https://doi.org/10.18778/7525-741-0.02

Rozdział 1

JAK TRAKTOWAĆ NIEPOWODZENIE GOSPODARCZE? DOŚWIADCZENIA EUROPEJSKIE

W Europejskej Karcie Małych Przedsiębiorstw znajduje się stwierdzenie, że ryzyko niepowodzenia gospodarczego jest nieodłącznym elementem działania każdej firmy, zwłaszcza mniejszej, najbardziej narażonej na negatywne konsekwencje zmian otoczenia, w jakim działa (*The European Agenda*…, 2004). Dlatego z niepowodzeniem trzeba się pogodzić i traktować je tak samo naturalnie, jak sukces gospodarczy, bo i jedno, i drugie jest częścią szerszego procesu przedsiębiorczości (De Tienne, 2010). Nie znaczy to jednak, że niepowodzeniu nie trzeba przeciwdziałać. Wprost przeciwnie, trzeba je dostrzec i to na tyle wcześnie, by w porę zdążyć mu zapobiec (Dimitras, Zanakis, Zopounidis, 1996). Jeżeli już jednak nie uda się go ustrzec, należy na nie spojrzeć, jak na swoistą lekcję, trudną i bolesną (Carmeli, Schaubroeck, 2008; Politis, Gabrielsson, 2007; Thornhill, Amit, 2003; Shephard, Wiklund, 2005; Välikangas, Hoegl, Gibbert, 2009), ale wyzwalającą energię do podejmowania nowych wyzwań i zakładania nowych firm (Ucbasaran i in., 2009), pozwalającą się wyzwolić ze swoistego „piętna" niepowodzenia (Burchell, Hughes, 2006; Landier 2005; Schumacher, Kowalik, Gerling, 2008). Stąd przedmiotem dalszej części rozdziału jest przedstawienie dwóch obszarów doświadczeń europejskich. Pierwszego, stanowiącego przegląd dotychczasowych systemów wczesnego ostrzegania. I drugiego, wskazującego obszar interwencji publicznej zorientowanej na tworzenie mechanizmów ostrzegających przed upadkiem i przełamywanie złej opinii towarzyszącej przedsiębiorcom „obciążonym" wcześniejszym niepowodzeniem.

1.1. Systemy wczesnego ostrzegania

Systemy wczesnego ostrzegania są elementem zarządzania ryzykiem (Olsson, 2007), a ich zadaniem w przypadku firm jest wyprzedzające w cza-

sie rozpoznanie zagrożenia (niepowodzenia) i uruchomienie stosownych procesów naprawczych (O'Donnell, 2005; Zalewska, 2002). W tym celu wykorzystują one wiele mniej lub bardziej konwencjonalnych metod oceny i/lub kontroli ryzyka (Aloini, Dulmin, Mininno, 2007; Carr i in., 1993; O'Donnell, 2005; *A guide*…, 2000; Raz, Michael, 2001; Tserng i in., 2009).

1.1.1. Konwencjonalne metody oceny i/lub kontroli ryzyka

Metody konwencjonalne opierają się na statystycznych technikach modelowania, zwłaszcza liniowej, wieloczynnikowej i kwadratowej analizie dyskryminacyjnej regresji logicznej (*logit*) i analizie czynnikowej, i wiążą się z tzw. kontrolą odchyleń (Balcaena, Ooghe, 2006; Beynon, Peel, 2001; Boratyńska, 2008; Hällgren, 2007; Nikander, Eloranta, 2001; Yu i in., 2010). Jednak klasyczne, statystyczne modele ostrzegawcze obarczone są wieloma niedostatkami związanymi głównie z przyjęciem paradygmatu stacjonarności[1] i stabilności danych, brakiem reprezentatywności analizowanych populacji, dowolnością doboru kryteriów optymalizacji i arbitralnością samej definicji niepowodzenia firmy (Balcaena, Ooghe, 2006). W tym ostatnim przypadku chodzi przede wszystkim o ograniczanie się do prawnych (postępowanie naprawcze, upadłość itd.) i/lub finansowych (niewypłacalność, nadmierne zadłużenie, niespłacalność kredytów, zamykanie lub wyprzedaż znacznych części firmy itd.) wyznaczników niepowodzenia i pomijanie innych, istotnych zmiennych/symptomów niepowodzenia związanych z osobą właściciela i charakterystyką samej firmy (Churchill, Lewis, 1983). W pierwszym przypadku chodzi zwłaszcza o:

– prywatne i zawodowe cele właściciela, rzutujące na kierunki i dynamikę rozwoju firmy,

– kwalifikacje i umiejętności właściciela w zakresie zarządzania podstawowymi obszarami funkcjonalnymi, takimi jak: marketing, produkcja, dystrybucja, finanse itd.,

– wolę i umiejętność delegowania uprawnień i odpowiedzialności oraz koordynowania prac zespołów,

– kwalifikacje i umiejętności strategiczne właściciela, umożliwiające mu spojrzenie w przyszłość, poza bieżącą działalność, i połączenie mocnych i słabych stron firmy z własnymi celami i aspiracjami.

[1] Oznaczającym stałość rozkładu zmiennej w czasie i stałość relacji zarówno między zmiennymi zależnymi i niezależnymi, jak i w obrębie zmiennych zależnych.

W drugim przypadku na czoło wysuwają się inne niż finansowe zasoby firmy, zwłaszcza:

– kadrowe, w tym ilość, jakość, kwalifikacje i umiejętności pracowników wszystkich szczebli i osób współpracujących,

– systemowe (poziom zaawansowania systemów informacyjno-planistycznych i monitoringowo-kontrolnych),

– produkcyjno-usługowych (relacje z klientami/dostawcami, udział w rynku, procesy produkcyjne i dystrybucyjne, technologia, reputacja, pozycja w branży itp.).

Ramka 1.1. Niedostatki deterministycznych modeli predykcyjnych

Deterministyczne modele predykcyjne opierają się na teorii prawdopodobieństwa, która zawodzi – z uwagi na pewne ograniczenia – w obszarach obarczonych dużym poziomem niepewności (O l s s o n, 2007; P e n d e r, 2001; W i l l i a m s, 1999), do jakich należy działalność gospodarcza. Ograniczenia te, to 1) założenie przypadkowości, podczas gdy u podstaw działalności każdej firmy leżą świadomie planowane działania konkretnych ludzi, które trudno uznać za losowe; 2) założenie, w myśl którego przyszłość jest znana i możliwa do zdefiniowana, podczas gdy (w gruncie rzeczy) jest ona nieprzewidywalna, i w niewielkim stopniu poddaje się prognozowaniu; 3) unikatowość – z definicji – działalności każdej firmy, obniżająca znaczenie i wiarygodność wszelkich wniosków opartych na analizach prawdopodobieństwa; 4) ograniczona zdolność człowieka do posiadania i wykorzystania całej dostępnej informacji niezbędnej do podejmowania typowo holistycznych decyzji (O l s s o n, 2007; P e n d e r, 2001; *Technology Foresight*…, 2005). W polskiej literaturze omówienie części tych zagadnień można znaleźć m.in. w: M ą c z y ń s k a (red.), 2008; M ą c z y ń s k a, Z a w a d z k i, 2006; R u t k o w s k a, 2006.

Konsekwencją jest zawężenie procesu niepowodzenia do jednorazowego wydarzenia (upadłość, niewypłacalność itd.) „zamkniętego" w określonym czasie i przestrzeni, i tym samym nadmierne zawężenie populacji firm zagrożonych niepowodzeniem. Wszystko to obniża przydatność tradycyjnych, deterministycznych modeli predykcyjnych (ramka 1.1), skłaniając jednocześnie do dalszych prac nad rozwojem systemów wczesnego ostrzegania.

Prace te idą w dwóch kierunkach. Pierwszym jest doskonalenie metod i modeli predykcyjnych. Drugim natomiast rozszerzenie ram koncepcyjnych systemów wczesnego ostrzegania o inne niż zarządzanie ryzykiem aspekty, w tym szczególnie o zarządzanie strategiczne (X i e, Z h a n g, L a i, 2006), zarządzanie okazjami (O l s s o n, 2007) i przejście od „twardego" do „miękkiego" paradygmatu zarządzania (ramka 1.2).

Wszystkie te trendy mają ścisły związek z krytyką – wspólnej dla głównego nurtu myślenia – zasady prognozowania opartej na teorii racjonalnych oczekiwań, w myśl której firmy podejmują decyzje lub formułują oczekiwania wyko-

rzystując (dostępne im) informacje o istotnych uwarunkowaniach i (potencjalnych) skutkach swoich decyzji. I choć ich zdolność przewidywania jest ograniczona, to błąd takiej racjonalnej prognozy (racjonalnego oczekiwania) jest bliski zeru (Blaug, 1994), co pozwala wyciągać wnioski ze zdarzeń w przeszłości i ekstrapolować je w przyszłość[2].

