierna konsumpcja obniża jakość życia wielu ludzi.

Prywatne wydatki na konsumpcję – sumy pieniędzy wydawane na dobra i usługi na poziomie gospodarstwa domowego – wzrosły od roku 1960 czterokrotnie, przekraczając w roku 2000 sumę 20 bilionów dolarów. Zamieszkujące Amerykę Północną i Europę Zachodnią 12 procent ludności świata, odpowiada za 60 procent tej konsumpcji, podczas gdy jedna trzecia zamieszkująca Południową Azję i Afrykę odpowiada jedynie za 3,2 procent. W Stanach Zjednoczonych jest obecnie więcej prywatnych samochodów niż ludzi, którzy mają prawa jazdy.

Przeciętny rozmiar lodówki w amerykańskim gospodarstwie domowym zwiększył się o około 10% w latach 1972-2001, wzrosła także ich liczba w przeliczeniu na gospodarstwo domowe.

W roku 2002, około 1,12 miliarda gospodarstw domowych – około trzy czwarte ludności świata – posiadało przynajmniej jeden telewizor. Nowe domy w Stanach Zjednoczonych były w roku 2000 o 38% większe niż w roku 1975, pomimo tego, że na jedno gospodarstwo domowe przypada mniej osób. W wyniku tych wzorców konsumpcyjnych, ludność Stanów Zjednoczonych, mimo iż stanowi jedynie 4,5% populacji świata, jest odpowiedzialna za 25% światowej emisji dwutlenku węgla.

Jednakże, jak dowodzą wyniki badań społecznych, poprawa poziomu życia związana ze zwiększoną konsumpcją nie przyniosła Amerykanom „szczęścia”. Zaledwie około jedna trzecia Amerykanów twierdzi, że jest bardzo szczęśliwa. Jest to dokładnie taka sama liczba jak w roku 1957, gdy byli o połowę biedniejsi⁸.

⁷ „Raport o Stanie Świata” wydawany corocznie przez Worldwatch Institute. Worldwatch Institute został założony w 1974 roku przez Lestera Browna. Dzięki połączeniu badań interdyscyplinarnych, analizowaniu zagadnień z globalnej perspektywy i przystępnym napisanym publikacjom, instytut stał się jednym z głównych źródeł informacji odnośnie trendów w dziedzinie ochrony środowiska, spraw socjalnych oraz ekonomicznych, www.raport.org.pl

⁸ Ibidem.

Konsumpcja wśród bogatych elit świata i coraz częściej wśród klasy średniej, przeszła ponad zaspokajanie potrzeb i spełnianie marzeń, by stać się celem samym w sobie.

Światowe wydatki na reklamę osiągnęły w 2002 roku sumę 446 miliardów dolarów (w dolarach z roku 2001). Był to wzrost prawie dziewięciokrotny w stosunku do roku 1950. Ponad połowa tych pieniędzy wydawana jest w Stanach Zjednoczonych. Zarówno działania promocyjne, jak i organizacja handlu są dziś bardzo skuteczne w celu pobudzenia sprzedaży. W sklepach znaleźć można coraz więcej rzadko dotąd stosowanych środków zachęcających do zakupów. Organizacja ruchu w supermarkecie, reklamy nad półkami, na podłodze, na wózkach lub przy kasach, hostessy zachęcające do zakupu bądź spróbowania produktu, personel gotowy do pomocy, promocje cenowe, fakt występowania kolejek przy kasach, dach nad parkingiem samochodowym czy nawet dogodny dojazd przez przebudowane skrzyżowanie lub rondo, mają olbrzymi wpływ na wybór konkretnego sklepu jako miejsca ulubionych zakupów, a następnie nabycia konkretnego produktu.

Manipulowanie klientem poprzez działania w obszarze polityki cenowej, sposobu i technik sprzedaży oraz promocji stanowi istotny problem etyczny współczesnego marketingu.

Mówiąc o etycznym wymiarze konsumpcji, należy przede wszystkim uwzględnić następujące problemy:

- manipulację klientem,
- pracę dzieci,
- godziwe warunki pracy,
- zapewnienie sprawiedliwej płacy i sprawiedliwej ceny,
- przestrzeganie praw człowieka,
- degradację środowiska naturalnego,
- wykorzystanie zwierząt do doświadczeń naukowych (badania medyczne i testy kosmetyczne),
- chów i ubój zwierząt w celach spożywczych lub w celu pozyskania futra,
- produkcję żywności modyfikowanej genetycznie,
- prostytucję i pornografię,
- zakup narkotyków, papierosów i alkoholu,
- zakup podróbek produktów,
- zakup tanich produktów z kradzieży.

Odczuwanie tych problemów jest kwestią wychowania, wykształcenia, tradycji, zwyczajów, indywidualnej wrażliwości i poziomu zamożności. Ma więc, oprócz kulturowego, wyraźny aspekt ekonomiczny⁹.

Warto również zwrócić uwagę na problematykę ekologii, jeden z obszarów społecznej odpowiedzialności marketingu. W ostatnich latach znaczną uwagę koncentruje się właśnie na ekologicznych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw i oferowanych przez nie produktów.

⁹ J. Rachocka, *Rola konsumentów w społeczeństwie obywatelskim*, „Marketing i Rynek” 3/2006, s. 17.

Wprowadzane zmiany proekologiczne w przedsiębiorstwach dotyczą trzech płaszczyzn:

- redukcji negatywnego wpływu na środowisko,
- przetwarzania produktów (recykling),
- ponownego wykorzystania tych produktów¹⁰.

