



niepodległa

POLSKA
STULECIE ODZYSKANIA
NIEPODLEGŁOŚCI

IB Instytut Badań nad Demokracją
i Przedsiębiorstwem Prywatnym

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

W STULECIU NIEPODLEGŁOŚCI POLSKI

**Wkład etycznych przedsiębiorstw w umacnianie
polskiej suwerenności gospodarczej**

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

W STULECIU NIEPODLEGŁOŚCI POLSKI

**Wkład etycznych przedsiębiorstw w umacnianie
polskiej suwerenności gospodarczej**

Publikacja dofinansowana ze środków Programu Wieloletniego NIEPODLEGŁA
na lata 2017-2022 w ramach Programu Dotacyjnego „Niepodległa”.

Nr projektu: 192/N/2018/BPN

W przypadku cytowania fragmentów należy umieścić przypis:

„Społeczna odpowiedzialność biznesu w stuleciu niepodległości Polski. Wkład etycznych przedsiębiorstw w umacnianie polskiej suwerenności gospodarczej”.

Praca zbiorowa pod redakcją:
dr hab. Przemysława Kulawczuka

Wszelkie uwagi i zapytania dotyczące publikacji należy kierować pod adres wydawcy:
Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”
ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa
tel. (22) 630 98 01-03
e-mail: iped@kig.pl; www.iped.pl

Autorzy:

dr Mieczysław Bąk
prof. dr hab. Jan Komorowski
dr hab. Przemysław Kulawczuk
dr hab. Marek Szczepaniec

Paulina Bednarz
Katarzyna Białoch
Kinga Krystosiak
Anna Szcześniak

Recenzent:

prof. dr hab. Bohdan Jeliński

Współpraca:

Piotr Michalik
Małgorzata Tymorek

Poglądy przedstawione w niniejszej publikacji należą wyłącznie do jej autorów.

Warszawa, 2018
ISBN: 978-83-62556-13-7

Elektroniczna wersja publikacji dostępna na stronie www.iped.pl
Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

© Copyright by: Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”.

Spis treści

Wstęp	7
1. Znaczenie pojęcia społecznej odpowiedzialności dla władz publicznych i biznesu	11
1.1. Rys historyczny Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	11
1.1.1. Okres pierwszy - od rewolucji przemysłowej do 1950 roku	11
1.1.2. Okres drugi - lata 1953-1967	14
1.1.3. Okres trzeci - lata 1968-1973	15
1.1.4. Okres czwarty - lata po roku 1974	16
1.2. Pojęcie i definicja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu	18
1.3. Społeczna odpowiedzialność władz publicznych	23
1.3.1. Przegląd badań odnośnie implementacji SOB w Polsce	24
1.4. Podsumowanie	26
2. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu u zarania niepodległości Polski do 11 listopada 1918 roku	27
Wprowadzenie	27
2.1. Elementy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w sferze gospodarczej w okresie pokoju do 1914 roku	28
2.2. Niezwykłe formy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na ziemiach polskich w okresie I wojny światowej	34
2.3. Pomoc dla ofiar wojny	36
2.4. Wsparcie przedsiębiorców dla szkolnictwa polskiego	36
2.5. Włączanie się przedsiębiorców do organizacji niepodległościowych	37
2.6. Społeczność Żydowska wobec sprawy polskiej	38
2.7. Wielcy przedsiębiorcy rolni w Radzie Regencyjnej	39
2.8. Podsumowanie	41
3. Ofiarność przedsiębiorców w okresie wojny polsko-radzieckiej	42
Wprowadzenie	42
3.1. Problemy ekonomiczne i polityczne związane z prowadzeniem wojny z bolszewikami	43
3.2. Wsparcie wysiłku obrony państwa przez polską przedsiębiorczość	45
3.3. Budowa środowiska regulacyjnego sprzyjającego społecznej odpowiedzialności biznesu w przededniu i w pierwszym okresie wojny polsko-bolszewickiej	48
3.4. Podsumowanie	49
4. Odbudowa i scalanie Państwa Polskiego i rola biznesu w tym procesie	51
Wprowadzenie – stan polskiej gospodarki po I wojnie światowej i wojnie polsko-bolszewickiej	51
4.1. Działania mające na celu scalenie infrastruktury i rola biznesu w tym procesie	52
4.2. Odbudowa zdolności przemysłowych	54
4.3. Odbudowa potencjału rolnictwa	58

4.4. Podsumowanie	59
5. Sukcesy polskiego biznesu w okresie międzywojennym w zakresie budowy społecznej odpowiedzialności	61
5.1. Zastugi dla obronności i wychowania patriotycznego	61
5.2. Działania na rzecz społeczeństwa	63
5.3. Odpowiedzialność wobec pracowników	65
5.4. Wspieranie sportu	69
6. Działania Polskiego biznesu w okresie II wojny światowej. Ratowanie życia i zdrowia obywateli	72
6.1. Ułatwianie dostępu do żywności	74
6.2. Pomoc represjonowanym i walka o odzyskanie niepodległości	77
7. Próba odbudowy elementów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w latach 1945-1946 w Polsce	83
7.1. Zniszczenia wojenne. Początki odbudowy	83
7.2. Zmiana systemu gospodarczego	85
7.3. Świadczenia socjalne przedsiębiorstw. Stołówki pracownicze	86
7.4. Niszczenie przedsiębiorczości prywatnej	87
7.5. Próby kontynuowania działań na rzecz społeczeństwa	89
7.6. Koncepcja „Nowej kultury pracy”	90
8. Prywatni przedsiębiorcy w okresie stalinizmu 1947-1956	93
8.1. Bitwa o handel	94
8.2. Społeczny wymiar „bitwy o handel”	98
8.3. Sześć lat zbrojeń w drodze do uwolnienia przedsiębiorczości	100
8.4. Podsumowanie	103
9. Nieśmiałe próby wdrażania elementów społecznej odpowiedzialności do praktyki życia społecznego i gospodarczego w latach 1956-1989	105
9.1. Lata 1959 - 1970	105
9.1.1. Rozwój rzemiosła	106
9.1.2. Społeczeństwo i problemy codzienne	108
9.2. Lata 1970 - 1989	112
9.2.1. Społeczeństwo kolejki	114
9.2.2. Opiekuńcze funkcje przedsiębiorstw gospodarki uspołecznionej	118
9.2.3. Rozwój prywatnej inicjatywy	119
9.3. Podsumowanie	136

10.	Odbudowa demokracji i tworzenie szans dla społecznie odpowiedzialnego biznesu Wolnej Polski. Marzenie o wolnej i społecznie odpowiedzialnej Polsce 1989	138
	Wstęp	138
	10.1. Oczekiwania społeczne w 1989 roku	138
	10.2. Sytuacja gospodarcza na przełomie lat 80-tych i 90-tych XX wieku	139
	10.3. CSR na początku okresu transformacji	140
	10.3.1. Faza chciwości – szybka akumulacja kapitału	141
	10.4. Przykłady przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych	142
	10.4.1. Przedsiębiorstwa zagraniczne – wyższe płace	142
	10.4.2. Powrót do tradycji – firmy rodzinne	143
	10.4.3. Nowe technologie – nowe myślenie	146
	10.4.4. Otwarcie granic – szansa dla firm transportowych	147
	10.5. Podsumowanie	151
11.	Początki odbudowy kapitalizmu a społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce w latach 1990-1997	153
	11.1. Uwarunkowania procesu transformacji ustrojowej w Polsce	153
	11.2. Stan gospodarki w przededniu transformacji ustrojowej a oczekiwania społeczne	155
	11.3. Przebieg reform napędzających transformację ustrojową	158
	11.4. Dylematy związane z modelem transformacji w Polsce	161
	11.5. Konsekwencje transformacji w wymiarze etycznym	163
	11.6. Postęp we wdrażaniu zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w latach 1990-1997	165
12.	Polscy przedsiębiorcy na tle trendów europejskich. Nowoczesna koncepcja CSR lat 1998-2018	168
	12.1. Pierwszy etap rozwoju SOB w Polsce (1998-2000)	171
	12.2. Drugi etap rozwoju SOB w Polsce (2001-2004)	172
	12.3. Trzeci okres rozwoju SOB w Polsce (2005 – 2010)	175
	12.4. Czwarty okres rozwoju SOB w Polsce (2011 – 2017)	185
	12.5. Okres 2018 - REKOMENDACJE dla polskiego biznesu	193
	Podsumowanie	194
	Bibliografia	196

13. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w praktyce „Przedsiębiorstw Fair Play”. Studia przypadku	202
» Historia sukcesu firmy z wielkimi ambicjami i ludzką twarzą – studium przypadku firmy ANDRE ABRASIVE ARTICLES Sp. z o.o. Sp. k., Koło	202
» Zakład, który wpisał się w polski krajobraz – studium przypadku przedsiębiorstwa Cementownia Warta S.A., Trębaczew	210
» Inwestowanie w innowacje i jakość – studium przypadku Hasco-Lek S.A., Wrocław	225
» Hodowla – sztuka, nauka i biznes – studium przypadku Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego Sp. z o.o., Straszków	237
» Mleczna droga - 92 lata OSM Jasienicy Rosielnej ku pełnej samodzielności – studium przypadku OSM Jasienica Rosielna	247
» Chcemy iść z duchem czasu – studium przypadku NOVOL Sp. z o.o., Komorniki	260
» Współtwórca sukcesu polskiego rynku mlecznego – studium przypadku POLMASS S.A., Bydgoszcz	277
» Służba pacjentom i społeczeństwu bliskiej zagranicy. POLPHARMA S.A. jako polski ambasador gospodarczy – studium przypadku POLPHARMA S.A., Starogard Gdański	295
» Tworzymy przyszłość – studium przypadku REKORD SI Sp. z o.o., Bielsko-Biała	313
Laureaci programu „Przedsiębiorstwo Fair Play” 1998-2017	327

Wstęp

Spoleczna odpowiedzialność biznesu (SOB) jest obecnie definiowana jako odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo¹. W trosce o oddziaływanie na otoczenie, kierownictwa firm uwzględniają problematykę społeczną i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i w relacjach z interesariuszami, w ramach dobrowolnych inicjatyw. Jednocześnie bardzo ważne jest by działania fakultatywne szły w parze z wypełnianiem zobowiązań, narzucanych przez regulacje prawne, minimalizujące negatywne oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie zewnętrzne i na relacje wewnętrzne organizacji. Uwzględnianie zobowiązań firmy wobec społeczeństwa i środowiska przynosi wymierne korzyści zarówno firmie, jak i otoczeniu. Firmie umożliwia skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem, poprawia relacje z klientami i kontrahentami, tworzy pozytywny wizerunek, ogranicza koszty i zwiększa innowacyjność. Społeczeństwu pozwala osiągać zrównoważony rozwój i rozwiązywać przynajmniej część problemów, zwłaszcza lokalnych społeczności.

Przedstawiona powyżej współczesna koncepcja społecznej odpowiedzialności, powstała stopniowo, co zostało przedstawione w rozdziale pierwszym publikacji, który pokazuje, jak od czasów rewolucji przemysłowej działalność filantropijna firm i paternalistyczne traktowanie pracowników przechodziło do koncepcji wspierania procesów rozwiązywania problemów społeczności lokalnych i właściwego traktowania środowiska, a później do świadomego budowania właściwych relacji z interesariuszami. W rozdziale tym omówiono także funkcjonujące definicje SOB i ich ewolucję w gospodarce wolnorynkowej. Zaznaczono również rolę władz publicznych we wspieraniu społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorców, skupiając się zwłaszcza na edukacji i tworzeniu odpowiednich standardów.

W drugim rozdziale przedstawione zostały działania przedsiębiorców funkcjonujących na ziemiach polskich w okresie poprzedzającym uzyskanie niepodległości, skupiając się na działaniach firm na rzecz społeczeństwa i pracowników. W okresie tym znajdujemy przykłady włączania się właścicieli firm w budowanie domów dla robotników, tworzenie kas chorych, wspieranie działań edukacyjnych i działań na rzecz odzyskania niepodległości. Kolejne dwa rozdziały pokazują ofiarności przedsiębiorców wspierających wysiłki wojenny młodego państwa w walce z bolszewikami oraz realizowane przez nich działania powojenne, mające na celu scalenie infrastruktury, odbudowę przemysłu i rozwój rolnictwa.

Rozdział piąty opisuje sukcesy polskiego biznesu w okresie międzywojennym w zakresie budowy społecznej odpowiedzialności krajowych firm. W okresie tym znajduje-

1 Por. np. definicję Komisji Europejskiej. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, POSITION PAPER, 7.03.2012.

my ciekawe przykłady działań podejmowanych na rzecz pracowników, umożliwiające: rozwój kwalifikacji, poprawę warunków pracy i wypoczynku, budowanie czytelnych ścieżek kariery (w tym awansu zawodowego kobiet) oraz uzyskiwanie należącego wynagrodzenia. Przedsiębiorcy wspierali rozwój kultury, muzealnictwo, Akademię Umiejętności, ochronę zabytków. Dużym zainteresowaniem cieszyło się też wspieranie sportu. W dwudziestoleciu międzywojennym wyraźnie widoczna była grupa firm, która w swoich działaniach na rzecz pracowników znacznie wykraczała ponad ówczesne wymagania prawa pracy i ambitny program ochrony praw pracowniczych niepodległego państwa. Działania te przerwał wybuch II wojny światowej.

W okresie okupacji polscy przedsiębiorcy w znacznym stopniu stracili wpływ na działalność własnych przedsiębiorstw. Wielu z nich, w wyniku polityki okupantów niemieckich i radzieckich, wręcz swoje firmy utraciło. Jednak, pomimo ogromnego zagrożenia, znajdujemy w tym okresie przykłady przedsiębiorców, którzy często z narażeniem życia, starali się wspierać walkę o odzyskanie niepodległości, a także ratować osoby represjonowane i zapewniać przetrwanie zarówno swoim pracownikom, jak i lokalnym społecznościom. Dzięki tym przedsiębiorcom nie tylko łatwiejszy był dostęp do żywności i opieki zdrowotnej, przedsiębiorcy aktywnie włączali się również w ratowanie ludzkiego życia, w tym ludności pochodzenia żydowskiego. Chwalebne przykłady tych działań zostały przedstawione w rozdziale szóstym.

Kolejne dwa rozdziały pokazują, że w Polsce powojennej, pomimo następującej zmiany systemu gospodarczego, przejmowania przez państwo prywatnych firm i represjonowania sektora prywatnego, znajdujemy odważnych przedsiębiorców, próbujących kontynuować działania na rzecz pracowników i społeczeństwa. W tym czasie tworzono również innowacyjne koncepcje zrównoważonego rozwoju firm i roli przedsiębiorcy w społeczeństwie. Przykładem tego typu działań były idee nowej kultury pracy, dyskutowane w środowisku „Tygodnika Warszawskiego”. Nawet w najtragiczniejszym dla prywatnej przedsiębiorczości okresie stalinizmu znajdujemy przedsiębiorców umacniających więzi społeczne, budujących partnerskie relacje z pracownikami, a także przykłady solidarności i troski o ludzką godność.

Odwilż październikowa i złagodzenie represji, także wobec tzw. „prywaciarzy”, oznaczała pojawienie się lepszych warunków dla prywatnych przedsięwzięć. Odwilż wiązała się z rozwojem rzemiosła, opisywanym w kolejnym rozdziale, a także rozwojem spółdzielczości. W latach 1956-1989 znajdujemy wiele przykładów prywatnych inwestycji w budowanie kapitału ludzkiego, troski o pracowników i aktywizowania społeczności lokalnych. Przykłady te przedstawione zostały w rozdziale dziewiątym. Poczynając od końca lat 70-tych XX wieku, prywatni przedsiębiorcy wychodzący od małych firm rzemieślniczych, rozpoczynają tworzenie zakładów, które po transformacji gospodarczej urosły do roli liderów w swoich dziedzinach. Firmy te odegrały również ogromną rolę we wprowadzaniu zasad społecznej odpowiedzialności do polskiej gospodarki.

Ostatnie trzy rozdziały opisują przemiany, które doprowadziły do transformacji od gospodarki opartej na centralnym planowaniu do gospodarki wolnorynkowej. Już w pierwszych latach transformacji pojawiły się inicjatywy pokazujące, jak można budować właściwe relacje z interesariuszami, zwłaszcza z pracownikami i innymi podmiotami na rynku. Na początku wzorców dostarczały zagraniczne korporacje, ale również krajowe firmy rodzinne, które między innymi dzięki nowatorskiej polityce budowania realizacji z interesa-

riuszami, odniosły sukces rynkowy. Te pierwsze próby włączania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności do strategii firm, zostały wzmocnione pod koniec lat 90-tych XX wieku, poprzez pojawienie się pierwszych kodeksów etycznych przedsiębiorców, a także poprzez działania Komisji Europejskiej zwracającej uwagę na znaczenie SOB dla budowania pozycji konkurencyjnej firmy. Komisja odegrała też decydującą rolę w usystematyzowaniu koncepcji SOB i w promowaniu tej idei wśród europejskich przedsiębiorców, czego wyrazem była rosnąca liczba firm wprowadzających do swoich strategii konkretne działania z zakresu budowania właściwych relacji z pracownikami. W Polsce duże znaczenie w promowaniu tej idei wśród przedsiębiorców miał powstały w 1997 r. Program Promocji Kultury Przedsiębiorczości „Przedsiębiorstwo Fair Play”, wskazujący przedsiębiorcom, jak wprowadzać, budować i utrzymywać wzorowe relacje z pracownikami, klientami, kontrahentami i środowiskiem oraz społecznością lokalną. Przykłady najlepszych projektów z tego okresu znalazły się w rozdziale dwunastym.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu przykłady działań przedsiębiorstwa na rzecz społeczności lokalnych, pracowników i pozostałych interesariuszy pokazują, że tego typu aktywność krajowych firm ma w Polsce długą tradycję, sięgającą okresu początku budowania niepodległej Polski. Uważamy, że warto przypomnieć najlepsze wzory i postawy polskich przedsiębiorców, zwłaszcza biorąc pod uwagę stosunkowo niską świadomość roli biznesu w rozwoju kraju i dobrostanu jego obywateli. Brakuje też szerszej wiedzy dotyczącej zasług przedsiębiorców dla rozwoju lokalnych społeczności, a wizerunek polskich przedsiębiorców utrwalany w mediach i funkcjonujący w opinii publicznej nie zawsze jest pozytywny i prawdziwy. Z drugiej strony, współcześni przedsiębiorcy często niechętnie dzielą się swoimi doświadczeniami związanymi z praktyczną realizacją postulatów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Swoje postępowanie uznają za normalną praktykę i wręcz obowiązek, którym nie wypada się chwalić. Dlatego postanowiliśmy podjąć się realizacji projektu o charakterze edukacyjnym, ukazującego przykłady prospołecznego zaangażowania przedsiębiorstw, które przyczyniło się do odbudowy państwowości Polski na przestrzeni ostatnich 100 lat i stanowiło istotny wkład w umacnianie polskiej suwerenności gospodarczej.

W naszej ocenie przedsiębiorcy mogą wykorzystać tę publikację jako inspirację do podejmowania działań z zakresu SOB, ponieważ obecnie wymagają one często tylko chęci i pomysłu, a niekoniecznie dużych pieniędzy, a na pewno nie grożą za nie represje i konsekwencje, nie wykluczając tej ostatecznej, jaką jest śmierć za niesienie pomocy i pozostawanie w mrocznych i trudnych czasach człowiekiem. Natomiast społeczeństwo, dzięki niniejszej publikacji, będzie miało okazję poszerzyć wiedzę na temat realizowanych przez przedsiębiorstwa działań oraz faktycznej roli przedsiębiorców w tworzeniu wolnej gospodarki, a co za tym idzie - niepodległości i niezależności gospodarczej naszego kraju. Władzom publicznym z kolei powinno zależeć, aby idea Społecznej Odpowiedzialności Biznesu była szeroko upowszechniana w społeczeństwie, znana od najmłodszych lat i aby postawy przedsiębiorców wpisujące się w tę koncepcję szerzyły się i były twórczo rozwijane przez następne pokolenia.

Zespół autorski

niepodlega

POLSKA
STULECIE ODZYSKANIA
NIEPODLEGŁOŚCI

IB Instytut Badań nad Demokracją
i Przedsiębiorstwem Prywatnym

1. Znaczenie pojęcia społecznej odpowiedzialności dla władz publicznych i biznesu

1.1. Rys historyczny Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Przykłady działań przedsiębiorców, które współcześnie określamy jako społecznie odpowiedzialne, pochodzą sprzed wielu lat. Idea znana obecnie pod nazwą „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu” (SOB) ma bowiem długą tradycję. Choć początki SOB sięgają XIX wieku, to jej główny rozwój przypada na wiek XX, a historię jej rozwoju można podzielić na cztery zasadnicze okresy¹. Pierwszy okres, liczony od rewolucji przemysłowej do 1950 roku, to przede wszystkim czas, kiedy przedsiębiorstwa skupiały się na działalności filantropijnej. Drugi przypadający na lata 1953-1967 nazywany jest okresem budzenia świadomości przedsiębiorców, czyli w większym stopniu zaczęto dostrzegać zobowiązania firm wobec społeczności lokalnych. W trzecim okresie, w latach 1968-1973, przedsiębiorcy zaczęli zwracać uwagę na konkretne, wcześniej niedostrzegane zagadnienia, jak na przykład ochrona środowiska. Ostatni, czwarty okres przypadający po roku 1974, to czas współczesnego pojmowania koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, w którym firmy zaczęły podejmować skoordynowane działania w zakresie relacji ze swoimi interesariuszami.

1.1.1. Okres pierwszy - od rewolucji przemysłowej do 1950 roku

W pierwszym okresie rozwoju koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*Corporate Social Responsibility*² - CSR), przedsiębiorcy zaczęli koncentrować się na pracownikach i rozwiązaniach mających spowodować, aby stali się oni jak najbardziej produktywni. Tak samo jak dziś, wtedy również trudno było stwierdzić, jakie działania firmy podejmowały z powodów biznesowych, w celu podniesienia produktywności pracowników, a jakie z powodów społecznych, żeby zabezpieczyć potrzeby zatrudnianych osób i pomóc im w większym stopniu uczestniczyć w życiu społecznym. Stosunek społeczeństwa do rewolucji przemysłowej oraz licznie powstających w tamtym okresie

1 A. B. Carroll, *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices [w:] The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, January 2008, pp.19 - 46, January 2008.

2 ang.: Społeczna Odpowiedzialność Biznesu; w tekście określenie będzie używane zamiennie.

fabryk, nie był jednoznaczny. Fabryki i fabrykanci wywoływali w społeczeństwie fale krytyki, ponieważ uważano, że dając zatrudnienie, jednocześnie są przyczyną wielu problemów społecznych, takich jak m.in. rosnące ubóstwo, powstające i rozrastające się slumsy, wyzysk w pracy kobiet i zatrudnianych dzieci, a także chroniczne przemęczenie pracowników, prowadzące do wypadków w fabryce, a w skrajnych przypadkach do śmierci. Niektórzy fabrykanci starali się choć trochę ulżyć zatrudnianym ludziom i zaczęli wprowadzać nieznanе dotąd rozwiązania. To wówczas zaczęły powstawać przy fabrykach finansowane przez przedsiębiorców szpitale, łaźnie, pomieszczenia przeznaczone do spożywania posiłków oraz inne udogodnienia z myślą o pracownikach, z dodatkowych zmian wprowadzono także podział zysków.

Poza pracownikami, zamożni przedsiębiorcy zaczęli wspierać także artystów i organizacje społeczne, dotowali też budowy obiektów użyteczności publicznej (w tym kościołów), projekty społeczności lokalnych (jak tworzenie bibliotek, żłobków, parków miejskich) czy instytucje edukacyjne. Przykładem międzynarodowej organizacji wspieranej przez biznes już w XIX wieku jest YMCA (Young Men's Christian Associations – Związek Chrześcijańskiej Młodzieży Męskiej), która powstała w 1844 r. w Londynie i od 1918 r. jest także obecna w Polsce. To między innymi dzięki wsparciu firm organizacja rozprzestrzeniła się na cały świat, propagując program oparty na wartościach chrześcijańskich i działając na rzecz harmonijnego rozwoju fizycznego, umysłowego i duchowego jej członków. Obecnie YMCA działa w ponad 150 krajach (w tym w Polsce) i zrzesza ponad 30 milionów ludzi ze wszystkich kontynentów. Zgodnie ze statutem do Związku Młodzieży Chrześcijańskiej „Polska YMCA”, której formalne utworzenie w Polsce datuje się na 1923 r., mogą należeć wszyscy, bez względu na płeć i wiek. Co ciekawe, to właśnie w YMCA stworzono zasady gry w koszykówkę i siatkówkę. Z ruchu YMCA wywodzi się także Skauting. Po odzyskaniu przez Polskę niepodległości, organizacja pomagała jeńcom wojennym, repatriantom z Rosji, demobilizowanym żołnierzom i niezamożnym studentom, roztaczała też opiekę nad dziećmi i ludnością cywilną³, lecz gdyby nie pomoc przedsiębiorców wspierających działalność YMCA, nie byłoby możliwe wdrożenie wielu pozytywnych inicjatyw realizujących wspomniane cele społeczne.

Przedstawione powyżej niektóre postawy dziewiętnastowiecznych przedsiębiorców można dzisiaj opisać, jako postępowanie społecznie odpowiedzialne, z którego wywodzą się również programy opieki społecznej, wprowadzane przez władze publiczne. Można śmiało stwierdzić, że działania podejmowane przez przedsiębiorców miały daleko idące konsekwencje zarówno dla samego biznesu, jak i władz publicznych poszczególnych państw. Na początku głównie w Europie Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych, a następnie w innych krajach, w tym także w Polsce, już w pierwszym okresie rozwoju koncepcji współcześnie znanej jako SOB, przedsiębiorcy angażowali się w sfery i zadania leżące w gestii władz publicznych, zaspokajając potrzeby swoich pracowników, które mogli szybko i łatwo identyfikować, w pewnym sensie wyprzedzali

3 zob.: <http://www.ymca.pl>

politykę społeczną. Doskonałymi przykładami firm, które były taką właśnie forpocztą są te przedsiębiorstwa, które świetnie prosperowały już w 1918 roku, czyli w momencie odzyskania przez Polskę niepodległości. Były to prywatne przedsiębiorstwa⁴, takie jak: fabryka czekolady Wedla (która później – za czasów Jana Wedla zasłynęła m.in. z bardzo nowoczesnego zarządzania i szerokich przywilejów socjalnych dla pracowników), zakłady maszyn i narzędzi rolniczych Cegielskich (syn założyciela Stefan w wyniku przekształcenia firmy w spółkę akcyjną i licznych przejęć w latach 1917–1923 zwiększył zatrudnienie dziesięciokrotnie), Browar Krakowski (na fundamentach którego powstał później Browar Okocim), którego właścicielem był Jan Albin Goetz Okocimski (również aktywny polityk, działacz samorządowy i społeczny), Bank Handlowy zarządzany przez Kronenbergów (Leopold Kronenberg zarządzał także m.in. Koleją Warszawsko-Terespolską oraz Koleją Nadwiślańską i był prezesem Kolei Warszawsko-Wiedeńskiej), Zakłady „Lilpop, Rau i Loewenstein” – największy kompleks przemysłowy międzywojennej Warszawy, łódzkie zakłady włókiennicze Poznańskich (Maurycy Poznański po I wojnie światowej reprezentował Polskę na konferencji pokojowej w Paryżu, działał społecznie), zakłady tekstylne łódzkich przemysłowców Barcińskich pod nazwą „Przemysł Wełniany S. Barciński i S-ka”, tkackie imperia w Łodzi Grohmanów (Ludwik Grohman zakładał m.in. Bank Handlowy w Łodzi, Henryk Grohman inwestował w nieruchomości, był mecenasem sztuki – zbierał grafiki, obrazy i instrumenty muzyczne, a swoją bogatą kolekcję zapisał kilku polskim muzeom, tak jak cały swój majątek przemysłowy zapisał na rzecz Skarbu Państwa), Scheiblerów, fabryki bawełny Kindermanów (którzy także pozostawili po sobie liczne zabytki w Łodzi), lwowska fabryka wódek i likierów Baczewskich należąca w II RP do jednej z największych w Europie, cementowania Ciechanowskich w Grodźcu (którzy działali też w górnictwie).

Na obraz polskiej przedsiębiorczości okresu po odzyskaniu niepodległości miały także wpływ: Warszawski Bank Stołeczny oraz Bank Zjednoczonych Przemysłowców założone przez Antoniego Jaroszewicza (do którego należały również liczne fabryki, zakłady produkcyjne, firmy drogowe i zabawkowe), imperium prasowe, które zbudował Marian Dąbrowski, założyciel ilustrowanego „Kuryera Codziennego” i wydawca pięciu ilustrowanych tygodników oraz największa w tamtych czasach fabryka papieru zbudowana przez Grzegorza Kureca w 1927 roku. Znana była również spółka Pluton, największa na polskim rynku firma handlująca kawą, należąca do rodziny Tarasiewiczów. To m.in. ci biznesmeni dzielili się (w sensie mentalnym i materialnym) owocami swojej pracy ze społeczeństwem odbudowującej się Polski. Ich dorobek oraz dorobek wielu innych przedsiębiorców został w dużym stopniu zniszczony podczas II wojny światowej, a w następnych latach został w większości znacjonalizowany, gdy rozpoczęła się era gospodarki centralnie planowanej, w której dominowały nieefektywne przemysłowe przedsiębiorstwa państwowe, z którymi kooperowały produkcyjne i usługowe zakłady

4 A. Stanek, *Przedwojenni Kulczykowie, czyli najbogatsi Polacy ery Piłsudskiego*, www.money.pl

rzemieślnicze, tzw. sektora nieuspołecznionego⁵. Zmiany ustrojowe negatywnie wpłynęły na dynamiczny rozwój prywatnej przedsiębiorczości, ponieważ zaraz po wojnie został on dosyć szybko zahamowany przez władze, pomimo wcześniej deklarowanego poparcia dla progresu prywatnego biznesu.

Warto przypomnieć, że w początkowym okresie działań, które dzisiaj zakwalifikowalibyśmy do przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, miały miejsce również negatywne zjawiska, takie jak powstanie silnych, dominujących na rynkach monopoli i trustów, których zarządy czasami posuwały się do oszukiwania pracowników i udziałowców. Chciwość niektórych z nich wywołała w 1929 roku w Stanach Zjednoczonych – Wielki Kryzys, a w konsekwencji bankructwa, bezrobocie i nędzę rzesz pracowników w wielu państwach świata. Wydarzenia te nie pozostały bez wpływu na relacje środowisk biznesowych ze społeczeństwem. Od lat trzydziestych XX wieku korporacje zaczęto postrzegać jako instytucje, które podobnie jak rząd, mają zobowiązania wobec społeczeństwa. Natomiast w latach czterdziestych i po II wojnie światowej za przejaw działań społecznie odpowiedzialnych niektórzy uznawali także antykomunistyczną postawę części przedsiębiorców.

1.1.2. Okres drugi - lata 1953-1967

Okres 1953-1967 jest nazywany okresem budzenia świadomości przedsiębiorców. W tym czasie w większym stopniu zaczęto dostrzegać zobowiązania firm wobec społeczności lokalnych. W latach pięćdziesiątych XX wieku naukowcy zastanawiali się, jakich zobowiązań wobec społeczeństwa można oczekiwać od przedsiębiorców? Z tego okresu pochodzi książka Howarda R. Bowena *Social Responsibilities of the Businessman* stanowiąca pierwszą obszerną dyskusję na temat etyki biznesu i odpowiedzialności społecznej⁶. Rozważania autora mogły stanowić podstawę do uwzględniania w decyzjach menadżerskich i planowaniu strategicznym zagadnień omawianych w książce. Według Bowena społeczna odpowiedzialność odnosi się do obowiązków przedsiębiorców w zakresie prowadzenia tych polityk, podejmowania tych decyzji lub podążania za tymi działaniami, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości naszego społeczeństwa. Z tego punktu widzenia władzom publicznym powinno zależeć, aby jak najwięcej przedsiębiorstw działało zgodnie z przedstawioną koncepcją. Bowen zdawał sobie sprawę, że odpowiedzialność społeczna nie jest panaceum na wszystkie problemy, z jakimi borykają się firmy, jednak musi stać się drogowskazem dla biznesu w przyszłości. Już wtedy zachęcał przedsiębiorców do tworzenia kodeksów postępowania. W latach pięćdziesiątych w świecie zachodnim, poza działaniami filantropijnymi przedsiębiorstw, nie było zbyt wielu przykładów działań biznesu, które można by określić, jako przejawy SOB scharakteryzowanej przez Bowena.

5 zob.: K. Lewandowski, *Rozwój polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw przed i w okresie transformacji systemowej*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 16, 97-109, 2002.

6 H. R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, USA, 1953.

Pod koniec lat sześćdziesiątych na Zachodzie dało się zauważyć w firmach więcej działań nakierowanych na poprawę warunków pracy i relacji z pracownikami, klientami oraz akcjonariuszami. W Polsce był to czas gospodarki centralnie planowanej, w której po okresie największego terroru stalinowskiego lat 1949-1956, zapanowała pewna odwilż i przyzwolenie ze strony władz dla rozwoju drobnej, prywatnej przedsiębiorczości, choć w praktyce władze utrudniały go, lub wręcz uniemożliwiały. Mimo niesprzyjających warunków, przez wiele lat działalność tzw. prywaciarzy zapełniała liczne luki na rynku, zaspokajając często podstawowe potrzeby społeczeństwa, choć w ograniczonym stopniu. W okresie realnego socjalizmu w Polsce w zasadzie zanegowano potrzebę istnienia zinstytucjonalizowanej pomocy społecznej, ponieważ przyjęty ustrój miał zapewnić obywatelom dobrobyt, co jednak nie następowało. Pomimo odgórnej i oficjalnej „likwidacji”: bezrobocia, żebractwa, alkoholizmu, prostytucji, bezdomności czy też ubóstwa, problemy społeczne nie zniknęły zgodnie z oczekiwaniami ze strony władz, które zgodnie z przyjętą przez siebie polityką, w konsekwencji zlikwidowały także prywatne i społeczne pośrednictwo pracy. Władze publiczne mając jednak świadomość, że wsparcie różnych grup społecznych nadal jest potrzebne i ktoś musi wziąć na siebie ciężar świadczenia pomocy i rozlicznych usług mieszczących się w katalogu działań pomocy społecznej, nałożyły na przedsiębiorstwa państwowe obowiązek pełnienia przez nie również funkcji socjalnych dla swoich pracowników, emerytów i rencistów⁷, o czym nieco szerzej napisano w rozdziale 9. Jednak czy te działania przedsiębiorstw państwowych można uznać za SOB, pozostaje kwestią dyskusyjną.

1.1.3. Okres trzeci - lata 1968-1973

Na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego stulecia na Zachodzie pojawiły się opracowania stwierdzające, że od przedsiębiorców oczekuje się przejścia szerszych obowiązków w społeczeństwie niż kiedykolwiek wcześniej, a ponieważ biznes istnieje po to, aby służyć społeczeństwu, jego przyszłość będzie zależeć od jakości reakcji kierownictw firm na zmieniające się oczekiwania społeczeństwa⁸. Zatem kadra kierownicza powinna równoważyć rozliczne interesy. Zamiast dążyć tylko do większych zysków dla swoich akcjonariuszy, odpowiedzialne przedsiębiorstwo powinno uwzględniać również pracowników, dostawców, pośredników, lokalne społeczności i naród – jak stwierdził Harold L. Johnson⁹. W tym okresie przedsiębiorcy na Zachodzie zaczęli zwracać uwagę na konkretne zagadnienia, takie jak np.: zanieczyszczenie środowiska, dyskryminacja rasowa czy upadek miast i próbowali włączać się w opracowanie rozwiązań istniejących problemów społecznych, wspierając projekty zorientowane na społeczności lokalne.

7 zob.: I. Sierpowska, *Państwo wobec pomocy społecznej* [w:] Sadowski M., Szymaniec P. (red.): *Państwo – koncepcje, zadania. Studia Erasmiana Wratislaviensia*, nr 3, 2008; B. Piotrowski, *Kształtowanie się polityki społecznej w Polsce – od okresu międzywojennego po dzień dzisiejszy*, rynekpracy.org, 21.04.2010.

8 Committee for Economic Development (CED), *Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, New York 1971, s. 16.

9 H. L. Johnson, *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Pub. Co., 1971, s. 50.

Tymczasem w Polsce, podczas gdy na Zachodzie dojrzały i krystalizowały się idee SOB, nadal funkcjonowała gospodarka centralnie planowana, w której państwowe zakłady przemysłowe w dużym stopniu świadczyły usługi socjalne na rzecz społeczeństwa, a rzemieślnicy i inni drobni prywatni przedsiębiorcy odnoszący sukcesy również wspierali potrzebujących, choć nie mieli zbyt dużych możliwości w tym względzie.

1.1.4. Okres czwarty - lata po roku 1974

Okres po roku 1974 to czas współczesnego pojmowania koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Wraz z jej rozwojem w środowiskach akademickich na Zachodzie i pojawieniem się inicjatyw ustawodawczych, a następnie przepisów nakazujących firmom stworzenie mechanizmów organizacyjnych dotyczących ochrony środowiska, bezpieczeństwa produktów, przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu i zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, firmy zaczęły podejmować skoordynowane działania w zakresie SOB. W dalszym ciągu dotyczyły one dobroczynności, środowiska naturalnego, wspierania edukacji, środowisk lokalnych czy mniejszości etnicznych. Jednak pojawiły się też zmiany w zarządzaniu firmami – zaczęto planować działania z obszaru SOB i włączać je do strategii firm, badać etykę korporacyjną i poziom zaangażowania społecznego, a następnie wykorzystywać wyniki tych badań w dalszej działalności prospołecznej.