Ramka 1.2. Przejście od twardego do miękkiego paradygmatu zarządzania

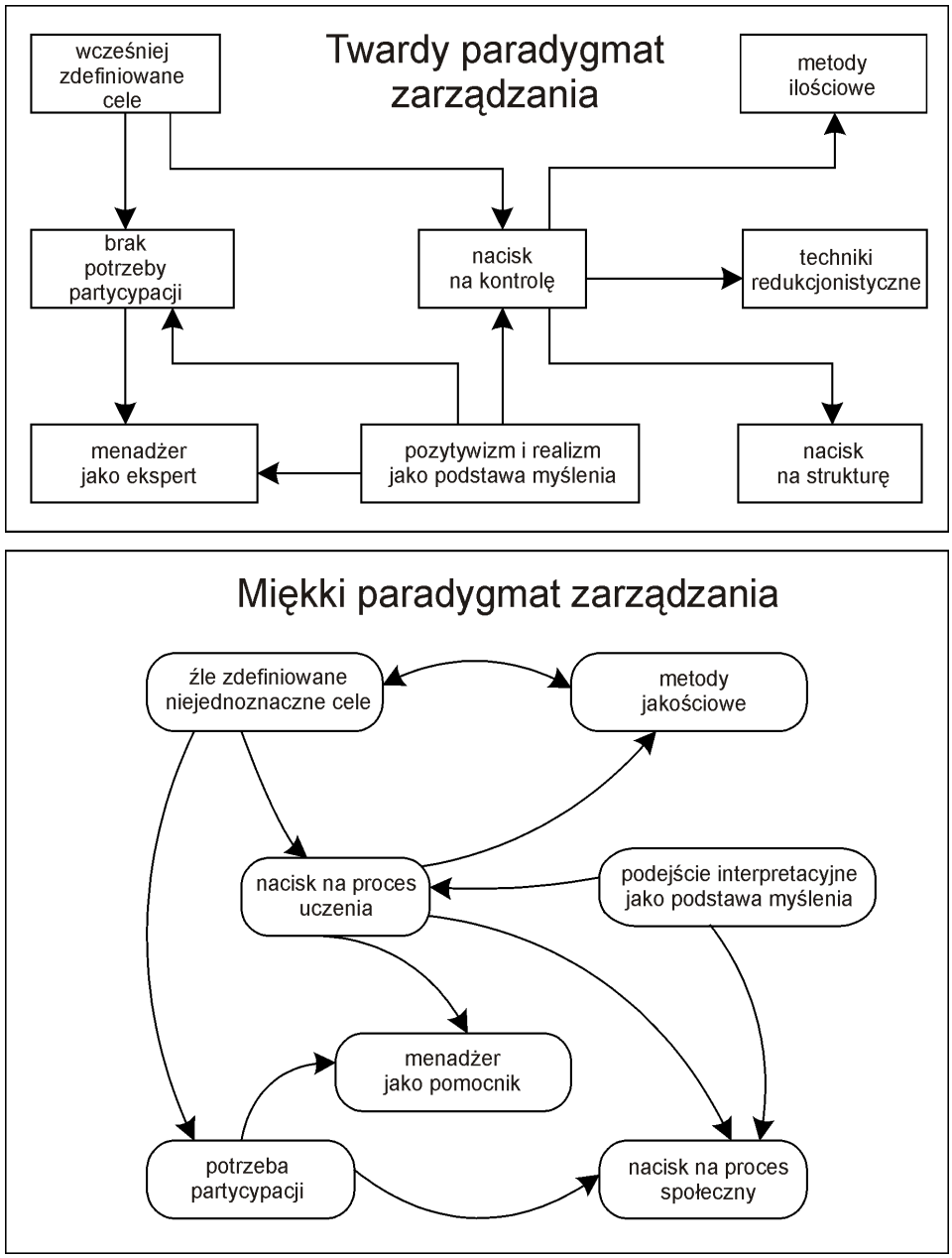
Twardy paradygmat zarządzania bazuje na pozytywizmie epistemologicznym, dedukcji i metodach ilościowych – atrybutach powszechnie kojarzonych z dyscypliną logiczną i obiektywnością. Miękki natomiast – na epistemologii hermeneutycznej, indukcji i metodach jakościowych, stąd bardziej niż obiektywizm eksponuje kontekst poszczególnych zdarzeń (Pollack, 2007). Jest to związane z dostrzeżeniem społecznych uwarunkowań (nie-) powodzenia (Whitty, Maylor, 2009) i oznacza przejście od postępowania kładącego nacisk na efektywność, systemy eksperckie, kontrolę i dbałość o zachowanie struktur, do postępowania opartego na uczeniu się, partycypacji, poznaniu i tworzeniu ram dla określonych procesów społecznych (rys. 1.1).

W takich warunkach rośnie popularność systemów wczesnego ostrzegania opartych na niepełnej lub niedoskonałej wiedzy (Pender, 2001; Frydman, Goldberg, 2007), wykorzystujących „inteligentne" metody predykcji. Wśród tych ostatnich na szczególną uwagę zasługują wszelkie probabilistyczne sieci autoasocjacyjne, samoorganizujące się mapy, sieci LVQ lub sieci o korelacji kaskadowej, metody wykorzystujące zbiory przybliżone, inteligentne systemy hybrydowe czy techniki logiki rozmytej. Niesłabnącym zainteresowaniem cieszą się także studia przypadków i techniki ewolucyjne (Ahn, Chob, Kim, 2000; Etemadi, Rostamy, Dehkordi, 2009; Huang i in., 2008; Ravisankar, Ravi, Bose, 2010; Ravi, Kumar, Ravi, 2007; Tsai, 2009; Yeh, Chi, Hsu, 2010). „Bohaterem" ostatnich kilku dekad – również w obszarze finansowych wyznaczników niepowodzenia (Broutheres, Roozen, 1999) – staje się natomiast analiza trendów, słabych sygnałów i dzikich kart.

Krytycy tej teorii kwestionują twierdzenie o racjonalnym zachowaniu firm, mówiąc o ograniczonym dostępie do informacji i – w efekcie – braku warunków do kształtowania się subiektywnych, „racjonalnych" oczekiwań[3] (Leszek, b.d.w.), zwłaszcza w warunkach rosnącej niestabilności otoczenia (tab. 1.1).

[2] Tzw. zarządzanie przez kontrolę, zarządzanie przez ekstrapolację i zarządzanie przez oczekiwanie zmiany (Ansoff, McDonnell, 1984).

[3] Tym bardziej zaś do ich zbieżności z tymi obiektywnymi oczekiwaniami, które znajdują swoje odzwierciedlenie w rachunku prawdopodobieństwa.



Rys. 1.1. Twardy i miękki paradygmat zarządzania
w systemach wczesnego ostrzegania

Ź r ó d ł o: na podst.: P o l l a c k, 2007, s. 267.

T a b e l a 1.1

Skala niestabilności otoczenia

Poziom niestabilności otoczenia	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Złożoność	czynniki krajowe o charakterze gospodarczym	+	czynniki regionalne o charakterze technologicznym	+	czynniki globalne o charakterze społeczno-politycznym
Znajomość zdarzeń	znane	przewidywalne		przewidywalny brak ciągłości	niespodziewany brak ciągłości
Gwałtowność zmian	wolniejsze niż reakcja	zbliżone do reakcji	szybsze niż reakcja		znacznie wolniejsze niż reakcja
Dostrzegalność przyszłych konsekwencji	powtarzalność	prognozowalne	przewidywalne	częściowo przewidywalne	nieprzewidywalne niespodzianki

(1) otoczenie stabilne, zmiany powolne, a reakcja stopniowa, występująca w długim czasie; (2) wolno narastająca zmiana dająca szansę na prawidłową w czasie reakcję; (3) szybko narastająca zmiana, ale logika przyszłych zdarzeń określona dotychczasowymi trendami; (4) bardzo szybkie, nieciągłe zmiany i ograniczone możliwości przewidywania przyszłych zdarzeń. W takich warunkach niezbędne jest zarówno ciągłe obserwowanie otoczenia wychodzące poza czystą ekstrapolację trendów, jak i „patrzące w przyszłość" myślenie strategiczne; (5) zmiana zachodzi tak gwałtownie, że otoczenie jest nieprzewidywalne i pełne strategicznych niespodzianek, czyli nagłych, pilnych, nieznanych zmian, które zagrażają rentowności i/lub możliwości wykorzystania pojawiających się okazji.

Ź r ó d ł o: na podst.: A n s o f f, 1975; A n s o f f, S u l l i v a n, 1993.

1.1.2. Słabe sygnały, trendy i dzikie karty

Słabe sygnały to pierwsze, wyprzedzające informacje o potencjalnych problemach, pojawiające się na tyle wcześnie, że w danym momencie[4] niezwykle trudne do rozszyfrowania, z czasem jednak – w miarę wzrostu poziomu wiedzy i zwiększania czytelności samej informacji – przekształcające się w mocne sygnały (tab. 1.2).

[4] Głównie ze względu na szum informacyjny (S o n g, B a e, K i m, 2002) i brak stosownej wiedzy.

T a b e l a 1.2

Charakterystyka słabych sygnałów

Treść informacji	Stan wiedzy				
	słabe sygnały →				mocne sygnały
	(1) przeczucie zagrożenia/okazji	(2) źródło zagrożenia/okazji	(3) konkret	(4) znana odpowiedź	(5) znany rezultat
Przekonanie o nadchodzącej zmianie/przerwaniu ciągłości	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Zidentyfikowane obszary organizacji stanowiące źródło braku ciągłości	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak
Kształt zagrożenia, rodzaj oddziaływania, jego siła i czas trwania	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak
Zdefiniowana odpowiedź, czas, program działania i budżet	Nie	Nie	Nie	Tak	Tak
Możliwość oszacowania efektów i konsekwencji podjętych działań	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak

Ź r ó d ł o: na podst.: A n s o f f, 1975.

Obok słabych sygnałów pojawiają się często takie terminy, jak: wczesne ostrzeżenia (N i k a n d e r, 2002), „nasiona zmiany" (G l a s s e y, 2009), oznaki przyszłości (H i l t u n e n, 2008), dzikie karty (H i l t u n e n, 2006) czy trendy (L i e b l, S c h w a r z, 2010) używane jako synonimy lub opisujące odrębne fenomeny (ramka 1.3).

Ramka 1.3. Słabe sygnały i pokrewne terminy

Słabe sygnały, to:

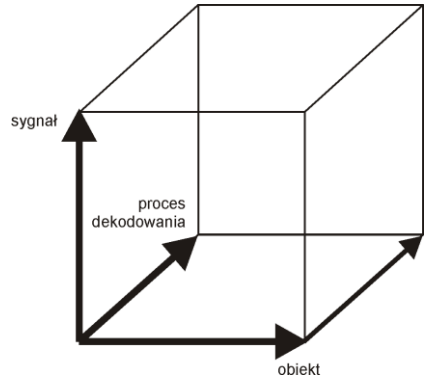
- potencjalne kierunki rozwoju, które pojawiają się równolegle do obecnych trendów lub mogą stać się same w sobie trendami (G e r r l i n g s, R i e n s t r a, 2003; por. też: H i l t u n e n, 2008; N i k a n d e r, 2002);
- pewne wyobrażenia lub trendy, który wpłyną na sposób działania firmy, rodzaj prowadzonej działalności i otoczenie, w jakim jest ona prowadzona, i które dla danej firmy: 1) są nowe (choć może znane innym) i „zdumiewające"; 2) często trudne do wytropienia wśród innych znaków i pozostałego „szumu"; 3) stanowią zagrożenie lub okazję; 4) często są lekceważone przez znawców; 5) pojawiają się na tyle wcześnie, że mija dużo czasu zanim dojrzeją i włączą się w główny nurt; 6) dlatego mogą uruchomić proces uczenia się, wzrostu i ewolucji (C o f f m a n, 1997);
- metafora zbudowana na bazie teorii informacji pomagająca wykryć hipotetyczne relacje między jednostkami/organizacjami/społecznościami i ich otoczeniem wraz z towarzyszącą tym relacjom charakterystyką (R o s s e l, 2009).