Tabela 1. Wybrane działania proekologiczne przedsiębiorstw

Rodzaj sektora usługowego	Przykład	REDUKCJA	RECYKLING	PONOWNE UŻYCIE
Ochrona zdrowia	Szpital	Ograniczenie zużycia wody przez wprowadzenie kranów i pryszniców niskoprzepływowych	Zwrot plastikowych butelek, w których przechowywana jest woda czy sól fizjologiczna	Rezygnacja z odzieży jednorazowej na rzecz odzieży nadającej się do ponownego użycia
Finansowy	Bank	Ograniczenie druku wyciągów bankowych w celu oszczędności papieru	Zwrot makulatury w postaci niewykorzystanych formularzy, próbnych wydruków	Ponowne napełnianie kartridżów do drukarek zamiast ich utylizowania
Turystyka	Hotel	Czasowe wyłączanie ogrzewania lub klimatyzacji	Zwrot butelek i puszek zużytych przez pion gastronomiczny	Gromadzenie zużytej wody w celu pielęgnacji ogrodu
Rozrywka	Pole golfowe	Zastosowanie do nawierzchni traw o niższych wymogach (nawadnianie, nawożenie)	Wykorzystanie ściętej trawy jako kompostu do nawożenia	Gromadzenie ołówków do zapisywania wyników gry i ich ponowne używanie przez gości
Usługi logistyczne	Magazyn	Składowanie produktów przyjaznych środowisku	Przetwarzanie opakowań zbiorczych	Stosowanie elektronicznych oznakowań opakowań zamiast tradycyjnych
Edukacja	Uniwersytet	Wydłużenie godzin zajęć w ciągu tygodnia w celu skrócenia semestru (oszczędność z tytułu redukcji konsumpcji energii)	Zwrot makulatury	Przekazanie komputerów wycofanych z użytku innym podmiotom, np. domom dziecka
Naprawczy	Warsztat samochodowy	Stosowanie dużych opakowań materiałów wykorzystywanych w warsztacie (np. smary, oleje) zamiast ich jednostkowych, małych odpowiedników	Gromadzenie oleju pochodzącego z wymiany, w celu ponownego, innego zastosowania	Ponowne wykorzystanie części samochodowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Rudawska, *Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 5/2008, s. 10.

Powszechna jest opinia (dowodzą jej wyniki badań prowadzonych w krajach europejskich¹¹), że najwyższy poziom świadomości ekologicznej reprezentują firmy skandynawskie. Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstw jest tam jednym

¹⁰ I. Rudawska, *Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 5/2008, s. 10.

¹¹ *Corporate Responsibility: results of a Fact-Finding Mission on Private Initiatives*, za I. Rudawską, op. cit, s. 12.

z priorytetów. W podmiotach pozostałych państw europejskich odpowiedzialność za ekosystem powinna być nadal budowana. Istotną rolę w tym względzie może odegrać marketing, rozumiany jako sztuka budowania satysfakcjonujących relacji z interesariuszami w ekosystemie.

Marketing jest funkcją zarządzania identyfikującą potrzeby społeczne. W myśl nowoczesnego podejścia do marketingu te grupy społeczne to nie tylko klienci, dostawcy, odbiorcy, ale przede wszystkim pracownicy.

Jednym z obowiązków przedsiębiorstwa jest jego troska o zatrudnionych pracowników. Należy zauważyć również, iż bez ich świadomości marketingowej nie może być mowy o pełnym zaspokajaniu potrzeb klienta. Tak więc cechą charakterystyczną współczesnego marketingu jest to, że w efekcie realizacji tej strategii w danej firmie następuje integracja przedsięwzięć wewnętrznych z zewnętrznymi. Można jednak sformułować tezę, że przedsięwzięcia wewnętrzne muszą poprzedzać przedsięwzięcia zewnętrzne.

Źródeł koncepcji marketingu wewnętrznego można szukać w ideach marketingu społecznego¹². Zakłada on, iż przedsiębiorstwo jako część szerszej społeczności winno być odpowiedzialne przed społeczeństwem, a dobro tego społeczeństwa powinno być uwzględniane w podejmowanych decyzjach marketingowych. Tak więc przedsiębiorstwo powinno identyfikować i zaspokajać potrzeby konsumentów w taki sposób, aby przyczyniać się do dobra ogólnospołecznego¹³.

Istotą marketingu wewnętrznego jest przeniesienie rozwiniętej koncepcji marketingowej przedsiębiorstwa na stosunki między kierownictwem firmy a jej pracownikami, co oznacza rozszerzenie perspektywy marketingowej także na procesy w przedsiębiorstwie, powodowanie, aby pracownicy przedsiębiorstwa stosowali marketing w praktyce. Marketing wewnętrzny to z jednej strony kształtowanie proklientowskiego nastawienia firmy, a z drugiej – instrument „sprzedawania” pracownikom pomysłów, idei, zadań i poleceń. Rynkiem jest w tym przypadku wnętrze przedsiębiorstwa, produktem – warunki pracy, tożsamość firmy, producentem – właściciele firmy, a klientami – pracownicy. Marketing wewnętrzny wymaga wrażliwości na potrzeby, sposób percepcji i aspiracje pracowników¹⁴. W firmach o rozwiniętej kulturze dbania o klienta, marketing wewnętrzny uznaje się za bardzo ważny obszar działalności.

W ramach marketingu wewnętrznego podejmowane są różnorodne działania, zarówno te odnoszące się do zarządzania zatrudnionymi pracownikami (motywowanie, szkolenie), dotyczące realizowania funkcji personalnej, jak i działania sensu stricto marketingowe, dotyczące promowania firmy, wartości w niej panujących, kreowania wizerunku firmy, badania marketingowe dotyczące poziomu zadowolenia pracowników etc.

¹² J. Strużyńska, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1997, s. 115.

¹³ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 23.

¹⁴ R.W. Griffin, op. cit., s. 146-149.

Wpływ postaw pracowników na sukces przedsiębiorstwa zauważa wielu autorów m.in. M. Koster¹⁵, J. Niemczyk¹⁶, L. Zbiegień-Maciąg¹⁷. W projekcie badawczym – „Marketing XXI wieku”, realizowanym przez Wielkopolską Szkołę Biznesu przy Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, również potwierdzono wpływ takich czynników, jak: poziom zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy, stopień fluktuacji kadr – na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw¹⁸. Pomimo stałego wzrostu zainteresowania praktyków marketingiem wewnętrznym, problematyka ta jest rzadko poruszana w publikacjach dotyczących zagadnień marketingowych.

Podstawowym zadaniem marketingu wewnętrznego jest wypracowanie takiego mechanizmu funkcjonowania firmy, który warunkuje pełne zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację doskonałej obsługi klientów, budowania ich zadowolenia¹⁹. Marketing wewnętrzny uwydatnia konieczność równoczesnego zorientowania na klientów i pracowników. Wewnętrzne zorientowanie na klientów i pracowników nie może być izolowane od zewnętrznego zorientowania na klientów. Cele muszą być traktowane na równi. W perspektywie dążenia do uzyskania możliwie wysokiego zadowolenia klientów, pozyskanie, utrzymywanie i rozwijanie dobrze motywowanych i zorientowanych na klientów pracowników może być traktowane jako równoważny cel marketingu wewnętrznego²⁰.

Realizację marketingu wewnętrznego należy traktować jako warunek zaistnienia orientacji rynkowej przedsiębiorstwa.