W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku działalność filantropijna firm, zwłaszcza międzynarodowych korporacji, znacząco wzrosła i uległa dywersyfikacji oraz globalizacji. Natomiast pod koniec lat dziewięćdziesiątych, w wyniku transformacji ustrojowej, do Polski wraz z inwestycjami zagranicznymi prowadzonymi przez zachodnie firmy, zaczęły także napływać wzorce działań SOB. Zabiegając o pracowników, klientów, dostawców oraz przychylnie nastawienie społeczności i władzy lokalnej do prowadzonej działalności, przedsiębiorstwa realizowały ciekawe inicjatywy, wykraczające poza działania wymagane prawem, dając tym samym przykład praktycznego wymiaru SOB dla polskich firm. Już wtedy władze publiczne, dostrzegając rolę etyki w działalności gospodarczej i rozwoju gospodarki, wspierały inicjatywy promujące SOB. Jedną z takich inicjatyw jest Program Promocji Kultury Przedsiębiorczości „Przedsiębiorstwo Fair Play”, którego pierwsza edycja została zrealizowana w 1998 roku. Już wówczas udało się zidentyfikować bardzo wiele ciekawych inicjatyw realizowanych przez przedsiębiorstwa uznawane za przejawy SOB, chociaż wtedy w Polsce nikt jeszcze nie używał tego pojęcia. Od początku podstawowym celem programu była promocja etyki w działalności gospodarczej, rozumianej jako zespół norm rzetelnego postępowania we wzajemnych relacjach przedsiębiorców z klientami, kontrahentami, pracownikami, współnikami oraz społecznością lokalną, władzą lokalną i państwem, działań zgodnych z obowiązującym prawem i powszechnie przyjętymi normami społecznymi. Ponadto program od początku miał i nadal ma na celu zachęcać przedsiębiorców do stosowania zasad SOB, jak również przyczyniać się do poprawiania wize-

runku polskich przedsiębiorstw, poprzez prezentowanie firm postępujących *fair play*. Program rozwinął się w samofinansujące się przedsięwzięcie i wciąż upowszechniając idee Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, z sukcesem jest realizowany do dziś.

Rozkwit aktywności przedsiębiorstw w obszarze SOB w jeszcze większym stopniu nastąpił po roku 2000, dotyczyło to zwłaszcza Europy, a przyczyniło się do tego ogłoszenie w 2000 roku „Strategii Lizbońskiej”, czyli programu społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej, a następnie dokumentu Komisji Europejskiej, pn. „Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”¹⁰. W rezultacie, dzięki publicznej debacie poświęconej odpowiedzialności biznesu, koncepcja ta stała się jednym z kluczowych zagadnień w polityce gospodarczej Unii Europejskiej, czego wyrazem był kolejny dokument pn. „White Paper: Communication on CSR”¹¹, adresowany do instytucji europejskich, państw członkowskich, partnerów społecznych, organizacji biznesowych i konsumenckich. Powstała też sieć organizacji promujących koncepcję odpowiedzialnego biznesu w Europie – CSR Europe¹², która następnie realizowała Europejską Kampanię na rzecz Odpowiedzialnego Biznesu 2005. Polska aktywnie włączyła się w tę inicjatywę.

W XXI w. koncepcja SOB nadal ewoluuje i poszukiwane są coraz nowsze obszary, na których da się ją zaimplementować. Stosunkowo nowym zjawiskiem jest na przykład wolontariat pracowniczy, czyli angażowanie pracowników (w czasie pracy opłacanym przez pracodawców) do inicjatyw prospołecznych. Ponadto pojawiło się więcej działań nakierowanych na przeciwdziałanie korupcji. Firmy zaczęły zatrudniać specjalistów do spraw Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. W działania SOB świadomie i aktywnie włączają się również pracownicy, chętnie współtworząc strategię SOB dla swoich firm. Aktywne tworzenie i realizowanie takich strategii wpływa nie tylko na lepsze pozycjonowanie firmy na rynku gospodarczym, ale także na rynku pracy, jako pożądanego pracodawcy. Przedsiębiorcy rozumiejąc celowość wdrażania SOB we własnych przedsiębiorstwach, niejednokrotnie w krótkim czasie przekonują się, jak wielką rolę odgrywa w budowaniu relacji z władzami lokalnymi czy mieszkańcami gmin, na terenie których funkcjonują firmy, zwłaszcza jeżeli podejmowane przez nie działania dotyczą ochrony środowiska, czy likwidowania bezrobocia, poprzez oferowane w firmie miejsca pracy.

SOB stał się jednym z najważniejszych zagadnień w dyskusjach ludzi biznesu, polityków, działaczy związkowych, konsumentów, organizacji pozarządowych i naukowców. W niektórych krajach nieobowiązkowe praktyki SOB władze publiczne włączyły do działań obligatoryjnych, wprowadzając odpowiednie przepisy. Na przykład w Danii od 2010 roku największe przedsiębiorstwa państwowe i prywatne muszą obowiązkowo

10 *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18.07.2001.

11 *Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Commission of the European Communities, Brussels, 2.06.2002.

12 Więcej informacji: www.csreurope.org

sporządzać raporty CSR¹³.

Jaka będzie przyszłość Społecznej Odpowiedzialności Biznesu nie wiadomo. Można spotkać się z przeciwstawnymi opiniami na ten temat – optymistycznymi (koncepcja ta będzie się rozwijać pod wpływem potrzeby oceny roli przedsiębiorstw w społeczeństwie¹⁴) i pesymistycznymi (SOB nie odniesie sukcesu, dopóki firmy głównego nurtu nie zaczną przedstawiać pewnych aspektów SOB jako krytycznych dla uzyskanych lub przyszłych wyników firmy¹⁵).

1.2. Pojęcie i definicja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu leży na pograniczu nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu oraz etyki. Pojęcie „społecznej odpowiedzialności” najczęściej kojarzone jest z filantropijnymi działaniami podejmowanymi przez biznes. Mimo, że obecnie jest ono znane i stosowane w Polsce i na świecie, to należy podkreślić, że naukowcy i badacze tematu wielokrotnie wypowiadający się na temat „Społecznej Odpowiedzialności Biznesu” (SOB lub CSR), nie byli i nadal nie są zgodni co do definicji i na przestrzeni dekad sformułowali wiele jej propozycji¹⁶. Część naukowców wciąż próbuje znaleźć tę jedną właściwą definicję, ujmującą istotę „Społecznej Odpowiedzialności Biznesu”. Inni natomiast twierdzą, że istniejących definicji jest zbyt wiele, co utrudnia nie tylko interpretację zjawiska, lecz nawet jego rozwój¹⁷.

Warto sprawdzić, dlaczego tak trudno o jednolitą definicję „Społecznej Odpowiedzialności Biznesu”. Wychodząc od znaczenia poszczególnych słów, można zacytować fragment opracowania Magdaleny Suskiej: „Etymologia pojęcia <<Społeczna Odpowiedzialność Biznesu>> jest różna. <<Słownik języka polskiego>> definiuje <<odpowiedzialność>> jako obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje lub czyjeś czyny lub przyjęcie na siebie obowiązku zadbania o kogoś lub coś¹⁸. Definicja ta traktuje odpowiedzialność w odniesieniu do jednostki. Z kolei <<odpowiedzialność społeczna>> rozszerza znaczenie odpowiedzialności na większą grupę niż jednostka, np.

13 www.csrinfo.org.pl za: M. Suska, *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – studium porównawcze reżimów prawnych*, Roczniki Administracji i Prawa nr XVI (2), 20.12.2016, s. 306.

14 S. D. Lydenberg, *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2005.

15 D. Vogel, *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, The Brookings Institution, Washington 2005.

16 zob.: C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938; J. M. Clark, *Social Control of Business*, McGraw-Hill, New York, 1939; T. J. Kreps, *Measurement of the Social Performance of Business [w:] Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee*, Monograph No. 7, Government Printing Office, Washington, 1940; H. R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, USA, 1953; B. M. Selekman, *A Moral Philosophy for Management*, McGraw-Hill, New York, 1959; M. Heald, *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*, *Business History Review*, 31, 1957, s. 375–84; R. Eels, *Corporate Giving in a Free Society*, Harper, New York, 1956; K. Davis, *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, *California Management Review* 2, spring 1960, p. 70–6; W. C. Frederick, *The Growing Concern over Business Responsibility*, *California Management Review*, 2, 1960, s. 54–61; G. Steiner, *Business and society*, New York, 1971; J. Backman (ed.), *Social responsibility and accountability*, New York, 1975; W. C. Frederick, *From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought*, Graduate school of business: University of Pittsburgh, Working paper no. 279, 1978; W. C. Frederick, *Moving to CSR4: What to Pack for the Trip*, *Business & Society*, 37(1), Mar. 1998, p. 40–59; W. C. Frederick, *Corporation Be Good: The Story of Corporate Social Responsibility*, Dog Ear Publishing, Indianapolis, 2006; A. B. Carroll (ed.), *Managing Corporate Social Responsibility*, Little, Brown and Co., Boston, 1977; A. B. Carroll, *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, „*Business & Society*” 1999, vol. 38, No. 3, s. 40-42 i wiele innych.

17 M. van Marrewijk, *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion*, „*Journal of Business Ethics*” 2003, vol. 4, s. 95-105.

18 <http://sjp.pwn.pl/szukaj/odpowiedzialnosc.html>

wobec społeczności lokalnych, regionalnych, całego narodu, a nawet wszystkich ludzi na świecie. Według <<Słownika języka polskiego>> pojęcie <<społeczny>> ma również wiele znaczeń, np.: odnoszący się do społeczeństwa lub jego części, wytworzony przez społeczeństwo i będący jego wspólną własnością, przeznaczony do obsługiwanego społeczeństwa, działający bezinteresownie dla dobra jakiejś części społeczeństwa, dotyczący postaw lub działań większości członków danej społeczności, organizowany przez jakąś społeczność bez udziału państwa¹⁹. Wieloznaczne jest również pojęcie „społecznej odpowiedzialności”. W literaturze wyróżnia się dwa jej rodzaje – pierwszy określa, w jaki sposób przedsiębiorstwo oddziałuje na społeczeństwo, drugi mówi o tym, co można zrobić dla społeczeństwa²⁰.

„Analizując znaczenie pojęcia CSR, należy także rozstrzygnąć kwestię jego charakteru – czy odnosi się ono do rozwiązywania problemów społecznych, czy do poprawy warunków życia społeczeństwa oraz rozważyć następujące zagadnienia: kto ponosi odpowiedzialność (przedsiębiorstwo, menadżerowie), względem kogo/czego posiadamy odpowiedzialność (interesariusze przedsiębiorstwa, środowisko naturalne) i gdzie szukać odpowiedzialności (łańcuch dostaw, produkcja, sprzedaż i działania posprzedażowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, finansowymi, badania i rozwój itp.)”²¹.

Jedną z pierwszych definicji „społecznej odpowiedzialności” przedstawił, nazywany „ojcem CSR”, Howard R. Bowen, we wspomnianej już książce „Social Responsibilities of the Businessman” opublikowanej w 1953 roku²². Według Bowena, przypomnijmy – społeczna odpowiedzialność odnosi się do obowiązków przedsiębiorców w zakresie prowadzenia tych polityk, podejmowania tych decyzji lub podążania za tymi działaniami, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości społeczeństwa. Natomiast według innego pioniera koncepcji SOB – Williama C. Fredericka – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu opiera się na idei menedżerów korporacyjnych jako powierników publicznych oraz idei równoważenia roszczeń (dzisiaj powiedzielibyśmy – interesariuszy) wobec zasobów korporacyjnych, a także akceptację filantropii jako przejawu wsparcia biznesu na rzecz pozytywnych idei²³. Według Fredericka korporacje mają moralny obowiązek działać na rzecz społecznego dobrostanu. Może to być działanie spontaniczne (wynikające z własnego interesu) lub wymuszone przez regulacje prawne²⁴. Jeszcze inaczej rozumiał SOB Harold L. Johnson, który w wydanej w 1971 roku książce, pt. „Business in Contemporary Society: Framework and Issues” zaprezentował własną definicję społecznej odpowiedzialności firm. Według niego firma odpowiedzialna społecznie to taka, której kadra

19 <http://sjp.pwn.pl/szukaj/spoteczny.html>. M. Suska, *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu – studium porównawcze reżimów prawnych*, Roczniki Administracji i Prawa nr XVI(2), 20.12.2016, s. 300.

20 zob.: P. Drucker, *Mysli przewodnie*, Warszawa 2001, s. 83.

21 M. Suska, Op.Cit.

22 H. R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, USA, 1953.

23 W. C. Frederick, *The Growing Concern over Business Responsibility*, California Management Review, 2, 1960, s. 54–61.

24 W.C. Frederick, *From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought*, Working Paper, no. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978; W.C. Frederick, *Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and avoidable in ethical affairs*, California Management Review, vol. 28, no. 2, 1986, s. 12-25; W.C. Frederick, *Moving to CSR4*, *Business & Society Review*, vol. 37, no. 1, 1998, s. 40-59.

kierownicza równoważy rozliczne interesy. Zamiast dążyć tylko do większych zysków dla swoich akcjonariuszy, odpowiedzialne przedsiębiorstwo uwzględnia również pracowników, dostawców, pośredników, lokalne społeczności i naród²⁵.

Istotny wkład w rozwój koncepcji SOB ma także R. Edward Freeman, który zajmował się wpływem relacji firmy z różnymi interesariuszami na jej sukces w biznesie. Według niego przedsiębiorstwo, jeśli chce zarządzać efektywnie, musi uwzględniać w swoich działaniach i decyzjach szersze grono, nie tylko strony bezpośrednio zaangażowane w interakcje z firmą, jak klienci czy dostawcy. Teoria interesariuszy Freemana zaprezentowana w publikacji „Strategic Management: A Stakeholder Approach” z 1984 roku²⁶ zakłada: prowadzenie stałego dialogu z inicjatywy firmy również z nierynkowymi interesariuszami firmy (jak np. władze lokalne, agencje rządowe, media), opracowywanie map interesariuszy, prowadzenie analizy zainteresowanych stron i uwzględnianie ich oczekiwań w decyzjach biznesowych. W swoich wcześniejszych pracach Freeman uważał, że wszystko to ma służyć przetrwaniu na rynku, a zatem firma powinna liczyć się z tymi interesariuszami, którzy wspierają przedsiębiorstwo w osiągnięciu celów biznesowych lub temu zagrażają (albo potencjalnie mogą mieć taką moc). Później uznał, że menadżerowie powinni działać w interesie wszystkich interesariuszy, nie wyróżniając żadnego z nich oraz powinni dążyć do równoważenia ich sprzecznych oczekiwań.

Bardzo popularny model SOB Carrolla opisuje poziomy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w formie piramidy²⁷. Fundament SOB stanowi odpowiedzialność ekonomiczna (zgodnie z hasłem *be profitable*), obejmująca: maksymalizowanie zysków, zdobycie i utrzymanie silnej pozycji konkurencyjnej, efektywność i rozwój. Na wyższym poziomie SOB pojawia się odpowiedzialność prawna (*obey the law*), czyli działanie zgodnie z przepisami prawa, wypełnianie zobowiązań z niego wynikających, dostarczanie bezpiecznych produktów, zgodnych z wymaganiami przepisów. Trzeci poziom SOB stanowi odpowiedzialność etyczna (*be ethical*), rozumiana jako działanie zgodne z normami i oczekiwaniami społecznymi. Najwyższy 4. poziom tworzy odpowiedzialność filantropijna (*be a good corporate citizen*), czyli działalność dobroczynna, wspieranie nauki, sztuki i edukacji, zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnych oraz podnoszenia jakości życia. Model zakłada stopniowe przechodzenie przedsiębiorstwa na kolejne szczeble odpowiedzialności, jednak w praktyce niestety zdarzają się przedsiębiorstwa, które są dochodowe i prowadzą działalność filantropijną, ale mają problemy z prawem i działalnością etyczną. W tym przypadku działalność filantropijna wykorzystywana jest instrumentalnie do poprawy wizerunku i pozyskania nowych klientów.

W historycznym już dokumencie Komisji Europejskiej z 2001 roku pn. „Green Paper.

25 H. L. Johnson, *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Pub. Co., 1971, s. 50.

26 R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984; R. E. Freeman (i in.), *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.

27 A.B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons*, vol. 34, no. 4, 1991, s. 39-48.

Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility” możemy przeczytać, że większość definicji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu opisuje ją jako koncepcję, zgodnie z którą firmy dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i środowiskowe w swoich działaniach biznesowych i w interakcji z interesariuszami. Bycie odpowiedzialnym społecznie oznacza nie tylko spełnienie oczekiwań prawnych, ale także wyjście poza te oczekiwania i inwestowanie „więcej” w kapitał ludzki, środowisko naturalne i relacje z interesariuszami²⁸. W 2011 roku Komisja Europejska wprowadziła nową definicję, zgodnie z którą: SOB to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”²⁹.

W Polsce również funkcjonuje ministerialna definicja społecznie odpowiedzialnego biznesu. Według Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Rzeczypospolitej Polskiej: „Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne, długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych tak dla przedsiębiorstwa, jak i jego całego otoczenia, pracowników, wszystkich interesariuszy i społeczności, w której działa firma. Odpowiedzialność firmy oznacza zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z otoczeniem firmy, czyli interesariuszami”³⁰. Polska ministerialna definicja nie odnosi się do zobowiązań prawnych czy moralnych, ale do konkretnych działań, które definiują społecznie odpowiedzialny biznes.

Współcześnie przedsiębiorstwa traktują społeczną odpowiedzialność biznesu jako element systemu zarządzania, który polega na budowie dobrych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, w celu realizacji zrównoważonego rozwoju firmy. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa zostaje więc oderwana od moralności, religii, zobowiązań społecznych, np. bogatych wobec biednych, a staje się powszechnym działaniem, dzięki któremu przedsiębiorstwo szybciej i sprawniej osiąga wyznaczone cele. Zobowiązanie do działań etycznych, zgodnych z wymaganiami etyki biznesu, dotyczy nie tylko przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych, ale wszystkich przedsiębiorstw działających na rynku. Ma to związek z tym, że dobre relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami procentują w: osiąganiu lepszych efektów promocji, podniesieniu prestiżu marki, zwiększeniu atrakcyjności zatrudnienia i kooperacji z firmą, ale także obniżają ocenę poziomu ryzyka społecznego i środowiskowego wobec przedsiębiorstwa.

Realizując wymogi prawa, każde przedsiębiorstwo staje się w mniejszym lub większym stopniu społecznie odpowiedzialne, ale prawo daje przedsiębiorstwom dużą dowolność w podejmowaniu decyzji. Na przykład przedsiębiorstwo z kapitałem zagranicznym transferując (zgodnie z prawem) swoje zyski do kraju macierzystego, staje się bardziej odpowiedzialne wobec właścicieli kapitału, a reinwestując je w Polsce, bardziej odpowiedzialne wobec polskich pracowników czy władz publicznych. Społeczna Odpo-

28 *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18.07.2001, s. 8.

29 *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, KE, Bruksela, 2011.

30 *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu*, <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl>

wiedzialność Biznesu nie polega więc na mitycznym „zaangażowaniu społecznym” ale na konkretnych działaniach i transferach pieniężnych ukierunkowanych na budowę dobrych relacji z interesariuszami zlokalizowanymi w konkretnym kraju.

Reasumując, przedsiębiorstwa podejmując konkretne działania z zakresu CSR, kierują się w pierwszej kolejności kryterium osiągnięcia korzyści ekonomicznej i redukcji ryzyka społecznego i środowiskowego, a czynnik moralności czy zobowiązań społecznych przedsiębiorstwa staje się czynnikiem ważnym, aczkolwiek nie kluczowym.

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jest więc racjonalnym elementem systemu zarządzania przedsiębiorstwem, który buduje dobre relacje z różnymi grupami interesariuszy (a więc wpływa na zdobycie określonej pozycji rynkowej), opartym na konkretnych, praktycznych działaniach.

W ocenie autorki niniejszego rozdziału „(...) działania społecznie odpowiedzialne to działania w pełni dobrowolne, czynione z chęci uwzględniania interesów społecznych, otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, pod wpływem przekonania o słuszności takiego postępowania, a nie pod wpływem jakichkolwiek nakazów czy regulacji prawa. Tak więc, społeczna odpowiedzialność [biznesu] dotyczy tego co firmy mogą, a nie muszą, zrobić”³¹. Zaprezentowana definicja oddaje rozumienie idei SOB przez współczesne polskie przedsiębiorstwa, a w szczególności te spełniające kryteria wspomnianego Programu Promocji Kultury Przedsiębiorczości „Przedsiębiorstwa Fair Play”. Z bezpośrednich relacji laureatów programu (przedsiębiorców) wynika, że są oni społecznie odpowiedzialni przede wszystkim dlatego, że postępowanie takie jest konsekwencją ich systemu wartości, a także wypływa z potrzeby serca i z wewnętrznego przekonania o obowiązkach wobec społeczeństwa, wobec osób poszkodowanych, potrzebujących pomocy czy gorzej sytuowanych.

Analizując rozliczne definicje Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz przykłady postępowania firm wpisujące się w tę koncepcję, można odnieść wrażenie, że najpierw pojawiały się działania przedsiębiorstw, a następnie naukowcy starali się je zdefiniować i rozwijali je twórczo, ogłaszając kolejne teorie, które z kolei stanowiły podbudowę teoretyczną i naukową dla biznesu do podejmowania nowatorskich przedsięwzięć dla dobra społecznego, niewymuszonych przepisami prawa.

Już na podstawie powyższych przykładów i bez rozstrzygania, która z definicji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest najbardziej poprawna, możemy zauważyć, że zarówno ludzie biznesu (choć zapewne nie wszyscy), jak i inne środowiska uznają, że przedsiębiorcy mają pewne zobowiązania wobec swojego wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia oraz że ponoszą odpowiedzialność wobec społeczeństwa w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą.

31 M. Bąk (red.), *Standard „Zatrudnienie Fair Play”. Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007, s. 8.

Ponadto z punktu widzenia interesariuszy wydaje się mniej istotne, jakie są motywacje przedsiębiorców, którzy uwzględniają szeroko rozumiane dobro publiczne. Bez względu na to czy troszczą się o pracowników po to, by pracowali bardziej wydajnie, czy autentycznie są zainteresowani ich losem i poprawą ich sytuacji, lub liczą na przychylną opinię publiczną, wspierając lokalne społeczności i potrzebujących oraz działając z poszanowaniem środowiska naturalnego, podejmowane przez nich działania są jak najbardziej pożądane i oczekiwane.

1.3. Społeczna odpowiedzialność władz publicznych

Społeczna odpowiedzialność władz publicznych jest zagadnieniem określającym, jak dalece władza publiczna powinna ingerować w decyzje życiowe obywateli oraz na ile obywatele są w stanie sami organizować się do realizacji celów społecznych. Pojęcie to ma więc charakter typowo polityczny jako odpowiedzialność władzy za społeczeństwo (naród) oraz społeczno-ekonomiczny – jako odpowiedzialność władzy za prawidłowość realizacji rozwoju społeczno-ekonomicznego.

Władze publiczne, w miarę rozwoju gospodarczego i społecznego, starały się (i czynią to obecnie) w coraz większym stopniu regulować sposób prowadzenia działalności gospodarczej, aby zabezpieczyć interesy „słabszych stron” w relacji z przedsiębiorcami. Stosunki pracodawca – pracownik, relacje firm z klientami i dostawcami, zobowiązania wobec władz publicznych, środowiska naturalnego i najbliższego otoczenia podlegają obecnie licznym aktom prawnym. Stopień swobody w kształtowaniu tych relacji pozostawiany przedsiębiorcom zmieniał się w czasie i obecnie jest zróżnicowany w poszczególnych krajach. Bez względu na to, jak bardzo władze publiczne będą starały się regulować działania przedsiębiorców wypełniających swoje powinności wobec społeczeństwa, należy zdać sobie sprawę, że Państwo nie ureguluje wszystkich sfer, w jakich działa biznes. Dlatego wspieranie rozwoju koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, rozumianej jako dobrowolne działania prospołeczne firm, obok spełniania przez nie wymogów wynikających z przepisów prawa, leży w interesie władz publicznych i nas wszystkich. Im więcej przedsiębiorstw, które rozumieją swoją rolę szerzej niż tylko jako dostarczanie społeczeństwu usług i dóbr oraz działanie dla zysku, tym więcej zadowolonych klientów, dostawców, pracowników, udziałowców, akcjonariuszy, kooperantów, organizacji pozarządowych, władz wszystkich szczebli, a także obywateli.

Istnieje wiele obszarów, w które potencjalnie mogłyby włączać się władze publiczne, by wspierać wysiłki na rzecz wdrażania w Polsce zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Jednym z nich jest opracowanie standardów świadczących o tym, że przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne społecznie, a także opracowanie odpowiednich regulacji prawnych sprzyjających wdrażaniu zasad SOB. Innym ważnym obszarem działań, w które powinny włączać się władze i instytucje publiczne, jest edukacja i promocja idei społecznej odpowiedzialności, ponieważ braki w tym względzie są duże, czego

dowodzą wyniki badania przedstawione poniżej.

1.3.1. Przegląd badań odnośnie implementacji SOB w Polsce

Zgodnie z wynikami badań PARP, w 2011 roku pojęcie „Społecznej Odpowiedzialności Biznesu” znało tylko 31% badanych przedstawicieli firm działających w Polsce, ale trzeba zauważyć, że wyższe wskaźniki znajomości SOB odnotowano w dużych firmach (70%) oraz podmiotach prowadzących działania na rynkach zagranicznych (59%)³². Respondenci pytani o to, co rozumieją pod pojęciem SOB, najczęściej wymieniali: dobre relacje z pracownikami, kontrahentami, klientami (22% wskazań), dbanie o środowisko naturalne (21%) oraz uczciwość wobec klientów, pracowników, kontrahentów (19%). Więcej szczegółów – w Tabeli 1.

Tabela 1. Najważniejsze aspekty społecznej odpowiedzialności w rozumieniu respondentów (n=368)

Najważniejsze aspekty społecznej odpowiedzialności	% wskazań
Dobre relacje z pracownikami, kontrahentami, klientami	22
Dbanie o środowisko naturalne	21
Uczciwość wobec klientów, pracowników, kontrahentów	19
Działanie na rzecz społeczności lokalnej, społeczeństwa	12
Dbanie o firmę, o jej rozwój, szacunek dla pracy, zysk	11
Przestrzeganie przepisów prawa, norm, praw człowieka	10
Uwzględnianie interesów innych niż własne	9
Etyka	8
Rzetelność	6
Współpraca, partnerstwo	

Źródło: Ocena stanu wdrażania standardów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach, PARP, Warszawa, 2011.

Badane przedsiębiorstwa zasady Społecznej Odpowiedzialności Biznesu stosowały najczęściej w ramach dwóch obszarów: relacji z konsumentami i relacji z pracownikami (odpowiednio 43% i 45% wskazań). Zgodnie z wynikami badań PARP, przedsiębiorstwa stosujące SOB uzyskiwały szereg korzyści, w tym m.in.: poprawę wizerunku firmy (74%), zwiększenie motywacji pracowników (58%) oraz generowanie dodatkowych przychodów (45%).

32 Ocena stanu wdrażania standardów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach, PARP, Warszawa 2011.

W 2012 r. w krajach UE przeprowadzono badania na temat tego, jak przedsiębiorstwa wpływają na społeczeństwo³³. Na pytanie, czy w porównaniu do sytuacji sprzed 10 lat przedsiębiorstwa ogólnie zwracają więcej czy mniej uwagi na swój wpływ na społeczeństwo, 37% respondentów w Polsce odpowiedziało, że więcej, ale aż 40%, że mniej (dla 27 państw UE wskaźniki te wyniosły odpowiednio 40% i 39%; najwyższe wskaźniki „większej uwagi” odnotowano na Malcie, w Szwecji, w Holandii i w Danii – odpowiednio: 65%, 58%, 53% i 50%)³⁴.

Na pytanie, czy badane osoby czują się odpowiednio poinformowane na temat tego, co robią przedsiębiorstwa, aby postępować odpowiedzialnie w stosunku do społeczeństwa, aż 66% respondentów w Polsce odpowiedziało, że czują się niepoinformowani, a tylko 30%, że poinformowani (dla 27 państw UE wskaźniki te wyniosły odpowiednio 62% i 36%; najwyższe wskaźniki „poinformowania” odnotowano w: Danii, Holandii, Szwecji i Finlandii – odpowiednio: 67%, 53%, 51% i 51%).

Wśród działań, poprzez które przedsiębiorstwa pozytywnie wpływają na społeczeństwo, polscy respondenci najczęściej wymieniali: tworzenie nowych miejsc pracy (56% wskazań), przyczynianie się do wzrostu gospodarczego (30%), zapewnienie szkoleń pracownikom (30%), płacenie podatków (26%) oraz rozwój innowacyjnych produktów/usług (23%). Szczegóły przedstawia Tabela 2.

Tabela 2. Główne działania, poprzez które przedsiębiorstwa pozytywnie wpływają na społeczeństwo

Działania o pozytywnym wpływie na społeczeństwo	Polska	EU-27
Tworzenie nowych miejsc pracy	56%	57%
Przyczynianie się do wzrostu gospodarczego	30%	32%
Zapewnienie szkoleń pracownikom	30%	31%
Płacenie podatków	26%	25%
Rozwój innowacyjnych produktów / usług	23%	27%
Finansowe i rzeczowe wspieranie miejscowej ludności	18%	16%
Zapewnianie zysku inwestorom	18%	15%

* odsetek wskazań na odpowiedzi z listy (maksymalnie 3)

Źródło: *How companies influence our society: Citizens' view*, EC, Flash Eurobarometer 363, 2013.

Wśród działań, poprzez które przedsiębiorstwa negatywnie wpływają na społeczeń-

33 *How companies influence our society: Citizens' view*, EC, Flash Eurobarometer 363, 2013.

34 *Ibidem*.

stwo, polscy respondenci najczęściej wymieniali: korupcję (53% wskazań), złe warunki pracy / nieprzestrzeganie standardów (47%), zmniejszanie liczby pracowników (40%), zanieczyszczanie środowiska (37%) oraz złą jakość produktów i usług (21%). Szczegóły przedstawia Tabela 3.

Tabela 3. Główne działania, poprzez które przedsiębiorstwa negatywnie wpływają na społeczeństwo

Działania o negatywnym wpływie na społeczeństwo	Polska	EU-27
Korupcja	53%	41%
Złe warunki pracy / nieprzestrzeganie standardów	47%	35%
Zmniejszanie liczby pracowników	40%	39%
Zanieczyszczanie środowiska	37%	39%
Zła jakość produktów i usług	21%	19%
Nadmierny wpływ na politykę rządową	17%	28%
Promowanie nadmiernej konsumpcji	14%	25%

* odsetek wskazań na odpowiedzi z listy (maksymalnie 3)

Źródło: *How companies influence our society: Citizens' view*, EC, Flash Eurobarometer 363, 2013.

1.4. Podsumowanie

Pomimo wielu badań, prac naukowych, projektów i kampanii upowszechniających społeczną odpowiedzialność biznesu, zrealizowanych również w Polsce, przedsiębiorcy nadal potrzebują inspiracji i przykładów działań z zakresu CSR, natomiast społeczeństwo powinno otrzymywać więcej informacji poszerzających wiedzę na temat realizowanych przez przedsiębiorstwa działań oraz roli przedsiębiorców, jaką odgrywają obecnie w tworzeniu wolnej gospodarki, a co za tym idzie niepodległości i niezależności gospodarczej naszego kraju i jak ogromny był ich wkład i zaangażowanie w minionych, a tak ważnych dla Polski ostatnich stu latach. Władzom publicznym powinno zależeć, aby idea Społecznej Odpowiedzialności Biznesu była szeroko upowszechniana w społeczeństwie, znana od najmłodszych lat i aby postawy przedsiębiorców wpisujące się w tę koncepcję szerzyły się i były twórczo rozwijane przez następne pokolenia.

Można mieć nadzieję, że mimo zróżnicowanych opinii co do przyszłości Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, idea ta nadal będzie rozwijana przez przedsiębiorców, a władze publiczne dostrzegając wielorakie korzyści płynące z jej praktycznego wymiaru, będą wspierać inicjatywy w tym obszarze.

2. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu u zarania niepodległości Polski do 11 listopada 1918 roku

Wprowadzenie

Analizowany w tym rozdziale okres składa się z dwóch podokresów: długotrwałego pokoju trwającego przez większą część XIX wieku aż do wybuchu wojny w 1914 roku oraz czasu od początku I wojny światowej do momentu przekazania władzy przez Radę Regencyjną Naczelnikowi Państwa Józefowi Piłsudskiemu. Pierwszy podokres charakteryzował się nierównomiernym rozwojem społecznymi i był przerywany niepokojami społecznymi, takimi jak: polskie powstania narodowe, Wiosna Ludów, czy Rewolucja 1905 roku. Jednak w tym czasie biznes mógł pełnić role społecznie odpowiedzialne we współczesnym rozumieniu tego pojęcia, czyli jako dobrowolne działania biznesu podejmowane na rzecz różnych grup interesariuszy. Drugi podokres miał dla ziem polskich inne znaczenie. W tym czasie najważniejszym zadaniem polskiego biznesu było wspieranie budowy niepodległości kraju, zarówno w zakresie wkładu materialnego, działań organizacyjnych, jak również osobistego uczestnictwa w walce. W tym okresie ważna też była, wliczana do SOB, działalność charytatywna, jednak zasadniczym kierunkiem Społecznej Odpowiedzialności Biznesu było wsparcie budowy niezależnego bytu narodowego.

Okres do wybuchu I wojny światowej charakteryzował się żywiołowym rozwojem kapitalizmu, przemysłu i miast. W polskiej historiografii bardzo szczegółowo analizuje się rozwój przemysłu i jego wpływ na warunki życia robotników czy ludności miejskiej, dostrzegając zasadnicze problemy rozwojowe tej sfery. Natomiast problematyka dotycząca rozwoju wsi i rolnictwa nie jest traktowana na równi, lub wręcz pomijana. Tymczasem ówczesne ziemie polskie miały w zdecydowanej większości charakter rolniczy i w zależności od zaboru na terenach wiejskich żyło 70-85% ludności. Jest więc oczywiste, że analizując okres poprzedzający uzyskanie przez Polskę niepodległości, należy zwrócić uwagę zarówno na społeczną odpowiedzialność w sferze gospodarki wiejskiej, głównie w rolnictwie, jak i w sferze miejskiej oraz w sferze przemysłu.

Rozdział ten dotyczy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu u zarania niepodległości Polski do 11 listopada 1918 roku. Przyjęto w nim, że wobec prowadzenia na ziemiach polskich w latach 1914-1918 gospodarki wojennej, nie da się rozdzielić w prosty sposób Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i społecznej odpowiedzialności polskich środowisk patriotycznych, w związku z prowadzeniem przez nie działań na rzecz niepodległości kraju. Reasumując, podstawowym zadaniem Społecznej Odpowiedzialności Biznesu okresu pokoju było wspieranie postępu społecznego i realizowanie klasycznych dla CSR działań na rzecz interesariuszy, a także przeciwstawianie się dyskryminacji narodowej ze strony zaborców. Podstawowym zadaniem Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w okresie I wojny światowej było wspieranie działań na rzecz odzyskania niepodległości kraju oraz dodatkowo udzielanie się biznesu w zakresie działań na rzecz interesariuszy, co powodowało znaczące przeorientowanie priorytetów.

2.1. Elementy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w sferze gospodarczej w okresie pokoju do 1914 roku

Dziewiętnasty wiek był niewątpliwie wiekiem przełomowym z punktu widzenia przemian gospodarczych ziem polskich. Na początku XIX wieku ziemie polskie były w przeważającej mierze obszarem rolniczym, w większości feudalnym, z dominującą liczebnie warstwą chłopską, podlegającą bezwzględnemu wyzyskowi ze strony szlachty i arystokracji zarówno polskiej, rosyjskiej, niemieckiej czy austriackiej oraz lichwy z przeważającym elementem żydowskim. Dla wielu mieszkańców wsi jedyną drogą wyzwolenia się z pańszczyzny i nędzy była ucieczka do miast, które szybko się rozrastały pod wpływem rozwijającego się przemysłu. O ile Wiosna Ludów w Europie była spowodowana w większości dążeniem do uzyskania większej wolności przez różne warwy społeczne i grupy narodowe, to polskie powstania XIX wieku (listopadowe i styczniowe) były zrywami narodowymi o charakterze szlacheckim. Nie przyciągnęły one szerzej innych warstw społecznych do walki o wolną Polskę, zwłaszcza nie przyciągnęły chłopstwa.

W wyniku różnego rodzaju nacisków wynikających zarówno z modernizacji oświeceniowej, jak i ze skutków Wiosny Ludów oraz nieudanych powstań w Polsce, wszystkie państwa zaborcze przeprowadziły na ziemiach polskich likwidację pańszczyzny, pozostawiając jednak w rękach szlachty i arystokracji ich majątki ziemskie. W Wielkopolsce pańszczyznę zniesiono w 1823 roku, w zaborze austriackim w 1848, a w zaborze rosyjskim w 1864. W efekcie polscy chłopcy uzyskali od zaborców wolność osobistą i ekonomiczną. Po uwłaszczeniu chłopów, społeczeństwo na ziemiach polskich stało się społeczeństwem ludzi wolnych, w znaczeniu nieprzynależnych do nikogo i mogących stanowić o sobie. Natomiast warstwa szlachecka zaczęła się przeobrażać w ziemiaństwo, do którego w związku z uwolnionym obrotem ziemią, zaczęli przechodzić przedstawiciele innych warstw.

Pod koniec XIX wieku trudno było dalej stosować wcześniejszy podział na chłopstwo

i ziemiaństwo, ponieważ ziemiaństwo zajęło się prowadzeniem dużych obszarowo gospodarstw rolnych³⁵ i wraz z mechanizacją rolnictwa gospodarstwa te zaczęły przeobrażać się z tradycyjnych folwarków w kapitalistyczne przedsiębiorstwa rolne, oparte na płatnej pracy najemnej i mechanizacji rolnictwa. Duża część tych przedsiębiorstw prowadziła: gorzelnie, młyny, małe browary, mleczarnie czy uprawy przemysłowe typu: chmiel, len, konopie, buraki cukrowe, rzepak itp. Ponieważ zmiana dotyczyła w większości właścicieli ziemskich, będziemy tą grupę od końca XIX wieku nazywać przedsiębiorcami rolnymi, a ich gospodarstwa przedsiębiorstwami rolnymi³⁶. Zachodzące przeobrażenia dotyczyły również chłopstwa, w obrębie którego dominującą grupą byli gospodarze wiejscy, czyli właściciele ziemi i drobnotowarowi producenci rolni. Drugą grupą byli natomiast bezrolni³⁷, którzy przeobrażali się w warstwę robotniczą zarówno wiejską, jak i miejską. Z punktu widzenia prowadzenia biznesu pod koniec XIX wieku wieś stawała się kapitalistyczna, a jej krajobraz tworzyli drobnotowarowi gospodarze wiejscy i przedsiębiorcy rolni³⁸. Krajobraz ten uzupełniali pracownicy najemni, którzy zaliczali się albo do warstwy robotniczej albo do nielicznej na wsi, inteligencji.