Wczesne ostrzeżenie to pewne spostrzeżenie, sygnał, wiadomość lub cokolwiek innego, co jest lub może być określone jako wyraz, wskaźnik, dowód lub oznaka istnienia pewnych przyszłych lub rodzących się, pozytywnych lub negatywnych, zjawisk. To jest sygnał, zapowiedź lub oznaka kierunku przyszłego rozwoju (N i k a n d e r, 2002).

Dzikie karty oznaczają pewne epizody/wydarzenia, które wydają się mało prawdopodobne, jednak mają (potencjalnie) silne oddziaływanie i strategiczne konsekwencje dla organizacji/społeczeństwa (H i l t u n e n, 2006, M e n d o n ç a i in., 2004).

Trend oznacza społeczno-kulturową innowację zawierającą dwa komponenty – coś, co jest nowe (inwencja) i coś, co się upowszechnia (progowy proces normalizacji), tj. przekształcanie się anormalnej praktyki w konwencję (L i e b l, S c h w a r z, 2010).

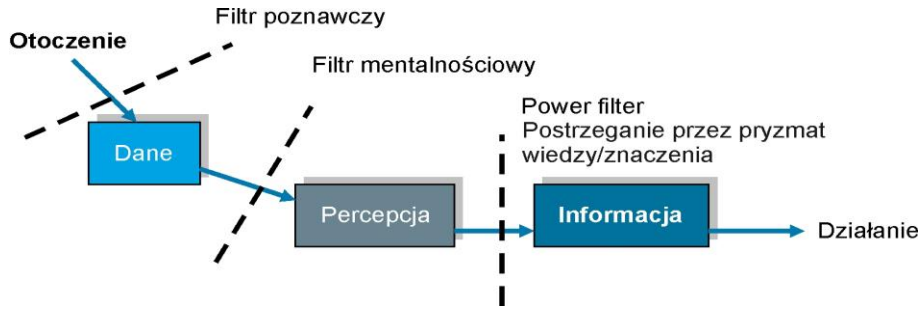
Do praktycznej interpretacji słabych sygnałów służy trójwymiarowy model (rys. 1.2) składający się z sygnału (pierwszych informacji, oznak), obiektu (wyłaniającego się problemu) i procesu dekodowania.



Rys. 1.2. Model słabych sygnałów

Ź r ó d ł o: H i l t u n e n, 2008, s. 250.

Ten ostatni podlega istotnym ograniczeniom zwanym filtrami (rys. 1.2), w których efekcie tylko część słabych sygnałów jest wychwytywana z „morza" szumów informacyjnych (Coffman, 1997; Mankiewicz, Kitahara, 2010). Filtry natomiast to: poznanie, mentalność i władza/pozycja (Ilmola, Kuusi, 2006). W pierwszym przypadku chodzi o to, że proces poznania opiera się (zasadniczo) na dotychczasowych doświadczeniach. Dlatego zauważamy (najczęściej) tylko to, co jest nam znane z dotychczasowej praktyki. W efekcie często pomijamy pierwsze sygnały nadchodzących problemów. Podobnie działa drugi filtr, który odrzuca informacje niezgodne z naszym systemem poglądów, przekonań i sądów. Trzeci filtr powoduje, że często ignorujemy sygnały zwiastujące zdarzenia, które mogą zachwiać naszą dotychczasową pozycję czy siłę w organizacji. W ten sposób, w sytuacji rzeczywistego pojawienia się problemów, brakuje nam czasu na adekwatną do potrzeb reakcję.



Rys. 1.3. Filtry w procesie dekodowania

Źródło: na podst.: Ilmola, Kuusi, 2006.

Ostateczny poziom rozpoznania i zinterpretowania słabych sygnałów jest więc pochodną rozwoju kompetencji przełamujących bariery procesu dekodowania (Haeckel, 2004). Chodzi tu zwłaszcza o umiejętność antycypacji przyszłych zdarzeń. Zasadniczą rolę w tym względzie może odegrać wdrożenie *foresight*-u (Costanzo, MacKay (red.), 2009; Schwarz, 2009), szczególnie zaś wykorzystanie różnych technik (biernego, czynnego czy dedykowanego) skanowania wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia firmy (Day, Schoemaker, 2006; Kuosa, 2010; Liebl, Schwarz, 2010; Schwarz, 2009; *Technology Foresight*…, 2005). *Foresight* i jego zróżnicowane techniki (tab. 1.3) rozwijają strategiczne umiejętności (Grebel, 2009; Howell, Boies, 2004) lub strategiczny rezonans (Brown, Fai, 2006; Dekkers, 2003; Lichtenthaler, 2004; Mishra, Deshmukh, Vrat, 2002), oznaczający – w przypadku firmy – zarówno zdolność do dostrzeżenia i wykorzystania nowych okazji (Eisenhardt, Martin, 2000; Palmberg, 2001; Teece, 2009), jak i zdol-

ność do celowego kształtowania zbioru własnych aktywów[5] w celu ich pełnego wykorzystania.

Praktycznym instrumentem skanowania może być tzw. „pełne sprzężenie zwrotne interesariuszy”[6], stanowiące element szerszego, sześcioetapowego modelu postępowania opartego na scenariuszach (rys. 1.4). Sprzężenie takie, umożliwiające zarówno wychwytywanie słabych sygnałów, jak i zarządzanie nimi, oparte jest na dwustopniowym badaniu kwestionariuszowym prowadzonym wśród wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy oraz niezależnych ekspertów. Pierwszy etap badania wykorzystuje pytania otwarte i ma na celu dokonanie analizy PESTEL, czyli skompletowanie pełnej listy czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, środowiskowych i prawnych pojawiających się w otoczeniu firmy, i ich wskaźników. Drugi etap wykorzystuje pytania zamknięte i ma na celu ocenę (przy wykorzystaniu kilkustopniowej skali) siły wpływu każdego z tych czynników i związanego z nim poziomu ryzyka. Badanie kończy się ewaluacją 2 do 3 najważniejszych czynników i porównaniem ocen poszczególnych grup interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) i niezależnych ekspertów.

Rys. 1.4. Sześcioetapowy model postępowania oparty na scenariuszach

Ź r ó d ł o: W u l f, B r a n d s, M e i s s n e r, 2010, s. 2.

[5] Zasobów i umiejętności powiązanych z funkcjonalnymi i horyzontalnymi obszarami wewnętrznego łańcucha wartości (C h r i s t e n s e n, 1995; D e l C a n t o, G o n z á l e s, 1999; G a r r o u s t e, S a u s s i e r, 2005).

[6] W oryginale 360° Stakeholder Feedback Tool.

Tabela 1.3

Wykaz najczęstszych metod/technik stosowanych w *foresight*-cie

Metoda	Opis
1	2
Skanowanie (bierne, czynne, skierowane) otoczenia	Identyfikacja ważnych elementów w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu firmy przy wykorzystaniu różnych technik.
Analiza SWOT	Narzędzie analityczne wykorzystywane do kategoryzacji znaczących (aktualnych i przyszłych) zewnętrznych i wewnętrznych czynników wpływających na strategie terytorialne.
Ankiety problemowe	Instrument konsultacji szerszego zakresu opinii eksperckiej, którą można dostosować w spotkaniach ekspertów „w cztery oczy", w celu odnalezienia, co uważa się za istotne zdarzenie w ich obszarach.
Ekstrapolacja trendu	Trend odnosi się do danych historycznych (np. wzrost populacji, rozwój gospodarczy, postawy społeczne itp.). Ekstrapolacja oznacza, że dokonuje się projekcji tych danych. Może to być zrobione impresjonistycznie lub poprzez zastosowanie krzywej lub linii prostej do wielu punktów z danymi manualnie lub częściej we współczesnych analizach, za pomocą równania matematycznego lub statystycznego.
Modelowanie symulacyjne	Komputerowe modele symulacyjne, to narzędzie prognozowania, które pozwala, aby system został zaprezentowany w kontekście jego kluczowych komponentów i zależności. Symulacja komputerowa może być wykorzystana do projekcji tego, w jaki sposób system będzie działał w przyszłości lub jako rezultat konkretnych interwencji.
Prognozowanie geniusza	Generacja wizji (lub kilku wizji) przyszłości poprzez wkład utalentowanej i szanowanej osoby. Niektóre osoby mogą wnieść świeże myślenie dla *foresight*-u przyjmując perspektywy, które mogą inaczej być zignorowane w pracach komisji i paneli. Mogą to być naukowcy, dziennikarze, różni działacze zbierający przez lata wyniki własnych badań i doświadczeń, jak i futuryści korzystający z pracy innych.

Tabela 1.3 (cd.)