Podstawowymi elementami marketingu wewnętrznego są:

- sposób postępowania wobec klientów wewnętrznych i zewnętrznych,
- przygotowanie atmosfery wspólnoty pracowniczej (np. rodzina Amway, rodzina Coca-Coli),
- przygotowanie zasad przyjaznego zarządzania na podstawie elementów kultury i etyki,
- sposób kierowania ludźmi, motywowanie, ocenianie itp.,
- zaplanowanie kariery pracowników, możliwości ich samorealizacji,
- tworzenie warunków samodzielności i odpowiedzialności,
- budowanie reputacji firmy na podstawie więzi, zaufania, zgody, integracji²¹.

Zarówno w literaturze, jaki i w wypowiedziach praktyków coraz częściej pojawia się opinia, iż posiadanie programu marketingu wewnętrznego daje firmie

¹⁵ Z. Mikołajczyk, M. Stolarska, *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, w: *Zarządzanie kadrami – perspektywy badawcze i praktyka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 871, Wrocław 2000, s. 68.

¹⁶ J. Niemczyk, *Marketing wewnętrzny – wskazówki praktyczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 825, Wrocław 1999, s. 309.

¹⁷ L. Zbiegień-Maciąg, *Zarządzanie kadrami w koncepcji marketingu personalnego*, Materiały z międzynarodowej konferencji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997, s.301.

¹⁸ K. Fonfara, *Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 12/2001, s. 19-26.

¹⁹ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 104.

²⁰ C. Gronroos, *Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory*, Chicago 1981, s. 11.

²¹ L. Zbiegień-Maciąg, op.cit., s. 303, 304.

szereg korzyści. Najczęściej podkreślanymi są: zadowolenie pracowników, identyfikacja pracowników z firmą, ich lojalność, wyższa jakość pracy, a to bezpośrednio przekłada się na wzrost konkurencyjności firmy.

Dopełnieniem niniejszego artykułu niech będzie stwierdzenie, iż pomimo że wyzwani stojących przez współczesnymi przedsiębiorstwami w ramach społecznej odpowiedzialności marketingu jest bardzo wiele, przedsiębiorstwo może liczyć w tym zakresie na pomoc i wsparcie ze strony konsumentów. Coraz częściej posiadają oni świadomość społeczną, ekologiczną. Można się spodziewać, iż będą oczekiwać działań społecznie użytecznych od przedsiębiorstwa, będą również wyrozumiali dla działań, które jako skutek np. oszczędności (w trosce o dobro środowiska) mogą narazić ich na pewne pogorszenie komfortu konsumpcji. Zmiany społeczne i ekonomiczne dokonujące się w ciągu ostatnich lat doprowadziły do powstania nowego typu konsumenta²².

W roku 1991 F. Popkorn opublikowała w wydanej przez siebie książce²³ 10 trendów konsumenckich charakterystycznych dla społeczeństwa amerykańskiego. Z czasem lista ta uległa wydłużeniu.

Dziś wśród najważniejszych trendów konsumenckich widocznych na rynku wskazuje się:

1. Zachowania proekologiczne, dbałość o środowisko naturalne (np. segregacja odpadów, zakup produktów przyjaznych dla środowiska, ekologiczne opakowania), powrót do natury.
2. Nowe trendy w odżywianiu (np. zdrowa żywność, diety, wegetarianizm).
3. Aktywne formy wypoczynku i dbałość o kondycję fizyczną.
4. Profilaktyka zdrowotna.
5. Edukacja konsumencka – poznanie możliwości dochodzenia swoich praw jako konsumentów (np. prasa i audycje dla konsumentów, przynależność do ruchów konsumenckich).
6. Ograniczenie zakupu dużej ilości produktów na rzecz zwiększania zakupów produktów wysokiej jakości – poprawa jakości życia.
7. Zakupy produktów „oszczędzających czas” (bary szybkiej obsługi, gotowe potrawy).
8. Atrakcyjne spędzanie wolnego czasu (częste wycieczki, spotkania towarzyskie, obcowanie z kulturą).
9. Zakupy w dużych centrach handlowych.
10. Zakupy poza tradycyjnym miejscem sprzedaży (np. zakupy na telefon, wysyłkowe, sprzedaż bezpośrednia, zakupy przez Internet).
11. Chęć wyróżnienia się w danym środowisku – akcentowanie własnej indywidualności.
12. Podążanie za modą – modny ubiór, wystrój mieszkania.

²² A. Małyś-Kaleta, *Zmiany jakościowe w konsumpcji Polaków na tle procesów integracyjnych*, w pracy zbiorowej pod red. B. Gregora, *Marketing-Handel-Konsument*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 176.

²³ F. Popkorn, *The Popkorn Report: Faith Popkorn on the Future of Your Company, Your World, Your Life*, Doubleday, New York 1991.

Zauważyć należy, iż wskazane powyżej trendy w większości ukazują wzrost świadomości społecznej, zdrowotnej i ekologicznej. Trendy konsumenckie krajów wysoko rozwiniętych przenikają na grunt polski. Jest to spowodowane procesem globalizacji, który w sferze konsumpcji prowadzi do upodabniania czy wręcz ujednolicania zachowań.

Szczególnego znaczenia nabiera efekt naśladownictwa, gdyż polscy konsumenci dążą do osiągnięcia podobnego poziomu życia oraz wyrażania siebie w określonym stylu życia, wzorując się na społeczeństwach zachodnich. Przejmowanie niektórych wzorców zachowań może być również przejawem rosnącej świadomości niektórych grup konsumentów²⁴.

Globalizacja informacji i handlu zaczyna pociągać za sobą rozwój globalnej odpowiedzialności. Konsumenci dojrzewają, mają coraz większe oczekiwania także w sferze oceny moralnej. Jeżeli kupują produkty firmy, która stara się być odpowiedzialna społecznie, ekologicznie i ekonomicznie, wspierają coś, co ma pozytywny skutek społeczny dla obecnej i przyszłych generacji.

Literatura

- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Fonfara K., *Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 12/2001.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Gronroos C., *Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory*, Chicago 1981.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&S-ka, Warszawa 1994.
- Małysa-Kaleta A., *Zmiany jakościowe w konsumpcji Polaków na tle procesów integracyjnych*, w pracy zbiorowej pod red. B. Gregora, *Marketing-Handel-Konsument*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Mikołajczyk Z., Stolarska M., *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, w: *Zarządzanie kadrami – perspektywy badawcze i praktyka*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 871, Wrocław 2000.
- Niemczyk J., *Marketing wewnętrzny – wskazówki praktyczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 825, Wrocław 1999.
- Pizło W., *Marketing relacji a marketing społeczny*, Roczniki Naukowe SGGW, tom VII, zeszyt 3, Warszawa.
- Popkorn F., *The Popkorn Report: Faith Popkorn on the Future of Your Company, Your World, Your Life*, Doubleday, New York 1991.
- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Rachocka J., *Współczesne tendencje konsumenckie w Polsce*, „Marketing i Rynek”, nr 5/2005.
- Rachocka J., *Rola konsumentów w społeczeństwie obywatelskim*, „Marketing i Rynek” 3/2006.
- Rudawska I., *Ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 5/2008.