Wraz z postępowaniem cywilizacji, w każdym zaborze zaczęto prowadzić (również na wsiach) powszechną edukację dzieci na poziomie elementarnym, wychodząc z przekonania, że zarówno wojsko, jak i rozwijający się przemysł oraz handel potrzebują ludzi umiejących czytać i pisać. W poszczególnych zaborach ludność polska niestety podlegała w większym lub mniejszym stopniu albo germanizacji albo rusyfikacji, a nauka w języku polskim była bardzo utrudniona, lub wręcz niemożliwa. Sytuacja nieco zmieniała się wraz z rozwojem autonomii galicyjskiej i edukacja w języku polskim w zaborze austriackim stopniowo została przywrócona. Był to początek powszechnego czytelnictwa książek i prasy, co poszerzało horyzonty ludności miast i wsi, a także motywowało do zmiany miejsca zamieszkania, nie tylko w najbliższej okolicy, lecz także na tereny znacznie oddalone, jak choćby USA. Zmiany w Europie zbiegły się bowiem z wprowadzeniem po wojnie secesyjnej w USA otwartej polityki imigracyjnej, co zwiększyło liczbę ludności USA z 31 mln w 1860 roku do 92 mln w 1910 roku. Duża część nowych imigrantów pochodziła z Europy Środkowej, w tym z ziem polskich, głównie z obszarów wiejskich.

Jak widać, na przestrzeni drugiej połowy XIX wieku, do I wojny światowej społeczeństwo na ziemiach polskich stało się społeczeństwem ludzi wolnych, elementarnie wy-

35 Lub przechodziło do warstwy inteligentkiej i w większości przenosiło się do miast.

36 Stosowany do tej pory termin „ziemiaństwo” oddaje element ceremonialno-historyczny, a nie realne znaczenie ekonomiczne tej grupy przedsiębiorców w tym okresie.

37 Najczęściej w wyniku zasad dziedziczenia ziemi w zaborze pruskim i rosyjskim, które nakazywały pozostawienie ziemi przy najstarszym synu.

38 Ponieważ Konstytucja marcowa z 1921 roku zniósła wszelkie przywileje stanowe, w jej duchu nie będziemy stosować terminów, ziemiaństwo i chłopstwo, zastępując je wyrażeniami przedsiębiorcy rolni i gospodarze wiejscy (rolnicy posiadający własną ziemię). Sformułowania ziemiaństwo i chłopstwo podkreślają pochodzenie i budują uprzedzenia, a sformułowania gospodarze wiejscy i przedsiębiorcy rolni odzwierciedlają realne funkcje ekonomiczne w tym okresie. Oczywiście zdarzały się rzadkie sytuacje, kiedy wielkie gospodarstwo rolne zostawało oddane w dzierżawę przez jego właściciela w zamian za czynsz. W takiej sytuacji właściciel stawał się kapitalistycznym rentierem zarabiającym na rencie gruntowej, czyli właścicielem ziemskim.

edukowanych i mobilnych, często podróżujących w poszukiwaniu pracy za Atlantyk, do Nadrenii, Belgii czy Francji ale też powracających z zarobionymi pieniędzmi. Oznaczało to największy przełom w historii społecznej ziem polskich.

Pomimo postępu ekonomicznego, uwłaszczenia chłopów i odzyskanej wolności osobistej, społeczeństwo polskie końca XIX i początków XX wieku częściowo przyzwyczała się do trwałości podziału kraju pomiędzy imperia zaborcze i wykazywało duży poziom lojalności wobec władz. Największy poziom nielojalności wobec władz zaborczych wykazywał ruch socjalistyczny, paradoksalnie mocno zasilony inteligencją, jednak skala jego działania nie była duża. Ruch ten jako pierwszy na taką skalę zaczął łączyć kwestie społecznej sprawiedliwości z niepodległością Polski i to nie tylko na poziomie krajowym ale także międzynarodowym. Chociaż tylko mała część społeczeństwa polskiego doświadczała wyzysku kapitalistycznego (głównie warstwa robotnicza i część ludności miast), to idee socjalistyczne i stanowisko ruchu socjalistycznego w zakresie niepodległości Polski były powszechnie znane. Można postawić tezę, że polskie społeczeństwo w większym stopniu doznawało dyskryminacji narodowościowej niż wyzysku kapitalistycznego. Różne formy dyskryminacji funkcjonujące w zaborze pruskim i rosyjskim często były skierowane przeciwko kościołowi katolickiemu, co prowadziło do konsolidacji społeczności polskiej, w zdecydowanej większości katolickiej.

Szczególnym wyrazem oporu przeciwko germanizacji było zorganizowanie się ludności polskiej w Wielkopolsce, w której odnowiono tradycję pracy organicznej i założono szereg organizacji o charakterze gospodarczym i społecznych, takich jak: Towarzystwo Rolnicze w Piasecznie, Związek Spółek Rolniczych, Towarzystwo Pomocy Naukowej czy Towarzystwa Czytelni Ludowych. W 1901 roku odbył się natomiast skuteczny strajk szkolny we Wrześni, którego powodem było usunięcie języka polskiego z lekcji religii. Jak więc widać, rezultatem akcji germanizacyjnych w Królestwie Pruskim była konsolidacja gospodarcza ludności polskiej w Wielkopolsce oraz postępujący za nią rozwój polskiego rolnictwa, przemysłu i handlu. Skutki były więc odwrotne do zamierzonych przez zaborcę.

W zaborze austriackim polski język dominował na Uniwersytecie Jagiellońskim i zdobywał przewagę na Uniwersytecie Lwowskim. W Warszawie dopiero wojenny gubernator niemiecki pozwolił na uruchomienie w 1916 roku Uniwersytetu Warszawskiego w języku polskim.

Jak wspomniano wcześniej, wraz z rozwojem przemysłu rozwijała się liczebnie społeczność robotnicza i kształtował się ruch robotniczy. W 1893 r. powstała Polska Partia Socjalistyczna, do której w tym samym roku wstąpił, wywodzący się ze zubożałego ziemiaństwa, Józef Piłsudski. Przez 20 lat uczestnictwa w PPS Piłsudski łączył kwestie społeczne z polską sprawą narodową i przez długi czas tego związku był szefem Frakcji Rewolucyjnej PPS, która stawiała sobie za zadanie odzyskanie niepodległości. Piłsud-

ski koordynował szereg nielegalnych działań, jak na przykład akcje zbrojne przeciwko caratowi. I chociaż nie należy przeceniać roli tej partii w rozwoju historycznym Polski, to działania FR PPS były w polskim społeczeństwie zauważane i doceniane. Ruch socjalistyczny i idee społeczne uzyskały znaczące wsparcie społeczne podczas i po rewolucji 1905 roku w Rosji i w Królestwie Polskim.

W 1914 roku Józef Piłsudski porzucił działalność partyjną i zaczął tworzyć Polską Organizację Wojskową o charakterze ponadpartyjnym. Ten ruch przyciągnął do działalności niepodległościowej narodowych demokratów i środowiska ludowe. Pozwolił też na włączenie się środowisk żydowskich do sprawy niepodległościowej. Pomimo faktu, że jako komendant Legionów Polskich, a potem naczelnik Państwa Polskiego, Józef Piłsudski koncentrował się na sprawach wojskowych, to był też działaczem politycznym o wysokim poczuciu sprawiedliwości społecznej, czego wyrazem były jego późniejsze dekrety jako Naczelnika Państwa.

Z tego okresu dobrze znane są działania przedsiębiorców wielkopolskich dotyczące budowy współpracy polskich środowisk gospodarczych i organizowania się do pracy organicznej dla Polski. Warto jednak również wspomnieć o prospołecznej aktywności przedsiębiorców łódzkich, należących do różnych narodowości. Zostały one przywołane w książce M. J. Szymańskiego „Fabrykanci, Burzliwe dzieje łódzkich bogaczy”³⁹. Szymański podaje przykład Ludwika Geyera, ścigniętego z Saksonii do Królestwa Polskiego w 1828 roku, który rozpoczął prowadzenie fabryki tkackiej zwanej Białą Fabryką. Produkowana ona między innymi znane koronki Geyera. Ludwik Geyer był człowiekiem zasłużony na polu społecznym. Sfinansował szkołę dla nieletnich robotników, zorganizował zakładową kasę, z której opłacano lekarza zakładowego i wypłacano zasiłki w przypadku choroby robotników. Geyer przyczynił się też do powstania Męskiego Towarzystwa Śpiewaczego⁴⁰.

Kolejny przykład podany przez M. Szymańskiego dotyczy Juliusza Kunitzera. „W ostatnich dwóch dekadach XIX wieku w fabryce Heintzla i Kunitzera powstało wiele nowych obiektów <<niefabrycznych>>. Firma zbudowała ponad sto domów dla robotników, szkołę fabryczną i szpital. Edukacja i opieka medyczna były zorganizowane na koszt firmy (...). Założono kasę chorych i fundusz pomocy ze ściąganych kar. Chorzy dostawali zasiłki, a kwestie socjalne regulowała komisja powołana z robotników. Funkcjonowało też ubezpieczenie. Gdy zdarzał się śmiertelny wypadek przy pracy, wdowa mogła liczyć na zasiłek w wysokości 2 tysięcy dniówek zmarłego”⁴¹. Innym przykładem dużego zaangażowania na rzecz społeczności lokalnej byli bracia Ludwik i Zenon Anstadowie, którzy założyli browary w Łodzi i w Zduńskiej Woli. W ramach działalności społecznej stworzyli słynny park w Łodzi zwany Helenowem. Pod koniec XIX wieku było to zna-

39 M.J. Szymański, B. Torzański, *Fabrykanci, Burzliwe dzieje łódzkich bogaczy, Zona Zero, Warszawa, 2016.*

40 *Ibidem*, s. 35-36.

41 *Ibidem*, s. 160.

ne miejsce wypoczynku łodzian⁴². Park ten istnieje do dziś, ale największy okres jego świetności przypadł na lata 1885-1914.

Interesujący obraz Społecznej Odpowiedzialności Biznesu przed I wojną światową przynosi analiza sponsorów Łódzkiego Chrześcijańskiego Towarzystwa Dobroczynności (ŁCHTD). Znaczącą pracę w tym zakresie wykonała J. Sosnowska w swojej książce poświęconej roli ŁCHTD w pracy socjalnej⁴³. Łódzkie Chrześcijańskie Towarzystwo Dobroczynności zostało założone w 1885 roku i prowadziło do wybuchu I wojny światowej 20 instytucji socjalnych, edukacyjnych i zdrowotnych. Były to przytułki, sierocińce, ambulatorium lecznicze, szpital dla dzieci, schronisko dla nauczycielek itp.⁴⁴. Podając przykłady ofiarności na rzecz Towarzystwa, J. Sosnowska pisze: „W 1908 r. z okazji zaślubin córki Jakub Hertz ofiarował Towarzystwu 1 tys. rubli, natomiast Ryszard Geyer 500 rubli. W 1909 r. sukcesorowie rodziny Heinzlów, aby uczcić pamięć baronowej Pauliny Heinzel, złożyli ofiarę wysokości 4 tys. rubli, natomiast pracownicy firmy Leona Lappaporta z racji uczczenia pamięci przełożonego przekazali 750 rubli. Jubileusz 75-lecia firmy świętował Karol Steinert i z tej okazji ofiarował ŁChTD 1 tys. rubli⁴⁵. J. Sosnowska wskazuje także, że sporą „grupę wśród ofiarodawców stanowiła społeczność żydowska, która oprócz Łódzkiego Żydowskiego Towarzystwa Dobroczynności, wspierała finansowo również ŁChTD. W 1900 r., po śmierci Izraela K. Poznańskiego, sukcesorzy przekazali na rzecz Towarzystwa 10 tys. rubli, a w 1908 r. dla uczczenia rocznicy jego śmierci ofiarowali 500 rubli Przytułkowi dla Starców i Kalek oraz 300 rubli – pierwszej Ochronce⁴⁶.”

Jak skrupulatnie wyszczególnia J. Sosnowska: „Zamożna część społeczeństwa przekazywała na rzecz organizacji również nieruchomości. Największy legat w nieruchomościach – szpital – otrzymało Towarzystwo od Matyldy i Edwarda Herbstów. Szpital dla Dzieci „Anny Marii” został przekazany w 1910 r., akt darowizny podpisano 29 maja 1911 r. Wartość szacunkowa 2 - hektarowego placu wraz z 11 budynkami wynosiła wtedy 1 200 tys. rubli. Darczyńcy ofiarowali także całkowite wyposażenie instytucji, kapitał żelazny w kwocie 100 tys. rubli i na niezbędne wydatki 50 tys. rubli⁴⁷.”

Przedstawione powyżej przykłady wskazują, że przyjeżdżający do Łodzi przedsiębiorcy zdawali sobie sprawę, że poziom zabezpieczenia społecznego w Rosji i Królestwie Polskim jest daleko niższy od tego, który funkcjonował w Niemczech, skąd większość z nich się wywodziła. Jeżeli tylko dochodzili do dużych majątków, to chętnie inwestowali w różne formy wsparcia społecznego dla swoich pracowników.

42 Ibidem, s. 231.

43 J. Sosnowska, *Działalność socjalna i opiekuńczo-wychowawcza Łódzkiego Chrześcijańskiego Towarzystwa Dobroczynności w Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

44 Ibidem, s. 52.

45 Ibidem, s. 67.

46 Ibidem, s. 66.

47 Ibidem, s. 80.

Reasumując, na początku XIX wieku polska społeczność zamieszkująca ziemie polskie była pozbawiona w większości wolności osobistej, przywiązana do ziemi i poddana bezwzględnemu wyzyskowi lichwiarskiemu. Imperia zaborcze pod wpływem wielu czynników przywróciły całej ludności ziem polskich wolność osobistą, upowszechniły elementarną edukację, pozwoliły ludności na podróżowanie i podniosły poziom cywilizacyjny, przy czym zmiany te dotyczyły całych imperiów a nie tylko ich polskich zaborów.

Podane powyżej przykłady są tym cenniejsze, że, co należy zaznaczyć, podejmowane przez Polskę przedrozbiorową próby wprowadzenia elementów społecznej odpowiedzialności w gospodarce (choć z różnych przyczyn) nie powiodły się. Na przykład „Uniwersał Połaniecki” Tadeusza Kościuszki, przewidujący obniżenie pańszczyzny o połowę i nadanie wolności osobistej chłopom – nie został wprowadzony w związku z upadkiem powstania. Natomiast minister sprawiedliwości Rządu Narodowego Królestwa Polskiego podczas powstania listopadowego Jan Olrych Szaniecki, wnioskujący o likwidację pańszczyzny, został w 1831 roku spotponowany w Sejmie. Problem ten nie został też realnie rozwiązany podczas powstania styczniowego.

Po obu powstaniach zmienił się natomiast charakter ziem polskich, nabrały one charakteru chłopsko – robotniczo – mieszczańskiego. W efekcie polskie społeczeństwo przed pierwszą wojną światową zaczęło się przeobrażać w społeczeństwo obywatelskie o przeważającym charakterze wiejskim, o czym świadczy nadawanie powszechnych praw wyborczych obywatelom w każdym z trzech zaborów. Ostatnim było Cesarstwo Rosyjskie, które powszechne prawa wyborcze wprowadziło w 1906 roku⁴⁸.

Według spisu powszechnego niepodległej Polski z 1921 roku 75% ludności Polski mieszkało na wsi⁴⁹. Można więc przyjąć, że przed I wojną światową udział ten był dość podobny. I o ile przeważająca część kapitału produkcyjnego w przemyśle znajdowała się w rękach kapitału niemieckiego, żydowskiego czy rosyjskiego, a również w rzemiośle, handlu i wolnych zawodach bardzo silne były reprezentacje żydowska i niemiecka, to przeważająca część środków produkcji i ziemi w rolnictwie należała do polskich gospodarzy wiejskich i przedsiębiorców rolnych. Rolnictwo było więc jedyną sferą gospodarki, w której polska społeczność przeważała liczebnie i ekonomicznie.

Bardzo niski poziom zabezpieczenia społecznego w Imperium Rosyjskim, znacząco wpłynął na aktywną działalność społeczną przedsiębiorców przemysłowych w Królestwie Polskim. Prawdopodobnie, gdyby nie działania prospołeczne przedsiębiorców na Ziemi Łódzkiej, nie udałoby się ściągnąć do pracy tak licznych rzesz robotników, często wywodzących się z ubogich rodzin chłopskich. Warstwa robotnicza na ziemiach

48 Nie dotyczyło to jeszcze praw wyborczych dla kobiet. W Polsce kobiety uzyskały prawa wyborcze po odzyskaniu suwerenności w 1918 r., tj. 28 listopada 1918 roku dekretem Tymczasowego Naczelnika Państwa Józefa Piłsudskiego.

49 *Historia Polski w liczbach*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 1987.

polskich tworzyła się i szybko rosła, między innymi dlatego, że obowiązujące zasady dziedziczenia uniemożliwiały podział gospodarstw rolnych, co z kolei powodowało wyrzucenie poza nawias młodszych dzieci i pozbywanie się ich ze wsi na rzecz miast. Dotyczyło to zaboru pruskiego i rosyjskiego. Takich mechanizmów zapobiegających rozdrabnianiu ziem rolniczych nie było w zaborze austriackim, co prowadziło do stale rosnącego rozdrobnienia ziemi. Polska wieś wdrażała też nowe metody produkcji rolnej, co również wpływało na zmniejszające się na wsi zapotrzebowanie na ręce do pracy i wypływ ludności do miast. Natomiast, kiedy w miastach narastało bezrobocie, część tej ludności wracała na wieś.

Niezależnie od oceny niestabilnej sytuacji ekonomicznej na ziemiach polskich przed I wojną światową, należy zauważyć, że na terenie każdego zaboru notowany był postęp społeczny i ekonomiczny, a rola realizowanych przez przedsiębiorców elementów klasycznie rozumianej Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, była istotna.

2.2. Niezwykłe formy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu na ziemiach polskich w okresie I wojny światowej

Rozpoczęcie I wojny światowej spowodowało zaciąg do wojsk zaborczych ludności polskiej, w zdecydowanej większości z terenów wiejskich. Państwa zaborcze zaczęły nawet w pewien sposób rywalizować o względy ludności polskiej, widząc w niej rezerwar rekrutów⁵⁰. W wyniku działań wojennych zaborców, polskie wsie wyludniały się, nie było rąk do pracy, a dodatkowo gospodarka wojenna mocno dawała się we znaki ludności polskiej. Przez ziemie polskie dwukrotnie przechodziła linia frontu, powodując masę zniszczeń. Wiele miast znajdujących się na ziemiach polskich zostało zniszczonych np. Kalisz, Gorlice, Przemyśl. Dynamicznie rozwijający się do tej pory sektor przemysłowy, został całkowicie podporządkowany potrzebom wojska i działał pod kontrolą państwa. Jedynym dużym sektorem, który zachował swoją wartość ekonomiczną i pewien zakres autonomiczności było rolnictwo, w którym cały czas dominowała ludność polska, tak jak w rzemiośle, przemyśle i handlu nadal dominowały narodowości: niemiecka, żydowska i rosyjska. Nową warstwą społeczną, powstającą z części dawnego ziemiaństwa, była inteligencja, w której również przeważała ludność polska.

Wymuszone uczestnictwo Polaków w formacjach zbrojnych państw zaborczych spowodowało, że zarówno polska kadra wojskowa armii zaborczych, jak i zwykli żołnierze nabywali nowych umiejętności technicznych, organizacyjnych i życiowych. Ludność wiejska z zapóźnionych rozwojowo ziem polskich po raz pierwszy w takim stopniu zetknęła się z techniką, w tym przypadku wojskową.

Co oczywiste, I wojna światowa silnie wpłynęła na sytuację społeczeństwa polskiego.

50 por. np. Odezwą wielkiego księcia Mikołaja Mikołajewicza do Polaków ogłoszona 14 sierpnia 1914 a także Akt Dwóch Cesarzy ogłoszony 5 listopada 1916 roku. Władze niemieckie i austriackie powołały *Polnische Wermacht*, czyli Polską Siłę Zbrojną.

Rozpoczęcie wojny zostało z nadziejami przyjęte przez społeczność polską w każdym z zaborów. Jednak zależnie od zaboru inaczej. Ludność polska z zaboru rosyjskiego widziała przyszłość Polski we współpracy z Rosją, a ludność z zaborów pruskiego i austriackiego we współpracy z Państwami Centralnymi. Jak ocenia J. Buszko, przy większym lub mniejszym entuzjazmie polskiej ludności, zaborcom udało się z ziem polskich powołać 3,5 mln żołnierzy, z czego 2,2 – 2,3 mln bezspornie narodowości polskiej⁵¹. Zdecydowana większość rekrutowanych wywodziła się ze wsi. O ile na początku wojny ziemie polskie, pomimo swojego wiejskiego charakteru, mogły korzystać z zakumulowanych zasobów rozwojowych⁵², to z czasem prowadzenie wojny powodowało ich stopniowe wyczerpywanie się. Postępowanie władz zaborczych: rekwizycje, przymusowe zakupy (kontyngenty) czy też zniszczenia spowodowane wojną, w tym wielu polskich miast (np. bombardowanie Kalisza przez wojska niemieckie), zaczęły powodować znaczące problemy gospodarcze, w tym zagrożenie głodem, zwłaszcza w miastach. W związku z utratą wartości pieniądza zaopatrzenie miast w żywność zaczęło pod koniec wojny szwankować na terenie byłego Królestwa Kongresowego oraz w Galicji. Sytuacja w zaborze pruskim nie przedstawiała się znacząco lepiej⁵³.

Przeprowadzona przez Rosjan w 1915 roku przymusowa ewakuacja ludności z obszaru byłego Królestwa Polskiego objęła ludność rosyjską, ale w pewnym zakresie również i Polaków. Wielu ludzi nie mogło zrozumieć, dlaczego muszą opuszczać swoje rodzinne gospodarstwa i domy. Dodatkowo władze rosyjskie wydały rozkazy zniszczenia infrastruktury i gospodarki na terenach zajmowanych przez wojska niemieckie. Zmieniło to w sposób znaczny nastawienie ludności polskiej do Rosji⁵⁴.

Z biegiem czasu, działania wojenne ulegały osłabieniu, ofensywy stron były coraz rzadsze, wojna przyjmowała charakter pozycyjny na wyczerpanie. W tym samym czasie w Rosji narastały niepokoje w związku z rewolucją październikową 1917 roku i wybuchem wojny domowej w tym kraju. Ciężar walki pomiędzy Państwami Centralnymi a Aliantami został przeniesiony na front zachodni, co potęgowało też rozprężenie militarne. Wszystko to razem powodowało, że nastawienie Polaków do monarchii zaborczych zaczęło się zmieniać. Na zmianę postawy miało też wpływ odciążenie dużej części społeczeństwa polskiego, zwłaszcza mężczyzn, od codziennej działalności zarobkowej. Uwaga społeczeństwa zaczęła kierować się na pytania o przyszłość, a niepowodzenia wojenne wszystkich zaborców powodowały stopniową utratę wiary w zdolność zapewnienia stabilnego bytu swoim obywatelom, w tym społeczeństwu polskiemu. Wszystkie zaborcze monarchie miały charakter konserwatywno-zachowawczy i były w stanie przekonać do siebie i przyciągnąć tylko zrusyfikowaną lub zgermanizowaną, nieliczną polską arystokrację, ale już nie pozostałe warstwy społeczne, w szcze-

51 J. Buszko, *Dezintegrujące i integrujące czynniki w kształtowaniu polskiej tożsamości narodowej [w:] Społeczeństwo polskie w dobie I wojny światowej i wojny polsko-bolszewickiej 1920 roku*, KTN, Kielce 2001, s. 22.

52 Czyli zapasów, materiałów, środków finansowych zgromadzonych w okresie pokoju.

53 J. Buszko, *Op.Cit.*, s. 25.

54 M. Korzeniowski, *Polacy wobec Rosji i Rosjan w latach I wojny światowej [w:] Społeczeństwo polskie...*, *Op.Cit.*, s. 54-55.

gólności chłopstwo i ziemiaństwo⁵⁵.

2.3. Pomoc dla ofiar wojny

Dla niesienia pomocy wielu ewakuowanym cywilom, na obszarze zaboru rosyjskiego powstało wiele organizacji pomocowych. Jedną z nich kierował Stanisław Grabski, brat późniejszego premiera Władysława Grabskiego, który w latach 1915-1918 był prezesem Polskiego Lwowskiego Komitetu Ratunkowego⁵⁶. Udzieleniem pomocy ludności na terenie byłego Królestwa Polskiego zajmowały się również: Centralny Komitet Obywatelski w Warszawie (działał w nim sam Władysław Grabski, przedsiębiorca rolniczy specjalizujący się w uprawie buraka cukrowego, późniejszy minister i premier), oddziały Polskiego Towarzystwa Pomocy Ofiarom Wojny oraz Polski Komitet Pomocy Sanitarnej⁵⁷.

Wcześniejsze nadzieje pokładane przez ludność polską w poszczególnych państwach zaborczych, upadały jedna po drugiej. Wojskowy i ekonomiczny upadek Rosji powodował, że ludność polska (Królestwa Polskiego) coraz bardziej odbierała swoje poparcie dla Imperium Rosyjskiego. Natomiast nadzieje dużej części ludności polskiej, jakie wiązała ona z Państwami Centralnymi, odeszły w niepamięć wraz z dramatycznym otrzeźwieniem, jakie przyszło w roku 1918, kiedy Państwa Centralne zawarły układ z bolszewicką Rosją (układ brzeski), a wcześniej z tzw. Ukraińską Republiką Ludową, na mocy którego oddawano Chełmszczyznę Ukrainie, a Podlasie Rosji. Oba układy zostały przez polskie społeczeństwo odebrane jako akt zdrady, co wywołało na ziemiach polskich falę narastających protestów przeciwko Państwom Centralnym, przy czym sytuacja w miastach była znacznie bardziej zaogniona niż na wsi, ze względu na rosnące trudności aprowizacyjne. Każdy objaw działań antypolskich wzbudzał ożywione protesty i działania ludności polskiej.

2.4. Wsparcie przedsiębiorców dla szkolnictwa polskiego

Przejęcie i okupacja w latach 1916-1918 przez Państwa Centralne obszaru Królestwa Polskiego sprzyjało odbudowie polskiego szkolnictwa elementarnego. Interesujące w tym względzie obserwacje dotyczą chociażby Ziemi Chełmskiej i Podlaskiej, przy czym Chełmszczyzna podlegała austriackim władzom okupacyjnym, a Podlasie niemieckim. Na obu wspomnianych terenach społeczeństwo polskie oddolnie odbudowało polskie szkolnictwo elementarne, a liczba szkół polskich na Ziemi Chełmskiej dwukrotnie przekroczyła liczbę szkół elementarnych, które funkcjonowały na tym terenie podczas panowania Rosji. Jednak, co warto zaznaczyć, do czasu przejścia tych terenów przez Państwa Centralne, szkoły te prowadziły zajęcia w języku rosyjskim,

55 Ibidem, s. 52-53; A. Czubiński, *Spoleczeństwo polskie Prus wobec wojen 1914-1918 i 1919-1920 [w:] Spoleczeństwo polskie...*, Op.Cit., s. 35-36.

56 Komitet był w czasie wojny ewakuowany do Kijowa.

57 M. Korzeniowski, Op.Cit., s. 59.

a więc obcym dla polskiej ludności. Dla wsparcia polskiego szkolnictwa wielu gospodarzy wiejskich i przedsiębiorców rolnych przeznaczało (darowało) działki pod budowę szkół i dobrowolnie opodatkowywało się na rzecz ich utrzymania. Narastała świadomość narodowa i przekonanie, że edukacja w języku polskim stwarza lepsze szanse na dobrobyt społeczny dzieci.

Wzrost świadomości narodowej ludności wiejskiej Lubelszczyzny w latach 1915-1918 przełożył się także na wsparcie przez gospodarzy wiejskich, jak i przedsiębiorców rolnych akcji rekrutacyjnej do Legionów Polskich Józefa Piłsudskiego, a jednostkami współpracującymi z Legionami były Powiatowe Komitety Ratunkowe⁵⁸, których działalność dotyczyła takich zakresów jak: pomoc ofiarom wojny, sierotom i wdowom, organizacja pracy kulturalno-oświatowej i tworzenie kółek rolniczych. Jak pisze J. Cabaj, w połowie sierpnia 1915 roku rozpoczęła się akcja werbunkowa do Legionów Polskich, która objęła 30 gospodarzy. Po przeszkoleniu wrócili oni do swoich wsi z zadaniem organizowania Polskiej Organizacji Wojskowej (POW). Ludność Lubelszczyzny charakteryzowały silne więzy społeczne, chłopska solidarność środowiskowa i aktywne uczestnictwo gospodarzy wiejskich w ruchu ludowym. W wielu wsiach powstawały domy ludowe, które były placówkami kulturalnymi, dostępnymi dla różnych polskich partii i ugrupowań politycznych. Typową sytuacją na Lubelszczyźnie była podwójna przynależność gospodarzy do POW i ruchu ludowego. Pozytywnemu odbiorowi POW i Legionów towarzyszyła wstrzeźliwość ludności polskiej w zakresie oficjalnego naboru do armii austriackiej.

Znacznie trudniejsza sytuacja panowała na Podlasiu, gdzie władze niemieckie preferowały organizacje ukraińskie, które zasilano rosyjskimi jeńcami wojennymi. Polskie szkolnictwo odbudowywało się więc znacznie wolniej, jednak z czasem równie skutecznie jak na Ziemi Chełmskiej. W 1918 roku w każdej większej wsi Podlasia istniały już polskie szkoły elementarne, które zastąpiły szkoły rosyjskie⁵⁹. Społeczeństwo polskie byłego Królestwa Polskiego, obejmujące przede wszystkim tereny wiejskie, było spragnione edukacji w rodzimym języku. I podobnie jak w zaborze pruskim germanizacja, również tutaj akcja rusyfikacyjna przyniosła skutki odwrotne do zamierzonych, ponieważ gospodarze wiejscy i przedsiębiorcy rolni z dużą ofiarnością wspierali rozwój polskiego szkolnictwa⁶⁰.

2.5. Włączanie się przedsiębiorców do organizacji niepodległościowych

Wobec zagrożenia przejścia Podlasia i Chełmszczyzny przez Rosję i przyszlą Ukrainę, ludność polska w celu obrony Ziemi Chełmskiej powołała Towarzystwo Straży Kresowej. W rozwoju Towarzystwa znaczącą rolę odegrał Zdzisław Lechnicki, prezes

58 J. Cabaj, *Aktywność społeczno-polityczna mieszkańców Chełmszczyzny i Podlasia w latach 1914-1918 [w:] Społeczeństwo polskie...*, Op.Cit., s. 162-163.

59 *Ibidem*, s. 167.

60 Czyli dobrowolnie opodatkowywali się na rzecz szkół oraz darowali ziemię pod nowe szkoły.

jego komitetu wykonawczego. Zdzisław Lechnicki był nie tylko przedsiębiorcą rolnym prowadzącym uprawy przemysłowe w gospodarstwie w Świącicach (gmina Wierzbiца), lecz także działaczem narodowym, wspierającym finansowo Legiony Polskie Józefa Piłsudskiego. Towarzystwo, któremu przewodził Lechnicki miało znaczące sukcesy w mobilizowaniu społeczności polskiej do obrony Ziemi Chełmskiej⁶¹. W jego działalności bardzo szeroko włączyli się miejscowi gospodarze wiejscy oraz kadra nauczycielska. Towarzystwo współpracowało także w trakcie akcji mobilizacyjnej do wojska polskiego, a także podczas późniejszej wojny polsko-bolszewickiej.

2.6. Społeczność Żydowska wobec sprawy polskiej

Ziemie polskie okresu I wojny światowej zamieszkiwała licznie ludność żydowska. O ile w zaborze pruskim procent ten był niewielki, np. w Wielkopolsce nie przekraczał 1,5%, to w Galicji i Królestwie Polskim ludność żydowska stanowiła już kilkanaście procent ludności. Społeczność żydowska w Królestwie Polskim żyła w odosobnieniu, a proces jej asymilacji ze społeczeństwem polskim przebiegał powoli.

Imperium Rosyjskie świadomie dyskryminowało ludność żydowską i tolerowało daleko posunięte działania antyżydowskie. Znacznie lepsza sytuacja była w Galicji, która charakteryzowała się dużym zróżnicowaniem etnicznym, a wraz z rozwojem polonizacji na jej terenie, pojawiły się też warunki do scalania się przynajmniej warstwy inteligentnej. Społeczność żydowska wszędzie pełniła podobną i dość ważną rolę gospodarczą, zwłaszcza w drobnym handlu i rzemiośle, ale także w rodzącym się przemyśle.

Interesujące spostrzeżenia na temat postaw społeczności żydowskiej wobec sprawy polskiej przedstawił K. Urbański w swoim artykule dotyczącym Kielecczyzny w okresie I wojny światowej⁶². Jak wskazuje w artykule, w tym czasie 30% ludności Kielc, 41% ludności Radomia i 67% ludności Staszowa było pochodzenia żydowskiego⁶³. Ponieważ w przeważającej części była to grupa ortodoksyjna, to jej członkowie bardzo dokładnie przestrzegali zasady nie angażowania się w sprawy polityczne, co znajdowało swój wyraz w dużej wstrzemięźliwości wobec wkraczających legionów Piłsudskiego. Niemniej jednak, jak pisze K. Urbański, na wezwanie Józefa Piłsudskiego, społeczność żydowska Kielc, głównie drobnu handlowcy i rzemieślnicy, wsparła Polski Skarb Wojskowy kwotą 20 tys. rubli, a wielu przedstawicieli ludności żydowskiej, zwłaszcza socjalistów i młodzieży dołączyło do Legionów⁶⁴.

Sytuację zmieniła jednak niemiecko – austriacka ofensywa z roku 1914, oznaczająca rabunki, kontrybucje i kradzieże, których dopuszczały się obie armie zwłaszcza na spo-

61 Z. Dłużewska-Kańska, [hasło:] Lechnicki Zdzisław [w:] *Polski Słownik Biograficzny*, t. 16, Polska Akademia Nauk – Instytut Historii – Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków 1971, s. 599–600.

62 K. Urbański, *Postawy ludności żydowskiej na Kielecczyźnie w okresie I wojny światowej* [w:] *Społeczeństwo polskie...*, Op.Cit.

63 *Ibidem*, s. 260.

64 *Ibidem*, s. 261.

łeczności żydowskiej. Kiedy więc Rosja podjęła kontrofensywę wyzwalając Królestwo Polskie, społeczność żydowska z ulgą witała wojska rosyjskie. Gdy następna ofensywa odrzuciła Rosjan z byłego Królestwa Polskiego, władze pruskie i austriackie w sposób bardziej usystematyzowany rozpoczęły eksploatację zdobywanych terenów. W celu większej eksploatacji rolnictwa i zaspokojenia potrzeb władz okupacyjnych, masowo wydawano ludności żydowskiej koncesje na handel hurtowy żywnością. W wyniku tych uregulowań, część ludności żydowskiej Królestwa Polskiego zaczęła się bogacić, czego rezultatem były zakupy nieruchomości i majątków wiejskich⁶⁵. Bogacenie się tej warstwy społecznej miało jednak drugą stronę. Rabunkowa eksploatacja ziem polskich prowadzona przez armie okupacyjne, w szczególności bowiem dotyczyła tych obywateli i przedsiębiorców, którzy posiadali majątek, aktywa i prowadzili biznes, co oznaczało, że kupiecko-rzemieślnicza społeczność żydowska również ponosiła znaczące obciążenia związane z wojną. Z czasem społeczeństwo na ziemiach polskich, niezależnie od przynależności do grupy etnicznej czy narodowości, zaczęło doświadczać biedy i głodu. Starali się temu zapobiegać kupcy i przedsiębiorcy żydowscy, którzy włączyli się do pomocy żywnościowej dla osób ubogich, również spoza swojej grupy narodowej⁶⁶.

Pomimo początkowej wstrzemięźliwości, społeczność żydowska Królestwa Polskiego z czasem zaczęła widzieć swoją przyszłość w Niepodległym Państwie Polskim. W przeprowadzonych na terenie Królestwa Polskiego w latach 1916-1918 wyborach do rad miejskich, społeczność żydowska uzyskała znaczący sukces, wprowadzając w Radomiu 25% radnych, a w Kielcach aż 30%⁶⁷. Kiedy natomiast Państwa Centralne chciały przekazać Chełmszczyznę i Podlasie Rosji i Ukrainie, radni pochodzenia polskiego i żydowskiego zgodnie ten akt potępili.

W końcowym okresie wojny wielu przedstawicieli środowisk żydowskich wstępowało do POW i na początku listopada 1918 roku rozbrajało wojska okupacyjne. Nie da się jednak ukryć, że w okresie bezpośrednio poprzedzającym przekazanie władzy Komendantowi Józefowi Piłsudskiemu przez Radę Regencyjną, dochodziło na Ziemi Kieleckiej do zamieszek i zatargów pomiędzy radykalnymi środowiskami narodowymi a środowiskami żydowskimi, co czasami prowadziło do utraty życia osób biorących udział w zamieszkach.

2.7. Wielcy przedsiębiorcy rolni w Radzie Regencyjnej

Charakteryzując sytuację polskiego społeczeństwa u zarania niepodległości trzeba również wspomnieć o roli polskich patriotów wywodzących się z rodzin wielkich przedsiębiorców rolnych, właścicieli dużych arealów ziemi, dawnego ziemiaństwa⁶⁸.