1	2
Delphi (włączając tzw. Policy Delphi, Public Delphi, Delphi Conference/Delphi *face-to-face*)	Ankieta opinii – w zasadzie powinna to być opinia ekspercka. Tym, co czyni metodę delficką odmienną od innych ankiet opinii, jest sposób, w jaki się ją wykonuje. Metoda Delphi nie tylko dotyczy jednorazowego zadawania pytań, lecz jest rozprowadzana do tej samej grupy respondentów przynajmniej dwa razy. Wraz z tym samym zestawem pytań respondenci w późniejszych rundach otrzymują wynik na temat struktury odpowiedzi z wcześniejszych rund. Celem sprzężenia (sposób wymiany poglądów i informacji) jest możliwość modyfikacji wcześniejszych ocen i danie szansy na zorientowanie się, jak dalece oczekiwania poszczególnych respondentów korespondują z szerzej reprezentowanymi poglądami.
Burza mózgów	Metoda generowania nowatorskich rozwiązań dla problemów obejmująca dwa etapy: 1) okres wolnego myślenia, który jest wykorzystywany do wyrażenia i uchwycenia koncepcji, bez krytycznych komentarzy, 2) bardziej zdyscyplinowana dyskusja nad pomysłami.
Panele eksperckie	Działania oparte na uczestnictwie i rozmowie, wykorzystujące dostęp do dowodów i osądów o różnym poziomie profesjonalizmu i różnym spektrum tematycznym. Metoda szczegółowych dyskusji i debaty obejmującej nawet dużą liczbę uczestników.
Analiza wzajemnych wpływów	Metoda opierająca się na ekspertach generujących wyniki ilościowe. Podejście opierające się na poproszeniu ekspertów o ocenę prawdopodobieństwa różnych zdarzeń, które mają miejsce, a następnie ocenę prawdopodobieństwa każdego zdarzenia, jeśli inne mają miejsce, bądź też nie. Metoda między wpływami wymaga uwagi przy łańcuchach przypadkowości: x wpływa na y; y wpływa na z. Tworzy to macierz warunkowych możliwości. Ta macierz może podlegać analizie matematycznej (poprzez wyspecjalizowane programy komputerowe) w celu przypisania prawdopodobieństwa zdarzenia dla każdego z możliwych scenariuszy kombinacji zdarzeń.
Scenariusze	Wizja przyszłości i dróg rozwoju przedstawiana w sposób systematyczny.
Technologie krytyczne lub kluczowe	Ocena różnych technologii (lub kierunków badań), gdzie wybór priorytetów jest głównym zadaniem działania *foresight*-u.
Mapy technologii	Metoda przyjmująca różne formy. Najczęściej mapy technologii składają się z wielowarstwowych wykresów graficznych opierających się na czasie, które są dopasowywane do trendów rynkowych oraz elementów sprawczych. W ten sposób badanie i inne kierunki rozwojowe mogą być ustalone, a czynności zdeterminowane w sposób zorientowany na cel.
Proces hierarchii analitycznej	Technika stosowana do opisu scenariuszy w kontekście wskaźników, wykorzystująca tzw. sieci hierarchiczne dla konstrukcji modelu prawdopodobieństwa lub realizacji każdego możliwego scenariusza.

Model Bayesa	Technika pozwalająca – na podstawie zaobserwowanego dowodu – zrozumieć, który z możliwych scenariuszy dla przyszłości stanie się rzeczywistością. Jest to silne narzędzie do przewidywania tendencji w szczególnie określonych scenariuszach. Technika służąca do wsparcia procesu decyzyjnego, ostrzegająca przed tym, co może zdarzyć się w przyszłości.
Analiza morfologiczna	Technika ustanowiona w podejściach systemowych, wymagająca identyfikacji parametrów w badanych systemach i określenia możliwych pól morfologicznych.
Wybrane techniki deliberacyjne	
Miejskie spotkania XXI w.	Forum złożone z małych grup (bezpośredni dialog i kontakt „twarzą w twarz") włączonych (dzięki zastosowaniu technologii informacyjnych typu: grupowe oprogramowanie, telebimy, wideokonferencje) w dyskusję obejmującą jednorazowo do 5 tys. uczestników.
Charrette	Intensywny dialog „twarzą w twarz" pozwalający na relatywnie szybkie uzgodnienie stanowisk reprezentantów różnych grup społecznych.
Obywatelska „ława przysięgłych"	Technika pozyskiwania uzasadnionych (opartych na wiedzy/faktach) opinii. Ława składa się z 12 do 24 losowo wybieranych członków, którzy na podstawie różnorodnych źródeł informacji przekazywanych im przez różnych ekspertów (świadków) uzgadniają – na drodze deliberacji (rozważań i konfrontacji przekazanych im treści) – wspólne stanowisko.
Konferencja konsensusu	Publicznie prowadzona debata w gronie 10–30 uczestników oceniających zagadnienia budzące duże kontrowersje społeczne.
Głosowanie deliberacyjne	Technika zorientowana na wysondowanie opinii na temat tego, co społeczeństwo sądzi i czuje w odniesieniu do ważnych kwestii społecznych, przy czym opinia ta spełnia jednocześnie zarówno kryterium reprezentatywności, jak i oparcia na rzetelnej wiedzy.
Grupy fokusowe	Zaprojektowana dyskusja w małych grupach (4–12 osób) wspomagana przez moderatora.
Komórki/grupy planistów	Technika obejmująca ok. 25 losowo dobranych uczestników (komórka planistyczna), pełniących w danym czasie (np. jednego tygodnia) rolę konsultantów publicznych, których zadaniem jest przygotowanie i prezentacja rozwiązania określonego problemu politycznego. Technika może wykorzystywać kilka komórek planistycznych. Każda z nich jest wspomagana przez dwóch doradców procesowych (eskorta) odpowiedzialnych za harmonogram prac i moderowanie sesji plenarnych.
Globalna kafejka	Kreatywny proces wspomagający dialog oparty na współpracy i przepływie wiedzy/pomysłów w celu stworzenia dynamicznej sieci wymiany poglądów i podejmowania działań.

Ź r ó d ł o: na podst.: *A Practical Guide*…, 2001; *The futures*…, 2007; S t e y a e r t, L i s o i r (red.), 2005; *Technology Foresight*…, 2005.

Dodatkowym czynnikiem zwiększającym sprawność procesu dekodowania słabych sygnałów jest zmiana struktury zarządzania, tj. przejście od struktury zdominowanej filozofią „zrób i sprzedaj” do struktury podporządkowanej filozofii „zrozum i zareaguj” (tab. 1.4).

Tabela 1.4

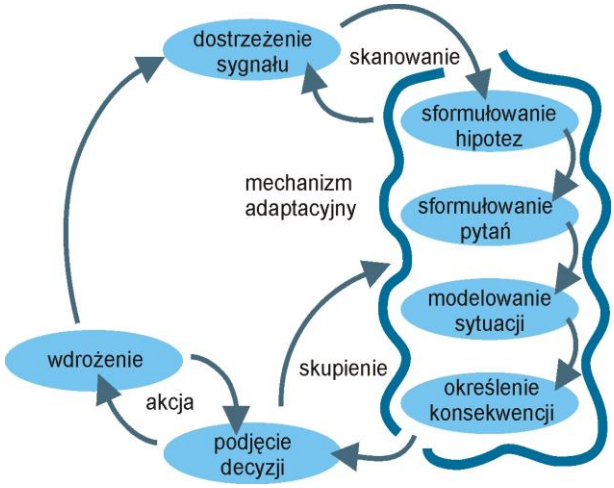
Ewolucja filozofii zarządzania

Oferta		Reakcja
Zrób i sprzedaj	kontinuum	Zrozum i zareaguj
Produkty i rynki	Zakres działania: od produktu zorientowanego na rynek do elastycznej oferty zorientowanej na potrzeby odbiorcy	Potencjał i wartość dla odbiorcy
Proces: wiedzieć jak (*know-how*)	Podstawowa wiedza/umiejętności: przejście od zdobywania i przetwarzania danych do wiedzy o zasadach i prawach	System: wiedzieć dlaczego (*know-why*)
Produkcja masowa. Hierarchiczna organizacja	Struktura: przejście od stabilnych hierarchii do elastycznych, łatwo poddających się rekonfiguracji powiązań sieciowych	Produkt modułowy. Sieć funkcjonalnych powiązań
Sprawność i przewidywalność	Priorytety organizacji: elastyczność i otwartość w miejsce dotychczasowej sprawności i przewidywalności	Elastyczność i wrażliwość
Korzyści skali	Zysk: rosnące znaczenie korzyści zakresu w miejsce dotychczasowych korzyści skali	Korzyści zakresu

Źródło: na podst.: Haeckel, 2004.

Efektem procesu dekodowania jest strategiczna reakcja (rys. 1.5) rozpoczynająca się od dostrzeżenia sygnału, a kończąca się planem działania i jego wdrożeniem.

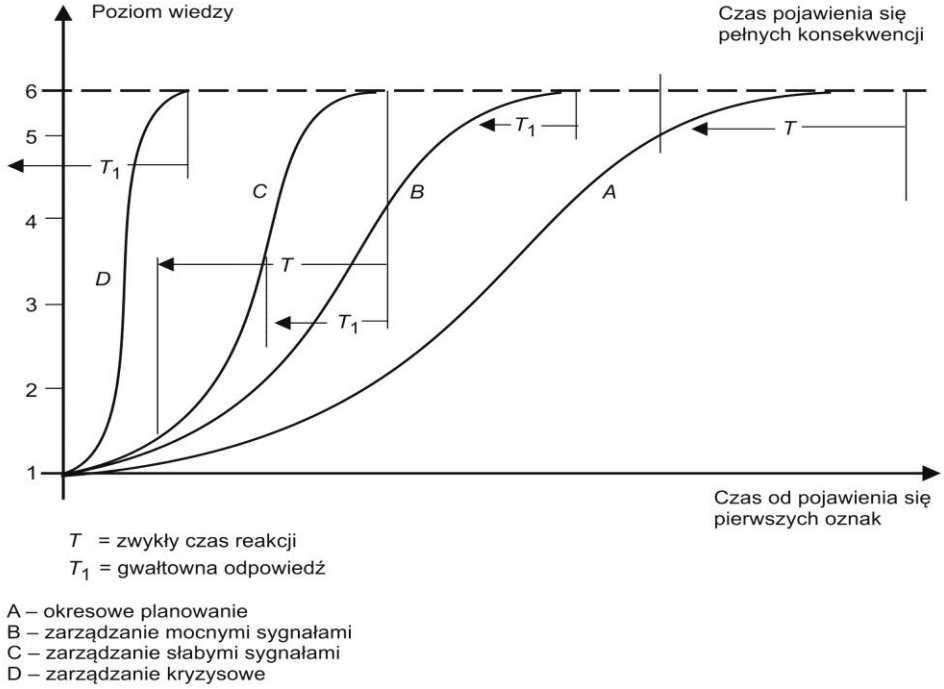
Taka reakcja może – w zależności od siły sygnału i czasu, jaki pozostaje do momentu pojawienia się pełnych konsekwencji – przyjmować formę okresowego planowania, zarządzania mocnymi sygnałami, zarządzania słabymi sygnałami i zarządzania kryzysowego (rys. 1.6).