²⁴ J. Rachocka, *Współczesne tendencje konsumenckie w Polsce*, „Marketing i Rynek”, nr 5/2005, s. 30-35.

- Strużyna J., *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1997.
- Wieczorkowska M., *Elementy marketingu społecznego I ich zastosowanie w kampanii antynikotynowej „Quit&Win”*, „Marketing i Rynek” 3/2006.
- www.csrinfo.org
- Zbiegień-Maciąg L., *Zarządzanie kadrami w koncepcji marketingu personalnego*, Materiały z międzynarodowej konferencji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.

Agata Kicińska

Spoleczna odpowiedzialność marketingu

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie marketingu w aspekcie społecznym. Pokazanie, iż obok funkcji biznesowych i ekonomicznych, istnieją inne płaszczyzny marketingu, jak min. płaszczyzna społeczna. Marketing społeczny stanowi tę filozofię funkcjonowania przedsiębiorstwa, w której zadaniem firmy jest równoważenie trzech aspektów polityki marketingowej – dobrobytu ludzi (społeczeństwa), osiągania zysków przez firmę oraz zaspokojenia pragnień konsumentów. Choć zdecydowanie największą uwagę w obszarze społecznej odpowiedzialności marketingu koncentruje się na konsumentach, problemów społecznej odpowiedzialności marketingu dopatrywać się można we wszystkich obszarach marketingu – zarówno w sferze kreowania produktu, ceny, dystrybucji oraz promocji. Jednym z obszarów w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest również dbałość o pracowników.

Social responsibility of marketing

Summary

The paper is to show the social aspect and responsibilities of marketing. The paper proves that apart from business and economical functions, there are some other aspects of marketing, e.g. its social aspect. Social marketing is a philosophy of a business functioning assuming that it is the business that is equalise the three areas of marketing policy – social welfare, attaining profits and meeting consumers' needs and demands. Although social responsibility of marketing focuses mainly on consumers, it may be also traced in all other areas of its activities, e.g. product placement, price, distribution and promotion. Taking care of the employees is also an instance of a business social responsibility.

Nieuczciwa konkurencja – teoria i praktyka

Wprowadzenie

Zjawisko konkurencji występuje we wszystkich systemach gospodarczych, także w tych, które programowo niejako odrzucają możliwość jej legalnego istnienia i występowania. Jest ona jednak kojarzona przede wszystkim jako immanentny element gospodarki rynkowej. Bez konkurencji trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie mechanizmu rynkowego, rozwój stosunków towarowo-pieniężnych czy wreszcie rozwój jakiegokolwiek dziedziny życia. Nie sposób jednak nie zauważyć, iż niektóre podmioty chcąc za wszelką cenę zrealizować swe zamierzenia, uciekają się do działań stojących w sprzeczności z uznanymi normami postępowania w biznesie, a także z powszechnie przyjętymi zasadami uczciwości.

Celem artykułu jest przegląd najczęściej występujących w praktyce zachowań konkurencyjnych sprzecznych z wymienionymi powyżej zasadami i normami, a także wskazanie możliwości przeciwstawiania się takim działaniom.

Autorzy piszący o konkurencji na ogół wychodzą z założenia, że działania konkurencyjne polegają na stworzeniu przewagi nad innymi podmiotami, uznanymi za konkurentów. Ta przewaga może dotyczyć różnych aspektów działalności, głównie takich, które są istotne dla klienta lub które mogą mieć decydujący wpływ na jego decyzje.

Na ogół panuje zgodność, iż w trzech aspektach, zwanych strategiami konkurencji¹, firmy mogą stosować strategię:

- wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych,
- zróżnicowania,
- koncentracji.

W ramach strategii ważne jest przyjęcie określonego stylu konkurencji dla odpowiedniej realizacji celu danej strategii. Najczęściej stosowane style to:

- styl lidera rynku,
- styl agresywnego pretendenta,

¹ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem, Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 163.

- styl młodego lidera,
- styl ostrożnego pretendenta,
- styl naśladowcy,
- styl uzupełniającego nisze.

Zachowania firm w ramach poszczególnych stylów konkurencyjności zakładają, iż podmiot działa w ramach uznanych i akceptowanych norm postępowania, jedynie styl agresywnego pretendenta można kojarzyć z działaniami niezgodnymi z tymi normami, gdyż agresywny pretendent stara się na ogół działać za wszelką cenę, nie oglądając się na reakcje obecnych na rynku podmiotów.

Pisząc o zachowaniach konkurencyjnych, autorzy często nie poruszają zagadnienia nieuczciwej konkurencji, zakładając milcząco, iż jest to zjawisko marginalne, którym powinni zajmować się głównie prawnicy. Okazuje się jednak, że jest to zjawisko na tyle częste i dokuczliwe, że wymagało nie tylko przeciwdziałania w sferze moralnej, ale również sprawa ta musiała zostać skodyfikowana. W krajach Unii Europejskiej wprowadzone zostały odpowiednie uregulowania prawne, ale i w Polsce w roku 1993 uchwalono ustawę o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji². Ustawa ta definiuje i wymienia zachowania o cechach nieuczciwej konkurencji. Warto jednak przy tej okazji zastanowić się nad próbą ich klasyfikacji, co mogłoby pomóc w analizowaniu zjawiska. Nasuwa się w tym miejscu podział według kryterium podmiotowego i przedmiotowego.

1. Istota czynu nieuczciwej konkurencji

W ujęciu podmiotowym czyny nieuczciwej konkurencji należałoby podzielić w zależności od tego, kto jest ich sprawcą (i najczęściej beneficjentem). Mogą to być:

- działania podejmowane przez producentów,
- działania podejmowane przez usługodawców,
- działania podejmowane przez dystrybutorów,
- działania podejmowane przez reklamodawców.

W ujęciu przedmiotowym można mówić o czynach związanych z określonym aspektem działalności firmy:

- nazwą, marką,
- nazwą produktu materialnego, jego cechami, opakowaniem,
- działaniami o charakterze komunikacyjnym z rynkiem,
- usługami świadczonymi wraz ze sprzedażą produktu lub rozdzielnie.