65 Ibidem, s. 264.

66 Ibidem, s. 265.

67 Ibidem, s. 265.

68 Byłego ziemiaństwa czy arystokracji.

To właśnie oni stanowili pomost pomiędzy całym społeczeństwem polskim a konserwatywno-zachowawczymi państwami centralnymi. Najbardziej widoczną rolę grupa ta odegrała wchodząc w skład Rady Regencyjnej. Weszli do niej: Aleksander Kakowski (arcybiskup warszawski, późniejszy kardynał i prymas Polski), Zdzisław Lubomirski (właściciel i zarządca dużego przedsiębiorstwa rolnego w Małej Wsi, działacz obywatelski i charytatywny w Warszawie, prezydent Miasta Warszawy) oraz Józef Ostrowski (właściciel i zarządca nowoczesnego przedsiębiorstwa rolnego w Małuszynie)⁶⁹. Powierzenie przez dwóch cesarzy władzy nadzorczej nad rządem Królestwa Polskiego ludziom posiadającym doświadczenie w zarządzaniu wielkimi gospodarstwami rolniczymi i przedstawicielowi Kościoła Katolickiego świadczyło o dużym zaufaniu do polskich przedsiębiorców, wywodzących się z kręgów dawnej szlachty.

Pierwszym dekretem Rady Regencyjnej był dekret o tymczasowej organizacji władz naczelnych w Królestwie Polskim⁷⁰. Dekret ten ustanawiał rząd Królestwa Polskiego, podawał jego organizację oraz ustanawiał pozycję Prezydenta Ministrów (premiera) jako reprezentanta rządu. W dekrete tym ustanowiono Ministerstwo Opieki Społecznej i Ochrony Pracy. Rada Regencyjna we współpracy z rządem już 4 kwietnia 1918 roku poszerzyła zakres działania tego ministerstwa o sprawy zdrowotne⁷¹. 15 lipca 1918 roku Rada Regencyjna wydała ustawę o wstrzymaniu eksmisji lokatorów⁷²; 10 września 1918 roku kolejną ustawę o ustawę o tymczasowym wstrzymaniu eksmisji lokatorów⁷³. Natomiast 27 października 1918 roku zostały wydane dekrety o przystąpieniu do formowania narodowej armii regularnej oraz o ustanowieniu urzędu Szefa Sztabu Wojska Polskiego, a także wydała Tymczasową ustawę o powszechnym obowiązku obrony kraju⁷⁴.

Należy zaznaczyć, że rząd Królestwa Polskiego, utworzony przez Radę Regencyjną, był w pewien sposób kopią (oczywiście w znacznie mniejszym wymiarze) cywilnej części rządu niemieckiego. Również dekrety Rady Regencyjnej kopiowały dobre i sprawdzone rozwiązania, które w Niemczech istniały już od wielu lat. Nie zmienia to jednak faktu, że w opinii polskich patriotów, wywodzących się z dużej i wielkiej przedsiębiorczości rolnej, były to rozwiązania właściwe dla Królestwa Polskiego i jego obywateli, a ich wybór przez Radę Regencyjną świadczył o jej odpowiedzialnym podejściu do kształtowania prawa i proponowanych rozwiązań wyznaczających nowy kierunek rozwoju Królestwa Polskiego.

69 Jak podaje „Gazeta Radomszczańska” Józef Ostrowski „Pochodził z dosyć bogatej rodziny ziemiańskiej, która w okolicy przodowała pod kilkoma względami. Ostrowscy z Małuszyna byli prekursorami nowoczesnej gospodarki rolnej w regionie Radomska. W ich majątkach po raz pierwszy pojawiło się oświetlenie elektryczne czy maszyna parowa. Dla pracowników zorganizowali szpital, kasę zapomogowo-pożyczkową, dla ich dzieci szkoły. W ich majątku powstała jedna z najstarszych szkół na naszym terenie. Posiadali kompleks dóbr rozciągający się wzdłuż Pilicy w północno-wschodnim krańcu ówczesnego powiatu radomszczańskiego. To głównie zasługi Aleksandra Ostrowskiego, który obok działalności we własnych majątkach działał też na polu politycznym. Był między innymi gubernatorem cywilnym w guberni radomskiej. Synem Aleksandra był Józef. Podobnie jak ojciec dbał o innowacyjność rodzinnego majątku i tak jak on wszedł w politykę”. *Jak hrabia z Małuszyna władzę Piłsudskiemu przekazał*, www.radomszczańska.pl/index.php/2-aktualnosci/1076-jak-hrabia-z-maluszyna-wladze-pilsudskiemu-przekazal

70 Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 1 z 1 lutego 1918 r. poz. 1.

71 Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 5 z 4 kwietnia 1918 r. poz. 8.

72 Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 8 z 15 lipca 1918 r. poz. 17.

73 Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 10 z 10 września 1918 r. poz. 21.

74 Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 13 z 27 października 1918 r. poz. 27, 28, 29.

Dekrety i ustawy tymczasowe Rady Regencyjnej charakteryzowały się wysokim poziomem odpowiedzialności i stanowiły wstęp do prawdziwej niepodległości Państwa Polskiego. Warto zwrócić uwagę na strukturę stworzonego przez Radę rządu Królestwa Polskiego (jego układ i nazwy ministerstw), która uwzględniała między innymi sprawy społeczne (jak choćby zagadnienia ochrony lokatorów przed eksmisją i kwestie zdrowotne obywateli). Można stwierdzić, że w takim wymiarze, w jakim było to możliwe, postanowienia Rady Regencyjnej charakteryzowały się dużą wrażliwością na kwestie nie tylko niepodległościowe czy obronne lecz także społeczne. Rada postrzegała Józefa Piłsudskiego jako wybitnego dowódcę wojskowego, ale i działacza społecznego wywodzącego się z tradycji socjalistycznej. Być może dlatego nadawała sprawom społecznym duże znaczenie. Należy też wspomnieć, że cała struktura rządu została płynnie przejęta przez Naczelnika Państwa Józefa Piłsudskiego po przekazaniu mu władzy przez Radę Regencyjną.

2.8. Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że okres poprzedzający odzyskanie przez Polskę niepodległości charakteryzował się rosnącym rozumieniem konieczności podejmowania działań z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu zarówno przez polskich przedsiębiorców, wśród których główną rolę odgrywali gospodarze wiejscy i przedsiębiorcy rolni, jak i przez władze samorządowe. Ta rosnąca świadomość społecznej odpowiedzialności dotyczyła również przedsiębiorców przemysłowych, przedstawicieli rzemiosła i handlu, w których to sferach dominowali przedsiębiorcy pochodzenia niemieckiego i żydowskiego. Przedsiębiorcy ziem polskich charakteryzowali się również dużą aktywnością charytatywną w stosunku do osób poszkodowanych w trakcie działań wojennych. Polski biznes, głównie rolniczy, angażował się też w obronę polskości Chełmszczyzny i Podlasia, co znajdowało swój wyraz w powołaniu Towarzystwa Straży Kresowej. Bardzo liczny był też odzew gospodarzy wiejskich i przedsiębiorców rolnych w zakresie szkoleń w POW. Społeczna odpowiedzialność była również zauważalna wśród inicjatyw powołanej przez Państwa Centralne polskiej Rady Regencyjnej. Można więc śmiało powiedzieć, że społeczeństwo polskie u zarania niepodległości stawało się coraz bardziej dojrzałe a biznes świadomy swoich obowiązków wobec Ojczyzny.

3. Ofiarność przedsiębiorców w okresie wojny polsko-radzieckiej

Wprowadzenie

Wojna polsko-bolszewicka miała charakter wojny nowo tworzonych państw i była prowadzona przez improwizowane armie. Polska dopiero tworzyła swoje regularne siły zbrojne, a Rosja Radziecka przekształcała swoje oddziały zbrojne prowadzące wojnę domową w regularną armię. Obie armie, zarówno polska jak i rosyjska miały charakter chłopsko-robotniczy i były dowodzone przez dawnych oficerów armii zaborczych (Polska) i dowódców rewolucyjnych (Rosja). Z punktu widzenia doświadczenia w dowodzeniu regularną armią, wojsko polskie niewątpliwie przewyższało wojska rosyjskie. Traktat brzeski, który zawarły Państwa Centralne z Rosją Radziecką oznaczał wycofanie się obu stron z wojny, przewidywał likwidację frontu i opuszczenie okupowanych terenów przez wojska austriackie i niemieckie. Traktat ten tworzył pustą przestrzeń, która nie była zajęta przez żadne państwo. Bolszewicy stopniowo, wraz z wycofującymi się wojskami niemieckimi i austriackimi, rozpoczęli pochód na Zachód. Pomiedzy obszarem zamieszkałym w większości przez etnicznych Polaków a dawnymi granicami zaborowymi rozprzestrzeniała się w pewnym sensie ziemia niczyja, o którą rywalizowały Polska i Rosja Radziecka.

W Polsce za początek wojny polsko-radzieckiej przyjmuje się zajęcie 5 stycznia 1919 roku, przez wojska bolszewickie, po krótkich walkach z nieliczną polską obroną, Wilna. Pierwszym kontaktem zbrojnym pomiędzy polskimi regularnymi oddziałami wojskowymi a armią bolszewicką była bitwa pod Mostami, niedaleko Szczuczyna, zakończona zatrzymaniem pochodu wojska bolszewickiego 14 lutego 1919 roku.

Ponieważ wojna polsko-bolszewicka jest przedmiotem wielu opracowań historycznych, nie ma potrzeby omawiania jej przebiegu. Należy jedynie wspomnieć, że przebiegała ona w czterech etapach. Pierwszym etapem było odzyskiwanie zachodniej części Wielkiego Księstwa Litewskiego i obecnych terenów Zachodniej Ukrainy lub Małopolski Wschodniej przez Wojsko Polskie. W efekcie, w okresie od kwietnia do grudnia

1919 roku, polska armia osiągnęła linię: rzeka Uszyca, rzeka Słucz, rzeka Uborć, rzeka Ptycz, miasto Bobrujsk, rzeka Berezyna, miasta Lepel i Połock do Dyneburga. W obrębie władztwa polskiego znajdowały się Mińsk i Wilno. W drugiej fazie (w okresie od kwietnia do czerwca 1920 roku) podjęto zwycięską kampanię kijowską, w ramach której zdobyto Kijów. W czerwcu wojska radzieckie przerwały front polskiej armii i przesunęły się o ponad 500 km na zachód dochodząc aż pod Warszawę i Lwów (etap trzeci), po czym nastąpiła kontrofensywa polska zapoczątkowana Bitwą Warszawską i okrążającym wojska bolszewickie manewrem znad rzeki Wieprz (etap czwarty). W rezultacie w październiku 1920 roku Wojsko Polskie kontrolowało obszar zbliżony do stanu z końca 1919 roku. W Traktacie ryskim z marca 1921 roku Polska zrezygnowała z zajętego w październiku 1920 roku Mińska. Ostatecznie, w porównaniu do granicy Królestwa Polskiego, które z Rosją Radziecką ustaliły w Brześciu Państwa Centralne, granica Polski z Rosją z 1921 roku była przesunięta na wschód i przebiegała o 250 - 300 km dalej, co ewidentnie było dużym sukcesem.

3.1. Problemy ekonomiczne i polityczne związane z prowadzeniem wojny z bolszewikami

Wojna polsko-rosyjska toczyła się po zakończeniu I wojny światowej, w trakcie procesu rozformowywania walczących armii. W tym czasie produkcja wojenna w Europie ulegała stopniowemu wygaszaniu i przestawiała się na cele pokojowe. Rozformowywane jednostki wojskowe pozostawiały po sobie broń i środki transportu, a także urządzenia pomocnicze, takie jak: kuchnie polowe, namioty, czy inny sprzęt ogólnego przeznaczenia. Jednym z efektów demobilizacji i rozbijania oddziałów niemieckich w Polsce było pozyskanie dużej liczby sprzętu o relatywnie dobrej jakości. Sprzęt ten nadawał się do remontu i można było w miarę szybko przywrócić mu zdolności bojowe. Zasadniczym problemem była jednak kwestia amunicji, która w przypadku wojny uległaby szybkiemu wyczerpaniu. Warto jednak zwrócić uwagę, że nie wszędzie rozbijanie odbywało się tak spokojnie, jak w Królestwie Polskim. Na przykład w Wielkopolsce oddziały powstańców wielkopolskich musiały toczyć walki z oddziałami niemieckimi i rozbijanie armii niemieckiej nie przebiegało już tak polubownie. Bezspornym faktem jest jednak, że najlepiej wyposażone jednostki Wojska Polskiego, wywodziły się z Wielkopolski i Pomorza.

Poważnym problemem Polski w obliczu nowej wojny polsko-bolszewickiej było też wyczerpanie rezerw ludzkich. O ile armiom zaborczym udało się zrekrutować do wojska aż 2,3 mln rekrutów narodowości polskiej, to maksymalny stan liczbowy Wojska Polskiego pod bronią podczas wojny polsko-bolszewickiej był kilkakrotnie mniejszy. „Według danych polskich z 1 września 1920 r. na ogólny stan Wojska Polskiego wynoszący 943 976 żołnierzy, na froncie znajdowało się 348 284 żołnierzy”⁷⁵. Kluczowym więc

75 L. Wyszczelski, „Szable i bagnety” - Wojsko Polskie i Armia Czerwona w wojnie 1919-1920 r., <http://dzieje.pl/aktualnosci/szable-i-bagnety-wojsko-polskie-i-armia-czerwona-w-wojnie-1919-1920-r>

problemem była mobilizacja do Wojska Polskiego nowych rekrutów, z bardzo już przeznaczonych zasobów, pozostawionych po I wojnie światowej. Stosunkowo najmniej dotknięta wcześniejszą rekrutacją wieś, miała w tym zakresie największe rezerwy, ale trzeba byłoby sięgać po coraz młodsze roczniki. Typowym wiekiem rekrutacyjnym w tym okresie był 18-45 lat, ale w czasie wojny polsko-radzieckiej sięgano także po siedemnastolatków.

Nowo formowane polskie oddziały wojskowe cierpiały również na drastyczny brak osobistego wyposażenia żołnierskiego, takiego jak odzież czy obuwie. Przejmujący obraz ofiarności społeczeństwa polskiego w zakresie zbiórki obuwia dla Wojska Polskiego można znaleźć w artykule J. Załęczny⁷⁶ dotyczącego wojny polsko – bolszewickiej w powiecie warszawskim. Mieszkańcy województw warszawskiego i lubelskiego mieli zakupić 24 tysiące par butów z cholewkami lub 48 tysięcy par trzewików, tyle samo par spodni wełnianych albo bawełnianych, 24 tysiące koców wełnianych lub ciepłych kołder, 48 tysięcy kompletów bielizny⁷⁷. Podobne obciążenia dotyczyły polskiej wsi. Jak podaje J. Gmitruk: „Wojna polsko-rosyjska spowodowała ponoszenie przez wieś ogromnych ciężarów: pobór rekruta, rekwizycje koni, zaopatrzenie wojska na zimę (ustawa z 11 kwietnia 1919 r.). Ludność wiejska musiała dostarczyć: 100 tys. ciepłych płaszczy, 100 tys. bluz, 90 tys. spodni, 60 tys. trzewików, 20 tys. par butów, 100 tys. kompletów ciepłej odzieży i 70 tys. derek”⁷⁸. Powyższe opisy wskazują, że w omawianym okresie polskie władze nie były w stanie zamówić w istniejących lecz nie działających jeszcze sprawnie fabrykach, potrzebnych do prowadzenia wojny środków i przekierowały swoje potrzeby na władze samorządowe, licząc na ofiarność ludności.

W toku prowadzenia działań i w konsekwencji oddalania się polskich oddziałów od ziem etnicznie polskich, w wojsku polskim zaczęły narastać problemy transportowe, logistyczne i zaopatrzeniowe, co zwłaszcza dotyczyło broni i amunicji. Pozyskanie broni i amunicji ze źródeł międzynarodowych, podczas ofensywy bolszewickiej w czerwcu – sierpniu 1920 roku, stało się zagadnieniem krytycznym. Równocześnie, w trakcie wojny polsko-bolszewickiej, Polska znajdowała się w konflikcie zarówno z Niemcami, jak i Czechosłowacją. Niemcy uważały, że niesłusznie pozbawiono ich Wielkopolski i Pomorza, natomiast Czechosłowacja prowadziła z Polską konflikt o Śląsk Cieszyński. O ile Niemcy nie cieszyły się względami zwycięskich państw alianckich, to sporne terytory, o które upominały się Niemcy, a zamieszkałe w większości przez ludność polską na Górnym Śląsku i Mazurach, zostały objęte tylko referendum. Również Austria, choć nie była w otwartym konflikcie z Polską, pozostała solidarna z Niemcami i Czechosłowacją.

76 J. Załęczny, *Wydarzenia wojny polsko-bolszewickiej 1920 roku na terenie ówczesnego powiatu warszawskiego, Niepodległość i Pamięć* 17/2 (32), 23-38, 2010.

77 Ibidem, s. 25.

78 J. Gmitruk, *Ruch ludowy wobec wojny polsko-rosyjskiej (1919–1920), referat na konferencję, cyt. za: J. Ślipic, Międzynarodowa konferencja naukowa „Wojna polsko-rosyjska (1919-1920) i jej międzynarodowe odniesienia z perspektywy 90-lecia”, Przegląd Historyczno-Wojskowy 12 (63)/1 (234), 225-238, 2011.*

Efektem tej trudnej sytuacji był fakt, że Polska nie była w stanie zrealizować transportu broni z Zachodu ponieważ główne drogi transportowe były zamknięte. W efekcie jedyna i bardzo trudna droga kolejowa wiodła przez Węgry i Rumunię do Małopolski Wschodniej. Jak pisze T. Stańczyk⁷⁹ „3 czerwca 1920 roku została zawarta umowa między Głównym Urzędem Zaopatrzenia polskiej armii a firmą Manfred Weiss z Węgier na dostawę 38 mln naboju karabinowych. 22 mln trafiło do Polski w krytycznym momencie wojny, w sierpniu 1920 roku. Miesiąc wcześniej węgierski minister obrony nakazał w pilnym trybie przekazanie wojsku polskiemu całego zapasu amunicji, jakim dysponowała armia jego kraju. Ogółem, w latach 1919-1921 Węgry dostarczyły Wojsku Polskiemu 75 mln naboju”. Faktycznie więc Wojsko Polskie otrzymało pomoc z Węgier a nie z Zachodu. Jak dalej przywołuje T. Stańczyk: „We wrześniu 1920 r. gen. Tadeusz Rozwadowski mówił do płk Jozsefa Takách-Tolvaya, przedstawiciela węgierskiej ekspozytury wojskowej w Warszawie: <<Byliście jedynym narodem, który naprawdę chciał nam pomoc, wsparcie Francuzów nadeszło dopiero po wielkich naciskach, a nawet wtedy, jakież to było wsparcie? Anglicy układali się przeciw Polsce z Litwinami i Niemcami, ci ostatni z kolei zrywali się z Czechami>>”⁸⁰.

Wymowa wystąpienia gen T. Rozwadowskiego jest niezwykle bolesna. W kluczowym okresie wojny polsko – bolszewickiej ówczesne mocarstwa: Francja i Wielka Brytania, faktycznie zawiodły Polskę. Opis sytuacji dotyczący dostaw broni pokazuje natomiast, że Polska tak naprawdę mogła liczyć tylko na siebie i w pewnym zakresie na Węgry.

3.2. Wsparcie wysiłku obrony państwa przez polską przedsiębiorczość

Wobec wojny polsko-bolszewickiej najważniejszym zadaniem z zakresu społecznej odpowiedzialności było szybkie podjęcie produkcji zbrojeniowej lub przestawienie się z produkcji pokojowej na wojenną, tak aby zapewnić zdolność bojową Wojsku Polskiemu. Ponieważ zakłady zlokalizowane na terenie Polski w małym stopniu miały takie możliwości, powstała konieczność włączenia się władz publicznych w proces produkcji broni i amunicji. Z czasem w wysiłek zbrojeniowy włączył się również sektor prywatny. Innym pilnym na tamten czas zadaniem z zakresu społecznej odpowiedzialności było wsparcie poboru do Wojska Polskiego. W tym zakresie Wojsko Polskie uzyskało znaczące wsparcie od polskiej wsi: gospodarzy wiejskich a także od ziemiaństwa.

Niestety, Polska w 1918 roku niemal całkowicie była pozbawiona przemysłu zbrojeniowego. Jak niezwykle szczegółowo przedstawia T. Kozieł: „Przemysł zbrojeniowy na terenie Polski przed rokiem 1918 właściwie nie istniał. W związku z tym należało zbudować go od podstaw. Wojsko bardzo odczuwało braki w zaopatrzeniu w broń i nie miało gdzie remontować broni już posiadanej. Ministerstwo Spraw Wojskowych

79 T. Stańczyk, *Rok 1920: węgierska amunicja dla Wojska Polskiego*, <http://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/19796?t=Rok-1920-wegierska-amunicja-dla-Wojska-Polskiego>

80 Ibidem.

podjęło więc starania, aby uruchomić placówkę odpowiadającą na te potrzeby. Najlepiej do tego celu nadawała się istniejąca w Warszawie fabryka produkująca obrabiarki <<Fabryka Maszyn Gerlach i Plust>>, która została ewakuowana przez Rosjan w 1915 roku. W opuszczonych przez Rosjan halach, Niemcy urządzili warsztaty naprawcze broni. Zabudowania fabryczne w 1918 roku zarekwirowało Ministerstwo Spraw Wojskowych, które w 1919 roku uruchomiło w nich warsztaty remontu broni. W lipcu warsztaty przekazano Głównemu Urzędowi Zaopatrzenia Armii (GUZA), powstałemu 11 kwietnia 1919 roku. W 1920 roku warsztaty broni w Warszawie nazwano: Państwowa Fabryka Karabinów (FK)⁸¹. Jak już wspomniano, w Europie oraz na terenie Polski znajdowało się wiele broni z demobilu, która tylko wymagała remontu, aby przywrócić jej zdolności bojowe i dokładnie to robiono w warszawskich warsztatach. Jak opisuje T. Kozieł: „Remonty broni wykonywano (...) w pięciu zbrojowniach (...). Największe znaczenie miała Zbrojownia nr 2 w Warszawie zlokalizowana w arsenałach rosyjskich”⁸².

Po początkowym rozwiązaniu problemów z niedostatkami broni, kolejnym problemem, jaki stanął przed Wojskiem Polskim był niedostatek amunicji. W związku z brakiem polskich fabryk zbrojeniowych, oczywistym rozwiązaniem stał się import. Niestety, jak już wspomniano, Polskie działania w tym zakresie były blokowane przez sąsiadów, głównie Czechosłowację i Niemcy, ale też państwa, od których można by spodziewać się pomocy (Francja i Anglia), nie kwapiły się z nią. Polska szybko musiała więc podjąć kroki zaradcze. Jak scharakteryzował tę sytuację T. Kozieł: „Początkowo amunicję kupowano za granicą. Szybko jednak pojawiły się kłopoty polityczne i finansowe. W tej sytuacji GUZA podjęła decyzję uruchomienia produkcji amunicji w kraju. Została ona ulokowana u kilku warszawskich producentów. Już w końcu 1919 roku wojsko otrzymało 1 250 000 kul karabinowych. Z powodu niedostatecznych dostaw Ministerstwo Spraw Wojskowych podjęło się uruchomienia własnych zakładów amunicyjnych. Pierwsze utworzono w lipcu 1919 roku w budynkach „Metallampu” w Warszawie, otrzymały nazwę Wytwórnia Amunicji Karabinowej. Na początku 1920 roku w budynkach fabryki Orthweina i Krasińskiego w Warszawie Departament Uzbrojenia uruchomił Wytwórnę Zapalników Artyleryjskich”⁸³. Jak widać z powyższego opisu, produkcją zbrojeniową zajmowały się bezpośrednio władze publiczne, czyli przedsiębiorstwa podporządkowane Departamentowi Uzbrojenia Ministerstwa Spraw Wojskowych.

Z czasem znacznie większą rolę w dostawach amunicji zaczął odgrywać przemysł prywatny. Przykładowo Wytwórnia Amunicji, Armatury i Odlewnia Dzwonów „Babbit” miała dostarczać 50 milionów kul i łusek karabinowych rocznie, poczynając od 1919 roku. Podobnie Zakłady Norblin, Bracia Buch i T. Werner miały dostarczać 25 milionów sztuk amunicji. Kolejne zamówienia złożono w 1920 roku w Zakładach Amunicyjnych „Pocisk” w Warszawie⁸⁴.

81 T. Kozieł, *Przemysł zbrojeniowy w Polsce w latach 1918-1939*, www.konflikty.pl/historia/1918-1939/przemysl-zbrojeniowy-w-polsce-w-latach-19181939/, 14 marca 2007.

82 Ibidem.

83 Ibidem.

84 Ibidem.

Jednak broń i amunicja nie wystarczą do prowadzenia wojny, konieczni są żołnierze, a jak już wspomniano, wobec ogromnego poboru do wojska przez armie zaborcze, który sięgał 2,3 miliona ludzi, na ziemiach polskich brakowało ludzi do walki. Z tych, którzy przeżyli I wojnę światową nieliczni nadal byli zdolni do noszenia broni. Dorastało jednak młode pokolenie, które podczas wybuchu I wojny światowej miało po 12-14 lat, a w latach 1919-1920 miało już po 17-19 lat. Największa część młodych mężczyzn tego pokolenia znajdowała się na wsi, byli oni stosunkowo dobrze odżywieni w odróżnieniu do często głodującej ludności miast, a także wyedukowani w języku polskim, a więc o bardzo wysokiej świadomości narodowej⁸⁵.

Nowy pobór do Wojska Polskiego podczas wojny polsko-bolszewickiej musiał być jednak zorganizowany nie tylko w sposób administracyjny (jako zarządzenia władz i działanie komisji poborowych) ale i polityczny. Chodziło bowiem o powołanie armii ochotniczej, pozapoborowej, która uzupełniłaby składy osobowe walczących jednostek. Dlatego też nowo utworzona Rada Obrony Państwa 1 lipca 1920 roku (a więc w okresie wielkiego nasilenia ataków bolszewickich na Polskę), powołała Armię Ochotniczą. Bitwa Warszawska odbyła się 45 dni później. W ramach Armii Ochotniczej stworzono 52 pułki piechoty i 13 pułków kawalerii. Żołnierze Armii Ochotniczej zasilali zarówno nowe samodzielne jednostki wojskowe jak i jednostki istniejące, uzupełniając niepełne stany osobowe. W sumie od 1 lipca do 30 września do Armii Ochotniczej wstąpiło ponad 105 tysięcy ochotników, zwłaszcza z obszarów przyfrontowych. Ogromny sukces ochotniczego zaciągu do Wojska Polskiego miał duży wpływ na podniesienie morale narodu i Wojska Polskiego.

Głównym inżynierem sukcesu Armii Ochotniczej i poboru do wojska był sam Naczelnik Józef Piłsudski, który wobec niestabilności politycznej kraju zaproponował objęcie od 24 lipca 1920 roku, a więc na 19 dni przed Bitwą Warszawską, funkcji premiera popularnemu działaczowi ludowemu – Wincentemu Witosowi. Marszałek miał nadzieję, że dzięki Witosowi będzie można zmobilizować wieś i w krytycznym dla obrony państwa momencie, a także podczas planowanej kontrofensywy, uzyskać przewagę liczebną nad bolszewikami. I rzeczywiście tak się stało. Wincenty Witos bardzo przejął się swoją misją i z entuzjazmem włączył się w mobilizowanie żołnierzy i podnoszenie morale narodu i wojska, między innymi odwiedzając żołnierzy na froncie i w szpitalach. Aktywność nowego premiera stała się bardzo widoczna i polskie społeczeństwo, również na wsi zrozumiało, że sytuacja jest bardzo poważna i konieczne jest osobiste zaangażowanie całego narodu. Do akcji mobilizacyjnej zostało także wciągnięte duchowieństwo Kościoła Katolickiego⁸⁶, co było kolejnym elementem sprawnego mechanizmu prowadzącego Polskę i Polaków do spektakularnego zwycięstwa.

Reasumując, główny wysiłek wojenny państwa był wspierany przez zorganizowane pu-

85 A więc tacy, którzy zaliczyli przynajmniej rok lub dwa nauki języka polskiego i polskiej historii.

86 M. M. Grzybowski, *Duchowieństwo Mazowsza i Podlasia w obliczu I wojny światowej [w:] Społeczeństwo polskie...*, Op.Cit., s. 174-175.

bliczne przedsiębiorstwa, a także przez gospodarzy wiejskich, głównie przez osobiste stawienie się do poboru i walkę. Również polscy przedsiębiorcy rolni wspierali materialnie i w naturze Wojsko Polskie. Z czasem do produkcji wojennej włączył się i przemysłowy sektor prywatny. Wszystkie te siły były zachęcane i motywowane do wstępowania do Armii Ochotniczej przez ludowego premiera Wincentego Witosa oraz Kościół Katolicki.

Wojna polsko-bolszewicka oprócz ogromnych ciężarów, które nałożyła na społeczeństwo polskie i polską gospodarkę, przyniosła kilka dobrych skutków. Jak pisał wojewoda kielecki we wrześniu 1920 r. „ostatni najazd bolszewicki przyniósł ten dodatni skutek, że zbudził z letargu ludność wiejską, podniósł u niej zrozumienie państwowości polskiej i potrzeb państwa, jednym słowem przyczynił się, dzięki różnym czynnikom – do podniesienia uświadomienia narodowego”⁸⁷. Wojna polsko-bolszewicka była pierwszą wojną Państwa Polskiego od czasów potopu szwedzkiego w latach 1655-1660, w którą masowo włączyło się chłopstwo, a w zasadzie wolni gospodarze wiejscy i która została wygrana przez lud.

3.3. Budowa środowiska regulacyjnego sprzyjającego społecznej odpowiedzialności biznesu w przededniu i w pierwszym okresie wojny polsko-bolszewickiej

Żądając od społeczeństwa dodatkowego wysiłku zbrojnego, również Państwo Polskie musiało się zachować fair wobec społeczeństwa. Żeby zrozumieć cały mechanizm zwycięstwa w wojnie polsko-bolszewickiej lub precyzyjniej z Rosją Radziecką, trzeba poznać strategię społeczną rządu na ten okres.

Rząd polski starał się pozyskać społeczeństwo do wojny za pomocą ustawodawstwa pro-socjalnego. Świadectwem tego była tematyka dekretów, przygotowywanych przez rząd Moraczewskiego a potem Paderewskiego⁸⁸, które były wydawane i podpisywane przez Naczelnika Państwa. Naczelnik Państwa wydawał dekryty aż do wyborów i powołania Sejmu Ustawodawczego, co miało miejsce w lutym 1919 roku.

Jednym z pierwszych skutków rewolucji w Niemczech w 1918 roku było przyjęcie 8 godzinnego dnia pracy. Idąc za niemieckim przykładem polski rząd Moraczewskiego przygotował „Dekret o 8-mio godzinnym dniu pracy” i Naczelnik Państwa ten dekret podpisał w listopadzie 1918 roku. Innymi ważnymi dekretami J. Piłsudskiego były te dotyczące wynagrodzeń nauczycieli szkół elementarnych⁸⁹ oraz te związane z ważnym podczas wojny problemem, jakim było zagrożenie eksmisją lokatorów, którzy

87 M. Markowski, *Integracja społeczeństwa województwa kieleckiego w czasie wojny polsko-bolszewickiej* [w:] *Spółeczeństwo polskie...*, Op.Cit., s. 238.

88 Rząd J. Moraczewskiego był rządem socjalistycznym, nastawionym na realizację celów społecznych. Bardzo mocno przeciwstawiała mu się Narodowa Demokracja i środowiska prawicowe. Kolejnym rządem, z którym J. Piłsudski współpracował wydając dekryty był rząd I. Paderewskiego (od 16 stycznia 1919 r.). Rząd ten miał charakter ponadpartyjny.

89 *Dziennik Praw Państwa Polskiego*, nr 17 z dnia 27 listopada 1918 roku, poz. 42, 43, 44, 45.

z różnych przyczyn utracili zdolność do zarobkowania. W tym zakresie wydano „Dekret w przedmiocie przepisów tymczasowych o moratorium mieszkaniowym dla pozostających bez pracy”⁹⁰ a także „Przepisy o ustanowieniu państwowego nadzoru mieszkaniowego”⁹¹. Pomimo wojny i prawdopodobnie pod wpływem rewolucji niemieckiej wydano również „Dekret tymczasowy o urządzeniu i działalności inspekcji pracy”⁹², a także „Dekret o organizacji państwowych urzędów pośrednictwa pracy i opieki nad wychodźcami”⁹³ oraz „Dekret o utworzeniu Ministerstwa Robót Publicznych”⁹⁴.

Tak duży nacisk na sprawy społeczne wynikał z obserwacji sytuacji w Niemczech, w których po abdykacji cesarza 9 listopada 1918 r. i proklamowaniu powstania republiki, wybuchła rewolucja robotnicza, która dopiero w połowie stycznia 1919 roku została stłumiona przez wojsko. Polskie władze starały się nie dopuścić do powstawania rad robotniczo-żołnierskich, które masowo tworzyły się w Niemczech jako kopia rewolucji bolszewickiej.

Nie ulega żadnej wątpliwości, że powołanie socjalistycznego rządu Jędrzeja Moraczewskiego i jego praca w obszarze spraw społecznych, wynikały z oceny J. Piłsudskiego, dotyczącej zrewolucjonizowania sytuacji w imperium niemieckim i austro-węgierskim oraz uznania, że najlepszym sposobem jest wyprzedzenie potencjalnych żądań robotniczych i wdrożenie postępowych rozwiązań społecznych przez władzę państwową.

3.4. Podsumowanie

Polska w okresie wojny polsko-bolszewickiej znajdowała się w bardzo trudnej sytuacji ekonomicznej. Prowadzona od 5 lat wojna bardzo wyczerpała zasoby kraju. Praktycznie cały przemysł zbrojeniowy znajdował się początkowo poza granicami kraju. Jedyną pomoc w zakresie zaopatrzenia wojennego, którą otrzymało Państwo Polskie, przysłała z Węgier. Kraje zachodnie zostawiły Polskę samą wobec najazdu bolszewickiego.

Ofiarność ludności (mobilizowanej przez samorządy) oraz ofiarność środowisk gospodarczych, w tym przedsiębiorców w okresie wojny polsko-bolszewickiej była jednym z ważnych czynników zwycięstwa. Mobilizacja do Wojska Polskiego, zarówno w 1919, jak i do Armii Ochotniczej w 1920 r., zakończyła się sukcesem dzięki wsparciu przez polskich gospodarzy wiejskich, którzy często wyposażali swoich synów – ochotników w odzież i konie i wysyłali z ekwipunkiem do punktów poborowych. Ponieważ przedsiębiorczość przemysłowa była organizowana przez państwo, a w praktyce w Polsce funkcjonowała gospodarka wojenna, to funkcję głównego przedsiębiorcy przejęło na siebie Państwo i zmobilizowani przez nie kierownicy i dyrektorzy. Mobilizowali oni

90 Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 20 z dnia 20 grudnia 1918 roku, poz. 57.

91 Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 7 z dnia 18 stycznia 1919 roku, poz. 110.

92 Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 5 z dnia 13 stycznia 1919 roku, poz. 90.

93 Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 11 z dnia 4 lutego 1919 roku, poz. 127.

94 Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 8 z dnia 25 stycznia 1919 roku, poz. 118.

pracowników do wyczerpanej pracy, często za bardzo małą zapłatę. Kiedy zaczął powoli odbudowywać się polski przemysł prywatny, władze wojskowe lokowały coraz większe zamówienia wojenne w firmach prywatnych. Firmy te starały się realizować zamówienia pomimo szalejącej inflacji i ogromnych trudności ze zdobyciem surowców i materiałów.

Bardzo istotne dla mobilizowania społeczeństwa polskiego i motywowania go do ofiarności były posunięcia polityczne Naczelnika Państwa Józefa Piłsudskiego, który dobrze przewidział, że sukces polskiej kontrofensywy w sierpniu 1920 roku będzie zależał od mobilizacji Armii Ochotniczej i w odpowiednim momencie powierzył funkcję premiera Wincentemu Witosowi, a także wciągnął do akcji mobilizacyjnej Kościół. Społeczeństwo, również to na wsi, zrozumiało, że jeżeli powołuje się ludowca na stanowisko premiera, to oznacza, że przyszedł czas działania. Powołanie do Armii Ochotniczej ponad 100 tys. żołnierzy z niemal pozbawionego zasobów ludzkich kraju, które odbyło się w ciągu paru tygodni, było wielkim sukcesem.

Dużą odpowiedzialnością wykazywała się także Rada Ministrów. Przygotowywała ona dekrety dla Naczelnika Państwa, które przewidywały ochronę pracy i praw robotniczych. Działania te odbierały przewagę i pretekst do działania komunistom, zapobiegły też tworzeniu się rad robotniczo-żołnierskich oraz mobilizowały społeczeństwo wokół celów narodowych. Wojna została wygrana przez Polskę, przy ogromnej ofiarności społeczeństwa polskiego, skutecznej mobilizacji gospodarczej wszystkich zasobów na potrzeby wojny oraz dzięki odwadze i waleczności żołnierzy i talentowi polskich dowódców wojskowych.