Etapy strategicznej reakcji: 1) **dostrzeżenie sygnału** (pierwszych oznak wyłaniającego się problemu; 2) **sformułowanie hipotez** interpretacyjnych co do przyszłego kształtu wyłaniającego się problemu; 3) **sformułowanie pytań** sprawdzających prawdziwość/fałsz przyjętych hipotez; 4) **modelowanie sytuacji** – mapowanie otoczenia i poszukiwanie dodatkowych sygnałów; 5) **określenie konsekwencji** i zdefiniowanie okazji/zagrożeń; 6) zdefiniowanie planu działań (**podjęcie decyzji**); 7) **wdrożenie** działań.

Rys. 1.5. Słabe sygnały i model strategicznej reakcji

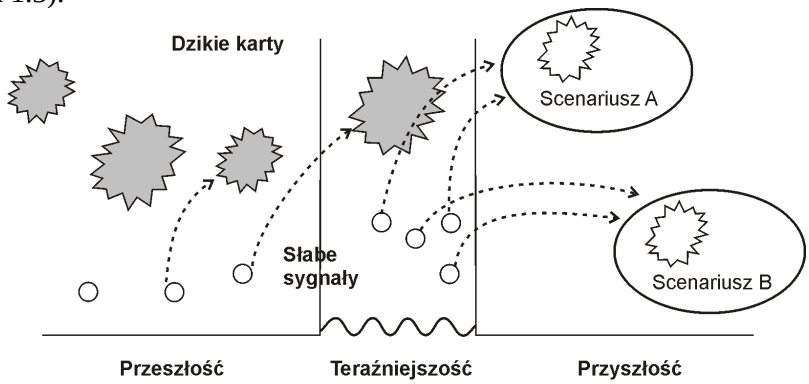
Ź r ó d ł o: C o f f m a n, 1997, s. 24.



Rys. 1.6. Słabe/mocne sygnały i typy strategicznej reakcji

Ź r ó d ł o: N i k a n d e r, 2002, s. 38.

W każdym z tych typów reakcji istotną rolę odgrywają scenariusze zbudowane wokół słabych sygnałów i dzikich kart (rys. 1.7), oznaczających możliwe wyjątkowe i zaskakujące wydarzenia o dramatycznych konsekwencjach (por. ramka 1.3).



Rys. 1.7. Scenariusze budowane wokół słabych sygnałów i dzikich kart

Ź r ó d ł o: H i l t u n e n, 2006, s. 71.

1.2. Obszary interwencji publicznej zorientowanej na przezwyciężanie piętna porażki i rozwój polityki drugiej szansy

Poważniejsze zainteresowanie przezwyciężaniem piętna porażki sięga początku XXI w. i wiąże się z wczesnymi inicjatywami Komisji Europejskiej dotyczącymi gromadzenia danych na temat prawnych i społecznych konsekwencji upadku, identyfikacji i transferu dobrych praktyk oraz promowania instrumentów wczesnego ostrzegania, i – w efekcie – z uruchomieniem dwóch paneuropejskich badań. Pierwszego, zorientowanego na przedsiębiorczość, stosunek do ryzyka i konsekwencje bankructwa (*Flash Eurobarometer*…, 2001), i drugiego, w całości dedykowanego bankructwu i trudnościom ponownego uruchomienia działalności gospodarczej (*Bankruptcy*…, 2002). Namacalnym efektem tych działań było przyjęcie jeszcze w 2000 r. *Europejskiej karty małych i średnich przedsiębiorstw* (*The European Agenda*…, 2004), opublikowanie zielonej księgi w sprawie przedsiębiorczości (*Green Paper*…, 2003) i planu działania na rzecz przedsiębiorczości (*Europejska Karta*…, 2004) oraz przyjęcie nowoczesnej polityki wspierającej małe i średnie firmy (*Modern SME*…, 2005).

Równoległą inicjatywą było powołanie eksperckiej grupy wysokiego szczebla, działającej pod hasłem „Restrukturyzacja, bankructwo i ponowny start". Przedmiotem jej prac było dokonanie *benchmarking*-u unijnych praktyk w zakresie: wczesnego ostrzegania, regulacji prawnych, drugiej szansy (ponownego uruchomienia działalności gospodarczej) i postaw społecznych (tab. 1.5.).

T a b e l a 1.5

Rekomendacje grupy wysokiego szczebla

Wczesne ostrzeganie	Regulacje prawne	Nowa szansa	Postawy społeczne
Dostępność – na bardzo wczesnym etapie – zewnętrznego doradztwa w celu rozpoznania (potencjalnych) problemów finansowych i odpowiednio wczesnego przygotowania/podjęcia działań restrukturyzacyjnych i/lub sanacyjnych Łatwy dostęp do jasnej, przejrzystej informacji na temat działań możliwych do podjęcia Powszechność „przyjaznych" dla użytkownika instrumentów finansowo-księgowych i innych instrumentów informacyjnych Rozwój powszechnie dostępnego systemu kształcenia zarówno dla osób uruchamiających firmy, jak i dla doradców biznesowych	Regulacja zagadnień związanych z zarządem kryzysowym Tworzenie przepisów skłaniających firmy przewidujące kłopoty z własną wypłacalnością do możliwie wczesnego wdrożenia postępowania upadłościowego Uproszczenie procedur postępowania sanacyjnego i restrukturyzacyjnego, i obniżenie progów wskazujących na konieczność ich wdrożenia W celu ochrony wierzycieli – tworzenie warunków do maksymalnie szybkiej i sprawnej likwidacji nierentownych firm Powołanie do życia neutralnych instytucji dbających o rzetelność informacji dostępnej w trakcie procesu sanacji, restrukturyzacji czy reorganizacji Utworzenie odrębnych wydziałów/sądów upadłościowych Uwzględnienie interesów wszystkich wierzycieli zarówno w procesie likwidacji, jak i restrukturyzacji czy sanacji	Wdrożenie kampanii promocyjnej mającej na celu zmianę wizerunku i zachęcającej do ponownego podjęcia działalności gospodarczej Likwidacja restrykcji uniemożliwiających „bankrutom" ponowne podjęcie działalności gospodarczej Wdrożenie instrumentów ułatwiających szybkie spłacanie zaległych zobowiązań	Publicznie dostępna informacja o „sądowym oczyszczeniu z winy" bankruta (upublicznienie przyczyn bankructwa) Uruchomienie programów informacyjnych i edukacyjnych zmieniających wizerunek przedsiębiorców–bankrutów Szczególne uznanie dla osób w różny sposób wspierających przedsiębiorców ratujących swoje firmy, wtedy gdy taki ratunek jest uzasadniony Promowanie polityki drugiej szansy wobec osób, których wcześniejsze bankructwo nie było wynikiem oszustwa

Ź r ó d ł o: *Best project*…, 2003.

Tabela 1.6

Komunikat Komisji Europejskiej w sprawie przezwyciężania piętna porażki i polityki drugiej szansy

Odbiór opinii publicznej, edukacja i media	Rola prawa upadłościowego	Aktywne wspieranie zagrożonych przedsiębiorstw	Aktywne wspieranie przedsiębiorców ponownie rozpoczynających działalność
Kampanie informacyjne i programy edukacyjne na rzecz promowania korzyści płynących z ponownego rozpoczęcia działalności (upadek jako proces uczenia się, badania i odkrywania) Poprawa odbioru przedsiębiorców ponownie zakładających firmy przez opinię publiczną dzięki aktywnej roli mediów (oderwanie bankructwa od oszustwa i promocja korzyści płynących z ponownego podjęcia działalności) Konsultacje społeczne z udziałem wszystkich zainteresowanych stron	Wyraźne zróżnicowanie traktowania bankrutów, których upadłość jest wynikiem nieuczciwej aktywności i osób, których upadłość nie wynika z przyczyn niezgodnych z prawem Prawo przedsiębiorców ogłaszających upadłość nie z własnej winy do otrzymania od sądu publicznie dostępnego, formalnego orzeczenia uznającego ich za osoby działające zgodnie z prawem i niewinne zaistniałej sytuacji Możliwość szybkiego uwolnienia od pozostałych zobowiązań z zastrzeżeniem spełnienia pewnych kryteriów Uproszczenie i skrócenie postępowania upadłościowego Opcja restrukturyzacji i uratowania formy, nie tylko jej likwidacji	Zapobieganie bankructwu (odpowiednio wcześnie udzielone wsparcie dla firm mających szansę utrzymania się na rynku i doradztwo) Szeroka dostępność wsparcia Możliwości tworzenia sieci	Wsparcie finansowe dla przedsiębiorców rozpoczynających ponownie działalność Rewizja postawy banków i instytucji finansowych wobec osób ponownie rozpoczynających działalność Wysiłek ze strony państw–członków UE na rzecz niedopuszczenia do tego, by nazwiska przedsiębiorców, którzy ogłosili upadłość z przyczyn zgodnych z prawem znalazły się na listach ograniczających dostęp do pożyczek w sektorze bankowym Redefinicja procedur zamówień publicznych znosząca ograniczenie dostępu do procedur dla firm, które ogłosiły upadłość z przyczyn, które nie były niezgodne z prawem. Psychospołeczne, techniczne i szkoleniowe wsparcie dla osób ponownie zakładających firmy

Źródło: *Overcoming*…, 2007.

Ramka 1.4. Przezwyciężanie piętna porażki i polityka drugiej szansy w *Europejskiej karcie małych i średnich przedsiębiorstw*.
Wybrane zapisy

Zagwarantowanie, by uczciwi przedsiębiorcy, których przedsiębiorstwo zostało postawione w stan upadłości, dostali szybko drugą szansę.

- Komisja:

– będzie w dalszym ciągu promowała politykę drugiej szansy poprzez ułatwianie wymiany najlepszych praktyk między państwami członkowskimi.

- Wezwanie państw członkowskich do:

– propagowania pozytywnego nastawienia społeczeństwa wobec umożliwienia przedsiębiorcom ponownego rozpoczęcia działalności, np. poprzez publiczne kampanie informacyjne,

– dążenia do tego, aby wszystkie procedury prawne niezbędne do zamknięcia działalności gospodarczej w przypadku bankructwa niezwiązanego z nieprzestrzeganiem prawa trwały nie dłużej niż rok,

– dopilnowania, by przedsiębiorcy ponownie rozpoczynający działalność byli traktowani na równi z nowo powstającymi firmami, m.in. w odniesieniu do programów pomocy.