Cytowana ustawa, jak już wspomniano, zawiera wykaz czynów nieuczciwej konkurencji, stanowiący, jak się wydaje, ich kompletny katalog.

² Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Dz.U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.

W art. 3.1. Ustawy określa się jako czyn nieuczciwej konkurencji „działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża lub narusza interes innego przedsiębiorcy lub klienta”. To z natury rzeczy ogólne stwierdzenie jest w dalszych artykułach ustawy doprecyzowane poprzez szczegółową enumerację różnych działań uznanych za przejawy nieuczciwej konkurencji. Warto, przytaczając kolejno te zachowania, zastanowić się, na ile w powszechnym odbiorze są one utożsamiane właśnie z czynami nieuczciwej konkurencji, jakie rodzą implikacje natury organizacyjnej i jak są i mogą być postrzegane zarówno przez klientów, jak i przez przedsiębiorców. Z obserwacji wydaje się, iż to właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa częściej niż duże ulegają pokusie działań sprzecznych z cytowaną ustawą, choć zdarza się to również firmom dużym, które choćby z uwagi na funkcjonujące w nich biura prawne powinny być lepiej poinformowane i wyczulone na omawiane kwestie.

Warto wspomnieć, iż nieuczciwa konkurencja jest nie tylko zachowaniem prawnie nagannym. Jest ona także zjawiskiem obyczajowym, społecznym, etycznym czy wreszcie należącym do pojęć z dziedziny moralności. Zakres jej akceptacji i usprawiedliwiania może być różny w różnych społeczeństwach czy grupach społecznych. Trzeba zdawać sobie sprawę z faktu, iż nie zawsze jest ona postrzegana jako coś nagannego, czego nie należy czynić, inne jest bowiem spojrzenie klienta, przedsiębiorcy – konkurenta, a inne państwa i jego organów. O wiele częściej spotkać można w omawianym zakresie swoisty relatywizm norm postępowania, który skutkuje rozpowszechnianiem zjawiska.

2. Czyny nieuczciwej konkurencji

Ustawa jako pierwsze działanie o charakterze nieuczciwej konkurencji wymienia oznakowanie przedsiębiorstwa wprowadzające w błąd ewentualnego klienta co do tożsamości. Najczęściej polega to na nieuprawnionym używaniu logo znanej firmy. Często spotykane jest to m.in. na rynku motoryzacyjnym, gdzie firmy handlujące częściami do samochodów znanych marek, a niemające odpowiednich porozumień oznakowują swą siedzibę logo znanego producenta w taki sposób, że niezorientowany klient może odnieść wrażenie, iż nabywa oryginalne części zamienne właśnie u tego producenta. Jest to praktyka spotykana zwłaszcza w mniejszych miejscowościach, gdzie nie docierają przedstawiciele znanych firm i nie składają skutecznie do zdjęcia nieuprawnionych oznakowań. Trzeba tu jednak zaznaczyć, iż coraz częściej firmy chronią swą tożsamość, a i wśród przedsiębiorców „small business” upowszechnia się wiedza na temat ochrony znaków towarowych i logo firmy – zwłaszcza znanej.

Kolejnym czynem nieuczciwej konkurencji jest opatrywanie towarów lub usług fałszywym lub oszukańczym oznaczeniem geograficznym wskazującym na kraj lub region pochodzenia. Przedsiębiorcy wykorzystują nierzadko najczęściej spotykane w społeczeństwie pozytywne stereotypy związane z określonym krajem

lub regionem. Można tu podać kilka przykładów takich stereotypów: szwajcarska precyzja, niemiecka organizacja, francuski gust, włoska moda, grecka kuchnia itp. Ponadto, wraz z rozwojem wymiany gospodarczej z wieloma krajami świata oraz z rozwojem turystyki, konsumenci są coraz lepiej poinformowani o miejscu wytwarzania wielu produktów regionalnych w różnych krajach i szukają ich w sklepach. Ponieważ technologia ich wytwarzania jest na ogół znana, a i surowce, choć nie zawsze oryginalne, dostępne, więc zdarzają się producenci, którzy aby przyciągnąć klientów, znakują swe wyroby przymiotnikami: metoda szampańska, rodzaj włoski itp. Ciekawe, że z dylematem oznakowania pochodzenia towaru nie mają na ogół problemu duże firmy producenckie, które wytwarzają swe wyroby w różnych krajach i czasami wołałyby nawet ukryć fakt, że produkt jest wytwarzany np. w Chinach, a nie w Japonii, choć firma mieści się w Japonii i produkt sprzedawany jest pod jej logo. Otóż najczęściej podaje się wtedy rzeczywisty kraj wytworzenia, czasem zaznaczając, że jest to produkt zaprojektowany dla danej firmy. Politykę taką stosuje m.in. firma IKEA, która na produktach zaznacza kraj wytworzenia (np. *Made in India*) oraz podaje nazwisko projektanta wyrobu oraz „*designed for Ikea*”. Jest to pozytywny przykład radzenia sobie z coraz częstszym, wynikającym z procesów globalizacyjnych, rozdzieleniem miejsca wytworzenia, siedziby właściciela logo i oczekiwań nabywców.

Jako czyn nieuczciwej konkurencji określa się braki w oznakowaniu produktu takie, które mogą spowodować dezinformację klienta, a nawet narazić go na ryzyko związane z użytkowaniem zakupionego w dobrej wierze produktu. Można tu mówić o dwu rodzajach dezinformacji: polegającej na podawaniu nieprawdziwych informacji (np. na wielu opakowaniach margaryn podawane są informacje, iż ich spożywanie obniża poziom cholesterolu, co jak zostało wielokrotnie udowodnione, na ogół nie polega na prawdzie) lub zatajaniu informacji niewygodnych dla producenta, z których mogłoby wynikać, iż produkt ustępuje jakością lub walorami użytkowymi innym produktom (czasami niektóre artykuły spożywcze nie zawierają informacji nt. ich kaloryczności).

W sferze usług często spotkać można dezinformację cenową, która polega na niepodawaniu wszystkich składników ceny, przez co sprawia się wrażenie, iż cena, którą będzie się płaciło za usługę, będzie niższa niż w rzeczywistości. Bywa także, iż ceny w ogóle się nie podaje lub jest ona tak ukryta, iż klient jej nie widzi. Praktyki takie są szczególnie często spotykane w różnych przetargach na wykonywanie usług, gdzie oferenci, chcąc przelicytować konkurentów, zaniżają swe ceny, nie podając np. kosztów dojazdu do klienta w celu wykonania usługi itp. Podobne dezinformacje dotyczą także osób wykonujących daną usługę. Zamiast bowiem deklarowanego specjalisty po odpowiednim przeszkoleniu usługę realizują często osoby przyuczone, których kompetencje są niewystarczające³.