4. Odbudowa i scalanie Państwa Polskiego i rola biznesu w tym procesie



Wprowadzenie – stan polskiej gospodarki po I wojnie światowej i wojnie polsko-bolszewickiej

Okres gospodarki wojennej w Polsce trwał do wiosny 1921 roku, kiedy podpisano Traktat ryski kończący wojnę polsko-bolszewicką. W momencie odzyskania przez Polskę niepodległość, czyli 11 listopada 1918 roku, na jej terenie funkcjonowały różne waluty, w tym marki polskie emitowane przez Polską Krajową Kasę Pożyczkową (PKKP). Proces ujednolicania walutowego w poszczególnych dzielnicach kraju trwał do listopada 1922 roku, wtedy marka polska stała się jedynym środkiem płatniczym na terenie Polski. Podczas wojny polsko-bolszewickiej bardzo szybko urosła inflacja, a po zakończeniu wojny poszczególne polskie rządy traktowały emisję pieniądza, jako wygodne źródło nakręcenia koniunktury. W efekcie kurs marki polskiej systematycznie spadał, a ceny po likwidacji kartek i reglamentacji w czerwcu 1921 roku zaczęły jeszcze szybciej rosnąć. Rujnująca kraj hiperinflacja rozpoczęła się w połowie 1923 roku i trwała przez cały rok. Nie miała ona nic wspólnego z wojną, ale z rosnącym deficytem publicznym i emisją skarbową marki polskiej. Dopiero w 1924 roku kryzys inflacyjny został zażegnany, poprzez wprowadzenie do obiegu złotego polskiego i zrównoważenie budżetu. W rozdziale tym przyjęto, że chociaż odbudowa i scalanie Państwa Polskiego trwały przez całe dwudziestolecie międzywojenne, to dla celów tego rozdziału przyjęto cezurę roku 1924 (roku reformy walutowej) jako końca zasadniczej odbudowy polskiej gospodarki po I wojnie światowej.

Nowe Państwo Polskie charakteryzował bardzo nierównomierny poziom rozwoju w poszczególnych regionach. Najlepiej rozwinięte były w całości obszary byłego zaboru pruskiego, głównie Wielkopolska i Pomorze, w Galicji okolice Krakowa i Lwowa, w Królestwie Kongresowym Warszawa i Łódź, a w zakresie rolnictwa Lubelszczyzna. Na Kresach Wschodnich można było wyróżnić tylko obszar Wilna. Wysoce uprzemysłowiony był też obszar Górnego Śląska oraz Zagłębia Dąbrowskiego, które praktycznie nie zostały dotknięte skutkami wojny. Pozostałe tereny były w mniejszym lub większym stopniu słabo rozwinięte, przeludnione rolniczo (Galicja), a także praktycznie po-

zbawione przemysłu. Sieć kolejowa nie była zunifikowana, brakowało bezpośrednich połączeń pomiędzy Warszawą, Poznaniem, Krakowem czy Lwowem. Dla istniejących przedsiębiorstw radykalnie zmienił się rynek, między innymi firmy straciły połączenia ze swoimi dawnymi rynkami, ale zyskały nowe obszary ekspansji w Państwie Polskim.

W rozdziale tym przyjęto, że kluczowym zobowiązaniem społecznym polskich przedsiębiorstw w pierwszym okresie od odzyskania niepodległości była odbudowa ich zdolności produkcyjnych, co w dalszym etapie skutkowało zwiększeniem zatrudnienia, poprawą dochodów ludności i ogólnym rozwojem gospodarczym oraz stwarzało przesłanki do zaangażowania polskich przedsiębiorstw na innych polach społecznej odpowiedzialności w przyszłości.

4.1. Działania mające na celu scalenie infrastruktury i rola biznesu w tym procesie

Jak podają J. Kaliński i Z. Landau, w okresie I wojny światowej zniszczeniu uległo 41% mostów, 63% dworców kolejowych, 48% parowozowni i warsztatów oraz 81% stacji wodnych. W kraju brakowało też wagonów i parowozów⁹⁵. Jak pisze M. Garlikowska: „Polska kolej powstała i rozwijała się w państwie podzielonym między trzech zaborców. Powaga sytuacji transportu kolejowego ujawniła się z całą mocą w 1918 r., po odzyskaniu przez Polskę niepodległości. Widoczne było, że sieć kolejowa była kompletnie niedostosowana do gospodarczych potrzeb kraju. Na pierwszy plan wysunęła się zatem integracja sieci kolejowej, która przez dziesiątki lat służyła jedynie zaborcom, nie liczącym się z potrzebami Polaków. Istniały różnice pod względem gęstości sieci, a w zaborze rosyjskim nawet pod względem technicznym – gdzie rozstaw szyn wynosił 1 520 mm, podczas gdy w pozostałych częściach kraju – 1 435 mm. Największa gęstość linii występowała w zaborze pruskim, a najmniejsza w austriackim. Brakowało połączeń między głównymi ośrodkami kraju, zagłębia węglowe nie miały dogodnych połączeń z całym krajem i z portami w Gdańsku i Gdyni. Ujawniły się też poważne braki w infrastrukturze. W okresie międzywojennym Polska musiała zbudować 1 600 km nowych linii, w tym kilka magistralnych o dużym znaczeniu gospodarczym. Utworzenie polskiego jednolitego systemu kolejowego wymagało odpowiedniej organizacji i administracji. W tym celu państwo przejęło wszystkie prywatne koleje, aby uzupełnić oraz scalić sieć pod względem administracyjnym i technicznym. Tabor odziedziczony po zaborcach był niedostateczny ilościowo, przestarzały i niejednolity. Trzeba było wymienić podkłady, odbudować mosty i dworce. Przed Polską stanęło wyjątkowo trudne zadanie, a możliwości państwa zniszczonego dodatkowo przez wojnę, były bardzo ograniczone”⁹⁶.

W lutym 1919 roku zostało utworzone Ministerstwo Kolei Żelaznych, które przejęło bezpośredni zarząd nad kolejami w nowej Polsce. Miało ono siedem departamentów,

95 J. Kaliński, Z. Landau, *Gospodarka Polski w XX wieku*, PWE, Warszawa 2003, s. 46.

96 M. Garlikowska, *Ewolucja celów polityki transportu kolejowego w Europie*, Problemy Kolejnictwa – Zeszyt 149, Warszawa 2009, s. 133.

w tym budowy i utrzymania kolei, który bezpośrednio zajmował się odbudową i budową linii kolejowych. W ramach budowy łączników międzysystemowych pomiędzy kolejami wchodzącymi w skład trzech państw zaborczych (w latach 1921-23), połączono Kutno przez Konin ze Strzałkowem, co oznaczało połączenie w 1921 r. Warszawy z Poznaniem. W roku 1922 wybudowano linię kolejową łączącą Puck z Helem a także linie kolejowe: Jastrzębie Zdrój – Zebrzydowice – Cieszyn, Pawłowice Śląskie – Chybie – Skoczów i Rybnik – Żory – Pszczyna. W 1923 roku zbudowano linię Kutno – Zgierz.

Do najważniejszych przedsięwzięć kolejowych tego okresu zaliczyć można wymienione poniżej:

- Fabrykę Lokomotyw w Chrzanowie, założoną w 1919 roku przez czterech polskich inżynierów: Piotra Drzewieckiego, Stanisława Karłowskiego, Władysława Jechalskiego i Leopolda Wellisza, przy współudziale Banku Małopolskiego i Banku Handlowego w Warszawie. Fabryka ta była znana jako FABLOK (Pierwsza Fabryka Lokomotyw w Polsce S.A.). W roku 1920 firma podpisała umowę z polskim rządem na dostawę 1000 parowozów. W 1922 r. został oddany do użytku pierwszy parowóz, a w następnych latach kolejne ponad 600 sztuk.
- Fabryka Sygnałów Kolejowych Fiebrandta w Bydgoszczy (zał. 1864) – zatrudniająca w 1918 r. 150 osób, produkująca urządzenia sygnalizacyjne i ochronne związane z transportem kolejowym; przejęta w 1923 roku przez Siemens.
- H. Cegielski Spółka Akcyjna w Poznaniu (zał. 1846), która po przejęciu zakładów Paulusa w latach 1920-24 produkowała i naprawiała wagony kolejowe.
- Fabryka „Wagon” w Ostrowie Wielkopolskim, założona w 1920 roku jako część koncernu Polskie Fabryki Maszyn i Wagonów L. Zieleniewski S.A., zajmowała się produkcją i naprawą wagonów⁹⁷.

Lista ta wskazuje, że istniejące zakłady przemysłowe przebranzawiano oraz tworzone nowe fabryki, aby zaspokoić potrzeby rosnącego polskiego transportu kolejowego.

Sektor prywatny miał również swój udział w budowie portu morskiego w Gdyni. Sejm RP we wrześniu 1922 r. przyjął uchwałę o budowie portu w Gdyni, a już w kwietniu 1923 r. port tymczasowy otwarto. 13 sierpnia 1923 r. do drewnianego mola przeładunkowego przycumował, pływający pod banderą francuską, statek SS Kentucky. W 1924 roku Ministerstwo Przemysłu i Handlu podpisało z Konsorcjum Polsko – Francuskim umowę o budowie portu docelowego. Do Konsorcjum należały takie przedsiębiorstwa jak: Her-sent, Societe de Construction des Batignolles, Schneider i Polski Bank Przemysłowy. Jak podaje P. Rosik: „Szacowane przez inż. T. Wendę skumulowane koszty budowy portu w Gdyni po stronie publicznej wyniosły około 240 mln zł (około 160 mln zł poszło na roboty budowlane, około 80 mln zł na urządzenia portowe). Udział kapitału prywatnego w całej inwestycji wyniósł około 34 mln zł”⁹⁸.

97 por. spis najważniejszych przedsięwzięć II RP. <http://historia.siudalski.pl/dwudziestolecie-mi-dzywojenne.html>

98 P. Rosik, *Miasto, które wybudowano bez względu na koszty. Oto fascynująca historia Gdyni*, <http://forsal.pl/artykuly/921990,historia-powstania-gdyni-budowa-portu-w-gdyni-koszty-inwestycji.html>

4.2. Odbudowa zdolności przemysłowych

W związku ze słabą kondycją bankowości prywatnej, rząd stworzył kilka banków, wśród których były: Bank Gospodarstwa Krajowego (rozwojowy), Bank Polski (bank centralny) oraz Państwowy Bank Rolny (rozwojowy w sferze gospodarki żywnościowej), którego głównym celem było finansowanie reformy rolnej oraz przemysłu wykorzystującego surowce rolnicze. Banki te w okresie odbudowy Państwa Polskiego udzielały przedsiębiorcom licznych kredytów, które były przeznaczone na odbudowę zakładów przemysłowych.

Opanowanie kryzysu walutowego oraz nie do końca udane doświadczenia w zakresie kredytowania przedsięwzięć prywatnych w przemyśle obronnym spowodowały duże zaangażowanie państwa w sferze obronnej. Przemysł obronny był jednym z najważniejszych polskich przemysłów dwudziestolecia międzywojennego, dlatego niezbędnym jest omówienie działań zarówno przedsiębiorstw prywatnych jak i publicznych dotyczących odbudowy zdolności produkcyjnych w tym sektorze, co na wstępie zostało uznane, jako kryterium Społecznej Odpowiedzialności Biznesu tego okresu.

Jak wspomniano, prywatne przedsiębiorstwa przemysłowe miały dość duże problemy z realizacją zadań związanych z celami wojennymi. Przykładem tego typu problemów było „zamówienie na amunicję do artylerii ciężkiej w Towarzystwie Sosnowieckich Fabryk Rur i Żelaza. Problemy tej firmy z kooperantami zagranicznymi – przedsiębiorstwami Schneider i Škoda, wpędziły ją w zadłużenie i przejęcie przez Bank Gospodarstwa Krajowego”⁹⁹. Jak dalej podaje T. Kozieł: „W latach 1919 i 1921 wojsko podpisało umowy na produkcję materiałów wybuchowych z dwoma firmami. Umowa z Belgijskim Towarzystwem Akcyjnym Sochaczewskiej Fabryki Sztucznego Jedwabiu, posiadającym wytwórnię w Boryszewie pod Sochaczewem, przewidywała rozpoczęcie produkcji w 1922 roku i produkcję na poziomie 600 ton prochu rocznie przez dziesięć lat. Mimo otrzymania kredytów i zaliczek produkcję uruchomiono dopiero w 1925 roku i tylko w ilości 37 ton. Z powodu licznych nadużyć finansowych i niskiej jakości produkcji wojsko zerwało umowę”¹⁰⁰.

Jak pisze dalej T. Kozieł „(...) Prywatny kapitał zorganizował też wytwórnie samolotów. Pierwszą z nich był oddział lotniczy przy Zakładach Mechanicznych <<E. Plage i T. Laśkiewicz>>, powstały w 1920 roku. Produkcja samolotów Ansaldo A-300 i A1 Balilla na licencji włoskiej okazała się niewypałem. Zdarzały się częste wypadki, przez co maszyny zyskały miano latających trumien. W połowie lat 30. zadłużoną firmę przejęło państwo i po reorganizacji nazwało: Lubelska Wytwórnia Samolotów. Dostarczała ona samoloty do samej wojny. Druga powstała 11 sierpnia 1923 roku w Poznaniu pod nazwą Spółka Akcyjna <<Samolot>>. (...) Niestety w 1929 roku musiała ogłosić upadłość.

⁹⁹ T. Kozieł, *Polski przemysł zbrojeniowy...* Op.Cit.

¹⁰⁰ Ibidem.

Trzecią prywatną wytwórnią samolotów była powstała 27 listopada 1923 roku Spółka Akcyjna Podlaska Wytwórnia Samolotów (PWS). (...) W wyniku kryzysu i braku zamówień firma musiała ogłosić upadłość w 1932 roku, będąc jednak jednym z nielicznych producentów samolotów w kraju, miała dla niego znaczenie strategiczne. W związku z tym została przejęta przez wojsko¹⁰¹.

Pomimo krytyki polityki państwa w zakresie stymulowania produkcji przemysłowej II RP¹⁰² i oskarżaniu go o nadmierny etatyzm, należy stwierdzić, że zarówno od strony technicznej, jak i ekonomicznej prywatny przemysł często nie był w stanie sprostać istniejącym potrzebom, choć niektórzy ekonomiści uważają, że odbudowując gospodarkę, władze państwowe w zbyt małym stopniu angażowały sektor prywatny. Nie dotyczyło to tylko przemysłu obronnego. W swoim opracowaniu W. Gadomski¹⁰³ podaje przykłady upaństwowienia przedsiębiorstw prywatnych spoza sektora wojskowego, takie jak: zakłady włókiennicze (Zjednoczone Zakłady K. Scheiblera i L. Grohmana), przejęcie większościowego pakietu akcji w Towarzystwie Zakładów Żyrardowskich, przejęcie Huty „Pokój” w 1934r., przejęcie w 1936 roku dwóch spółek hutniczych: Królewska i Laura. Jednak nawet te przykłady nie potwierdzają wspomnianego etatyzmu, ponieważ działania państwa były podejmowane w kryzysie lat 30-tych i w każdym z przypadków interwencja była wynikiem wyjątkowej sytuacji, np.: gdy przedsiębiorstwa miały problemy ekonomiczne, były w upadłości lub im ona groziła. Interwencje państwa były więc reakcją i odpowiedzią na niedoskonałości rynku, czyli na problemy zbyt słabych kapitałowo i technologicznie przedsiębiorstw, a u ich podstaw nie leżała zwykła chęć przejęcia. Głównym motywem tych przejęć była chęć utrzymania produkcji i miejsc pracy oraz minimalizacja problemów społecznych. Działania władz państwowych w zakresie ratowania i przejmowania upadających przedsiębiorstw prywatnych były więc w pełni zasadne i wysoce odpowiedzialne społecznie.

Jak wskazano w poprzednich rozdziałach podczas pierwszej wojny światowej władze rosyjskie ewakuowały większość dużych zakładów przemysłowych w głąb Rosji. Ważnym zadaniem było więc odtworzenie w wolnej Polsce zdolności produkcyjnych utraconych podczas wojny na rzecz Rosji. Jak piszą autorzy z portalu historycy.org: „Przemysł [w Królestwie Polskim] do 1914 roku był zlokalizowany w następujących okręgach:

1. Warszawa – zakłady produkujące obrabiarki na rynek rosyjski oraz dalekowschodni i przemysł precyzyjny.
2. Łódź, Żyrardów, Zgierz, Pabianice – produkcja tkanin na rynek rosyjski i dalekowschodni.
3. Przemysł wydobywczy i hutniczy w regionie Dąbrowa Górnicza, Sosnowiec, Będzin, Czeladź, Olkusz – produkcja hutnicza na potrzeby rynku wewnętrznego

101 Ibidem.

102 por. np. W. Gadomski, *Gospodarkę II RP gubił etatyzm*, <http://wyborcza.pl/7,75968,23403477,gospodarka-ii-rp-gubil-etatyzm.html>, 15 maja 2018 czy Suchodolski S.: *Skąd wzięło się zło w gospodarce II RP. Przyczyny etatyzmu*, <https://nczas.com/2015/07/29/skad-wzielo-sie-zlo-w-gospodarce-ii-rp-przyczyny-etatyzmu/>

103 W. Gadomski, Op.Cit.

w imperium carskim.

4. Zakłady Staropolskiego Okręgu Przemysłowego i Radom – przemysł metalowy, hutniczy, skórzany.
5. Lublin – przemysł metalowy i precyzyjny.
6. Białystok – przemysł włókienniczy produkujący na rynek rosyjski¹⁰⁴.

Powyższe skupiska przemysłu zostały całkowicie lub częściowo pozbawione maszyn, urządzeń oraz kadry technicznej przez Rosję podczas defensywy w 1915 roku. Strategię wywożenia maszyn kontynuowali następnie Niemcy, którzy w ten sposób niemal unieruchomili potężny przemysł włókienniczy okręgu łódzkiego. Niemcy rabując maszyny, pozbywali się nad wyraz groźnej konkurencji. Wspomniani powyżej autorzy¹⁰⁵ powołując się na źródła amerykańskie¹⁰⁶ i polskie¹⁰⁷ przytaczają szacunki, według których „około 1921 roku z całego tego przemysłu, jeśli liczyć w relacji do wyjściowego potencjału wytwórczego [1913 rok] pozostało około 14%. Oznacza to, że ogromna liczba fabryk została całkowicie zniszczona, wywieziona bądź uległa znaczącej dewastacji skoro sumaryczne możliwości produkcyjne przemysłu na terenach polskich spadły o około 86%. Około 1921 roku liczba robotników zatrudnionych w przemyśle stanowiła zaledwie 15% liczby zatrudnionych w tej gałęzi gospodarki w roku 1914. Włączenie w skład II RP niezniszczonych ziem zaboru pruskiego i rozwiniętego Śląska nieco poprawiało wyjściowy bilans gospodarczy kraju – jednak nawet z popruskimi terenami globalna produkcja przemysłowa u progu lat dwudziestych wszystkich ziem II RP stanowiła jedynie 30% globalnej produkcji tych ziem z roku 1914. Zniszczenie przemysłu doprowadziło do ogromnego bezrobocia¹⁰⁸.

Jednak mimo rosnącego bezrobocia, galopującej inflacji i narastających potrzeb i oczekiwań społecznych, jak pisze A. Jaworski¹⁰⁹, polscy przemysłowcy początkowo z dużą ostrożnością podchodzili do odbudowy swoich zakładów przemysłowych, nawet gdy, jak w wypadku Fabryki WYROBÓW ŻELAZNYCH RUDZKIEGO w Mińsku Mazowieckim, możliwości produkcyjne fabryki były nienaruszone, przedsiębiorca nie kwapił się z uruchomieniem produkcji.

Szczególnie zniszczony był przemysł włókienniczy. Jak podaje A. Jezierski „Niemcy prowadzili w okupowanym łódzkim okręgu przemysłowym rabunkową gospodarkę. (...) W rezultacie nastąpiła dewastacja urządzeń: zdemontowano około 1000 silników elektrycznych oraz 1,3 miliona metrów pasów transmisyjnych. Wymontowano miedziane elementy maszyn posiadających zdolność wytwórczą. (...) Ogółem straty spowodowane

104 www.historycy.org/index.php?showtopic=11274

105 *Ibidem*.

106 H. H. Fisher, *America and the New Poland*, Macmillan, New York, 1928; J. Lerski, *Herbert Hoover and Poland*, Hoover Institution Press, Stanford 1977.

107 J. Buszko, *Historia Polski 1864-1948*, WN PWN, Warszawa 1987.

108 www.historycy.org/index.php?showtopic=11274

109 A. Jaworski, *Historia gospodarcza Polski*, Key Text, Warszawa 2006, s. 284.

przez Niemców w przemyśle łódzkim wyniosły około 850 mln franków w złocie”¹¹⁰.

Państwo chętnie włączało się w odbudowę przedsiębiorstw, oferując kredyty i ulgi podatkowe lub też samo odbudowywało zakłady i je z większym lub mniejszym sukcesem prywatyzowało. Smutnym przykładem są w tym zakresie Zakłady Żyrardowskie. Jak podaje A. Jezierski Zakłady zatrudniały w 1913 roku ponad 9 tys. robotników. W lipcu 1915 roku zostały wysadzone w powietrze przez wycofujących się Rosjan. W 1919 roku, wobec nieobecności właścicieli, ich odbudową zajęło się państwo. Do 1923 roku Zakłady zostały wstępnie odbudowane, a następnie za ułamek swojej wartości sprywatyzowane na rzecz przemysłowca Marcela Boussaca (kapitał francuski), który poprzez złe zarządzanie i oszukańcze praktyki doprowadził je do ruiny. W historiografii nadano temu procederowi nazwę afery żyrardowskiej. W efekcie tak znaczącej kompromitacji posunięć prywatyzacyjnych zaniechano¹¹¹.

Koniecznym jest jednak wspomnieć o przedsiębiorcach, którzy mieli szczególne zasługi w odbudowie przemysłu na ziemiach polskich po I wojnie światowej¹¹².

- Ignacy Mościcki – przyszły prezydent RP, który w lipcu 1922 roku został powołany na stanowisko dyrektora Fabryki Związków Azotowych w Chorzowie, a po objęciu przez Polskę Górnego Śląska doprowadził do szybkiego uruchomienia produkcji, pomimo opuszczenia fabryki przez niemiecką kadrę oraz pozbawienia zakładu dokumentacji technicznej¹¹³.
- Stanisław Kremer – inżynier, dyrektor cukrowni Chodorów koło Lwowa, który po zniszczeniach wojennych i wywiezieniu maszyn przez Rosjan w 1915 roku, podjął się w 1919 roku odbudowy zakładu. W 1920 roku zorganizował pierwszą, zakończoną sukcesem kampanię cukrowniczą¹¹⁴.
- Emil Plage i Teofil Laškiewicz – byli twórcami pierwszej prywatnej wytwórni lotniczej. Wytwórnia została założona w 1920 roku w Lublinie i zapoczątkowała zainteresowanie sektora prywatnego lotnictwem.
- Piotr Drzewiecki, Stanisław Karłowski, Władysław Jechalski i Leopold Wellisz – czyli założyciele fabryki lokomotyw FABLOK w Chrzanowie – jednej z największych fabryk produkujących parowozy.

Do wspomnianych przedsiębiorców najbardziej aktywnych w zakresie odbudowie przemysłu, należy jeszcze doliczyć duże grupy przedsiębiorców okręgu łódzkiego, zaangażowanych w przemysł tekstylny oraz licznych przedsiębiorców działających na rzecz odbudowy przemysłu naftowego, zniszczonego podczas działań wojennych w Galicji Wschodniej.

110 Jezierski A., *Op.Cit.*, s. 294.

111 *Ibidem*, s. 299.

112 Podajemy tylko przykłady.

113 M. Wańczkiewicz, *Sztafeta - książka o polskim pochodzie gospodarczym*, Wyd. Biblioteka Polska, Warszawa 1939.

114 M. Barbasiewicz, *Ludzie interesu w przedwojennej Polsce*, PWN, Warszawa 2013.

Pomimo istotnego wkładu prywatnych przedsiębiorców w odbudowę gospodarczą kraju w latach 1918-1924, należy także podkreślić wkład państwa, ze szczególnym uwzględnieniem działań podejmowanych przez: Ministerstwo Przemysłu i Handlu oraz Ministerstwo Kolei Żelaznych, a także wyznaczonych przez nie zarządów gospodarczych. Zarządy gospodarcze ministerstw kontraktowały do zadań związanych z odbudową małe firmy prywatne, w tym firmy rzemieślnicze. Jak podaje Z. Landau: „O roli kapitału prywatnego na tle kapitału państwowego i zagranicznego świadczy udział każdej z tych grup w całokształcie akumulacji [w gospodarce pozarolniczej]. Według danych obliczonych przez Michała Kaleckiego i Ludwika Landau dla 1929 r. akumulacja kapitału prywatnego <<krajowego>> wynosiła 14,3%, zagranicznego — 19,0%, a sektora publicznego (państwo, samorządy, instytucje społeczne) — 66,7%”¹¹⁵. Reasumując, można stwierdzić, że odbudowa przemysłu od strony technicznej, organizacyjnej i budowlanej w większości zakończyła się sukcesem.

4.3. Odbudowa potencjału rolnictwa

Polskie rolnictwo wyszło z I wojny światowej osłabione, ale poza wyczerpaniem długoletnią wojenną obowiązkową kontraktacją, którą zniesiono w 1921 roku i pozbyciem się na potrzeby wojska koni, z całą pewnością polska wieś nie była tak bardzo zdewastowana, jak to miało miejsce w przypadku przemysłu w Królestwie Polskim. W większym stopniu zniszczone były duże majątki ziemskie, w mniejszym nieduże gospodarstwa rolne. Jak wcześniej wspomniano, na początku lat 20-tych XX wieku niemal 4/5 ludności Polski mieszkało na wsi, a nawet nowo powstająca warstwa robotnicza wywodziła się w większości ze wsi. Kiedy w miastach rosło bezrobocie, ludność ta wracała na wieś, zwiększając przeludnienie rolnicze.

Sytuacja rolnictwa na ziemiach polskich w 1921 roku była zróżnicowana. Tam gdzie nie wkroczyła ofensywa rosyjska a później sowiecka, sytuacja była względnie ustabilizowana. Natomiast tam, gdzie toczyły się walki, majątek rolniczy był poważnie nadwyrężony. Niemniej, po zakończeniu wojny polsko-bolszewickiej, rząd oddał rolnikom dużą liczbę zarekwirowanych na potrzeby wojny koni. Dotyczyło to w szczególności obszarów wschodnich Rzeczypospolitej. Jak piszą J. Kaliński i Z. Landau¹¹⁶ rolnictwo szybko odbudowało potencjał produkcji roślinnej i hodowlanej i w 1923 roku ich poziom był wyższy niż średniorocznie w latach 1900-1914. Szybciej rolnictwo odbudowywało pogłowie zwierząt gospodarskich na Zachodzie niż na Wschodzie kraju¹¹⁷. Poczynając od 1923 roku szybciej też rosło zapotrzebowanie na nawozy sztucznie, które z reguły wykorzystywano w dużych i wielkich gospodarstwach rolnych. Jak wcześniej wspomniano, w połowie 1921 roku państwo zniosło obowiązki kontraktacyjne nałożone jeszcze podczas wojny na rolników i wieś zaczęła dysponować większą ilością produktów na sprzedaż.

115 Z. Landau, *Oligarchia finansowa Drugiej Rzeczypospolitej*, Przegląd Historyczny 62/1 z 1971 r., s. 87.

116 J. Kaliński, Z. Landau, *Historia gospodarcza XX wieku*, PWN, Warszawa 2003 s. 59.

117 Ibidem, s. 60.

Lata 1921-1923 to czas dużej inflacji i następujący systematyczny spadek obciążeń podatkowych rolnictwa, co powodowało, że więcej środków pozostawało w rękach rolników. Reasumując, należy stwierdzić, że odbudowa rolnictwa przebiegała sprawniej niż odbudowa przemysłu, było ono mniej zniszczone, dysponowało znacznymi nadwyżkami siły roboczej i mogło szybciej odbudować poziom produkcji rolniczej do poziomu przedwojennego (co nastąpiło już w połowie lat 20-tych).

4.4. Podsumowanie

Wiele badań po II wojnie światowej pokazywało, że dopiero w roku 1938 polski przemysł zbliżył się pod względem produkcji globalnej do roku 1913. Badania te pochodziły z okresu socjalizmu realnego (do 1989 roku). Tego typu spojrzenie poddawało w wątpliwość umiejętności i możliwości polskich przedsiębiorców prywatnych czy publicznych w zakresie odbudowy gospodarczej kraju. Jednak tego typu podejście było sporym nadużyciem. Nie można porównywać produkcji części terytorialnych europejskich mocarstw o wielkich lub dużych zasobach kapitałowych do produkcji nowego układu gospodarczego, którego do tej pory niespójne części zostały scalone na zasadzie terytorialno-narodowej, a dopiero później dano im pewne podstawy ekonomiczne. Ponadto, Polska była krajem niedostatku kapitału, zwłaszcza prywatnego. W czasie I wojny światowej i po wojnie z ziem polskich wyjechało wielu etnicznych Rosjan, Niemców, czy Austriaków, wśród których byli również znani przedsiębiorcy o dużym doświadczeniu i znacznym kapitale. Konsekwencją wojny był także spadek liczby ludności w kraju. Wielu polskich obywateli straciło życie zarówno bezpośrednio w wyniku działań wojennych, jak i w wyniku fatalnych warunków sanitarnych i żywieniowych.

Jak pokazują liczne przykłady, w okresie odbudowy polskiej gospodarki powojennej za przedsiębiorczość bardzo często zabierali się entuzjaści, młodzi ludzie, inżynierowie, którzy pracowali w przedsiębiorstwach należących do krajów zaborczych i którzy chcieli udowodnić swoje kompetencje techniczne w wolnej Polsce. Do połowy 1923 roku mogli oni liczyć na ekspansywną politykę kredytową, ale w 1924 roku, wraz z reformą Grabskiego, przyszła polityka deflacyjna i dostęp do pieniądza został bardzo ograniczony. Z tym okresem związana jest pierwsza fala upadłości, często młodych przedsiębiorstw.

Można uznać, że duża rola państwa i przedsiębiorstw podległych ministerstwu gospodarczym rządu w odbudowie polskiego przemysłu była wymuszona wyjątkowymi warunkami. Polskie władze zdawały sobie sprawę, że sektor prywatny w wielu przypadkach nie podoła odbudowie i brały na siebie zadania z nią związane, między innymi poprzez przedsiębiorstwa kontrolowane przez banki państwowe. Wiele z odbudowanych przedsiębiorstw na dalszym etapie podlegało prywatyzacji, często na rzecz kapitału zagranicznego. Kapitał ten, działając w sposób eksploatacyjny dopuszczał się szeregu nadużyć, co zniechęciło władze państwowe do dalszej prywatyzacji. Mimo wszystko,

w przypadku niepodległej Polski, przejście od gospodarki wojennej do pokojowej okazało się sukcesem. Technicznie, technologicznie i inżynieryjnie polscy przedsiębiorcy byli w stanie odbudować zniszczone zakłady, rozpocząć nową produkcję w nowych firmach i je poprowadzić w warunkach korzystnej polityki monetarnej. Odbudowa została dokonana polskimi siłami. Doprowadziło to do stopniowego przywrócenia produkcji, a co za tym idzie zatrudnienia i powrotu robotników do miast, a także do stopniowej stabilizacji życia. Niestety w połowie 1923 roku młoda polska gospodarka zaczęła borykać się z narastającą hiperinflacją, która zaczęła rozrywać gospodarkę i dewastować warunki życia mieszkańców. Jej efektem była słynna reforma pieniężna W. Grabskiego, ale też zmiana polityki na deflacyjną. Można więc stwierdzić, że udana odbudowa gospodarki po I wojnie światowej zakończyła się poważnym szokiem deflacyjnym.

5. Sukcesy polskiego biznesu w okresie międzywojennym w zakresie budowy społecznej odpowiedzialności

W okresie międzywojennym przedsiębiorcy nie posługiwali się jeszcze pojęciem Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Podobnie jak w innych krajach, można jednak w ich działaniach dostrzec cały szereg programów prospołecznych oraz starania o rozwój i dobro pracowników. W Polsce, po odzyskaniu niepodległości, przedsiębiorstwa skupiały się przede wszystkim na działalności filantropijnej. W ramach tych działań firmy i przedsiębiorcy zaczęli uznawać swoje zobowiązania wobec społeczności lokalnych, a także wykazywali się wrażliwością na problemy społeczne, które trudno było rozwiązać siłami przedsiębiorców, ale które można było złagodzić dzięki osobistemu zaangażowaniu właścicieli firm.

5.1. Zaslugi dla obronności i wychowania patriotycznego

W pierwszych latach dwudziestolecia międzywojennego jednym z najważniejszych problemów było utrzymanie niedawno odzyskanej niepodległości. Przedsiębiorcy wspierali wysiłek obronny państwa, poprzez darowizny dla wojska, a także wspierając Polską rację stanu w plebiscytach zorganizowanych na granicznych terenach ziem polskich. Jednym z wyróżniających się przedsiębiorców w tym zakresie był fabrykant czekolady z Krakowa – Adam Piasecki. Piasecki pierwszą firmę cukierniczą założył w 1898 roku. Firma szybko się rozwijała i w 1910 r. została przekształcona w fabrykę czekolady. Dzięki inwestycjom w nowe maszyny, opracowaniu nowych receptur i szkoleniom pracowników oraz dzięki zatrudnieniu majstra ze Szwajcarii, wyroby krakowskiej fabryki miały wysoką jakość i konkurencyjne ceny, co wpłynęło na skuteczne wyparcie z rynku wyrobów szwajcarskich i austriackich. Po odzyskaniu przez Polskę niepodległości, fabryka została przekształcona w spółkę akcyjną, pn. „**A. Piasecki – Fabryka Czekolady w Krakowie S.A.**”, a Piasecki został jej udziałowcem i naczelnym dyrektorem. Przekształcenie firmy w spółkę akcyjną umożliwiło pozyskanie kapitałów rozwojowych, które wykorzystano na zakup nowych parceli przy ul. Wrocławskiej 17 w Krakowie i rozbudowę fabryki. Dzięki właściwym decyzjom firma systematycznie się rozwijała

i w 1927 r. zatrudniała już 330 pracowników¹¹⁸.

Adam Piasecki był nie tylko doskonałym strategiem i przedsiębiorcą, był także patriotą. W okresie walk z bolszewikami w latach 1910-1921 Piasecki wysłał dla wojska 2500 tabliczek czekolady. Ofiarował też 100 tysięcy marek na organizację na Śląsku plebiscytu popierającego polską rację stanu. Poza wsparciem polskich dążeń niepodległościowych, Piasecki finansowo wspierał również odnowienie Wawelu i Polski Czerwony Krzyż. Firma Piaseckiego zapewniała bardzo dobre warunki pracy oraz dobre wynagrodzenia¹¹⁹.

Patriotyczna postawa cechowała także właściciela największych polskich browarów, założonych w pierwszej połowie XIX wieku. **Browar Okocimski** powstał w 1845 r. z inicjatywy Jana Ewangelisty Goetza i bardzo szybko stał się jednym z najlepszych na ziemiach polskich. Rodzina Goetzów inwestowała w rozbudowę firmy i we wprowadzanie nowych metod produkcji oraz w pracowników. Już w XIX wieku w działaniach firmy widoczna była troska o pracowników i społeczność lokalną. Dla pracowników firma między innymi budowała mieszkania, drewniane przeznaczone były dla robotników a murowane, wyposażone w toalety, dla pracowników wyższego szczebla. Dla społeczności lokalnej natomiast, ze środków firmy, utworzono: kasę zapomogowo-pożyczkową, teatr, orkiestrę dętą, szpital, kręgielnię oraz przedszkole z niewielkim zoo. Goetzwie, pod koniec XIX wieku wspierali finansowo także wykupienie Wawelu z rąk Austriaków, budowę teatru im. Juliusza Słowackiego oraz powstanie pomnika Adama Mickiewicza w Krakowie. Ufundowali również bibliotekę publiczną i szkołę ludową¹²⁰.

Na początku I wojny światowej wojska rosyjskie wymusiły zamknięcie Browaru Okocimskiego. Po ponownym uruchomieniu produkcji w 1915 r. jakość piwa bardzo spadła, jednak po odzyskaniu niepodległości Janowi Albinowi, synowi Jana Ewangelisty, udało się przywrócić najwyższą jakość produktu¹²¹. Jan Albin Goetz Okocimski troszczył się również o sprawy społeczne i zabezpieczenie socjalne pracowników. W 1918 r. ofiarował pół miliona koron na cele publiczne, a w 1920 r. wyekwipował oddział piechoty w Brzesku¹²². W 1926 r. Tygodnik Świat informował, że Browar Okocimski, pod względem zabezpieczeń społecznych jest zakładem przemysłowym „niemal najlepiej zorganizowanym na terenie Rzeczypospolitej. Trudno się temu dziwić, zważywszy, że założyciel i następcy właściciele zakładu traktowali je nie jak przedsiębiorstwo, lecz jak troskę życia. Nie o pomnożenie dochodów im chodziło i chodzi, lecz w pierwszym rzędzie o ambicję, aby ta placówka przemysłu rozwijała się, potężniała, dla dobra kraju”¹²³.

118 www.ipsb.nina.gov.pl/a/biografia/adam-piasecki

119 M. Barbasiewicz, *Op.Cit.*, s. 243- 252.

120 <http://okocim.pl/historia>

121 A. Szulc, *Historia jednego z największych browarów w Polsce*, onet.pl, 9.03.2018.

122 M. Barbasiewicz, *Op.Cit.*, s. 270.

123 Tygodnik „Świat”, nr 34, 1926.

Zdolności obronne kraju wspierał także założony w 1846 r. **Browar Warszawski Haberbusch i Schiele**. W końcu XIX wieku, po objęciu kierownictwa firmy przez synów założycieli, Karola Haberbuscha i Kazimierza Ludwika Schiele, browar zaczął bardzo szybko się rozwijać. W latach 1880-1890 został przebudowany, powiększony i zmodernizowany – stając się największym browarem w całym Królestwie Polskim (tzw. Kongresówce). Szybki rozwój browaru przerwała dopiero I wojna światowa. W czasie działań wojennych firma poniosła duże straty, a niski popyt w pierwszych latach niepodległości utrudniał rozbudowę przedsiębiorstwa. Warunki rynkowe wymusiły w 1919 r. połączenie pięciu warszawskich browarów: „Haberbusch i Schiele”, „Edward Reych i Synowie”, „Karol Machlejd”, „Seweryn Jung” i „Korona” i utworzenie „Zjednoczonych Browarów Warszawskich” pod marką Haberbusch i Schiele. W okresie dwudziestolecia międzywojennego powstałe przedsiębiorstwo miało 10% udział w polskim rynku piwa¹²⁴. Gdy w 1939 r. zbliżała się wojna, firma ufundowała cztery karabiny maszynowe dla I pułku Szwoleżerów¹²⁵. Trzy karabiny maszynowe ufundowała także Firma E. Wedel¹²⁶.