Opracowywanie przepisów zgodnie z zasadą „najpierw mała skala" (zmniejszenie nieproporcjonalnie wysokich obciążeń/barier administracyjnych spadających na mniejsze firmy).

- Komisja:

– poprawi ocenę przestrzegania postanowień protokołu w sprawie stosowania zasad pomocniczości i proporcjonalności w przyszłych inicjatywach legislacyjnych i administracyjnych,

– będzie, kiedy to tylko możliwe, stosowała wspólne daty wejścia w życie rozporządzeń i decyzji wpływających na działalność gospodarczą oraz będzie publikowała coroczne zestawienie dotyczące wejścia w życie takich przepisów,

– przedstawi propozycje zmniejszenia obciążeń administracyjnych dla przedsiębiorstw niezbędne do osiągnięcia celu, jakim jest ich zmniejszenie o 25% do 2012 r. na poziomie UE,

– sfinalizuje do końca 2008 r. szczegółowy przegląd wspólnotowego dorobku prawnego, a jego wnioski zawrze w uaktualnionym kroczącym programie uproszczenia otoczenia regulacyjnego, który przedstawi na początku 2009 r. Szczególna uwaga zostanie poświęcona propozycjom uproszczenia prawodawstwa z korzyścią dla MŚP, w szczególności prawa spółek.

- Komisja i państwa członkowskie:

– zapewnią realizowanie celów politycznych przy jednoczesnym zminimalizowaniu kosztów i obciążeń dla przedsiębiorstw, w tym przy użyciu inteligentnego zestawu instrumentów, takich jak: wzajemne uznawanie, samoregulacja i współregulacja,

– dokonają dokładnych ocen wpływu przyszłych inicjatyw legislacyjnych i administracyjnych na MŚP (test MŚP) i uwzględnią ich wyniki przy opracowywaniu wniosków legislacyjnych,

– będą prowadzić konsultacje z interesariuszami, włączając MŚP, w sprawie wniosków legislacyjnych lub propozycji administracyjnych, które mają wpływ na działalność przedsiębiorstw,

– w uzasadnionych przypadkach zastosują – w odniesieniu do mniejszych firm – środki szczególne, typu: odstępstwa, okresy przejściowe i zwolnienia, zwłaszcza w zakresie wymogów informacyjnych lub dotyczących sprawozdawczości itp.

- Wezwanie państw członkowskich do:

– rozważenia celowości wprowadzenia wspólnych dat wejścia w życie oraz corocznego zestawienia wchodzących w życie przepisów prawnych,

– korzystania z przepisów dotyczących elastyczności w odniesieniu do MŚP przy wdrażaniu prawodawstwa unijnego oraz unikania nadmiernej regulacji (tzw. *gold-plating*),

– przyjęcia i wdrożenia ambitnych celów, o porównywalnej skali do zobowiązania zmniejszenia obciążeń administracyjnych o 25% do roku 2012 na poziomie UE, jeżeli nie zostało to dotychczas uczynione,

– zapewnienia szybkiego przyjęcia wniosków legislacyjnych odnoszących się do zmniejszenia obciążeń administracyjnych wynikających z prawodawstwa UE,

– przyjęcia wniosku Komisji, który umożliwiłby państwom członkowskim zwiększenie progu dla obowiązkowej rejestracji płatników VAT do 100 000 euro,

– sprawienia, by organy administracji publicznej lepiej reagowały na potrzeby MŚP.

• Wezwanie państw członkowskich do:

– zmniejszenia poziomu opłat wymaganych przez swoje organy administracyjne przy rejestracji działalności gospodarczej, wzorując się na najlepszych pod tym względem państwach UE,

– kontynuowania prac w celu zmniejszenia czasu potrzebnego do założenia działalności gospodarczej do okresu krótszego niż tydzień, jeżeli cel ten nie został jeszcze osiągnięty,

– przyspieszenia momentu rozpoczęcia wykonywania transakcji handlowych przez MŚP poprzez ograniczenie i uproszczenie procesu uzyskiwania licencji i zezwoleń na prowadzenie działalności. Konkretniej rzecz ujmując, państwa członkowskie mogłyby ustalić nieprzekraczalny termin przyznawania takich licencji i zezwoleń na 1 miesiąc, z wyjątkiem przypadków, w których istnieje poważne zagrożenie dla obywateli lub środowiska,

– niezwracania się do MŚP z wnioskiem o udzielenie informacji, którymi dysponują już organy administracji, chyba że wymagają one uaktualnienia,

– upewnienia się, że mikroprzedsiębiorstwa nie będą proszone o udział w badaniach statystycznych organizowanych przez władze państwowe bądź regionalne lub lokalne biura statystyczne częściej niż raz na trzy lata, pod warunkiem że nie jest to sprzeczne z zapotrzebowaniem na informacje statystyczne i inne informacje,

– ustanowienia punktów kontaktowych, do których zainteresowane strony mogłyby przesyłać informacje o przepisach lub procedurach uznanych za utrudniające działalność MŚP w sposób nieproporcjonalny lub niepotrzebny,

– zapewnienia pełnego i terminowego wdrożenia dyrektywy o usługach, w tym utworzenia pojedynczych punktów kontaktowych, za których pośrednictwem przedsiębiorstwa będą mogły uzyskać wszelkie istotne informacje oraz dopełnić wszystkich niezbędnych procedur i formalności drogą elektroniczną.

Ź r ó d ł o: *Think Small*…, 2008.

Wszystkie te postulaty znalazły swoje odzwierciedlenie w znanym komunikacie Komisji Europejskiej na temat konieczności wypracowanie polityki drugiej szansy (2007)[7], w którym położono nacisk na potrzebę zmiany społecznego stosunku do upadku, doskonalenia prawa upadłościowego oraz aktywnego wspierania zarówno zagrożonych przedsiębiorstw, jak i osób ponownie podejmujących działalność gospodarczą (tab. 1.6).

Postulaty te zostały powtórzone w *Europejskiej karcie małych i średnich przedsiębiorstw* (ramka 1.4).

Podobne postulaty realizowano w Polsce, podejmując w latach 2007–2009 następujące inicjatywy dotyczące polityki drugiej szansy.

[7] *Overcoming*…, 2007.

• Przygotowano i konsultowano projekt programu „Przeciwdziałanie upadłości przedsiębiorstw oraz polityka drugiej szansy" (aktualnie program jest na etapie konsultacji wewnątrzresortowych i międzyresortowych). Program zakłada cztery typy działań: zapobieganie upadłości firm, sprawne przeprowadzanie postępowania upadłościowego lub naprawczego, zachęcanie do ponownego podejmowania działalności gospodarczej oraz kampanię promocyjno-informacyjną na rzecz zmiany negatywnego postrzegania przedsiębiorców, którzy doświadczyli bankructwa.

• Podjęto działania organizacyjne w postaci powołania:

– w strukturach Ministerstwa Gospodarki koordynatora ds. drugiej szansy, reprezentującego Polskę na forum Unii Europejskiej;

– międzyresortowego zespołu ekspertów, którego zadaniem jest analiza prawa upadłościowego i naprawczego w Polsce. Obecnie przygotowywane są materiały, zawierające wykaz rekomendacji, które będą przedmiotem dalszych prac analitycznych zespołu.

• Podjęto działania legislacyjne w postaci nowelizacji ustawy „Prawo upadłościowe i naprawcze"[8]. Dla MŚP istotne są zwłaszcza kwestie związane z umożliwieniem objęcia postępowaniem naprawczym także restrukturyzacji zarówno zobowiązań pieniężnych, jak i wszystkich należności, które mogą być objęte układem w postępowaniu upadłościowym oraz przepisy regulujące podział funduszy masy upadłości pomiędzy wierzycieli, co stwarza możliwość szybszego zaspokojenia roszczeń MŚP jako wierzycieli.

• Podjęto działania promocyjno-informacyjne w postaci wspólnej z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) kampanii promocyjno-informacyjnej mającej na celu zmianę negatywnego postrzegania przedsiębiorców, którzy doświadczyli bankructwa oraz propagowanie, w szczególności wśród osób młodych, ponownego samozatrudnienie i podjęcia związanego z tym ryzyka.

• Zaplanowano w dalszej perspektywie utworzenie grupy roboczej ds. opracowania założeń instrumentów: a) na rzecz przeciwdziałania upadłości oraz b) na rzecz drugiej szansy.

W zakresie usprawnienia transferu przedsiębiorstw Ministerstwo Gospodarki przygotowało założenia do prac analityczno-eksperckich dotyczących warunków prawno-finansowych form przenoszenia własności przedsiębiorstw w Polsce. Efektem prac będzie poradnik dotyczący przeprowadzania transferu przedsiębiorstw w praktyce. Działaniom tym towarzyszyły prace legislacyjne nad projektem ustawy, która ułatwi przenoszenie własności przedsiębiorstw, a także bezkonfliktowe, sprawne i niewymagające skomplikowanych procedur prawnych przenoszenie własności nieruchomości oraz innych składników majątku. Projekt zakłada wprowadzenie do polskiego prawa instytucji darowizny na wypadek śmierci. Prace te zostały zainicjowane przez Krajową Radę Notarialną

[8] *Obwieszczenie*…, 2009.

i spotkały się z zainteresowaniem ministra sprawiedliwości oraz sejmowej Komisji Nadzwyczajnej „Przyjazne Państwo".

Jeśli chodzi o zasadę „najpierw mała skala", to w 2009 r. Ministerstwo Gospodarki uruchomiło wspólnie z PARP pilotażowy projekt „Przede wszystkim MŚP". W ramach projektu przeprowadzono pierwszą konsultację w zakresie oddziaływania regulacji prawnych na MŚP. Jednocześnie PARP podjął działania mające na celu:

– usprawnienie działań informacyjnych oraz doradczych realizowanych przez punkty konsultacyjne w ramach Krajowej Sieci Usług na rzecz przedsiębiorców oraz osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą;

– wprowadzenie usprawnień w zakresie zamówień publicznych – realizacja, wspólnie z Urzędem Zamówień Publicznych oraz Ministerstwem Gospodarki, projektu na rzecz upowszechnienia nowego podejścia do zamówień publicznych.