³ Innym, już historycznym przykładem dezinformacji była kampania reklamowa samochodu Polski Fiat 126p realizowana w latach siedemdziesiątych XX wieku.. Potencjalnym nabywcom obiecywano samochód rodzinny, pięcioosobowy, zdolny do ciągnięcia przyczepy campingowej. I takie oficjalnie parametry figurowały w dokumentacji produktowej. Praktyka eksploatacyjna wykazała jednak, że rzeczywiste parametry tego samochodu były nieco skromniejsze, co nie wpłynęło jednak

Następnym rodzajem działań nieuczciwej konkurencji jest przekazywanie, ujawnianie lub wykorzystywanie cudzych informacji, stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa albo ich nabycie od osoby nieuprawnionej, jeżeli zagraża to lub narusza interes przedsiębiorcy.

Możliwe spektrum zachowań nagannych w tym kontekście jest bardzo szerokie. Oscyluje bowiem od profesjonalnie prowadzonego wywiadu gospodarczego, stosowanego zarówno na szczeblu rządowym w celu wykradania np. projektów urządzeń o charakterze militarnym lub takich, których zakup w legalny sposób byłby niezwykle kosztowny lub z przyczyn formalnych niemożliwy, po zachowania spotykane często w małych firmach, polegające na pokątnej obserwacji, podpatrywaniu i wykorzystywaniu zdobytej w ten sposób wiedzy o konkurentach do kreowania działalności swego przedsiębiorstwa.

Temat wywiadu gospodarczego jest niezwykle szerokim zagadnieniem. Pozyskiwane tymi metodami informacje dotyczyć mogą dokumentacji projektowych lub technologicznych produktów, informacji o charakterze operacyjnym, planów i zamierzeń firmy, przewidywanych zmian kadrowych, kierunków ekspansji itp.

Wiele małych firm stosuje różne formy kopiowania produktów konkurencyjnych. Można to spotkać zwłaszcza w piekarnictwie, przetwórstwie rolno-spożywczym oraz w usługach. Często spotyka się to zjawisko także w branży meblarskiej, odzieżowej i obuwniczej. Niektórzy producenci zastrzegają sobie w urzędzie patentowym nazwę, skład lub technologię co powoduje, iż wyroby stają się chronione i nie mogą być masowo i zbyt łatwo kopiowane.

Innym, równie niebezpiecznym w kontekście walki konkurencyjnej zachowaniem jest namawianie pracowników firmy do nienależytego wykonywania swych obowiązków w celu przysporzenia korzyści innej firmie. Nieraz spotykamy się np. ze sprzedawcą, który ogólnikowo i wręcz obojętnie prezentuje sprzedawany przez siebie produkt, zachwalając jednocześnie konkurencyjny⁴.

W sferze usług często niestety ma miejsce walka o klienta polegająca na namawianiu go do skorzystania z usług innej firmy, nawet poprzez rozwiązanie umowy o współpracy. Operatorzy telefonii komórkowych, którzy namawiają przedsiębiorców do zmiany operatora przy zachowaniu dotychczasowych numerów i obiecują zmieniającym operatora pokrycie wszelkich związanych z tym kosztów, są dobrym tego przykładem. Podobnie ma się sytuacja w przypadku operatorów telewizji satelitarnej.

Naśladowanie gotowego produktu jako czyn nieuczciwej konkurencji było już powyżej przytoczone. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż podrabiane są przede wszystkim dobrze sprzedające się produkty. Podrabianie dotyczy nie tylko produktów (np. zegarków), ale również opakowań. W Polsce na przykład, pomimo uporczywych działań producenta, ciągle spotkać można na rynku płyny do mycia naczyń w opakowaniach prawie identycznych jak popularny „Ludwik”. Kopiowanie opakowania jest

na zmniejszenie popytu na ten samochód, a było już wynikiem ówczesnej sytuacji na rynku motoryzacyjnym w Polsce.

⁴ Ciekawe implikacje prawne tego rodzaju działań znaleźć można w: Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Komentarz pod red. J. Szwejki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2000, s. 335 i n.

bardzo skutecznym sposobem przyciągania uwagi klientów zwłaszcza w supermarketach, gdyż znane i akceptowane opakowanie kojarzy się jednoznacznie z produktem i dopiero podczas jego użytkowania, a więc już po zakupie, klient przekonuje się o różnicach jakościowych pomiędzy produktem podrobionym i oryginalnym.

Bardzo niebezpiecznym i trudnym do udowodnienia w przypadku ewentualnego procesu sądowego jest rozpowszechnianie nieprawdziwych lub wprowadzających w błąd wiadomości o swoim lub innym przedsiębiorcy albo przedsiębiorstwie w celu przysporzenia korzyści lub wyrządzenia szkody. Niebezpieczeństwo tej formy nieuczciwej konkurencji polega na tym, iż odbywa się ona głównie poprzez tzw. marketing szeptany, a więc źródłem informacji są nieetycznie postępujący pracownicy firm podczas bezpośrednich kontaktów z klientami. Rozmowy te, np. podczas wykonywania usług serwisowych – zwłaszcza u klienta – traktowane są przez niego jako wiarygodne źródło informacji. Serwisant lub przedstawiciel handlowy, zwłaszcza taki, który regularnie odwiedza tego samego klienta, jest traktowany jako osoba zaufana i wszelkie informacje, które przekazuje przyjmowane są jako prawdziwe lub zbliżone do prawdy. Często wówczas dochodzi do ukazywania firm konkurencyjnych w bardzo złym świetle, do rozsiewania informacji niszczących wizerunek firmy, podkopujących jej dobrą reputację, dezawuujących jej działalność itp.

Pomawiane w ten sposób firmy mają niewielkie możliwości przeciwdziałania, zwłaszcza na drodze prawnej, gdyż udowodnienie pracownikom konkurencyjnej firmy inkryminowanych czynów jest bardzo trudne. Jak bowiem skłonić klientów, aby przed sądem poświadczili fakt przekazywania im nieprawdziwych informacji?