5.2. Działania na rzecz społeczeństwa

Polscy przedsiębiorcy w okresie dwudziestolecia międzywojennego byli zainteresowani wspieraniem i inicjowaniem szeregu projektów społecznych. Działania te obejmowały m.in. popularyzowanie wiedzy i nowych technologii, szerzenie postaw patriotycznych, wspieranie szkolnictwa, promowanie kultury i sztuki oraz zachowanie dorobku materialnego. Na niemal wszystkich wspomnianych obszarach zasłużył się największy krajowy przedsiębiorca prasowy, właściciel wydawnictwa **„Ilustrowany Kurier Codzienny” (IKC), Marian Dąbrowski**. Wydawnictwo Dąbrowskiego zatrudniało przed wybuchem II wojny światowej ok. 1500 pracowników i miało 11 oddziałów terenowych. Założony w 1910 r. IKC był najpopularniejszą polską gazetą w dwudziestoleciu międzywojennym, a Dąbrowski był odnoszącym ogromne sukcesy przedsiębiorcą, który zmodernizował polski rynek prasowy, wprowadzając nowy typ dziennikarstwa, nowe technologie i nowe metody dystrybucji. Dąbrowski darzył swoich pracowników zaufaniem i nie ingerował w ich poglądy. Dziennikarze i reporterzy mieli zagwarantowane wysokie dochody i komfort pracy¹²⁷. Właściciel wydawnictwa, poza rozwojem swojej branży, jednocześnie aktywnie działał na rzecz społeczeństwa.

Dąbrowski zaangażował się między innymi w budowę gmachu Muzeum Narodowego w Krakowie. Nie tylko przekazał 100 tysięcy złotych na budowę Muzeum (koszty wyniosły 5 mln złotych), ale wszedł w skład Komitetu Obywatelskiego i zainicjował na łamach IKC zbiórkę na rzecz budowy, co pozwoliło zgromadzić niezbędne fundusze i dokończyć budowę. Zbiórkę wspierały liczne artykuły w IKC poświęcone Muzeum Narodo-

124 K. Wagner, *Zarys dziejów browaru Haberbusch i Schiele*, *Silva Rerum*, www.wilanow-palac.pl.

125 J. Majewski, *Warszawskie rodziny, Haberbusch i Schiele: Królowie warszawskiego piwa*, *Gazeta Wyborcza*, 7.10.2016.

126 www.katarzyna-stepniak.reaktywni.pl/historia_wedla.htm.

127 M. Barbasiewicz, *Op.Cit.*, s. 377, 386.

wemu i jego znaczeniu dla kultury narodowej¹²⁸. Dąbrowski zaangażował się również w badania archeologiczne przy Kopcu Krakusa, a przekazane przez Dąbrowskiego 50 tysięcy złotych zostało wykorzystane na badania Kopca, prowadzone przez Akademię Umiejętności. Przedsięwzięcie Dąbrowskiego wspierało także inicjatywę sypania Kopca Niepodległości, nazwanego po śmierci Piłsudskiego imieniem Marszałka. Poczynając od 1935 r. IKC poświęcał wiele miejsca sypaniu kopca na Sowińcu w Krakowie, a wycieczki przyjeżdżające do Krakowa i pomagające w sypaniu kopca były zapraszane do siedziby IKC (Pałacu Prasy), gdzie była możliwość zwiedzenia nowoczesnej drukarni, zakończonego poczęstunkiem oraz drobnym upominkiem¹²⁹.

Dąbrowski ufundował również pierwszy, symboliczny grób Nieznanego Żołnierza. W 1925 r. przed pomnikiem Grunwaldzkim z inicjatywy Dąbrowskiego zamontowano płytę nagrobną z napisem „Nieznanemu żołnierzowi polskiemu poległemu za ojczyznę 1 9 1 4 - 1 9 2 0”. Płyta ta znajduje się obecnie w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa¹³⁰. Dąbrowski, pełniąc funkcję radnego Miasta Krakowa, był także inicjatorem, wspólnie z Jerzym Dobrzyckim, kierownikiem Wydziału Oświaty Zarządu Miejskiego, konkursu na najpiękniejszą szopkę krakowską. Pierwszy konkurs szopek odbył się w 1937 r. Krakowiaczy mogli podziwiać konkursowe szopki na Rynku, pod pomnikiem Mickiewicza. Fundatorem nagród i opiekunem konkursu, wspólnie z Zarząd Miejskim był oczywiście IKC. Dąbrowski zajmował się również popularyzowaniem wiedzy o radiu i radiofonii, prezesując powstałemu w 1924 r. Stowarzyszeniu Radioklubu Krakowskiego. Rzutki przedsiębiorca przewodził również innym organizacjom społecznym, takim, jak np.: Towarzystwo Oratoryjne i Operowe, Krakowski Klub Automobilowy i Towarzystwo Sztuk Pięknych¹³¹.

Działalnością społeczną był również zainteresowany współwłaściciel największej fabryki włókienniczej w przedwojennej Polsce – **Zjednoczonych Zakładów Włókienniczych K. Scheiblera i L. Grohmana - Henryk Grohman**. Zakłady Scheiblera powstały w 1855 r. w Łodzi. Od samego początku Scheibler rozwijając firmę, jednocześnie dbał o pracowników. Zbudował osiedle robotnicze na Księżym Młynie, a także szpital i szkołę¹³². Niestety, po odzyskaniu przez Polskę niepodległości, przemysł włókienniczy znalazł się w tragicznym położeniu. Maszyny zostały w znacznej części zniszczone lub wywiezione przez wycofujących się Niemców. Właściciele fabryk stracili niemal wszystkie aktywa, trzymane najczęściej w upadłych po rewolucji październikowej rosyjskich bankach. Reakcją na te tak poważne problemy było połączenie się przedsiębiorstwa Scheiblera z innym łódzkim przedsiębiorstwem włókienniczym – Zakładami Grohma-

128 E. Bogdanowska-Spuła, *Marian Dąbrowski w kręgu okrągłego stołu* [w:] Kraków - Lwów: książki, czasopisma, biblioteki. T. 7, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków 2005, s. 555.

129 *Ibidem*, s. 554.

130 *Ibidem*, s. 554.

131 *Ibidem*, s. 555.

132 A. Gronczewska, *Dymy nad imperium Scheiblera w Łodzi*, *Dziennik Łódzki*, 3.06.2012.

na¹³³. Dzięki połączonym siłom nowa firma szczęśliwie przetrwała pierwsze lata niepodległości kraju, a później kryzys lat 30-tych. Henryk Grohman, poza pracą na rzecz firmy, udzielał się także społecznie. Był również znanym kolekcjonerem sztuki, a swoje zbiory przekazał do gabinetu Rycin Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego. Wspierał też finansowo szkołę muzyczną w Łodzi i Operę Warszawską¹³⁴. Grohman związał się również z Centralną Agencją Polską, która stała się organem Komitetu Narodowego w Paryżu¹³⁵. Agencja, a później Komitet, wniosły znaczący wkład w budowanie pozycji Polski w krajach europejskich. Komitet uznawany przez państwa Zachodnie za namiastkę rządu polskiego, stał się oficjalnym reprezentantem interesów Polski na konferencji pokojowej w Paryżu.

5.3. Odpowiedzialność wobec pracowników

Odzyskanie niepodległości zbiegło się z międzynarodowymi działaniami rządów, przedsiębiorców i przedstawicieli świata pracy, zmierzającymi do zapewnienia pracownikom lepszych warunków życia i pracy. Od czasów Kongresu Międzynarodówki Socjalistycznej w Paryżu w 1889 r., hasła wprowadzenia ośmiogodzinnego dnia pracy stały się powszechne i znalazły oddźwięk w programie Rządu Tymczasowego Ignacego Daszyńskiego, utworzonego w Lublinie 7 listopada 1918 roku. Program ten zakładał równouprawnienie obywateli pod względem politycznym, zapewnienie prawa do wolności sumienia, druku, słowa, zgromadzeń, pochodów, zrzeseń i strajków, wprowadzenie ośmiogodzinnego dnia pracy w przemyśle, handlu i rzemiośle oraz budowę systemu powszechnych ubezpieczeń społecznych¹³⁶. Rząd lubelski szybko upadł, przekazując władzę w ręce Józefa Piłsudskiego. Jednak ambitny program społeczny został przejęty przez nowe władze powstałe w Warszawie. Już w listopadzie 1918 r., dekretem Naczelnika Państwa Józefa Piłsudskiego, wprowadzono uregulowania, mające na celu rozwiązanie istotnych problemów pracowniczych. Pracownikom zagwarantowano ośmiogodzinny dzień pracy. Wprowadzono także inspekcję pracy i ubezpieczenia chorobowe oraz dodatkowe wynagrodzenia za godziny nadliczbowe¹³⁷. Prawa wprowadzone dekretem, zostały potwierdzone w ustawie z 18 grudnia 1919 r. o czasie pracy w przemyśle i handlu¹³⁸. Dekret z lutego 1919 r. unormował natomiast działalność związków zawodowych, dając im dużą swobodę działania i ograniczając do minimum obowiązki formalne, dotyczące tworzenia związku. W 1922 r. kontynuowano reformy, wprowadzając uregulowania dotyczące urlopów wypoczynkowych, znacznie wykracza-

133 Zakłady braci Grohmanów (Karola i Trougotta) działały na terenie Królestwa Polskiego, początkowo w Warszawie (manufaktura skórzana), a później w Zgierzu (manufaktura wyrobów bawełnianych). W 1843 r. przenieśli się do Łodzi, gdzie założyli przedsiębiorstwo mechaniczne. Od tego czasu działali w Łodzi. Henryk był wnukiem założyciela firmy, Karola. Por. A. Gronczewska, *Barwna historia rodziny Grohmanów, ojców przemysłowej Łodzi*, Dziennik Łódzki, 18.10. 2015.

134 A. Gronczewska, *Barwna historia...*, Op.Cit.

135 Ibidem.

136 www.tysol.pl/a2153

137 <https://historiamniejznanaizapomniana.wordpress.com/2015/11/23/dekret-o-8-godzinnny-czasie-pracy/>

138 <http://prawo.sejm.gov.pl/>

jące poza ówczesne standardy międzynarodowe¹³⁹. Rok 1924 to kolejny krok mający na celu ochronę pracy młodocianych i kobiet w ciąży¹⁴⁰. Cztery lata później, czyli w 1928 r. Dekret o sądach ułatwił pracownikom dochodzenie roszczeń z tytułu pracy. Między innymi usprawniono w nim postępowanie sądowe i obniżono jego koszty. Prawodawstwo pracy w Polsce w pierwszym dziesięcioleciu istnienia II Rzeczypospolitej stało na wyższym poziomie niż prawodawstwo w wielu krajach Europy. Zmiany na niekorzyść pracowników zaczęły się w drugim dziesięcioleciu II Rzeczypospolitej¹⁴¹.

Niezależnie od nowoczesnych uregulowań, w dwudziestoleciu międzywojennym możemy znaleźć przykłady firm, których działania znacznie wychodziły poza zobowiązania prawne. Jednym z takich wyróżniających się przedsiębiorstw były **Zakłady Wedla**. Założycielem przedsiębiorstwa był Karol Wedel, który przybył do Warszawy z Berlina w połowie XIX wieku i w 1851 r. założył przy ul. Miodowej fabrykę czekolady. W 1865 r. kierownictwo firmy przejął syn Karola, Emil, który rozwinął zakład, unowocześnił metody produkcji i wzbogacił asortyment. Produkcja z niewielkiego zakładu przy ulicy Miodowej, została przeniesiona do fabryki przy ul. Szpitalnej. Kolejny etap funkcjonowania firmy związany jest z synem Emila, Janem, starannie przygotowanym do kierowania rodzinnym przedsiębiorstwem, dzięki studiom we Fryburgu, zakończonych doktoratem z chemii spożywczej oraz dzięki pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym przy wszystkich etapach procesu produkcyjnego. Z inicjatywy Jana w 1927 r. rozpoczęto budowę nowoczesnej fabryki cukierniczej na warszawskiej Pradze, do której w latach 1931-1935 stopniowo przenoszono produkcję z ulicy Szpitalnej¹⁴². W nowej fabryce zmieniła się organizacja produkcji. Wiele czynności wykonywanych dotychczas ręcznie przejęły maszyny¹⁴³. Unowocześnienie produkcji, wprowadzenie nowego asortymentu słodczy jak również nowe pomysły marketingowe, a także troska o jakość stanowiąca oczko w głowie Jana Wedla, pozwoliły na przetrwanie kryzysu lat trzydziestych i utrzymanie pozycji największej firmy cukierniczej w międzywojennej Polsce.

Jan Wedel interesował się sprawami społecznymi od pierwszych dni pracy w nowej firmie. Swoją pierwszą pensję, otrzymaną w 1912 r. przeznaczył na działalność zakładów opiekuńczych, prowadzonych przez warszawski zbór ewangelicki¹⁴⁴. Przywiązywał również dużą wagę do równego traktowania kobiet i mężczyzn. Jan Wedel odziedziczył fabrykę, w której nie pracowała żadna kobieta¹⁴⁵. W latach 30-tych XX wieku kobiety stanowiły już 70% pracowników firmy¹⁴⁶. Właściciel firmy wkładał dużo wysiłku

139 Ustawowo wprowadzono 8-dniowe urlopy dla robotników po roku pracy i 15-dniowe po 3 latach. Pracownicy umysłowi otrzymali urlop 30-dniowy już po roku pracy. Konwencja MOP dot. urlopów została przyjęta dopiero w 1936 r., por. K. Zabiegleński, Z. Labaziewicz, *Polskie Prawo Pracy w okresie międzywojennym*, Colloquium 1 2009, s. 246-247.

140 Ibidem, s. 247.

141 por. K. Zabiegleński, Z. Labaziewicz, *Op.Cit.*, s. 249.

142 M. Dobrowolski, *Stodko-gorzka historia Wedla*, Puls Biznesu, 23.06.2015.

143 K. Mikołajewska-Zajac, *Historia Zakładów E. Wedel (1851-1945): firma rodzinna*, studium przypadku, 2017, s. 9.

144 Ibidem, s. 5.

145 M. Kozłowski, E. Wedel, *Dzieje firmy*, Warszawa 2004, s. 26.

146 K. Mikołajewska-Zajac, *Op.Cit.*, s. 5.

w stworzenie atmosfery zaufania między pracodawcą a pracownikami. Po wybuchu kryzysu w 1929 r., kiedy gwałtownie zaczęło rosnać bezrobocie, obiecał, że nie będzie zwalniać pracowników i słowa dotrzymał – wszystkim ograniczono czas pracy do 5 dni w tygodniu – ale ludzi nie zwalniano¹⁴⁷. Wedel wprowadził do firmy również zasady awansu wewnętrznego, w ramach którego na kierownicze stanowiska poszukiwał dotychczasowych pracowników firmy. Wszyscy przychodząc do firmy pracownicy musieli przejść przez wszystkie działy produkcji, zanim zostali pełnoprawnymi członkami zespołu Wedla. Przy zatrudnieniu, Wedel kierował się zarówno kwalifikacjami zawodowymi jak i charakterem i systemem wartości danej osoby. Musiały to być osoby uczciwe, prawe¹⁴⁸.

Dla tak pieczołowicie dobranego zespołu pracowników, warto było starać się jeszcze bardziej. Pracownicy w nowej fabryce Wedla mieli do dyspozycji cały szereg udogodnień socjalnych. Ponieważ większość pracowników firmy stanowiły kobiety, właściciel zainwestował w żłobek, a później w przedszkole, ułatwiające pracownicom godzenie pracy zawodowej i troskę o dzieci. Na tle innych podobnych instytucji warszawskich żłobek Wedla zapewniał wyjątkowo dobre warunki opieki nad dziećmi. Oparty na najlepszych wzorach zagranicznych, które Wedel poznał podczas studiów, żłobek miał osobne sale odbioru dzieci dla matek i osobne rozbieralnie dla dzieci. Dzieci były przebierane w bieliznę należącą do żłobka i każdego dnia były badane przez lekarza. Ograniczało to kontakt z osobami chorymi i sprzyjało zachowaniu dobrego zdrowia wszystkim podopiecznym. Dzieci, zarówno w przedszkolu, jak i w żłobku otrzymywały pełne dzienne wyżywienie, przygotowywane w osobnej kuchni. Obie instytucje były bezpłatne dla dzieci pracowników fabryki Wedla¹⁴⁹. W firmie działały też stołówka i świetlica. W trosce o rozrywkę w czasie wolnym, a także o dobrą kondycję fizyczną, pracownicy mogli korzystać z kina i klubu sportowego. Mogli również brać udział w zajęciach chóru fabrycznego, orkiestry dętej i kółka teatralnego. Nad stanem zdrowia pracowników czuwał zespół lekarzy i pielęgniarek¹⁵⁰. Ponadto pracownicy i ich rodziny mogli korzystać z różnych form wypoczynku organizowanych i dofinansowywanych przez przedsiębiorstwo. Wedel miał w Świdrze dom wczasowy i ogródki działkowe, a nad Jeziorem Kamionkowskim zorganizowano kąpielisko¹⁵¹.

Praca u Wedla była przez pracowników bardzo ceniona, zwłaszcza w kryzysowych latach 30-tych XX wieku. Zarobki były wyższe niż w innych firmach warszawskich. Wedel stosował automatyczne podwyżki, po pół roku i po 5 latach pracy. Każdego roku pracownicy otrzymywali 10-procentową podwyżkę, niezależnie od podwyżek wynikających z awansu. Pensja pracownika podwajała się po 8 latach pracy, oczywiście pod

147 M. Barbasiewicz, *Op.Cit.*, s. 225.

148 *Jan Wedel o własności i doktrynie*, www.neon24.pl

149 *Ibidem*.

150 M. Barbasiewicz, *Op.Cit.*, s. 225.

151 K. Mikołajewska Zajac, *Op.Cit.*, s. 9.

warunkiem nienaganej uczciwości pracownika. Wedel nie tolerował kradzieży¹⁵². Pracownicy otrzymywali również dodatkowe wynagrodzenie przed Świątami Wielkanocnymi i przed Bożym Narodzeniem. W okresie przedświątecznym pracownicy dostawali paczki ze słodyczami. Troszczono się również o warunki mieszkaniowe. Pomagano w budowie mieszkań i domów. Udzielano pożyczek, które częściowo były umarżane. Grupa 32 pracowników mieszkała w domu przy ul. Zamojskiego 26 w Warszawie, płacąc, jak na warunki stolicy, niski czynsz¹⁵³. Przed wybuchem wojny Wedel planował zarówno rozbudowę fabryki, jak i rozbudowę mieszkań pracowniczych. Niestety wybuch wojny uniemożliwił realizację tych planów¹⁵⁴.

Inwestowanie w poprawę warunków pracy było również ważne dla właścicieli wspomnianego już **Browaru Warszawskiego Haberbusch i Schiele**, którzy już w XIX wieku inwestowali w poprawę warunków pracy, dobrobyt pracowników i wspierali społeczność lokalną. Z funduszy przedsiębiorstwa wybudowano dom dla pracowników, założono ochronkę dla dzieci, otworzono stołówkę dla pracowników i zbudowano szkołę podstawową¹⁵⁵. W dwudziestoleciu międzywojennym pracownicy mogli korzystać z całego szeregu udogodnień socjalnych, takich jak: łaźnia, ambulatorium, apteka, żłobek, przedszkole, biblioteka czy kasa zapomogowo-pożyczkowa. Pracownicy byli także ubezpieczeni od nieszczęśliwych wypadków. Browar troszczył się również o wypoczynek pracowników, oferując im możliwość spędzenia wolnego czasu w ośrodku zakładowym w Jabłonie.

Natomiast w ramach działań na rzecz społeczności lokalnej, Karol Haberbusch ufundował przy ul. Krochmalnej 22 w Warszawie Czytelnię Bezpłatną dla dzieci, młodzieży oraz ludności Woli, a jego spadkobiercy ufundowali pracownię bakteriologiczną w Szpitalu Ewangelickim¹⁵⁶.

Dobre warunki socjalne zapewniała również **Fabryka Aparatów Elektrycznych Inżynierowie K. Szpotański, S. Ciszewski i S-ka Sp. z o. o.**, jedna z największych fabryk w Polsce w dwudziestoleciu międzywojennym. Założony przez Kazimierza Szpotańskiego warsztat przy ul. Mirowskiej 9 w Warszawie, początkowo funkcjonował w dwóch pokojach mieszkania i zatrudniał 2 pracowników. W 1919 r. Szpotański utworzył spółkę ze Stefanem Ciszewskim i zakupił działkę przy ul. Kałuszyńskiej. W nowej fabryce produkowano aparaty niskiego i wysokiego napięcia. W 1939 r. fabryka zatrudniała 1500 pracowników. Do ich dyspozycji była stołówka pracownicza, sklep, biblioteka i przychodnia lekarska. W fabryce działał też klub sportowy Fala¹⁵⁷.

152 Jan Wedel..., Op.Cit.

153 M. Barbasiewicz, Op.Cit., s. 225-226.

154 M. Mikołajewska-Zajac, Op.Cit., s. 9.

155 K. Wittels, *Social ery kapitału. Zapomniany dorobek Warszawskich przedsiębiorstw 1864-1939*, www.ngo.pl

156 Ibidem.

157 Z. Filinger, 15 listopada 2013 roku minęło 95 lat od założenia fabryki (FAE) przez Kazimierza T. Szpotańskiego, <http://apw.ee.pw.edu.pl/sep-ow/PLI/szpot/zycior/FAE/95latOdZalozeniaFAE.htm>

5.4. Wspieranie sportu

Okres II Rzeczypospolitej to czas szybkiego rozwoju sportu, zarówno wyczynowego, jak i amatorskiego. Na początku lat 20-tych XX wieku Polska dysponowała 70 tysiącami zawodniczek i zawodników. W 1939 r. liczba ta wzrosła do ponad 350 tysięcy sportowców¹⁵⁸. W opisywanym dwudziestoleciu powstała większość klubów sportowych, w tworzenie których włączeni byli zarówno właściciele firm, jak i pracownicy przedsiębiorstw, którzy często wychodzili z inicjatywą utworzenia sekcji sportowej. Kluby miały za zadanie popularyzowanie sportu, dostarczenie rozrywki pracownikom w czasie wolnym i utrzymanie ich w dobrym zdrowiu i kondycji. W mniejszym stopniu niż obecnie kluby były wykorzystywane do promocji firm.

Przykładowy klub sportowy działał w opisywanym powyżej przedsiębiorstwie E. Wedel. Założony w dwudziestoleciu międzywojennym klub sportowy „Rywał”, z sekcją kolarską, wioślarską, zapaśniczą, piłki nożnej, siatkówki, lekkoatletyczną i bokserką dawał możliwość uprawiania sportu zarówno kobietom jak i mężczyznom. Bogate wyposażenie klubu zapewniał właściciel firmy – Jan Wedel¹⁵⁹.

We wspieraniu sportu wiodącą rolę odgrywały firmy zbrojeniowe. Klub sportowy powstał między innymi w Fabryce Samochodów Państwowych Zakładów Inżynieryjnych w Czechowicach, stanowiących obecnie część Ursusa. Klub, założony w 1935 r. dawał możliwość uprawiania sportu w kilku sekcjach: bokserkiej, piłki nożnej, tenisa stołowego i ziemnego oraz motorowej. Działały w nim także sekcje: szachowa, wędkarska i dramatyczna. Poza Klubem sportowym Czechowice, w latach trzydziestych w Ursusie działał jeszcze jeden silny klub sportowy – Klub Sportowy Ursus. Kluby te (Ursus i Czechowice) częściowo połączyły się tuż przed II wojną światową¹⁶⁰.

Inicjatorami powstania w maju 1929 r. Klubu Kulturalno-Sportowego „Skoda” przy Zakładach Skoda Warszawa, produkujących silniki lotnicze¹⁶¹, byli pracownicy wywodzący się z Robotniczego Stowarzyszenia Sportowego „Lauda” oraz Harcerskiego Klubu Sportowego „Varsovia”. W 1936 r., z chwilą, kiedy Polskie Zakłady Skoda zostały przekształcone w PZL – Wytwórnię Silników Lotniczych w Warszawie, klub zmienił nazwę na Klub Okęcie. Klub oferował 11 sekcji sportowych i 3 związane z działalnością kulturalną. Najważniejszą sekcją klubu była sekcja bokserka. Innymi wiodącymi sekcjami były również: tenis ziemny i stołowy, kolarstwo, piłka nożna, sporty wodne, strzelectwo i lotnictwo. Klub miał duże zasługi w kształceniu młodzieży. W 1932 r. została uruchomiona pierwsza w Polsce drużyna piłkarska młodzików¹⁶². Inne kluby sportowe

158 <https://sportowefakty.wp.pl/inne/559326/oni-byli-duma-polski-po-odzyskaniu-niepodleglosci-najlepsi-sportowcy-ii-rp>

159 J. Kiwilszo, *Historia polskich rodów*, odc. 2, www.ngo.pl

160 R. Gawkowski, J. Wiśniewski, *Sportowe dzieje Ursusa*, Urząd Dzielnicy Ursus m.st. Warszawy, Warszawa 2017, s. 11.

161 *Przemysł i Handel 1918 – 1928*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa 1928, s. 173-176.

162 <http://rksokecie.pl/historia>

powstałe z inicjatywy pracowników działały także w Warszawskiej Elektrowni (Klub Ogniwo, a później Elektryczność) i w Fabryce Aparatów Elektrycznych K. Szpotkańskiego (Klub Fala)¹⁶³.

Przedsiębiorcy w dwudziestoleciu międzywojennym byli również zaangażowani w rozwój Towarzystwa Gimnastycznego „Sokół”. Pierwsze na ziemiach polskich Towarzystwo Gimnastyczne „Sokół” powstało we Lwowie w 1867 roku. Kolejne jego oddziały, czy jak je nazywano – gniazda, powstały dopiero w latach osiemdziesiątych XIX wieku w Tarnowie, Stanisławowie, Krakowie, Przemyślu i Kołomyi. W końcu XIX wieku gniazda zaczęły powstawać także na terenie zaboru pruskiego, a w początku XX wieku, na terenie zaboru rosyjskiego. W 1892 roku powstała organizacja zrzeszająca wszystkie gniazda, pod nazwą „Związek Sokolstwa Polskiego”, którego siedzibą był Lwów. Towarzystwo stawiało sobie za cel promowanie kultury fizycznej, ale także budzenie świadomości narodowej poprzez wychowanie patriotyczne, propagowanie polskiej literatury, tradycji narodowych, jak również przysposobienie wojskowe i przygotowanie do walki o niepodległość. Jego członkowie brali udział w walkach Legionów Polskich. Po odzyskaniu przez Polskę niepodległości, organizacja została zreorganizowana i scalona jako Związek Towarzystw Gimnastycznych w Polsce, stając się prężnym ośrodkiem życia sportowego i kulturalnego¹⁶⁴. Dla działania Związku ogromne znaczenie miała infrastruktura fizyczna, budynki, gdzie można było prowadzić działalność, tzw. „sokolnie”. Wśród przedsiębiorców zaangażowanych w budowę „sokolni” należy wyróżnić Franciszka Dźwikowskiego, który nadzorował budowę gmachu „sokolni”, ufundowanego ze składek społecznych. Był jednocześnie aktywnym działaczem Towarzystwa „Sokół” i Bractwa Kurkowego, a także w latach 1927-1928 prezesem Klubu Sportowego „Goplana”¹⁶⁵. Dźwikowski w wieku 25 lat założył swoją pierwszą firmę budowlaną, prowadzącą prace budowlane przy licznych obiektach użyteczności publicznej na terenie Inowrocławia, a w latach 1924-1927 zaangażowany był również w inwestowanie i rozbudowę huty szkła w Inowrocławiu.

Towarzystwo Gimnastyczne „Sokół” działało również w Radlinie na Górnym Śląsku. Założone w 1920 r. początkowo prowadziło działalność w lokalnej gospodarce. W 1926 r. Towarzystwu przekazano budynek kotłowni kopalni „Hoym”. Jednocześnie, przewodniczącym komitetu honorowego Towarzystwa został dyrektor kopalni – Marian Wojciechowski. Mecenat kopalni i osobiste zaangażowanie Wojciechowskiego przyczyniły się do szybkiego rozwoju „sokolni”, zaliczanej w okresie międzywojennym do najprężniej działających na Śląsku. Zawodnikiem tego klubu był m.in. Jan Deutschmanek, reprezentant Polski na Igrzyskach Olimpijskich w Amsterdamie¹⁶⁶.

163 K. Wittels, Op.Cit.

164 *Zarys historii Towarzystwa Gimnastycznego „Sokół” – w 150 rocznicę powstania (1867-2017)*, 2017, s. 5-18.

165 M. Barbasiewicz, Op.Cit., s. 153-157.

166 <http://szlak.radlin.pl/sokolnia>

Przedstawione powyżej przykłady działań przedsiębiorców na rzecz społeczeństwa pokazują, że polskie firmy w okresie dwudziestolecia międzywojennego zaczynały zwracać uwagę na skutki swoich działań dla interesariuszy. Najlepsze z nich starały się przeciwdziałać ewentualnym negatywnym oddziaływaniom na otoczenie i dawały dobre wzorce właściwego postępowania, znacznie wykraczające poza wymagania prawne w latach dwudziestych i trzydziestych. Wiele z opisywanych przedsiębiorstw w okresie II Rzeczypospolitej kontynuowało działalność rozpoczętą w czasie zaborów i wiele z nich wykorzystywało wzorce pracy organicznej, wskazującej na znaczenie równomiernego rozwoju wszystkich warstw społeczeństwa, a także znaczenie silnej gospodarki dla odbudowy polskiej państwowości. Ten system wartości nie pozostawał bez wpływu na działania firm w okresie II Rzeczypospolitej. Działaniom na rzecz interesariuszy, a przede wszystkim na rzecz pracowników firm, sprzyjały nowoczesne, wykraczające poza przeciętną europejską, rozwiązania w zakresie prawa pracy. Jednak powszechna praktyka w polskich i europejskich firmach dotycząca traktowania pracowników, zwłaszcza po wybuchu wielkiego kryzysu i pojawieniu się ogromnego bezrobocia, znacznie odbiegała od wzorców ustalonych przez Wedla, Goetza czy Szpotańskiego. Tym większe znaczenie mają działania przedstawionych firm, pokazujące, że sukces gospodarczy i społecznie odpowiedzialną postawę można pogodzić również w czasach kryzysu gospodarczego.

6. Działania Polskiego biznesu w okresie II wojny światowej. Ratowanie życia i zdrowia obywateli

Przegrana wojna obronna we wrześniu 1939 r. spowodowała, że terytorium II Rzeczypospolitej znalazło się na terenach zarządzanych przez Niemcką III Rzeszę i Związek Radziecki. Na mocy niemiecko-radzieckiego traktatu o przyjaźni, w końcu września 1939 roku ustalono, że granica między Niemcami a ZSRR będzie przebiegać wzdłuż linii rzek Pisy, Narwi, Bugu i Sanu. Ziemie znajdujące się pod panowaniem Niemców zostały podzielone na 2 strefy. Województwo poznańskie, część łódzkiego, pomorskiego i warszawskiego wcielono do III Rzeszy jako tzw. Wartheland (Kraj Warty). Do Niemców włączono również Wolne Miasto Gdańsk, Górny Śląsk z Zagłębiem Dąbrowskim oraz powiaty augustowski i suwalski. Z pozostałych ziem polskich, znajdujących się pod zarządkiem Niemców utworzono 26 października 1939 r. Generalne Gubernatorstwo¹⁶⁷. Wschodnie tereny Rzeczypospolitej, na podstawie sfałszowanego plebiscytu, zostały przyłączone do ZSRR, poza Wileńszczyzną, którą przekazano Litwie¹⁶⁸. Mieszkańcy okupowanych ziem stali się automatycznie obywatelami Związku Radzieckiego i zaczęli podlegać porządkowi prawnemu tego państwa. Utrata obywatelstwa przez Polaków zamieszkujących wschodnie województwa otworzyła drogę do represji, aresztowań i wywózek. Po wybuchu wojny z ZSRR w czerwcu 1941 roku tereny te znalazły się pod okupacją niemiecką¹⁶⁹.

Polityka obydwu okupantów ukierunkowana była na likwidację elit, a następnie na zniewolenie i wynarodowienie pozostałych grup społecznych i ich niewolniczą eksploatację. Polityka niemiecka zakładała utworzenie na zdobytych terenach tzw. Lebensraum (przestrzeni życiowej) dla nazistowskich Niemców. Ziemie wcielone do Rzeszy miały być objęte czystką etniczną, a w miejsce wysiedlonych i eksterminowanych Polaków sprowadzano osadników narodowości niemieckiej¹⁷⁰. Na terenie Generalnego Gubernatorstwa pozostawiono czasowo ludność polską jako rezerwar taniej siły ro-

167 www.ipsb.nina.gov.pl/a/arttykul/w-walce-o-przetrwanie-gospodarka-polska-podczas-ii-wojny-swiatowej

168 Wileńszczyzna trafiła do ZSRR po aneksji Litwy w 1840 r.

169 www.polskieradio.pl/39/156/Artykul/1264696,Polska-pod-okupacja-sowiecka

170 J. Gapsy, M. Nowak, *Polityka niemieckich i radzieckich okupantów wobec ziemiaństwa polskiego*. „Przegląd Wschodnioeuropejski”, 2011, s. 93-97.

boczej. Natomiast na terenach okupowanych przez Rosję Radziecką przejęto polskie instytucje, w tym banki i pozostałe instytucje finansowe. Znacjonalizowano przedsiębiorstwa i gospodarstwa rolne, upaństwowiono spółdzielnie, wprowadzono sowiecką walutę. Podobnie jak w części okupowanej przez Niemców, poprzez aresztowania, deportacje i eksterminację usuwano inteligencję, traktowaną jako element antysowiecki i kontrrewolucyjny¹⁷¹.

Polskie przedsiębiorstwa na terenach okupowanych utraciły niezależność, często padając ofiarą wywłaszczeń i nacjonalizacji. Na terenach włączonych do Rzeszy własność zarówno Państwa Polskiego, jak i obywatele polskich została skonfiskowana i przejęta przez Główny Urząd Powierniczy-Wschód, który zajmował się m.in. zarządzaniem majątkiem przejętym od obywateli polskich i przenoszeniem praw własnościowych do tego majątku na obywateli niemieckich. Urząd ten masowo przejmował polskie firmy. Przykładowo oddział w Katowicach przejął ponad 10000 firm, ekspozytura Urzędu w Poznaniu przejęła 2500 przedsiębiorstw polskich, ekspozytura w Łodzi przejęła 2000 firm, a w Gdyni prawie 800 przedsiębiorstw należących do obywateli polskich¹⁷². Na terenie Generalnego Gubernatorstwa, w Krakowie, również utworzono Urząd Powierniczy, który przejmował polskie przedsiębiorstwa o dużym znaczeniu dla gospodarki Rzeszy. Urząd ten przejął ponad 5000 firm, zlokalizowanych w Generalnym Gubernatorstwie i wyznaczył dla nich zarządców komisarycznych. Zarekwirowany majątek był następnie nabywany za ułamek wartości przez przedsiębiorców niemieckich.

Na terenach zajętych przez ZSRR władze okupacyjne skonfiskowały ponad 10000 zakładów, należących do obywateli polskich. Nacjonalizacji podlegały wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 40 pracowników lub dysponujące maszynami o mocy co najmniej 20 koni mechanicznych. Przedsiębiorcy na tych terenach całkowicie utracili wpływ na prowadzoną działalność. Znacjonalizowano też banki. Małe firmy obciążono tak dużymi podatkami, że prowadzenie opłacalnej działalności stało się praktycznie niemożliwe. Większość małych firm, takich jak sklepy czy warsztaty rzemieślnicze zbankrutowała¹⁷³.

Na terenach okupowanych przez III Rzeszę przedsiębiorcy, będący obywatelami RP, stracili w dużym stopniu niezależność na rzecz niemieckich zarządców komisarycznych. Mimo wszystko starali się zapewnić przetrwanie firmom, które prowadzili przed wojną, na co zezwalały wytyczne polskich władz emigracyjnych. Powstały w Paryżu Polski Rząd na Emigracji, wydał szczegółowe dyrektywy dla obywateli w warunkach okupacji. Dyrektywy zobowiązywały do bojkotu okupanta we wszystkich dziedzinach życia codziennego. Zawierały jednocześnie zasady ograniczonej współpracy z wrogiem w zakresie niezbędnym do przetrwania społeczeństwa. Obywatele polscy mogli, m.in.

171 www.polskieradio.pl/39/156/Artykul/1264696,Polska-pod-okupacja-sowiecka

172 K. Kopeć, *Wrogie przejęcia polskich przedsiębiorstw po wybuchu II Wojny Światowej*, www.krzysztofkopec.pl

173 Ibidem.

działać w handlu, przemyśle i rolnictwie, jeżeli nie pociągało to za sobą żadnych politycznych zobowiązań¹⁷⁴.

W opisanych warunkach okupacyjnych trudno było przedsiębiorcom realizować strategię działań na rzecz społeczeństwa, pracowników czy środowiska, zwłaszcza kiedy decyzje strategiczne znalazły się w rękach okupantów. Na terenach okupowanych przez ZSRR polskie firmy w zasadzie przestały istnieć, a ich byli właściciele (np. firmy „Baczewski”), zostali aresztowani i zesłani w głąb ZSRR¹⁷⁵. W takiej sytuacji nie mieli żadnych możliwości prowadzenia działań prospołecznych, czy proekologicznych.