W kolejnych latach planuje się kontynuację prac w zakresie poprawy jakości otoczenia regulacyjnego oraz utworzenie w ramach Ministerstwa Gospodarki lub agencji rządowej specjalnej komórki, która zajmowałaby się: oceną wpływu regulacji prawnych na MŚP; przygotowywaniem propozycji zmian; dokonywaniem okresowych podsumowań i ewaluacji istniejących rozwiązań prawnych pod kątem wpływu na funkcjonowanie MŚP; wsparciem analitycznym innych resortów w trakcie opracowywania ocen skutków regulacji dla projektów rozwiązań legislacyjnych i pozalegislacyjnych, które mogą mieć istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw (opcjonalnie), czyli tzw. *help desk* wpływu na MŚP.

W okresie 2007–2009 podjęto także wiele działań na rzecz tworzenia korzystnych warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej, w tym lepszego klimatu sprzyjającego rozwojowi MŚP. Inicjatywy w tym obszarze są zgodne z obowiązującą zasadą „Przede wszystkim MŚP". Podejmowane działania objęły zarówno działania na gruncie legislacji (przegląd nowo tworzonych aktów prawych pod kątem ich wpływu na sytuację oraz rozwój MŚP), jak i projektowanie specjalnych instrumentów wsparcia dla tych podmiotów. Do najważniejszych inicjatyw należały:

• Przygotowanie dokumentu *Działania Rządu na rzecz przedsiębiorczości*, którego celem jest zebranie informacji na temat najważniejszych działań rządu na rzecz przedsiębiorczości, realizujących zasadę „Przede wszystkim MŚP" na poziomie krajowym oraz dokonanie przeglądu działań mających na celu wzmocnienie sektora MŚP. Dokument ten stał się punktem wyjścia do stworzenia portalu internetowego porządkującego i aktualizującego wszelkie niezbędne informacje dla MŚP, działających na terenie Polski, w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej oraz dostępnych instrumentów wsparcia finansowego zarówno z budżetu państwa, jak i z funduszy strukturalnych oraz innych funduszy europejskich.

• Opracowanie i wdrożenie „Pakietu na rzecz przedsiębiorczości" (pakietu 20 ustaw, których celem jest uproszczenie prawa gospodarczego), w ramach którego szczególne znaczenie dla MŚP miały:

– ograniczenie najpoważniejszych barier rozwoju przedsiębiorczości; uproszczenie prawa gospodarczego; poprawa klimatu wokół działalności gospodarczej; wprowadzenie „jednego okienka", w którym można dokonać wszelkich formalności związanych z rozpoczęciem działalności gospodarczej; radykalne uproszczenie i ograniczenie czasu oraz zasad kontroli przedsiębiorców; nowelizacja kilkudziesięciu innych ustaw mająca na celu stworzenie bardziej przyjaznego prawa gospodarczego – nowelizacja ustawy o swobodzie działalności gospodarczej[9];

– ułatwienie MŚP rozliczenia z fiskusem, podniesienie progu przychodów dla obowiązku prowadzenia pełnej księgowości w małej firmie z 800 tys. do 1,2 mln euro – nowelizacja ustawy o rachunkowości[10];

– obniżenie poziomu obowiązkowego kapitału zakładowego w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością z 50 000 zł do 5000 zł i w spółce akcyjnej z 500 000 zł do 100 000 zł – nowelizacja ustawy „Kodeks spółek handlowych"[11];

– wyjaśnienie i uszczegółowienie obowiązków administracji rządowej w zakresie zasięgania opinii podmiotów, które mogą być źródłem informacji o przewidywanych kosztach i korzyściach regulacji oraz źródłem opinii o możliwościach dokonania usprawnień w projektowanych rozwiązaniach – dokument *Zasady konsultacji przeprowadzanych podczas przygotowywania dokumentów rządowych*[12].

• Dodatkowo, w ramach polityki podatkowej, sukcesywnie wprowadzane są zmiany przepisów mające na celu ułatwienie rozliczenia podatków, co ma kapitalne znaczenie dla mniejszych firm. Zmiany te mają zapewnić m.in. usprawnienie i uproszczenie systemu podatkowego oraz wprowadzenie bodźców zachęcających podatników do podejmowania działalności gospodarczej, a przedsiębiorców (w szczególności MŚP) do realizacji inwestycji. Ponadto, na mocy przepisów tych ustaw wprowadzony został system ujednolicający stosowanie prawa przez aparat skarbowy oraz poprawę przejrzystości procedur podatkowych poprzez centralny model wydawania interpretacji i przepisów prawa podatkowego i celnego.

• Oprócz tego podejmowane były działania mające na celu: zmniejszenie obciążeń administracyjnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej; usprawnienie sądownictwa gospodarczego; rozwój narzędzi informatycznych i usług publicznych świadczonych drogą elektroniczną oraz zwiększenia dostępu do źródeł finansowania.

---

[9] *Ustawa z dnia 19 grudnia*…, 2008.

[10] *Ustawa z dnia 10 lipca*…, 2008.

[11] *Ustawa z dnia 23 października*…, 2008.

[12] Dokument rekomendowany do stosowania, decyzja Komitetu Rady Ministrów z 30.07.2009 r.

Bibliografia

Ahn B. S., Chob S. S., Kim C. Y. (2000), *The integrated methodology of rough set theory and artificial neural network for business failure prediction*, „Expert Systems with Applications", Vol. 18, s. 65–74.

Aloini D., Dulmin R., Mininno V. (2007), *Risk management in ERP project introduction: Review of the literature*, „Information & Management", Vol. 44, s. 547–567.

Ansoff H. I. (1975), *Managing strategic surprise by response to weak signals*, „California Management Review", Vol. 18, No. 2, s. 21–33.

Ansoff H. I., McDonnell E. (1984), *Implanting strategic management*, 2nd Ed., Prentice Hall, New York.

Ansoff H. I., Sullivan P. A. (1993), *Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success*, „Long Range Planning", Vol. 26, No. 5, s. 11–23.

Badanie przebiegu konsultacji regulacji prawnych w obszarze ich oddziaływania na sektor MŚP (2009), Ministerstwo Gospodarki, http://www.mg.gov.pl/Galeria/DRE/Publikacja_1.pdf, 14.11.2009.

Balcaena S., Ooghe H. (2006), *35 years of studies on business failure: An overview of the classic statistical methodologies and their related problems*, „The British Accounting Review", Vol. 38, s. 63–93.

Bankruptcy and a fresh start: Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy (2002), Philippe & Partners, Deloitte & Touche Corporate Finance, http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/02/stigma_study.pdf, 14.10.2008.

Best project on restructuring, bankruptcy and a fresh start. Final report of the expert group (2003), European Commission, Brussels.

Beynon M. J., Peel M. J. (2001), *Variable precision rough set theory and data discretisation: An application to corporate failure prediction*, „Omega", Vol. 29, s. 561–576.

Blaug M. (1994), *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Boratyńska K. (2008), *Wybrane metody przewidywania upadłości przedsiębiorstw*, „Roczniki Naukowe", ser. A, t. X, z. 3, s. 41–46.

Broutheres K. D., Roozen F. A. (1999), *I sit time to strat thinking about strategic accounting?*, „Long Range Planning", Vol. 32, No. 3, s. 311–322.

Brown S., Fai F. (2006), *Strategic resonance between technological and organisational capabilities in the innovation process within firms*, „Technovation", Vol. 26, s. 60–75.

Burchell B., Hughes A. (2006), *The stigma of failure: An international comparison of failure tolerance and second chancing*, http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/WP334.pdf, 3.07.2007.

Carmeli A., Schaubroeck J. (2008), *Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures*, „Long Range Planning", Vol. 41, s. 177–196.

Carr M. J., Konda S. L., Monarch I., Ulrich F. C., Walker C. F. (1993), *Taxonomy-Based Risk Identification*, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Chapman C. (2006), *Key points of contention in framing assumptions for risk and uncertainty management*, „International Journal of Project Management", Vol. 24, s. 303–313.

Christensen J. F. (1995), *Asset profiles for technological innovation*, „Research Policy", Vol. 24, s. 727–745.

Churchill N. C., Lewis V. L. (1983), *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review", May–June, (Harvard Business School Publishing, Boston).

Coffman B. S. (1997), *Weak Signal® Research*, http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm, 24.10.2007.

Costanzo L. A., MacKay R. B. (eds.) (2009), *Handbook of research on strategy and foresight*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Day G. S., Schoemaker P. J. H. (2006), *Peripherial vision. Detecting the weak signals that will make or break your company*, Harvard Business School Press, Boston.

Dekkers R. (2003), *Strategic capacity management: meeting technological demands and performance criteria*, „Journal of Materials Processing Technology", Vol. 139, s. 385–393.

Del Canto J. G., Gonzáles I. S. (1999), *A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities*, „Research Policy", Vol. 28, s. 891–905.

DeTienne D. R. (2010), *Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development*, „Journal of Business Venturing", Vol. 25, s. 203–215.

Dimitras A. I., Zanakis S. H., Zopounidis C. (1996), *Theory and Methodology. A survey of business failures with an emphasis on prediction methods and industrial applications*, „European Journal of Operational Research", Vol. 90, s. 487–513.

Eisenhardt K. M., Martin J. A. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal", Vol. 21, s. 1105–1121.

Etemadi H., Rostamy A. A. A., Dehkordi H. F. (2009), *A genetic programming model for bankruptcy prediction: Empirical evidence from Iran*, „Expert Systems with Applications", Vol. 36, s. 3199–3207.

The European Agenda for Entrepreneurship (2004), European Commission, COM(2004), 70 final.

European charter for small enterprises (2002), European Commission, http://www.ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/index_en.htm, 15.05.2004.

Europejska karta małych i średnich przedsiębiorstw (2004), Wspólnoty Europejskie, Komisja Europejska, Luksemburg.

Flash Eurobarometer 107 'Entrepreneurship' (2001), EOS Gallup Europe, http:www.ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl107_en.pdf, 21.03.2005.

Frydman R., Goldberg M. D. (2007), *Imperfect knowledge economies. Exchange rates and risk*, Princeton University Press, Princeton.

The futures toolkit (2007), FUTURREG, http://www.futurreg.net/files/The_FUTURREG_Futures_Toolkit_v3.pdf, 22.09.2008.