Jak się wydaje, jednym z bardziej skutecznych narzędzi przeciwdziałania tego rodzaju praktykom jest umiejętne i skuteczne stosowanie marketingu wewnętrznego. Jego celem jest, jak wiadomo, m.in. kształtowanie u pracowników lojalności względem pracodawcy oraz solidarności względem współpracowników, natomiast w aspekcie zewnętrznym właściwa obsługa klientów oraz różnicowanie w stosunku do konkurencji. Z doświadczeń wynika, iż lojalny i identyfikujący się z firmą (i pracodawcą) pracownik z jednej strony nie pozwoli sobie na przekazywanie szkalujących firmę informacji, a z drugiej jest w stanie skutecznie zdeprecjonować takie informacje rozsiewane przez pracowników firm konkurencyjnych. Klienci bowiem są wyczuleni na zachowania niełojalne i choć nierzadko z niełojalności korzystają (np. usługi wykonywane bez rachunku – taniej), to jednak doceniają identyfikację pracownika z firmą jako zachowanie pożądane i gwarantujące dobrą współpracę w przyszłości. Ma to swoje znaczenie zwłaszcza w relacjach B2B.

Dalszym zachowaniem noszącym znamiona nieuczciwej konkurencji jest utrudnianie innym przedsiębiorcom dostępu do rynku. Odbywać się to może na różne sposoby.

Pierwszym ze sposobów jest dumping, czyli sprzedaż towarów lub usług poniżej kosztów ich wytworzenia lub pozyskania.

Praktyki takie spotyka się w wielu krajach i choć ich naganność nie budzi na ogół wątpliwości, to jednak nie zawsze osąd jest tu jednoznaczny. Dotyczy to zwłaszcza

transakcji międzynarodowych, kiedy zagraniczni sprzedawcy oferują analogiczne towary lub usługi po niższych cenach niż krajowe, co może być następstwem znacznej różnicy cen surowców, pracy żywej lub po prostu kursu walutowego. Znajduje to odzwierciedlenie w terms of trade.

Spotykaną także formą działań jest nakłanianie osób trzecich do odmowy sprzedaży innym przedsiębiorcom lub niedokonywania zakupów towarów lub usług od innych przedsiębiorców. Stosowanie tego swoistego ostracyzmu handlowego spotyka się najczęściej w silnie zintegrowanych sieciach dystrybutorskich, gdy wyłączny dostawca danego produktu zabrania dystrybutorom zintegrowanym w danej sieci dokonywania zakupu tego produktu np. u dostawców zagranicznych (lub krajowych, lecz spoza sieci), gdzie ceny mogą być nierzadko znacznie niższe. Taki zakup traktowany być może jako „zdrada główna” i podlegać karze począwszy od obniżenia należnej marży do usunięcia z sieci dystrybucyjnej włącznie. Jest to jedna z częstych praktyk monopolistycznych, zwłaszcza dużych firm producenckich.

Zaobserwować można także inną formę nieuczciwej konkurencji, polegającą na nieuzasadnionym zróżnicowaniu w traktowaniu niektórych klientów. Polega to z reguły na stosowaniu innego cennika dla określonej grupy klientów lub klienta. Jest to znów sytuacja bardzo trudna do udowodnienia, gdyż zawsze można różnice w cenie lub w warunkach transakcyjnych oferowanych danemu klientowi uzasadnić względami promocji (zwłaszcza w relacjach B2B) lub tradycjami kontaktów handlowych z tym właśnie klientem.

W polskim handlu detalicznym, zwłaszcza w dużych obiektach handlowych upowszechnił się zwyczaj pobierania od dostawców tzw. „półkowego”, tj. specjalnej, dodatkowej opłaty za wystawienie danego produktu w określonym miejscu na sali sprzedażowej, na określonej półce, w sposób gwarantujący skupienie uwagi klienta na produkcie. Opłata ta to nic innego jak wymuszanie wyższej marży kosztem producenta, który płaci, licząc na szybki zbyty towaru. Podobny charakter ma wymuszanie wydłużonych (do 120 dni) terminów zapłaty za dostarczony towar. Ponieważ kredytu tego udziela producent, a dotyczy on zwykle towarów szybko rotujących, jest to kolejny przykład praktyk nieuczciwej konkurencji i wykorzystywania silnej pozycji na rynku – zwłaszcza wobec słabszych partnerów.

Warto zwrócić uwagę na występujące nierzadko korumpowanie osób pełniących funkcje publiczne przez przedsiębiorców bądź ich prawomocnych przedstawicieli. Jest to zachowanie nie tylko sprzeczne z prawem karnym, ale także o charakterze nieuczciwej konkurencji. Należy przy tej okazji nadmienić, iż w celu zapobieżenia tym zjawiskom Sejm uchwalił Ustawę o zamówieniach publicznych⁵, obligując wszystkie jednostki publiczne do dokonywania zakupów w drodze przetargów, to jednak nieustannie media informują o przypadkach korupcji na różnych szczeblach administracji i jednostek budżetowych. Również miejsce Polski w rankingach państw ogarniętych korupcją nie pozwala na stwierdzenie, iż problem korupcji ma wymiar historyczny.

⁵ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004, Prawo zamówień publicznych (tekst jednolity), Dz.U. 2007 Nr 223, poz. 1655.

Wśród innych działań o charakterze nieuczciwej konkurencji szczególną rolę odgrywają te, które wiążą się z reklamą. Są to zwłaszcza działania sprzeczne z obowiązującym kodeksem reklamy, uznane za nieetyczne, rozpowszechniające nieprawdę, kryptoreklama, reklama nachalna. Powyższe zastrzeżenia dotyczą także reklamy porównawczej, która sama w sobie budzi kontrowersje i jej stosowanie powinno odbywać się z dużą ostrożnością i wyczuciem. Ustawa szczegółowo precyzuje te cechy reklamy porównawczej, które powinna mieć, aby nie stanowiła działalności zakazanej.

Należy przy tej okazji podkreślić dwa aspekty działań reklamowych, które czasami uchodzą uwagi reklamodawców: są to kryptoreklama i reklama dla dzieci.

Kryptoreklama pojawia się często w mediach elektronicznych oraz drukowanych. Informacje, artykuły niby o charakterze informacyjnym, a w rzeczywistości reklamujące określony produkt lub kreujące wizerunek firmy. Również w tzw. pismach kolorowych spotkać można sesje zdjęciowe i reportaże np. z życia znanych osób, które przekazują w istocie treści reklamowe. Walka z tym procederem jest trudna, gdyż reklamą tą trudnią się niektórzy dziennikarze i choć organizacje zawodowe tępią także praktyki, to jednak wysokie dochody możliwe do osiągnięcia są czynnikiem walkę tę utrudniającym.