Natomiast przykłady działań prospołecznych można znaleźć na terenach okupowanych przez Niemców, gdzie przedsiębiorcy zachowali minimalny wpływ na funkcjonowanie firm i, choć w ograniczonym zakresie, mieli wpływ na ich politykę. Dzięki temu i mimo tragicznych okoliczności, można znaleźć przykłady polskich firm, które nawet w tak trudnych warunkach starały się godzić prowadzoną działalność z pomocą społeczeństwu, tak bardzo niezbędną dla przetrwania okupacji. Pomoc ta przybierała różne formy. Polskie firmy starały się przede wszystkim zapewnić obywatelom możliwość zarobkowania, co wobec powszechnej biedy, a także zagrożenia wywózką do Niemiec, było niezwykle cenne. Firmy, mimo nadzoru niemieckiego, włączały się również w działania edukacyjne, pomoc osobom represjonowanym czy w walkę o niepodległość, czego przykłady będzie można znaleźć w niniejszym rozdziale. Przedsiębiorcy starali się także, tak jak było to możliwe, dbać o kwestię podstawową, czyli o życie i zdrowie obywateli. Jednym z takich działań była pomoc w zdobyciu żywności, co miało ogromne znaczenie dla większości Polaków, skazanych przez okupantów na głodowe kartkowe racje żywnościowe.

6.1. Ułatwianie dostępu do żywności

Na terenach okupowanych przez Niemców ratowanie zdrowia i życia obywateli stało się jednym z głównych wyzwań. Konfiskaty płodów rolnych i ich racjonowanie przyczyniały się do wysokich cen żywności na czarnym rynku, a należy dodać, że przeznaczone dla obywateli przydziały kartkowe pokrywały zaledwie ok. 1/3 zapotrzebowania na składniki żywienia, co stanowiło ogromne zagrożenie dla ich przetrwania. Jednocześnie zasoby finansowe ludności były bardzo ograniczone, co tym bardziej utrudniało ewentualne zdobycie pożywienia, choćby na czarnym rynku. W porównaniu do okresu przed 1939 r. znacznie rozszerzyła się strefa ubóstwa. Polacy mieli trudności ze znalezieniem pracy i tym samym byli zagrożeni wysyłką na roboty przymusowe do Rzeszy. Dlatego tak ważna była możliwość zatrudniania pracowników przez stale dzia-

174 J. A. Młynarczyk, *Pomiędzy współpracą a zdradą. Problem kolaboracji w Generalnym Gubernatorstwie – próba syntezy*, „Pamięć i Sprawiedliwość”, t. 14, 2009, s. 103-132.

175 Braci Adama i Stefana Baczewskich aresztowano i wysłano do pracy w kopalni w Donbasie, gdzie zginęli w 1941 r. F. Kowalik, *Czysta na salonach. J. A. Baczewski to legenda polskich wódek i... marketingu*, <https://www.forbes.pl/historia-ja-baczewski-slynnej-polskiej-wodki/8hpzse9>

łające firmy. Władze okupacyjne ograniczyły również dostęp do opieki zdrowotnej, co dla głodującego społeczeństwa było kolejną formą represji, ponieważ głód i warunki sanitarne powodowały między innymi rozprzestrzenianie się chorób zakaźnych, spadek urodzin i pogorszenie warunków życia¹⁷⁶.

Na terenach wiejskich, na których obowiązywał narzucony przez okupanta system dostaw obowiązkowych produktów rolnych, panowała pewnego rodzaju sytuacja pa-towa. Poza karami i represjami, które spotykały rolników za niewywiązywanie się z obowiązku dostarczenia okupantowi wyhodowanych czy pochodzących z upraw dóbr rolnych¹⁷⁷, rolnicy musieli liczyć się również z działaniami podejmowanymi przez od-działy partyzantów. Już same działania partyzantów powodowały, że produkcja żywno-sci na terenach nimi objętych była bardzo ograniczona. Dodatkowo partyzanci rekwir-owali znaczną część dostępnej żywności i starali się ograniczyć obowiązkowe dostawy dla Niemców, traktując żywność jak produkty o znaczeniu strategicznym dla frontu i dla zaopatrzenia ludności Rzeszy. Niemcy prowadzili brutalną walkę z partyzantami i, w ich rozumieniu, pomagającymi im mieszkańcami wsi, często masakrując w odwe-cie nawet mieszkańców tych wsi, które wywiązywały się z obowiązku dostaw żywno-sci. Wojna okupanta z oddziałami partyzanckimi paraliżowała rolnictwo całych regio-nów¹⁷⁸, dodatkowo pogłębiając głód i stale pogarszające się warunki życia, czemu choć trochę starali się ulżyć przedsiębiorcy, wśród których, co warto dodać, wyraźnie widocz-na była grupa właścicieli firm pochodzenia niemieckiego, takich jak, np. Wedel, Schie-le i Pfeifer, którzy odmówili podpisania volkslisty i wspierali współobywateli w walce o przetrwanie i odzyskanie niepodległości.

Jednym z polskich przedsiębiorców zasłużonych w zakresie pomocy społeczeństwu podczas okupacji był **producent czekolady - Adam Piasecki**. Piasecki w czasie okupacji pozostał dyrektorem fabryki w Krakowie, a w latach 1940-1941 nawet ją rozbudował, inwestując w nią milion złotych¹⁷⁹, mimo że firma w czasie wojny, ze względu na brak ziarna kakaowego, produkowała tylko karmelki i suche pieczywo cukiernicze przeznaczone dla Niemców.

Piasecki nie ograniczał się tylko do utrzymania swojej fabryki, pomagał jak i gdzie mógł. Na przykład organizował dla pracowników firmy zaopatrzenie w ziemniaki i węgiel, rozdawał zasiłki i udzielał nisko oprocentowane pożyczki. Pracownicy mieli też zapewnione obiady podczas pracy¹⁸⁰. Piasecki wspierał także finansowo artystów, którzy stracili możliwość zarabkowania, wysyłał paczki żywnościowe do obozów pracy i ratował dzieci żydowskie z transportów kierowanych do obozów za-głady. Produkowane przez siebie słodycze, będące w czasie wojny towarem poszu-

176 J. Daniluk, *Sytuacja i postawy Polaków pod okupacją niemiecką*, IPN, <https://truthaboutcamps.eu/>

177 Ibidem

178 D. Pohl, *Niemiecka polityka ekonomiczna we wschodniej Polsce w latach 1941-1944*, „Pamięć i Sprawiedliwość”, 2009, s. 93-102.

179 Adam Piasecki, *Polski Słownik Biograficzny*, t. 25, 1980.

180 M. Barbasiewicz, *Op.Cit.*, s.416.

kiwanym, wykorzystywał do wykupywania osób aresztowanych przez gestapo. Piasecki nie respektował zarządzeń władz okupacyjnych i przydzielał pracownikom deputaty produktów cukierniczych, za co ostatecznie został aresztowany 20 grudnia 1944 roku. Przez kilka tygodni był przetrzymywany w więzieniu na Montelupich. W styczniu 1945 r. przewieziono go do obozu w Gross Rosen, a stamtąd do Bergen Belsen. Adam Piasecki za swoją działalność na rzecz społeczeństwa polskiego zapłacił najwyższą cenę, zmarł w więzieniu w Bergen Belsen w kwietniu 1945 roku¹⁸¹.

Również **Jan Wedel**, przedwojenny konkurent Piaseckiego, starał się w czasie okupacji jak najbardziej ułatwiać potrzebującym dostęp do żywności. Już w czasie wojny obronnej 1939 r. oraz podczas oblężenia Warszawy rozdał mieszkańcom całe zapasy gotowych wyrobów, zgromadzonych w magazynach firmy. Decyzja ta uratowała wtedy przed głodem wielu mieszkańców oblężonej stolicy.

W czasie okupacji władze niemieckie przejęły mieszkania zakładowe Wedla (w budynku przy ulicy Puławskiej), w których zamieszkali oficerowie Wehrmachtu. Władze zmusiły go też do produkowania słodyczy, w tym zwłaszcza czekolady, wyłącznie na potrzeby Niemców¹⁸². Kontynuacja produkcji czekolady była możliwa tylko dzięki zapobiegliwości Wedla, umiejętności przewidywania i dużym zapasom ziarna kakaowego zgromadzonym w przededniu wybuchu wojny w 1939 roku. Decyzja o zgromadzeniu zapasów surowca zapewniła Wedlowi pozycję monopolisty na terenach okupowanych przez Rzeszę i jej sojuszników, ponieważ zdobycie ziarna kakaowego na tych terenach było praktycznie niemożliwe. Konkurenci w III Rzeszy, krajach sojuszniczych i krajach okupowanych, ze względu na braki surowcowe, wytwarzali produkty czekoladopodobne, znacznie gorszej jakości. Wedel, mając pozycję monopolisty, mógł dyktować okupantom bardzo wysokie ceny, co pozwalało na uzyskanie zasobów finansowych niezbędnych do płacenia ogromnych obciążeń fiskalnych oraz do wspierania społeczeństwa okupowanej Warszawy. Znaczące kwoty uzyskane ze sprzedaży produktów z prawdziwej czekolady były także kierowane na wsparcie Armii Krajowej¹⁸³.

Jak już wspomniano, część produkcji fabryki Wedla, mimo grozących represji, przeznaczona była na potrzeby ludności Warszawy. Pomimo dużego ryzyka Wedel przyznawał pracownikom deputaty żywnościowe. Pracownicy otrzymywali także ciepłe posiłki w stołówce, co było możliwe dzięki hodowli trzody chlewnej i uprawie warzyw na terenie fabryki. Dzieci pracowników mogły korzystać z tajnego nauczania, co również było zagrożone surowymi karami¹⁸⁴. Wedel nie pozostawał także obojętny na potrzeby pozostałych mieszkańców miasta. W fabryce wypiekano pieczywo dla mieszkańców Warszawy, a na prośbę Jarosława Iwaszkiewicza, Wedel przygotowywał paczki żywno-

181 Adam Piasecki, Op.Cit.

182 www.solidarnosc311.pl/Historia/?p=3759

183 www.old.pafere.org/artykuly,n468,czekoladowy_interes_historia_firmy_wedel.html

184 www.katarzyna-stepniak.reaktywni.pl/historia_wedla.htm

ściowe dla ludzi kultury i sztuki, pozostających bez środków do życia. Paczki wysyłano także do obozów jenieckich¹⁸⁵. Zasoby firmy były wykorzystywane również do wykupywania aresztowanych mieszkańców miasta, w tym pracowników Wedla. W fabryce zatrudniano osoby zagrożone wywiezieniem na roboty do Rzeszy¹⁸⁶. W początkowym okresie okupacji, kiedy po zniszczeniach wojennych nie działała elektrownia, zakład Wedla dostarczał prąd mieszkańcom Pragi. Wedel objął również patronatem szpital Ujazdowski, pomagając w jego funkcjonowaniu. Na fałszywych dokumentach w fabryce Wedla pracowała także duża grupa Żydów¹⁸⁷.

Chlubną kartę w ratowaniu mieszkańców stolicy od głodu ma także **Browar Habermuscha i Schielego**. W czasie powstania warszawskiego zasoby browaru posłużyły do apro wizacji walczącego miasta. Ogromne ilości jęczmienia, przygotowane do produkcji piwa zostały udostępnione żołnierzom batalionu „Chrobry”, którzy przeznaczili ziarno na przydziały dla żołnierzy i ludności cywilnej. Z ziarna gotowano słynną zupę plukkę, z której trzeba było wypluwać kłujące osłonki jęczmienia¹⁸⁸.

6.2. Pomoc represjonowanym i walka o odzyskanie niepodległości

Represje spadały na Polskie społeczeństwo od początku okupacji. Rozbudowany aparat policyjny brutalnie tępił wszelkie przejawy działalności opozycyjnej na terenach okupowanych przez III Rzeszę. Wprowadzono zasady odpowiedzialności zbiorowej, co prowadziło do brania zakładników reprezentujących elity lokalnych społeczności i ich eksterminację. Egzekucje przeprowadzano często na osobach, które nie miały nic wspólnego z działaniami ruchu oporu. Niszczenie elit sprzyjało ostatecznemu celowi, do którego dążyli okupanci – wynarodowienia Polaków. Bez względu na to, czy represje dotyczyły polskiej inteligencji, niezależnie od jej zaangażowania politycznego. W 1940 r. przeprowadzono ukierunkowaną akcję pacyfikacyjną, w wyniku której rozstrzelano wielu przedstawicieli inteligencji: polityków, sportowców, ludzi kultury, sztuki i nauki oraz dziennikarzy. Już na początku okupacji aresztowano i zamknięto w obozach koncentracyjnych profesorów Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademii Górniczej. Działaczy podziemia i osoby podejrzane o działalność antyniemiecką zamknięto w obozach koncentracyjnych lub więzieniach i zabijano. Niezwykle trudną i tragiczną w skutkach formą represji wobec polskiego społeczeństwa były łapanki, które okupant przeprowadzał na ulicach większych miast. Schwytane osoby najczęściej przewożono na roboty do Rzeszy, gdzie były zmuszane do niewolniczej pracy¹⁸⁹.

Szczególnymi represjami byli objęci obywatele RP pochodzenia żydowskiego. Władze okupacyjne bezpardonowo grabiły majątki żydowskie, a ludzi kierowano (w począt-

185 M. Dobrowolski, Op.Cit.

186 www.old.pafere.org/artykuly,n468,czekoladowy_interes__historia_firmy_wedel.html

187 K. Mikołajewska-Zajac, Op.Cit., s.11.

188 J. Majewski, *Warszawskie rodziny...*, Op.Cit.

189 www.polska1918-89.pl/niemiecka-polityka-okupacyjna-na-ziemiach-polskich,29.html

kowej fazie) do niewolniczej pracy na potrzeby gospodarki niemieckiej. W kolejnych krokach ludność żydowską zaczęto izolować, aby w niedalekiej przyszłości docelowo usunąć z ziem należących do III Rzeszy. W celu całkowitej kontroli wprowadzono daleko idące zakazy poruszania się i opuszczania miejsca zamieszkania. Przedsiębiorcy pochodzenia żydowskiego zostali całkowicie wyeliminowani z życia gospodarczego. W 1941 r. polityka okupanta wobec ludności żydowskiej uległa radykalizacji i rozpoczęła się jej systematyczna i skoordynowana eksterminacja. Za pomoc represjonowanym Żydom groziła kara śmierci. Śmiercią karane były wszelkie przejawy pomocy, łącznie z handlem z ludnością żydowską, udzielaniem schronienia uciekinierom z getta czy dostarczaniem żywności¹⁹⁰.

Nie powstrzymało to jednak przedsiębiorców, którzy nie pozostali obojętni i w odpowiedzi na wprowadzony przez okupanta system represji, podejmowali konkretne działania. Doskonałym przykładem i wzorem jest tutaj Aleksander Schiele, jeden z właścicieli **Browaru Haberbusch i Schiele**, ówczesny dyrektor Browaru, inżynier, przedsiębiorca i taternik, wnuk założyciela firmy. Schiele wraz z Haberbuschem nie tylko zatrudniali w swoim browarze żołnierzy Armii Krajowej i przechowywali w piwnicach firmy broń i amunicję dla walczących Polaków, ale także ofiarnie pomagali ludności żydowskiej. Biuro dyrektora Schielego przy ulicy Ceglanej 4, graniczyło z dzielnicą żydowską, co miało ogromne znaczenie. Okratowane okienko biura było bowiem wykorzystywane do pomocy zamkniętym w getcie Żydom. Jak poświadczają relacje ocalałych, tą drogą Schiele przekazywał do getta żywność i ubrania. Po założeniu przez Niemców na okienko gęstej siatki, Schiele do przekazywania paczek z żywnością wykorzystywał otwór wentylatora. Przez pewien czas Schiele wysyłał żywność do getta nocą, bezpośrednio przez bramę, trwało to do momentu, gdy Niemcy zorientowali się i kazali bramę zamknąć.

Browarnik angażował się także w organizowanie ucieczek z getta i osobiście przeprowadzał mieszkańców z getta na stronę aryjską, a następnie uciekinierom pomagał przedostać się do podwarszawskich lasów, do oddziałów partyzanckich. Część z nich zatrudniał w swojej firmie, pomagając uzyskać fałszywe dokumenty tożsamości¹⁹¹. Ukrywał również uciekinierów, którzy samodzielnie przedostali się na teren browaru, zapewniając jednocześnie Niemców, że zbiegów na terenie firmy nie ma. Później pomagał przewozić uciekinierów do lokali konspiracyjnych. Wielu zbiegów ukrywał w swojej willi w Konstancinie. Za zaangażowanie w pomoc represjonowanym Żydom rodzina Schiele zapłaciła najwyższą cenę. Niemcy rozstrzelali Jerzego Schiele, wnuka Kazimierza i syna Aleksandra, browarnika z trzeciego pokolenia piwnego biznesu. Sam Aleksander Schiele za swoje zasługi w ratowaniu ludności żydowskiej został odznaczony medalem „Sprawiedliwy wśród narodów świata”¹⁹².

190 *Niemieckie represje wobec Polaków niosących pomoc Żydom*, www.historia.pl

191 *Aleksander Schiele, człowiek sprawiedliwy*, <http://www.jhi.pl/blog/2015-01-13>.

192 *Ibidem*.

Współobywatelom pochodzenia żydowskiego pomagali również właściciele **Fabryki Wyrobów Ołowianych i Cynkowych**, zlokalizowanych na Warszawskim Kamionku. Fabrykę założył w 1909 r., przybyły z Wielkopolski, Wojciech Kemnitz. W dwudziestoleciu międzywojennym jego zakład szybko się rozwijał, głównie dzięki inwestycjom w nowe technologie produkcji blach i folii aluminiowych na potrzeby przemysłu lotniczego. W 1939 r. w firmie pracowało już ponad 200 osób. Podczas okupacji dyrektorem fabryki był syn założyciela przedsiębiorstwa – Edward Kemnitz, znany przedwojenny działacz ONR, który po wybuchu wojny walczył z Niemcami jako oficer Armii Polskiej. Kemnitz po powrocie do Warszawy, w grudniu 1939 r., wstępując do Związku Jaszczurzego, przystąpił do walki o odzyskanie przez Polskę niepodległości. Od 1943 r. działał w komórce „Import” Armii Krajowej, zajmującej się przyjmowaniem zrzutów broni i cichociemnych. Kemnitz brał również udział w opracowywaniu programu powojennej gospodarki Polski.

Zarówno Edward jak i jego ojciec Wojciech pracowali także w organizacji „Żegota”, pomagającej represjonowanej ludności żydowskiej¹⁹³. Edward Kemnitz pomógł m.in. ukrywającemu się Leonowi Hercbergowi w zdobyciu aryjskich dokumentów tożsamości i kryjówki poza murami getta oraz dostarczał mu żywność i ubrania. Do końca wojny przechowywał także majątek Hercberga. Kemnitz pomógł również Anuli Rosenthal i jej matce, ukrywając je i zdobywając dla nich aryjskie dokumenty. Za wspomniane działania zarówno ojciec, jak i syn w 1982 roku otrzymali tytuł „Sprawiedliwy wśród narodów świata” – najwyższe izraelskie odznaczenie cywilne nadawane nie-Żydom, przyznawane przez Instytut Pamięci Męczenników i Bohaterów Holocaustu Yad Vashem w Jerozolimie. W swoim oświadczeniu dla Yad Vashem Edward przyznał, że w okresie międzywojennym był członkiem antysemitycznej organizacji, ale prześladowania Żydów przez Niemców diametralnie zmieniły jego poglądy w tym zakresie¹⁹⁴.

W czasie okupacji pomocą represjonowanym wyróżniała się także zlokalizowana na Woli **garbarnia Pfeiffera**. Początki firmy sięgają 1750 r., kiedy to Niemiec, Walter Pfeiffer założył małą garbarnię przy ulicy Leszno w Warszawie. W połowie XIX w. spadkobierca Waltera, Stanisław Fryderyk Pfeiffer przekształcił niewielki zakład rzemieślniczy w dużą firmę garbarską. W latach 80-tych XX stulecia zakład zatrudniał już 480 robotników. Pozycję przedsiębiorstwa na rynku umocniła fuzja z garbarniami Temlerów i Szlenkiera.

Przed I wojną światową na terenie fabryki funkcjonowała ochronka dla dzieci robotników oraz łaźnia. Dla pracowników założono też fundusz emerytalny. Po odzyskaniu przez Polskę niepodległości w 1918 r., fabryka straciła duży rynek rosyjski, co groziło jej poważnymi konsekwencjami. Na szczęście właścicielom udało się przezwyciężyć kryzys i od lat 20-tych XX wieku fabryka sukcesywnie rozwijała się, aż do wybuchu kryzysu w 1929 r., który firma przetrwała w dużym stopniu dzięki wynajmowaniu pomieszczeń. Produkcję na własny rachunek nie-

193 J.S. Majewski, *W fabryce na Grochowie i w polskich więzieniach*, Gazeta Wyborcza, 26.06.2009.

194 *Kemnitz Family*, <http://db.yadvashem.org/righteous/family>

stety wstrzymano¹⁹⁵. Zakład przetrwał jednak do wybuchu II wojny światowej.

We wrześniu 1939 r. ówczesny właściciel garbarni, Józef Pfeiffer zgłosił się jako ochotnik do straży obywatelskiej, pomagając utrzymać porządek i przeciwdziałać chaosowi i panice ludności w obleżonym mieście. Po wkroczeniu Niemców garbarnia nie została przejęta przez okupacyjny zarząd komisaryczny, jednak, jako polska firma, była nękana częstymi kontrolami. Pomimo trudności i spodziewanych konsekwencji, właściciel garbarni współpracował z Armią Krajową, a za swoją działalność w tym okresie otrzymał Krzyż Walecznych i Krzyż Virtuti Militari¹⁹⁶.

Józef Pfeiffer zatrudniał w fabryce osoby zagrożone wywiezieniem do Niemiec i używał zasobów firmy do wykupywania ludzi schwytanych w łapankach. Aktywnie działał także podczas Powstania Warszawskiego, w trakcie którego zorganizował kuchnię dla powstańców ze zgrupowania „Radosław”. Również dla swoich pracowników w czasie okupacji prowadził stołówkę¹⁹⁷.

Dla mieszkańców getta dobrym zbiegiem okoliczności był fakt, że zakład Pfeiffera przylegał bezpośrednio do granicy getta i dzięki temu stał się punktem kontaktowym dla jego mieszkańców, ale także doskonałym punktem przerzutowym pomiędzy gettem a stroną aryjską. Józef Pfeiffer ułatwiał ucieczkę z getta poprzez teren swojej fabryki, a w 1943 r. podczas powstania w getcie, garbarnia posłużyła jako skład broni dla Żydowskiej Organizacji Bojowej¹⁹⁸.

Omawiając zasługi polskich przedsiębiorców w zakresie pomocy represjonowanym i walki o niepodległość, należy również wspomnieć o działalności rodzeństwa Stanisławy i Henryka Witaczków i prowadzonej przez nich **Centralnej Doświadczalnej Stacji Jedwabnictwa**. Henryk Witaczek już w początku lat 20-tych XX wieku podejmował próby zainteresowania władz niepodległej Polski hodowlą jedwabników. Centralna Doświadczalna Stacja Jedwabnictwa powstała w 1924 r. a w 1930 przeniosła się do nowej siedziby, gdzie zatrudnienie znalazło ponad 100 osób. Przed wybuchem wojny przedsiębiorstwo szybko się rozwijało, a dysponując siecią 6 sklepów firmowych zatrudniało 137 osób¹⁹⁹.

Podczas okupacji, ze względu na produkcję jedwabiu spadochronowego, zakład został uznany przez Niemców za zakład specjalny i przydzielono mu komisarza nadzorującego prowadzoną działalność. Pomimo niemieckiego nadzoru, w stacji prowadzono działalność niepodległościową. W podziemnej pracowni na potrzeby Armii Krajowej wytwarzano detonatory do spłonek granatów – „Sidorówek”²⁰⁰. Właściciele firmy zaan-

195 J.S. Majewski, *Okopowa 58/72 - fabryka braci Pfeifferów*, Gazeta Wyborcza, 12.06.2003.

196 www.polacyczyboru.pl/bohaterowie/rody/Pfeiffer

197 M. Barbasiewicz, *Op.Cit.*, s.420.

198 J. Majewski, *Smocza 43 - dom Pfeifferów*, Gazeta Wyborcza, 11.12.2003.

199 https://pl.wikipedia.org/wiki/Henryk_Witaczek

200 *Ibidem*.

gażowali się także w pomoc osobom represjonowanym. Możliwość niesienia pomocy zwiększyła się zwłaszcza po zakupieniu majątku „Żółwin” koło Podkowy Leśnej. Majątek oficjalnie miał służyć hodowli morwy, ale w praktyce służył osobom ukrywającym się. W Żółwinie znaleźli schronienie uchodźcy z wcielonych do III Rzeszy terenów Wielkopolski, z Kresów Wschodnich a także uciekinierzy w getta. Na terenie majątku ukrywał się Alzarczyk, dezerterski z Wermachtu oraz dzieci żydowskie Staś i Roma. Henryk Witaczek zaangażował lekarza – dr. W. Dońskiego, którego zadaniem było troszczenie się przede wszystkim o zdrowie ukrywających się osób, ale również pomaganie mieszkańcom Milanówka. Witaczek opłacał również wszystkie niezbędne leki, które często trzeba było kupować na czarnym rynku²⁰¹. Według wspomnień dr. Dońskiego przechowywano w Żółwinie „(...) osoby żydowskiego pochodzenia i Żydów oraz pomagano im w różny sposób. Mogę śmiało powiedzieć, że nie spotkałem się nigdy w życiu ze zjawiskiem tak wielkiej ofiarności i opieki, jaką otaczał ob. Witaczek wszystkich, którzy byli od niego zależni, i wszystkich nieszczęśliwych potrzebujących pomocy. Witaczek nie czekał, aż go poproszono, lecz sam organizował ludziom pomoc, sam ich wyszukiwał po stodołach chłopskich, sam wyląwiał chorych po wsi, sam przywoził do Żółwina staruszki i matki z dziećmi spotkane na drodze, wygnane z Warszawy”²⁰².

Pomoc lekarska była szczególnie cenna, kiedy na terenie stacji pojawili się uciekinierzy z powstańczej Warszawy. W tym czasie na terenie stacji znalazło schronienie ok. 400 dzieci z sierocińca. Dyrektor Witaczek odstąpił dzieciom budynek nowego magazynu tkalni, w którym funkcjonowało centralne ogrzewanie. Leczenie i utrzymanie dzieci odbywało się na koszt Henryka Witaczka²⁰³.

Podczas całej okupacji stacja pomagała w uzyskiwaniu oficjalnych dokumentów, świadczących o zatrudnieniu, co zapobiegało wywozowi osób na roboty do Niemiec. Według relacji Stefana Jaczewskiego, miejscowego nauczyciela, setki młodych osób otrzymało dokument potwierdzający zatrudnienie, co umożliwiło im kontynuowanie nauki na tajnych kompletach. „Nic też dziwnego, że jednym z pierwszych czynów Rady Pedagogicznej i całej młodzieży szkolnej po odzyskaniu wolności w lutym 1945 r. i po uruchomieniu na nowo Gimnazjum i Liceum był list dziękczynny dla właścicieli fabryki jedwabniczej za ich wysoce patriotyczny i społeczny stosunek do młodzieży polskiej”²⁰⁴.

Jak widać na powyższych przykładach, polskie przedsiębiorstwa podczas okupacji miały duże zasługi dla zapewnienia pracy i możliwości przetrwania współobywateli. Przedsiębiorcy, głównie ci, którzy w okresie dwudziestolecia międzywojennego pełnili chlubną rolę pionierów we wprowadzaniu nowoczesnych strategii w traktowaniu pracowników i społeczności lokalnych, starali się kontynuować działania na rzecz intere-

201 <http://muzeumjedwabnictwa.pl/?p=623>

202 Ibidem.

203 M. Barbasiewicz, Op.Cit., s.424.

204 <http://muzeumjedwabnictwa.pl/?p=619>

sariuszy również w trudnych warunkach okupacyjnych. Ich sytuacja była szczególnie trudna nie tylko ze względu na zagrożenia ze strony okupantów, ale również ze względu na problemy moralne, związane z koniecznością łamania prawa, stosowania korupcji czy okłamywania władz. Takie postawy były jednak niezbędne, ze względu na najważniejszy priorytet – ratowanie życia i zdrowia. Można uznać, że najlepsi przedsiębiorcy właściwie rozpoznawali priorytety współobywateli i w swoich działaniach skupiali się na obszarach kluczowych dla przetrwania eksterminacyjnej polityki władz okupacyjnych, tj. na pomocy w zdobyciu wyżywienia, pomocy w walce o niepodległość i pomocy represjonowanym.

7. Próba odbudowy elementów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w latach 1945-1946 w Polsce



7.1. Zniszczenia wojenne. Początki odbudowy

Gospodarka polska poniosła podczas II wojny światowej ogromne straty. Polska straciła około sześciu milionów obywateli, co stanowiło 17,3% ogółu ludności, w tym wielu najwybitniejszych przedstawicieli społeczeństwa. Zniszczenia materialne szacuje się na 50 mld ówczesnych dolarów. Straty dotyczyły wyposażenia fabryk, mostów, infrastruktury drogowej i kolejowej. Zniszczone zostało ponad 45% wyposażenia technicznego przedsiębiorstw i 50% urządzeń energetycznych. W drugiej połowie 1944 r. Niemcy wywozili na Zachód te urządzenia przemysłowe, które można było rozmontować i przetransportować do Rzeszy, a pozostałe starali się zniszczyć. Straty te, wynikające z niszczenia i rabowania obiektów przemysłowych zostały pogłębione po wkroczeniu Armii Czerwonej, przez masowe wywożenie wyposażenia fabryk w głąb Związku Radzieckiego. W wyniku działań wojennych i odwetowych w znacznym stopniu zniszczono miasta, przede wszystkim: Warszawę, Wrocław, Szczecin, Gdańsk, Poznań. Ogromne straty poniosło także rolnictwo, co przekładało się na problemy z zaopatrzeniem ludności w żywność. W rok po wojnie produkcja rolna była wyraźnie niższa niż przed 1939 rokiem. Bezpośrednio po wojnie najpilniejszą sprawą była odbudowa transportu i produkcji w tych przedsiębiorstwach, które nadawały się do odbudowy i uruchomienia²⁰⁵. Zadania tego podejmowali się zarówno właściciele przedsiębiorstw, jak i nowe władze.

Władze skupiły się na szybkim przejmowaniu firm. Z ich ramienia przejęciem i zabezpieczeniem podmiotów gospodarczych zajmowały się Grupy Operacyjne, utworzone we wrześniu 1944 r. na terenach wyzwolonych. Do końca 1944 r. Grupy podlegały Resortowi Gospodarki Narodowej i Finansów Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego, zaś od stycznia 1945 r. samodzielnemu Kierownictwu Grup Operacyjnych Ministerstwa Przemysłu. Grupy funkcjonowały do września 1945 roku. W ich skład wchodziłi

205 www.wkuwanko.pl/ekonomia/ekonomia-gospodarka-polski-po-ii-wojnie-swiatowej_14_190.html

inżynierowie, pracownicy zakładów, ale również członkowie PPR i innych organizacji oraz przedstawiciele miejscowego społeczeństwa²⁰⁶. Oficjalnym zadaniem tych grup było zabezpieczenie, inwentaryzacja majątku i wstępne prace mające na celu uruchomieniem firm. W praktyce Grupy miały za zadanie starać się przejąć majątek fabryk, uprzędając działania Armii Czerwonej, zainteresowanej przejmowaniem, demontażem i wywożeniem zakładów produkcyjnych do ZSRR²⁰⁷.

W omawianych latach, ogromnym wyzwaniem dla nowych, komunistycznych władz stało się zagospodarowanie zachodnich regionów kraju, które były znacznie bardziej zniszczone, niż pozostałe regiony Polski. Zniszczenia w przemyśle na tych terenach sięgały po wojnie 73%. Spośród 9255 przedsiębiorstw przemysłowych zniszczeniu uległo 6727. Straty w budynkach mieszkalnych wynosiły 45%. Odłogiem leżało 78% gruntów rolnych. W pierwszych trzech latach po wojnie na zagospodarowanie Ziem Odzyskanych przeznaczano 150 mld ówczesnych złotych, co miało służyć przyspieszeniu procesu scalania²⁰⁸ oraz możliwie szybkiemu uruchomieniu ich potencjału przemysłowego. Śląsk i Pomorze Zachodnie dysponowały rozwiniętą infrastrukturą przemysłową, siecią dróg i kolei oraz infrastrukturą miejską. Władze zdawały sobie sprawę, że szybkie uruchomienie gospodarki na terenie zachodnich województw pozwoli wykorzystać ich potencjał dla odbudowy całego kraju.

Istotnym elementem zagospodarowania Ziem Odzyskanych było sprowadzenie polskich osadników, na miejsce wysiedlonych Niemców, co wiązało się z problemem odpowiedniej aprowizacji. Większość magazynów z żywnością przejęło wojsko. Część uległa zniszczeniu. Problem pogłębiał stan rolnictwa, wynikający ze zniszczenia gospodarstw, zaminowania terenów rolniczych i dewastacji w wyniku działań wojennych, zachwaszczenia pól i plagi myszy. Jeszcze wiosną 1946 r., niemal połowa terenów rolnych leżała odłogiem. Osadników, a przede wszystkim pracowników do pracy w odbudowywanych przedsiębiorstwach, starano się nakłonić do przyjazdu poprzez poprawę aprowizacji, ofertę lepszych warunków mieszkaniowych, szybszą ścieżkę kariery i możliwość awansu społecznego. Na terenach przygranicznych osadzano przede wszystkim zdemobilizowanych żołnierzy Wojska Polskiego²⁰⁹. Jednocześnie starano się ściągać wykwalifikowany personel, który mógłby przejąć od specjalistów niemieckich obsługę zakładów przemysłowych.

W proces odbudowy w pierwszych miesiącach po wojnie włączyli się przedsiębiorcy prywatni, pomimo że dążenie nowej władzy do wprowadzenia gospodarki opartej na modelu radzieckim, było coraz bardziej widoczne. Wobec faktycznego, a od stycznia 1946 r. formalnego przejmowania dużych zakładów, właściciele firm inwestowali głów-

206 <https://szukajwarchiwach.pl/2/292/0#tabZespol>

207 M. Lubicz-Woyciechowski, *Tajemnicza działalność Przedsiębiorstwa Poszukiwań Terenowych w świetle zasobów Archiwum Państwowego we Wrocławiu*, My Book, Wrocław 2006, s. 7.

208 Tygodnik „Przegląd”, 21.05.2018.

209 www.transodra-online.net/pl/node/1411

nie w małe i średnie przedsiębiorstwa. Jeszcze w początku 1947 r. sektor prywatny wytwarzał ponad 60% PKB²¹⁰. Duży udział w odbudowie Polski ze zniszczeń miały małe prywatne firmy budowlane. W lipcu 1945 r. zarejestrowanych było 1471 takich firm, zatrudniających 140 tysięcy pracowników²¹¹. Dzięki prywatnym przedsiębiorcom do zniszczonej Warszawy docierało wiele dóbr luksusowych, takich jak eleganckie krawaty, czy perfumy znanych marek, a w prywatnych kawiarniach i restauracjach mogło na nowo toczyć się życie towarzyskie zniszczonego miasta²¹². Rozwój małych prywatnych firm zatrzymała skutecznie „Bitwa o Handel”, która rozpoczęła się dwa lata po wojnie (o czym szerzej w rozdziale 8).

7.2. Zmiana systemu gospodarczego

Zakończenie II wojny światowej i zajęcie terytorium kraju przez Armię Czerwoną oznaczało dla Polski zmianę systemu gospodarczego. Utworzenie w lipcu 1944 r. PKWN i przejęcie przez Komitet władzy, zapowiadało całkowicie nową politykę gospodarczą. Nowe władze ogłosiły Manifest Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego (napisany w Moskwie i obliczony na pozyskanie zwolenników), zawierający założenia ustrojowe komunistycznej Polski. Manifest zapowiadał reformę rolną, wprowadzoną już we wrześniu 1944 roku. Na podstawie Dekretu wrześniowego reformą objęto, poza gospodarstwami należącymi do zdrajców narodu, obywateli III Rzeszy, majątki stanowiące własność lub współwłasność osób fizycznych lub prawnych, jeżeli ich rozmiar łączny przekraczał 100 ha powierzchni ogólnej, bądź 50 ha użytków rolnych. Na terenie województw poznańskiego, pomorskiego i śląskiego, reformą objęto gospodarstwa, których rozmiar łączny przekraczał 100 ha powierzchni ogólnej, niezależnie od wielkości użytków rolnych tej powierzchni. Przejęte gospodarstwa częściowo trafiły w zarząd państwa, a częściowo rozparcelowano je wśród chłopów. Właściciele gospodarstw objętych reformą mieli otrzymać dożywotnią rentę w wysokości pensji urzędniczej VI grupy, jednak renty szybko ograniczono do osób niezdolnych do pracy, a następnie zamieniono ją na najniższą rentę inwalidzką.

W przypadku firm Manifest nie zapowiadał bezpośrednio nacjonalizacji przedsiębiorstw przemysłowych. Zapowiadał tylko, że „majątek narodowy, skoncentrowany w rękach państwa niemieckiego oraz poszczególnych kapitalistów niemieckich, a więc wielkie przedsiębiorstwa przemysłowe, handlowe, bankowe, transportowe oraz lasy, przejdą pod Tymczasowy Zarząd Państwowy”²¹³. W miarę regulowania stosunków gospodarczych miało nastąpić przywrócenie własności²¹⁴. Takie stwierdzenia, w połączeniu z deklaracjami, że państwo popierać będzie szeroki rozwój spółdzielczości oraz inicja-

210 www.pch24.pl/wojna-o-handel--czyli-prl-przeciwko-prywatnej-wlasnosci-,39748,i.html

211 A. Jezierski, C. Leszczyńska, *Historia Gospodarcza Polski*, KeyText, Warszawa 2003, s. 435.

212 S. Duda, *Polska zaraz po wojnie*, Gazeta Wyborcza, 20.12.2013.

213 Manifest Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego, s. 41.

214 Ibidem.

tywę prywatną²¹⁵, pozwalały mieć nadzieję, że system gospodarczy, w przeciwieństwie do wprowadzonego w ZSRR, będzie w dużej mierze oparty na inicjatywie prywatnej. Początkowo wszelkie działania władz terenowych, ograniczające prywatną przedsiębiorczość, były oficjalnie potępiane. W okólniku Ministra Aproprowiacji i Handlu z 21 maja 1945 r. potwierdzone zostało obowiązywanie przedwojennego ustawodawstwa, regulującego ustrój gospodarczy, w tym obowiązywanie prawa przemysłowego, a także zasady wolności prowadzenia handlu²¹⁶.