Garrouste P., Saussier S. (2005), *Looking for a theory of the firm: Future challenges*, „Journal of Economic Behavior & Organization", Vol. 58, s. 178–199.

Gerrlings H., Rienstra S. (2003), *Exploring 'weak signals' as potential challenges in transport: An inventory of potential future technology developments*, „Transportation Planning and Technology", Vol. 26, No. 6, s. 469–489.

Glassey O. (2009), *Exploring the weak signals of starts-ups as a folksonomic system*, „Technologu Analysis & Strategic Management", Vol. 21, No. 3, s. 321–332.

Grebel T. (2009), *Technological change: A microeconomic approach to the creation of knowledge*, „Structural Change and Economic Dynamics", Vol. 20, s. 301–312.

Green Paper Entrepreneurship in Europe (2003), European Commission, COM(2003), 27 final.

A guide to the project management body of knowledge (2000), Project Management Institute, Pennsylvania.

Haeckel S. H. (2004), *Peripheral vison: Sensing and acting on weak signals. Making meaning out of apparent noise: The need for a new managerial framework*, „Long Range Planning", Vol. 37, s. 181–189.

Hällgren M. (2007), *Beyond the point of no return: On the management of deviations*, „International Journal of Project Management", Vol. 25, s. 773–780.

Hiltunen E. (2006), *Was it a wild card or just our blindness to gradual change?*, „Elina Journal of Futures Studies", Vol. 11, No. 2, s. 61–74.

H i l t u n e n E. (2008), *The future sign and its three dimensions*, „Futures", Vol. 40, s. 247–260.

H o w e l l J. M., B o i e s K. (2004), *Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergencje*, „The Leadership Quarterly", Vol. 15, s. 123–143.

H u a n g S.-H., T s a i Ch.-F., Y e n D. C., C h e n g Y.-L. (2008), *A hybrid financial analysis model for business failure prediction*, „Expert Systems with Applications", Vol. 35, s. 1034–1040.

I l m o l a L., K u u s i O. (2006), *Filters of weak signals hinder foresight: Monitoring weak signals efficiently in corporate decision-making*, „Futures", Vol. 38, s. 908–924.

K u o s a T. (2010), *Futures signals sense-making framework (FSSF): A start-up tool to analyse and categorise weak signals, wild cards, drivers, trends and other types of information*, „Futures", Vol. 42, s. 42–48.

L a n d i e r A. (2005), *Entrepreneurship and the stigma of failure*, http://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=850446, 2.03.2008.

L e s z e k P. (b.d.w.), *Imperfect knowledge economics: Zapowiedź nowego paradygmatu w ekonomii*, maszynopis, http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/27791/05_Przemyslaw_Leszek.pdf, 3.02.2009.

L i c h t e n t h a l e r E. (2004), *Technological change and the technology intelligence process: A case study*, „Journal of Engineering and Technology Management", Vol. 21, s. 331–348.

L i e b l F., S c h w a r z J. O. (2010), *Normality of the future: Trend diagnosis for strategic foresight*, „Futures", Vol. 42, s. 313–327.

M a n k i e w i c z J., K i t a h a r a R. (2010), *Numbers, quantification, and the amplification of weak strategic signals*, „Journal of Management and Marketing Research", No. 5, s. 1–16.

M ą c z y ń s k a E., Z a w a d z k i M. (2006), *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „Ekonomista", nr 2, s. 1–13.

M ą c z y ń s k a E. (red.) (2008), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

M e n d o n ç a S., e C u n h a M. P., K a i v o-o j a J., R u f f F. (2004), *Wild cards, weak signals and organisational improvisation*, „Futures", Vol. 36, s. 201–218.

M i s h r a S., D e s h m u k h S. G., V r a t P. (2002), *Matching of technological forecasting technique to a technology*, „Technological Forecasting & Social Change", Vol. 69, s. 1–27.

Modern SME Policy for Growth and Employment (2005), European Commission, COM(2005), 551 final.

N i k a n d e r I. O. (2002), *Early warnings. A phenomenon in project management*, http://www.lib.tkk.fi/Diss/2002/isbn9512258889/isbn9512258889.pdf, 3.05.2007.

N i k a n d e r I. O., E l o r a n t a E. (2001), *Project management by early warnings*, „International Journal of Project Management", Vol. 19, s. 385–399.

Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 października 2009 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Prawo upadłościowe i naprawcze, DzU 2009, nr 175, poz. 1361.

O'D o n n e l l E. (2005), *Enterprise risk management: A systems-thinking framework for the event identification phase*, „International Journal of Accounting Information Systems", No. 6, s. 177–195.

O l s s o n R. (2007), *In search of opportunity management: Is the risk management process enough?*, „International Journal of Project Management", Vol. 25, s. 745–752.

Overcoming the stigma of business failure – for a second chance policy. Implementing the Lisbon partnership for growth and jobs. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (2007), European Commission, COM(2007), 584 final.

P a l m b e r g Ch. (2001), *Sectoral patterns of inovation and cometence requirements – A closer look at low-tech industries*, „Sitra Reports", Ser. 8, Hakapaino Oy, Helsinki.

P e n d e r S. (2001), *Managing incomplete knowledge: Why risk management is not sufficient*, „International Journal of Project Management", Vol. 19, s. 7–79.

P o l i t i s D., G a b r i e l s s o n J. (2007), *Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach*, http://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1064982, 2.03.2008.

P o l l a c k J (2007), *The changing paradigms of project management*, „International Journal of Project Management", Vol. 25, s. 266–274.

A Practical Guide to Regional Foresight (2001), FOREN, European Commission, Brussels.

R a v i K u m a r P., R a v i V. (2007), *Bankruptcy prediction in banks and firms via statistical and intelligent techniques – A review*, „European Journal of Operational Research", Vol. 180, s. 1–28.

R a v i s a n k a r P., R a v i V., B o s e I. (2010), *Failure prediction of dotcom companies using neural network – genetic programming hybrids*, „Information Sciences", Vol. 180, s. 1257–1267.

R a z T., M i c h a e l E. (2001), *Use and benefits of tools for project risk management*, „International Journal of Project Management", Vol. 19, s. 9–17.

R o s s e l P. (2009), *Weak signals as a flexible framing space for enhanced management and decision-making*, „Technology Analysis & Strategic Management", Vol. 21, No. 3, s. 307–320.

R u t k o w s k a J. (2006), *Ocena przydatności metod prognozowania bankructwa w warunkach polskich*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", nr 683, s. 47–62.

S c h u m a c h e r H., K o w a l i k M., G e r l i n g K. (2008), *Endogenizing the Scope of the Stigma of Failure*, http://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1181042, 11.09.2009.

S c h w a r z J. O. (2009), *Business wargaming: developing foresight within a strategic simulation*, „Technology Analysis & Strategic Management", Vol. 21, No. 3, s. 291–305.

S h e p h a r d D. A., W i k l u n d J. (2005), *Entrepreneurial Small Businessem. A resorce-based perspective*, Elgar, Cheltenham.

S o n g I., B a e J., K i m S. Y. (2002), *Advanced theory of signal detection. Weak signal detection in generalized observations*, Springer-Verlag, Berlin–Heilderberg–New York.

S t e y a e r t S., L i s o i r H. (eds.) (2005), *Participatory methods toolkit. A practitioner's manual*, King Baudouin Foundation, Flemish Institute for Science and Technology Assessment, Brussels.

Technology Foresight Manual (2005), Vol. 1: *Organization and Methods*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna.

T e e c e D. J. (2009), *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford University Press, Oxford.

Think Small First. A Small Business Act for Europe (2008), European Commission, COM(2008), 394 final.

T h o r n h i l l S., A m i t R. (2003), *Learning from failure: Organizational mortality and the resource-based view*, http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m2003202-eng.pdf, 1.03.2008.

T s a i Ch.-F. (2009), *Feature selection in bankruptcy prediction*, „Knowledge-Based Systems", Vol. 22, s. 120–127.

T s e r n g H. P., Y i n S. Y. L., D z e n g R. J., W o u d B., T s a i M. D., C h e n W. Y. (2009), *A study of ontology-based risk management framework of construction projects through project life cycle*, „Automation in Construction", Vol. 18, s. 994–1008.

Ucbasaran D., Westhead P., Wright M., Flores M. (2010), *The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism*, „Journal of Business Venturing", Vol. 25, s. 541–555.

Ustawa z dnia 10 lipca 2008 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, DzU 2008, nr 144, poz. 900.

Ustawa z dnia 23 października 2008 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych, DzU 2008, nr 217, poz. 1381.

Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej oraz o zmianie niektórych innych ustaw, DzU 2009, nr 18, poz. 97.

Välikangas L., Hoegl M., Gibbert M. (2009), *Why learning from failure isn't easy (and what to do about it): Innovation trauma at Sun Microsystems*, „European Management Journal", Vol. 27, s. 225–233.

Whitty S. J., Maylor H. (2009), *And then came Complex Project Management (revised)*, „International Journal of Project Management", Vol. 27, s. 304–310.

Williams T. M. (1999), *The need for new paradigms for complex projects*, „International Journal of Project Management", Vol. 17, No. 5, s. 269–273.

Wulf T., Brands Ch., Meissner P. (2010), *A scenario-based approach to strategic planning. Tool description – 360° Stakeholder Feedback*, „Working Paper", No. 3, (Center for Scenario Planning, Leipzig).

Xie G., Zhang J., Lai K. K. (2006), *Risk avoidance in bidding for software projects based on life cycle management theory*, „International Journal of Project Management", Vol. 24, s. 516–521.

Yeh Ch.-Ch., Chi D.-J., Hsu M.-F. (2010), *A hybrid approach of DEA, rough set and support vector machines for business failure prediction*, „Expert Systems with Applications", Vol. 37, s. 1535–1541.

Yu M., Takahashi S., Inoue H., Wang S. (2010), *Dynamic portfolio optimization with risk control for absolute deviation model*, „European Journal of Operational Research", Vol. 201, s. 349–364.

Zaleska M. (2002), *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku*, Diffin, Warszawa.

Zasady konsultacji przeprowadzanych podczas przygotowywania dokumentów rządowych, Komitet Rady Ministrów, http://www.mg.gov.pl/Galeria/DRE/Publikacja_4.pdf, 21.10.2009.