Dziecko jest bezbronnym odbiorcą reklamy. Często spotkać można pogląd, że dzieci w ogóle nie powinny być celem działań reklamowych. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, iż w Polsce, w przeciwieństwie do innych krajów UE, dziecko nie jest prawnie chronione przed działaniami reklamowymi. Znane są przypadki reklam dla dzieci umieszczanych w szkołach przez operatorów telefonii komórkowej. Akcja społeczna skutecznie przyhamowała te próby. Trzeba jednak powiedzieć, iż zwłaszcza producenci specjalizujący się w wytwarzaniu artykułów dla dzieci organizują działania reklamowe – często korzystając z konsultacji psychologów dziecięcych bądź organizacji społecznych.

Wśród wymienionych w Ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji działań warto także zwrócić uwagę na tworzenie loterii, w których ludzi się klienta pewnością wysokiej wygranej pod warunkiem dokonania zakupu określonych towarów lub wpłacenia organizatorowi pewnej kwoty pieniędzy. Loterie takie są bardzo często anonimowe, to znaczy, że klient nie wie naprawdę kto ją organizuje a na wysyłanych materiałach brak danych adresowych organizatora. Często również produkty oferowane klientom w rzeczywistości znacznie odbiegają in minus od wizerunku zamieszczanego w ofercie. Nierzadko bywa, iż to właśnie dystrybucja tych produktów jest głównym celem rzekomych loterii.

Za czyn o charakterze nieuczciwej konkurencji uchodzi także organizowanie tzw. sprzedaży lawinowej, zwanej także marketingiem sieciowym. Nakłania się tu często osoby do kupowania produktów nie tylko w celu zaspokojenia indywidualnych potrzeb, ale także w celu ewentualnej dalszej ich dystrybucji, obiecując przyszłe zyski z tytułu rozwoju sieci sprzedaży i obrotów.

W latach 90. systemy takie bardzo się w Polsce rozwinęły, oferując na ogół drogie produkty konsumpcyjne, z reguły niesprzedawalne w normalnej sieci handlowej

z uwagi m.in. na wysoką cenę. Organizatorzy tej formy sprzedaży na ogół nie umożliwiają zwrotu zakupionych produktów „demonstracyjnych” tym klientom, którzy nie potrafią, nie mogą lub nie chcą zajmować się ich dystrybucją.

Przejawem nieuczciwej konkurencji jest także organizowanie tzw. sprzedaży w systemie argentyńskim, inaczej zwanym systemem konsorcyjnym. Również w latach 90 systemy te były w Polsce stosowane (np. na rynku samochodowym), jednak uznano ich charakter za sprzeczny z etyką handlową i w zasadzie obecnie nie występują.

Podsumowanie

Omówione, najczęściej spotykane, przejawy nieuczciwej konkurencji składają do stwierdzenia, iż na rozwijającym się rynku problem ten bynajmniej nie traci na znaczeniu, wręcz przeciwnie, staje się coraz bardziej zauważalny. Wydaje się, iż zarówno izby przemysłowo-handlowe, jak i media powinny większą uwagę poświęcić temu zagadnieniu. Nowe technologie informatyczne stwarzają bowiem nowe możliwości prowadzenia działań konkurencyjnych – nie zawsze uczciwych. W procesie kształcenia menedżerów, ale i pracowników niższego szczebla, powinno się także większy nacisk położyć na kwestie etyczne w biznesie. Na rynku pojawiają się coraz to nowe firmy, kierowane nie zawsze przez znających zasady etyki biznesu osoby. Z drugiej strony, klienci stawiają swym kontrahentom coraz wyższe wymagania nie tylko w zakresie jakości dostarczanych produktów i usług, ale także oczekują, iż będą obsłużeni w sposób wolny od jakichkolwiek podejrzeń o nierzetelność. Uświadamianie tego będzie sprzyjać niewątpliwie wzrostowi zadowolenia klientów i pozwoli lepiej zaspokajać ich potrzeby.

Literatura

- Gotfryd T., *Konkurencja i etyka – czy mogą iść w parze?*, www.mlodyprzedsiębiorca.pl
- Marszałek-Kawa J., *Cywilnoprawna ochrona przed czynami nieuczciwej konkurencji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Michalak A., *Zwalczanie nieuczciwej konkurencji*, „Edukacja Prawnicza”, 5/06.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem, Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- Nowińska E., Vall M., *Komentarz do ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*, LexisNexis, Warszawa 2008.
- Okolski J. (red.), *Prawo handlowe*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2008.
- Olszewski J., *Nieuczciwa konkurencja*, Wydawnictwo Informatyczne, Warszawa 1995.

- Olszewski J., *Prawo konkurencji*, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu, Przemysł 1998.
- Prawo zamówień publicznych (tekst jednolity) Dz.U. 2007 Nr 223, poz. 1655.
- Szczęsny A., *Aspekty nieuczciwej konkurencji*, e-Polityka.pl, 22.02.2006.
- Szczurek A., *Utrudnianie dostępu do rynku, czyli o nieuczciwej konkurencji*, „Czasopismo Wokół Energetyki”, 5/2003.
- Szwaja J. (red.), *Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2000.
- Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. 2003 Nr 153, poz. 1503 ze zm.
- Zielińska E., *Trzy paski... czwarty gratis... czyli o nieuczciwej konkurencji*, www.yeslogo.pl

Piotr Rzepczyński

Nieuczciwa konkurencja – teoria i praktyka

Streszczenie

Zjawisko nieuczciwej konkurencji nasila się w ostatnich latach stając się uciążliwym elementem zachowań rynkowych wielu podmiotów. W artykule dokonano zdefiniowania nieuczciwej konkurencji i jej najczęściej spotykanych przejawów. Omawiając poszczególne rodzaje zachowań autor wskazuje na ich najczęściej spotykany kontekst rynkowy oraz na możliwości przeciwdziałania im. Praktyka nieuczciwej konkurencji stanowi jednocześnie wyzwanie dla instytucji prawa, które nie zawsze są w stanie skutecznie jej przeciwdziałać.

Dishonest competition – theory and practice

Summary

Dishonest competition phenomenon has been escalating recently and thus has become a business behaviour pattern of many entities. The paper defines dishonest competition and lists its most conspicuous examples. In the course of discussing the behaviour examples, the author points to the most common market contexts as well as some possibilities of counteractions. The practice of dishonest competition also poses a challenge for legal institutions, which cannot always counteract the phenomenon.

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania
61-577 Poznań, ul. Różana 17a
tel. 061 8 345 914, fax 061 8 345 912
www.wskiz.edu
wydawnictwo@wskiz.poznan.pl