Deklaracje te, obliczone na uzyskanie poparcia społecznego dla władz komunistycznych, nie zostały jednak dotrzymane. Najczęściej decydowała polityka faktów. Opuszczone przez Niemców przedsiębiorstwa były przejmowane przez władze wojskowe, zarówno przez Wojsko Polskie, jak i Armię Czerwoną oraz przez wspomniane powyżej Grupy Operacyjne Ministerstwa Przemysłu. Już na wiosnę 1945 r. znaczna część dużych i średnich firm znalazła się w rękach państwa²¹⁷. W połowie 1945 r. 10% firm znajdowało się w rękach państwa, ale przejmowano głównie duże firmy. Wspomniany, stosunkowo niewielki odsetek firm państwowych zatrudniał 75% osób pracujących w przemyśle. Pozostałe 25% osób pracowało w sektorze prywatnym i spółdzielczym, z tym, że ten ostatni, bezpośrednio po wojnie miał marginalne znaczenie.

7.3. Świadczenia socjalne przedsiębiorstw. Stołówki pracownicze

Od zakończenia wojny, do 1948 r. obowiązywała reglamentacja żywności. Przydziały kartkowe były jednak niewielkie, a ceny na wolnym rynku niewspółmierne do ówczesnych zarobków. W pierwszej połowie 1945 r., jeszcze podczas działań wojennych, chleb na kartki kosztował 1,4 złotego a na wolnym rynku 40-50 złotych. W takiej sytuacji ważną rolę odgrywały stołówki organizowane w przedsiębiorstwach, funkcjonujące na terenie całego kraju. Stołówki często żywiły nie tylko pracowników, ale również pozostałych mieszkańców danej miejscowości i poza obiadami, wydawały także śniadania i kolacje.

Początkowo, bezpośrednio po wojnie, wyżywienie w stołówkach pracowniczych było bezpłatne. Później wprowadzono niewielką odpłatność. Stołówki wydawały również paczki z żywnością, stając się ważnym elementem aprowizacji ludności w trudnych latach powojennych²¹⁸.

Zakłady wspierały pracowników nie tylko w ramach działalności stołówek. Pracownicy,

215 Ibidem.

216 B. Sekściński, *Polskie drogi do socjalizmu. Sowietyzacja kupiectwa na Lubelszczyźnie 1944-1954*, Studia Elckie 13, 2011, s. 179.

217 J. Kaliński, *Etatyzacja gospodarki w okresie rządów komunistycznych w Polsce*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace SGH, 2015, s. 177-201.

218 M. Ordyłowski, *Z problemów życia codziennego na Ziemiach Odzyskanych w latach 1945-1950*, Kwartalnik Dzieje Najnowsze, PAN, Instytut Historii, Wyższa Szkoła Humanistyczna w Pułtusku, 1-2002, s.121-134.

zwłaszcza dużych firm, otrzymywali różnego rodzaju deputaty²¹⁹. Należy jednak pamiętać, że była to działalność przedsiębiorstw państwowych, zlecona przez państwo, które było zainteresowane rozwiązaniem problemów aprowizacyjnych, a nie inicjatywa przedsiębiorców na rzecz społeczeństwa. Jednak funkcjonowanie stołówek w większości zakładów pracy powojennej Polski, spowodowało wzrost zainteresowania zakładów pracy sprawami socjalnymi.

7.4. Niszczenie przedsiębiorczości prywatnej

Firmy prywatne miały bardzo utrudnione prowadzenie podobnych działań społecznych, ze względu na prowadzone wobec nich działania wyniszczające. Wobec firm pozostawionych w rękach prywatnych stosowano politykę usuwania ich z rynku metodami fiskalnymi, administracyjnymi i zasadami wyceny i przyznawania lokali²²⁰. Już w październiku 1945 r. wprowadzono restrykcyjne regulacje dotyczące ściągania świadczeń pieniężnych od przedsiębiorców, dopuszczające sprzedaż ruchomości podmiotów gospodarczych w trybie doraźnym, natychmiast po zajęciu wspomnianych ruchomości, po cenie niższej niż rynkowa. W grudniu 1945 r. powołano Komisję Specjalną do Walki z Nadużyciami i Szkodnictwem Gospodarczym, której właściwym zadaniem była walka z prywatną przedsiębiorczością. Wprowadzono również koncesjonowanie działalności gospodarczej, zaczynając od gastronomii²²¹. Kolejnym krokiem była nacjonalizacja przedsiębiorstw, wprowadzona ustawą Krajowej Rady Narodowej z 3 stycznia 1946 roku.

Zgodnie z tą ustawą Państwo przejęło bez odszkodowania przedsiębiorstwa będące własnością III Rzeszy, obywateli niemieckich oraz spółek kontrolowanych przez obywateli niemieckich. Za odszkodowaniem przejęto: kopalnie, przemysł naftowy i gazowy, elektrownie, zakłady wodociągowe, huty, przemysł zbrojeniowy, koksownie, cukrownie, gorzelnie i fabryki drożdży, duże młyny, olejarnie i browary, chłodnie, duży i średni przemysł włókienniczy, a także zakłady poligraficzne. Przejęto również przedsiębiorstwa z pozostałych branż, jeżeli zatrudniały na jedną zmianę więcej niż 50 pracowników²²². Ustawa praktycznie sankcjonowała przeprowadzone już wcześniej przejęcie dużych i średnich firm.

Równocześnie z przejęciem przedsiębiorstw starano się zachęcić obywateli do inwestowania w nowe przedsięwzięcia i zapewniano ich o nienaruszalności własności prywatnej. Celowi temu miała służyć równoległa ustawa, również z 3 stycznia 1946 r. „O zakładaniu nowych przedsiębiorstw i popieraniu prywatnej inicjatywy w przemyśle

219 Tygodnik „Przegląd”, 21.05.2018.

220 Ibidem, s. 183.

221 Ibidem, s. 180-181.

222 Ustawa z dnia 3 stycznia 1946 o przejęciu na własność Państwa podstawowych gałęzi gospodarki narodowej. Dz. Ustaw 1946, nr 3 poz. 17.

i handlu”²²³. W ustawie zapewniano, że każdy ma prawo do założenia nowego przedsiębiorstwa handlowego lub przemysłowego, że firmy te stanowią nienaruszalną własność prywatną i nie podlegają zajęciu przez Państwo, nawet jeżeli zatrudnią na jedną zmianę więcej niż 50 pracowników. Przedsiębiorcy dostrzegali już jednak kłamstwo nowej władzy i jej rzeczywiste, represyjne nastawienie do prywatnych firm. Wyraźnie była już widoczna polityka gnębienia prywatnych firm kolejnymi obciążeniami.

Firmy, które nie zostały znacjonalizowane, musiały płacić kolejne daniny i obciążenia. W styczniu 1946 r. podniesiono o 100% opłaty rejestracyjne. W listopadzie 1946 r. wprowadzono nowy podatek – na zagospodarowanie Ziemi Odzyskanych. Niewywiązywanie się z tego obciążenia traktowano jak przestępstwo szkodnictwa gospodarczego. Przestępstwa te, ścigane przez Komisję Specjalną do Walki z Nadużyciami i Szkodnictwem Gospodarczym, zagrożone były osadzeniem w obozach pracy przymusowej, do których trafiło wielu właścicieli firm handlowych²²⁴.

Polityka obciążania małych przedsiębiorstw prywatnych podatkami, kontrolami i obowiązkami administracyjnymi funkcjonująca w pierwszych latach po wojnie, uległa radykalizacji w 1947 r. Obowiązujący oficjalnie trójsektorowy model gospodarki Polski, oparty na własności państwowej, spółdzielczej i prywatnej budził niezadowolenie rządzącej PPR. W kwietniu 1947 r., podczas Plenum PPR Hilary Minc, ówczesny Minister Przemysłu i Handlu, wystąpił z inicjatywą „bitwy o handel”, (przedstawionej szczegółowo w rozdziale 8). Przejęto również sektor spółdzielczy. Nowe regulacje spowodowały, że sektor prywatny został zmarginalizowany w procesie dystrybucji towarów. Spadła też liczba zakładów prywatnych, z 19,1 tysięcy w roku 1947 do 9 tysięcy w 1949 roku²²⁵. Wzrosło niewspółmiernie ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej, łącznie z ryzykiem trafienia do obozu pracy przymusowej. W rezultacie struktura własnościowa polskich przedsiębiorstw została zbliżona do struktury obowiązującej w Związku Radzieckim. Przedsiębiorcy prywatni stali się obiektem brutalnych prześladowań, co doprowadziło do całkowitego wyeliminowania gospodarki wolnorynkowej, której zręby zostały zachowane bezpośrednio po zakończeniu wojny. Przedsiębiorcom utrudniono też dostęp do kredytów bankowych. Pozbawiono ich możliwości legalnego zaopatrywania w surowce i materiały w hurtowniach państwowych oraz obłożono wysokimi podatkami. Równocześnie obarczano ich winą za braki w zaopatrzeniu, co niszczyło ich pozycję społeczną²²⁶.

223 Dz. Ustaw 1946, nr 3 poz. 18.

224 B. Sekściński, *Op.Cit.*, s. 180-182.

225 J. Kaliński, *Op.Cit.*, s. 183.

226 B. Sekściński, *Op.Cit.*, s. 182-189.

7.5. Próby kontynuowania działań na rzecz społeczeństwa

Opisana powyżej rzeczywistość, w jakiej zmuszeni byli działać przedsiębiorcy w pierwszych powojennych latach, nie sprzyjała działaniom na rzecz społeczności. Duże firmy, które w okresie dwudziestolecia międzywojennego miały największe sukcesy w tych działaniach, zostały upaństwowione. Zanim to jednak nastąpiło, wcześniejsze inwestycje w pracowników, w warunki ich pracy (w okresie dwudziestolecia międzywojennego) oraz wspieranie pracowników w okresie okupacji zaowocowały ich troską o losy firm zaraz po wyzwoleniu. Pracownicy Fabryki Czekolady Piaseckiego w Krakowie wrócili do fabryki zaraz po ucieczce Niemców i zapobiegli szabrowi oraz niszczeniu maszyn. Przejęli zakład, bo zdawali sobie sprawę z tego, że właściciel został aresztowany i zabrany do obozu koncentracyjnego, ponieważ starał się wypłacić im pobory w produktach firmy, co było zakazane. Wyprodukowali nawet 15 ton cukierków i innych wyrobów cukierniczych²²⁷. Oczywiście nie uchroniło to zakładu przed nacjonalizacją.

Podobnie pracownicy zakładów Wedla w Warszawie po wyzwoleniu wrócili do zakładu i rozpoczęli prace nad jego uruchomieniem. Niemcy, wycofując się, wywieźli większość surowców i maszyn, jednak na szczęście nie powiodły się plany całkowitego zniszczenia fabryki na Zamoyskiego. Po wkroczeniu Armii Czerwonej Zakłady Wedla znalazły się pod tymczasowym zarządem państwowym²²⁸. Pracownicy pilnowali ocalonych elementów wyposażenia i starali się nie dopuścić do szabru. Z rozpoczęciem produkcji trzeba było jednak poczekać do stycznia 1945 roku, gdyż zakłady były narażone na bezpośredni ostrzał Niemców z lewobrzeżnej części miasta. Jan Wedel włączył się w odbudowę fabryki ze zniszczeń wojennych bezpośrednio po wyzwoleniu stolicy. Szybko udało mu się uruchomić produkcję. Nowe kierownictwo powierzyło mu początkowo stanowisko doradcy fachowego. Jednak pod koniec 1945 r. usunięto go z zakładu i zakazano wstępu na teren przedsiębiorstwa²²⁹. Sklepy Wedla przejęło Państwo w 1948 r., w początkach „bitwy o handel”, a zakłady ostatecznie upaństwowiono w 1949 roku²³⁰.

Jan Wedel nie był jedynym przedsiębiorcą, którego władze komunistyczne wykorzystwały do kierowania przejętą firmą. 18 stycznia 1945 r., w dzień po wyzwoleniu Warszawy, założyciel **Centralnej Doświadczalnej Stacji Jedwabnictwa (CDSJ)**, Henryk Witaczek został mianowany na stanowisko tymczasowego kierownika CDSJ. Do jego obowiązków należało zabezpieczenie majątku firmy, kierowanie jej działalnością i reprezentowanie jej w kontaktach z władzami wojskowymi i cywilnymi oraz z innymi podmiotami. Jednak wszystkie decyzje związane ze zobowiązaniami finansowymi, takie jak na przykład sprzedaż i odstępowanie surowców i półfabrykatów wymagały zgody Wydziału Prze-

227 <https://malopolskatogo.pl/archiwum/artykuly/500/krol-czekolady-historia-do-czytania-przy-jedzeniu>.

228 J.S. Majewski, *Wedel. Dynastia Królów Czekolady*, Gazeta Wyborcza, 30.09.2016.

229 www.katarzyna-stepniak.reaktywni.pl/historia_wedla.htm.

230 J.S. Majewski, *Op.Cit.*

mysłowego w Grodzisku²³¹. 13 kwietnia 1945 r. CDSJ przeszła pod Tymczasowy Zarząd Państwowy a Henryk Witaczek otrzymał nominację na dyrektora. Kierował przedsiębiorstwem do 1948 r., kiedy to został zwolniony z funkcji kierowniczej, a zakład formalnie przejęło Państwo²³².

Pomimo ograniczonych możliwości, CDSJ, w okresie kierownictwa Henryka Witaczka, kontynuowała przedwojenne tradycje działań na rzecz społeczności. Stacja przejęła zamek w Otmuchowie koło Nysy i założyła w nim Technikum Jedwabnictwa dla sierot wojennych, co przyczyniło się do popularyzacji tego kierunku w Polsce i uchroniło zamek przed dewastacją. Witaczek był również inicjatorem założenia drużyny piłkarskiej „Jedwabnik” oraz teatru amatorskiego. Jego działalność prospołeczną przerwało usunięcie go z firmy. Władze komunistyczne nie poprzestały na usunięciu założyciela CDSJ z dyrekcji przedsiębiorstwa. Witaczek został aresztowany w październiku 1951 r. i zwolniony dopiero w 1953 r. na podstawie amnestii. Nawet w więzieniu nie zaprzestał działalności na rzecz osób potrzebujących wsparcia, organizując zajęcia dla współwięźniów. Po zwolnieniu rozpoczął kolejną działalność na niewielką skalę, zakładając w okolicy Mszczonowa plantacje jarzyn i owoców oraz budując własną, niewielką elektrownię, której serce stanowiła wyremontowana turbina²³³.

Obok działań dużych firm przedwojennych i ich byłych właścicieli, którzy zachowali niewielki wpływ na funkcjonowanie swoich zakładów, można dostrzec także działania małych firm handlowych na rzecz osób potrzebujących pomocy. Autor artykułu w Dzienniku Polskim z 29.09.1945 r., krytykując plagę żebractwa w Polsce wspomina, że właściciele sklepów przeznaczali w każdym tygodniu 150-200 zł na datki dla żebraków²³⁴. Warto jednak pamiętać, że były to datki często wymuszane przez ogromną rzeszę żebrzących, którzy po wojnie ściągali do dużych miast.

7.6. Koncepcja „Nowej kultury pracy”

Okres powojenny, poprzedzający wybory do Sejmu ustawodawczego w 1947 r. i przejście pełni władzy przez komunistów, umożliwił ograniczone dyskusje nad kształtem systemu gospodarczego. W okresie tym pojawiły się nowe projekty, związane z ideami lewicy, jednak odbiegające od koncepcji komunistycznych. Jedną z ciekawszych propozycji była koncepcja „Nowej kultury pracy”, wypracowana przez środowisko „Tygodnika Warszawskiego”, ukazującego się w latach 1945-1948. Trzon tego środowiska stanowili działacze „Unii”²³⁵ oraz Stronnictwa Pracy. „Tygodnik Warszawski” był pismem

231 B. Witczak-Nehring, *Gdzie jest morwa tam jedwabnictwo być może*, 2010, s. 7.

232 Ibidem, s. 7.

233 https://pl.wikipedia.org/wiki/Henryk_Witaczek

234 *Plaga żebractwa*, Dziennik Polski, 29.09.1945, cyt. za: M. Zaremba, *Wielka Trwoga. Polska 1944-1947. Ludowa reakcja na kryzys*, Wydawnictwo Znak, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Kraków 2013, s. 224.

235 Unia była organizacją, powstała w 1940 r., skupiającą grupy zainteresowane tworzeniem koncepcji odbudowy różnych sektorów państwa ze zniszczeń wojennych. Por. T. Ochowski, *Tradycje przedsiębiorczości w Polsce jako źródło kapitału kulturowego organizacji*, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2013, s. 192.

otwartym na różne poglądy, co sprzyjało pojawianiu się nowych koncepcji społecznych i gospodarczych, z których wiele miało nowatorski charakter w zakresie traktowania interesariuszy przedsiębiorstw. Jedną z najbardziej interesujących była koncepcja zastąpienia zysku maksymalnego – zyskiem optymalnym. Pojęcie zysku optymalnego zakładało rezygnację z dążenia do maksymalizacji zysku w nieskończoność i poprzestanie na określonej nadwyżce, pozwalającej na pokrycie kosztów prowadzenia działalności, a także umożliwiającej zrównoważony rozwój firmy. Zastąpienie maksymalizacji zysku jego optymalizacją miało sprawić, że praca będzie mogła zostać ograniczona do wymiarów pozwalających na godne życie interesariuszy, w tym zwłaszcza pracowników. Takie podejście miało zapewnić zarówno pracownikom, jak i właścicielom możliwość korzystania z życia²³⁶.

Postulat „Nowej kultury pracy” zawierał także propozycję zmiany sposobu myślenia o wynagradzaniu za pracę, przekraczając stereotyp wynagradzania za wykonane czynności. Twórcy koncepcji postulowali, by płaca uwzględniała osobistą sytuację pracownika oraz przełożenie tej sytuacji na potrzeby społeczeństwa i państwa. Oznaczało to propozycję „przymierzenia się” do wprowadzenia płacy rodzinnej, uwzględniającej potrzeby rodziny. Autorzy koncepcji przywiązywali ogromne znaczenie do tworzenia właściwych warunków dla funkcjonowania rodziny, zwłaszcza dużej rodziny. „Nowa kultura pracy” to przede wszystkim stworzenie „najzdrowszych i najdogodniejszych warunków pracy, wypoczynku i życia rodzinnego”²³⁷.

Bardzo ciekawą propozycją była koncepcja współpracy środowisk twórczych z przedsiębiorcami i pracownikami. Zakładano, że zadaniem tych, którzy posiadają wiedzę i pomysły jest dzielenie się tą wiedzą ze społeczeństwem. Intelktualiści potrzebują przedsiębiorców i świata pracy do wprowadzania zmian²³⁸. Koncepcja ta sprzyjała wprowadzaniu innowacji do przedsiębiorstw, nie tylko w dziedzinie powstawania nowych produktów, ale również w zakresie nowej organizacji pracy. Postulowano również właściwe traktowanie środowiska naturalnego. Osoby zgromadzone wokół „Tygodnika Warszawskiego” podkreślały, że „(...) dobra naturalne otaczające wieś czy miasto są potencjalnym źródłem dochodu, a dochód ten spożytkowany wedle zasady racjonalnego podziału może stanowić środek wzrostu kulturalnej zamożności lokalnego społeczeństwa”²³⁹. Zwraçały również uwagę na inwestowanie w obiekty użyteczności publicznej, infrastruktury sportowej i rekreacyjnej, która „(...) nie tylko służy miejscowym producentom i wykonawcom, ale i pozostawia trwałe dobra użyteczne dla grupy ludzi zamieszkujących wspólnie okolicę”²⁴⁰.

Praktycznym wyrazem wdrożenia koncepcji „Nowej kultury pracy” była Spółdzielnia

236 por. T. Ochiniowski, *Op.Cit.*, s. 204.

237 *Ibidem*, s. 205.

238 *Ibidem*, s. 206.

239 *Ibidem*, s.210.

240 *Ibidem*, s.210.

„Źródło”, założona przez Wiktora Bukowskiego, przedwojennego pracownika „Philipsa”, kupca w czasie okupacji, działacza Stronnictwa Pracy i dyrektora Wojewódzkiego Związku Zrzeszeń Prywatnego Handlu i Usług w Łodzi. „Źródło” było firmą doradcą, skupiającą szeroki zespół ekspertów, pracowników naukowych, specjalistów z różnych dziedzin wiedzy praktycznej i teoretycznej. Celem jej działalności było umożliwienie środowisku intelektualistów zarobkowania w trudnych latach powojennych i jednocześnie ułatwienie społeczeństwu dostępu do wiedzy po niewielkich kosztach. Firma umożliwiała np. pozyskanie wiedzy w zakresie regulacji dotyczących procesów produkcji, budownictwa, czy przetwórstwa żywności. Firma finansowała działalność z niewielkich pożyczek „Unii” i Stronnictwa Pracy oraz wpłat członków Spółdzielni. Poprzez prasę udało się rozreklamować możliwość uzyskania po niskich kosztach bardzo bogatego zestawu porad. Działalność była prowadzona w Krakowie, ale próbowano rozszerzyć ją na cały kraj. Krótko działała filia Spółdzielni w Warszawie²⁴¹.

„Źródło” pełniło ważne funkcje społeczne w powojennej gospodarce. Umożliwiała współpracę środowiska akademickiego i praktyków gospodarczych, stosunkowo tanio udostępniała know how szerokim kręgom społeczeństwa i promowała innowacyjność. Niestety działało krótko. W 1948 r. władze zniszczyły firmę za pomocą fałszywych zarzutów, aresztując jednocześnie jej kierownictwo. Założyciel firmy spędził w więzieniu, tracąc zdrowie, 8 lat, a po opuszczeniu więzienia nie był już w stanie prowadzić jakiegokolwiek działalności gospodarczej²⁴². Przykład ten pokazuje, jak ryzykowne były próby wprowadzenia myślenia kategoriami dobra pracowników i dobra społeczeństwa oraz innowacyjności i wykorzystania dorobku intelektualnego w praktyce gospodarczej w powojennej polskiej rzeczywistości. Jednocześnie widać, że przedwojenna i okupacyjna dyskusja nad najlepszymi rozwiązaniami w zakresie praktyki gospodarczej, w tym zwłaszcza w zakresie traktowania pracy i pracowników, nie została zniszczona bezpośrednio po wojnie. W pierwszych powojennych latach możemy znaleźć przykłady zarówno działań prospołecznych przedsiębiorstw, jak i dyskusji nad zasadami godzenia pracy z rozwojem osobistym.

241 Ibidem, s. 198.

242 Ibidem, s.197-198.

8. Prywatni przedsiębiorcy w okresie stalinizmu 1947-1956

W Polsce po zakończeniu II wojny światowej, podobnie jak w innych krajach bloku wschodniego, priorytetem gospodarczym władz było dążenie do samowystarczalności państwa. Wiązało się to między innymi z ograniczeniem importu towarów z zagranicy (co było także efektem prowadzonej z Zachodem „zimnej wojny”) i miało niebagatelne znaczenie zarówno dla gospodarki Polski, jak i funkcjonowania społeczeństwa, w tym powstawania i prowadzenia prywatnej działalności gospodarczej.

Tuż po wojnie sektor prywatny składał się w przeważającej mierze z mikro działalności, prowadzonych przez osoby starające się odnaleźć w nowej rzeczywistości i próbujące odbudować utracone w trakcie działań wojennych firmy (lokale, zakłady itd.). Jednak okres 1947-1956 okazał się jednym z najgorszych dla „prywaciarzy”, jak pogardliwie wtedy nazywano rzemieślników i osoby zarabiające w ramach własnej działalności. Przedsiębiorcy działający w tamtym okresie, opisywali ten czas, jako okres wszechobecnej korupcji, zagarniania prywatnej własności i niczym nieograniczonego działania służb skarbowych, których podstawowymi metodami były domiary podatkowe i kary pieniężne lub rekwirowanie majątku, często bez żadnych obiektywnych podstaw prawnych. Sytuację pogarszały stale zmieniające się przepisy, co powodowało, że „prywaciarze” nigdy nie spali spokojnie i co dzień martwili się o swój byt²⁴³.

Po zakończeniu II wojny światowej polskie władze komunistyczne praktycznie natychmiast przystąpiły do realizacji planu całkowitego zmonopolizowania władzy i centralizacji decyzji ekonomicznych, między innymi poprzez nacjonalizację gospodarki i inwestycje w przemysł ciężki i zbrojeniowy. W latach 1945-1948 przeprowadzono w Polsce szereg działań prowadzących do przekształcenia gospodarki wolnorynkowej w centralnie planowaną, czyli kontrolowaną całkowicie przez organy władzy państwowej. Realizując swój plan gospodarczy, państwo zupełnie bezkarnie przejmowało na własność prywatne majątki, fabryki i przedsiębiorstwa. Dla prywatnych przedsiębiorców był to czas codziennej walki o przetrwanie, w którym poza życiem, najważniej-

243 Na podstawie: A. Knyt, A. Wancercz-Gluza (red.), *Prywaciarze. 1945-1989*, KARTA, Warszawa 2004.

szą wartością i potrzebą było poszanowanie ludzkiej godności. Przedsiębiorcy, choć zajęci własną walką o byt, nie zapominali jednak o innych, dzieląc się swoimi racjami żywieniowymi, pomagając w codziennych pracach czy zwyczajnie wspierając innych w trudnych chwilach.

8.1. Bitwa o handel

Jak opisano w rozdziale 7, 3 stycznia 1946 roku, „Ustawą o przejściu na własność państwa podstawowych gałęzi gospodarki narodowej”, Krajowa Rada Narodowa rozpoczęła nacjonalizację przemysłu. Rok 1946 był jednak jedynie początkiem walki władzy państwowej z prywatnym biznesem. Już rok później, 13 i 14 kwietnia 1947 r., podczas plenum KC PPR, minister przemysłu i handlu Hilary Minc zaatakował sektor prywatny i spółdzielczy, dowodząc, że dochody przemysłu państwowego są przechwytywane przez te sektory, co uniemożliwia wzrost państwowym przedsiębiorstwom. W konsekwencji, minister wezwał do całkowitego upaństwowienia rynku. Była to zapowiedź nadchodzącej „bitwy o handel”²⁴⁴, która w ogólnych założeniach miała doprowadzić do całkowitej likwidacji prywatnego handlu i usług. Polskie władze komunistyczne zmierzając do radzieckiego wzorca gospodarki planowanej, potrzebowały dobrego pretekstu do bardziej aktywnego działania, skorzystały więc z nadarzającej się okazji, by przeprowadzić całkowitą nacjonalizację handlu. Oficjalnym powodem likwidacji sektora prywatnego miała być walka władzy ze spekulacją oraz z drożyzną, przy czym władze obrazowo dowodziły, że przyczyną drożyzny i ciągłego wzrostu cen jest naturalna skłonność prywatnych przedsiębiorców do spekulacji.

Pierwszym etapem „bitwy o handel” było uchwalenie 2 czerwca 1947 r. trzech ustaw:

- „O zwalczaniu drożyzny i nadmiernych zysków w obrocie handlowym”²⁴⁵;
- „O obywatelskich komisjach podatkowych i lustratorach społecznych”²⁴⁶;
- oraz „O zezwoleniach na prowadzenie przedsiębiorstw handlowych i budowlanych”²⁴⁷.

Działaniem wspomagającym proces likwidacji sektora prywatnego było powołanie Biura Cen, które ustalało marże, wysokości opłat i maksymalne ceny. Od tej pory nie można było również tak po prostu założyć działalności gospodarczej, trzeba było mieć specjalne pozwolenie. To ostatnie narzędzie prawne okazało się bardzo skuteczne w eliminacji prywatnej inicjatywy, gdyż odtąd zezwoleń udzielano wybiórczo i tylko po spełnieniu szeregu formalności oraz po uiszczeniu ogromnych opłat. Dodatkowo do nadzoru, choć faktycznie wyeliminowania prywatnych przedsiębiorców, powołano Komisję Specjalną do Walki z Nadużyciami i Szkodnictwem Gospodarczym, która za-

244 *Bitwa o handel* - nazwa wielkiej akcji polityczno-gospodarczej w latach planu 3-letniego 1947-1949, której celem była nacjonalizacja handlu drogą niszczenia handlu prywatnego przez ustalanie cen maksymalnych i narzucanie wysokich podatków. W jej wyniku upaństwowiono i ograniczono sieć handlową w Polsce. Na podstawie: J. Maroń, J. Piotrowski, M. Czaplinski, S. Rosik, Z. Fra, *Słownik Encyklopedyczny. Historia*, Wyd. Europa, 1999.

245 <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19470430218>

246 <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19470430219>

247 <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19470430220>

ostrzyła represje wobec przedsiębiorców, obciążając ich między innymi ogromnymi podatkami i opłatami.

Miesiąc później, w lipcu 1947 roku, Sejm Ustawodawczy uchwalił ustawę wprowadzającą w gospodarce polskiej plan 3-letni, tj. „Plan Odbudowy Gospodarczej na lata 1947-1949”. Zakładał on:

- podniesienie stopy życiowej Polaków,
- likwidację szkód wojennych,
- połączenie Ziemi Odzyskanych z resztą Polski,
- wdrożenie i ugruntowanie nowego modelu gospodarczego,
- osiągnięcie przedwojennej produkcji w przemyśle,
- wzrost produkcji rolnej o 10% w porównaniu do stanu przedwojennego,
- odbudowanie zniszczonych w trakcie wojny przedsiębiorstw.

W ramach realizacji planu 3-letniego, państwo przeznaczyło ogromne środki na odbudowę i likwidację szkód wojennych, co przełożyło się na wzrost zatrudnienia w przemyśle maszynowym i w sektorze budowlanym, lecz jednocześnie jakość wykonywanej pracy znacząco spadała. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy było to, że decyzje o zatrudnieniu urzędników, kierowników fabryk i zakładów, czy nawet inżynierów, były podejmowane ze względów politycznych, a nie ze względu na kompetencje i kwalifikacje kandydatów. Dodatkowo, w okresie realizacji planu 3-letniego przeniesiono ze Związku Radzieckiego na grunt polski zasadę współzawodnictwa pracy, a wyrabianie planu ponad normę na trwałe zagościło w polskiej komunistycznej rzeczywistości gospodarczej. Ogromny wysiłek społeczeństwa, skupiony na odbudowie kraju spowodował, że realizacja planu 3-letniego w jego ogólnym zarysie powiodła się, a wyniki władza uznawała za satysfakcjonujące.

Kolejna „trzylatka” okazała się okresem wzmożonego tłamszenia prywatnej inicjatywy. Rozpoczęto centralne dystrybuowanie surowców i stale nasilały się naciski państwa na „prywaciarzy”. Osoby prowadzące prywatną działalność musiały liczyć się z coraz wyższymi podatkami, domiarami i karami. Działania te doprowadziły do przejęcia przez Państwo nie tylko dużych przedsiębiorstw, ale także dużej liczby średnich i drobnych firm. Przejęte przedsiębiorstwa albo upaństwowiano albo likwidowano. W efekcie liczba punktów handlowych znacznie zmalała, a jakość obsługi bardzo się pogorszyła.

Okres wdrażania planu 3-letniego to także okres odcięcia gospodarczego od reszty świata. Wstrzymano eksport i import, co przełożyło się na kurczenie zasobów surowców i materiałów, a w efekcie na puste półki sklepowe i reglamentowanie produktów. Trudności w dostępie do materiałów i surowców były też powodem piętrzących się problemów w bieżącym zarządzaniu i planowaniu działań przedsiębiorstw, a co za tym idzie w osiągnięciu zaplanowanych dla nich wskaźników. Kłopoty te stały się kolejnym pretekstem do rzucania przez władze oskarżeń w stosunku do handlowców prywat-

nych, o prowadzenie akcji sabotażowej. Był to kolejny element „bitwy o handel”.

Ówczesny stosunek władz komunistycznych do „prywatnej inicjatywy” świetnie opisuje Edward Szanc – Leźnicki, który w wyniku kontroli urzędniczej stracił swój tartak. Szanc – Leźnicki pisze tak: „Wyniki kontroli były negatywne, gdyż niczego nie znaleziono i nie stwierdzono żadnych uchybień w przedsiębiorstwie – pozostał jedyny zarzut, tj. że będąc „inicjatywą prywatną” zatrudniałem około trzydziestu ludzi, co w świetle gospodarki socjalistycznej było wysoce karygodne, gdyż był to „wyzysk człowieka przez człowieka”. To, że ludzie zarabiali dużo więcej niż w państwowych przedsiębiorstwach było nieistotne, a może i karygodne! W konsekwencji musiała nastąpić likwidacja tartaku, jego majątek został skonfiskowany, a ja – jako była „inicjatywa prywatna” – przez rok nie miałem prawa być zatrudnianym w żadnym zakładzie uspołecznionym (prywatnych praktycznie nie było)”²⁴⁸.

W latach 1948 – 1949 r. „bitwa o handel” była głównie prowadzona na dwóch płaszczyznach. Pierwszą było stopniowe zastępowanie sklepów prywatnych siecią Państwowych Domów Towarowych (PDT). Drugą była reorganizacja instytucji spółdzielczych, które stały się przedsiębiorstwami państwowymi i zdominowały cały handel hurtowy. W miastach, spółdzielniami zarządzała Centrala Spółdzielni Spożywców „Społem”, na wsiach, Centrala Rolniczych Spółdzielni „Samopomoc Chłopska”, a całością kierował kontrolowany przez władze państwowe - Centralny Związek Spółdzielczy. Dodatkowymi elementami przejmowania kontroli nad „prywaciarzami”, był wydany w kwietniu 1948 r. nakaz przymusowej przynależności rzemieślników do kontrolowanych przez Państwo cechów oraz zakaz wynajmu lokali.

Odtąd to władze państwowe określały asortyment i rozmiary produkcji oraz narzucały ceny poszczególnych towarów, uniemożliwiając niemal całkowicie inicjatywę prywatną. Dodatkowo na właścicieli sklepów nakładano wysokie kary finansowe na przykład za „spekulację”, czyli zbyt duże zyski z działalności handlowej, a nawet osadzano ich za karę w obozach pracy. Podobne represje były stosowane wobec przedsiębiorców, którzy uparcie tkwili przy swojej działalności, również wysyłano ich do obozów pracy, często bez postawienia im jakichkolwiek zarzutów, zsyłano ich na prace przymusowe do kopalni węgla lub uranu oraz rekwirowano maszyny i urządzenia bez symbolicznej choćby rekompensaty. Dzieci przedsiębiorców nie były przyjmowane na studia, a synowie rzemieślników byli przymusowo wcielani do wojska. Represje te spowodowały wycofanie się z handlu większości prywatnych przedsiębiorców, a ci, którzy pozostali, z ogromnym trudem zarabiali na utrzymanie siebie i swoich rodzin.

Okres od 1947 r. do 1950 r. jest jednym z najgorszych czasów dla prywatnej inicjatywy, dlatego dziś każdy jej przejaw i chęć działania w sektorze prywatnym wydaje się być działaniem heroicznym.

248 A. Knyt, A. Wancerz-Gluza (red.), Op.Cit., s. 41.

Historia firm, które w tym czasie rozpoczynały swoją działalność pokazuje, że w większości pojawiały się one z chęci dostarczenia społeczeństwu produktów niezbędnych do codziennego funkcjonowania, czy po prostu chęci pomocy innym, w tym najbliższemu. Tak było w przypadku założycieli Spółdzielni Farmaceutycznej²⁴⁹ z odpowiedzialnością z udziałami w Poznaniu. Spółdzielnia, która w 1958 roku przyjęła nazwę **Farmapol**, została założona w 1945 r. przez kilkudziesięciu aptekarzy. Była ich odpowiedzią na potrzebę społeczeństwa, dotyczącą dostępu do podstawowego choćby zaopatrzenia farmaceutycznego. Fakt, że od momentu swojego powstania spółdzielnia była miejscem, w którym kilkadziesiąt osób działało dla dobra ogółu, wpłynęła na ukształtowanie w firmie systemu wartości i fundamentalnych założeń organizacyjnych, które do dziś są w niej kultywowane i kontynuowane. Farmapol, w którym przyjęte przy powstaniu firmy założenia i idee są uznawane przez kolejnych prezesów, był i nadal jest firmą wyjątkową pod względem podejścia do relacji wewnętrznych, pracowniczych i zarządczych. Historia firmy daje prawo do stwierdzenia, że już w 1945 r. podejmowane przez tego typu firmy inicjatywy, stanowiły załazek dla popularnej dziś idei organizacji turkusowych²⁵⁰. Fundamentem Spółdzielni była inicjatywa pracownicza i dążenie do realizacji wspólnych celów – dostarczania produktów farmaceutycznych. Ten wspólny cel i motywacja do jego realizacji, a także odpowiedzialność współzałożycieli wspierały ich w pokonywaniu kolejnych przeszkód, jakie pojawiały się w toku rozwoju firmy, ale także w radzeniu sobie z coraz bardziej restrykcyjną polityką gospodarczą władz państwowych wobec prywatnych inicjatyw. Doskonałym przykładem są choćby, podjęte w czasie największych czystek wśród prywatnych przedsiębiorców oraz upaństwowiania prywatnej inicjatywy, działania założycieli Farmapolu, którzy zdecydowali się połączyć Spółdzielnię z firmą państwową – Odczynniki Chemiczne w Gliwicach, tracąc tym samym niezależność Spółdzielni, lecz zapewniając sobie parasol ochronny. Rokiem przełomowym dla przedsiębiorstwa, potwierdzającym także kultywowanie tradycji, stał się rok 1998, kiedy to na podstawie ustawy o prywatyzacji na zasadzie leasingu pracowniczego, firma została wykupiona od Skarbu Państwa przez jej obecnych i byłych pracowników – i tak jest do dziś. Jak podkreśla Prezes (obecnie już Spółki), największym osiągnięciem firmy jest to, że do dziś jej podstawą jest polski kapitał i do dziś jej właścicielami są jej pracownicy, także byli pracownicy. Te dwa elementy są najważniejszą wartością również w codziennym funkcjonowaniu Spółki, ponieważ sukces firmy tkwi w jej podejściu do pracowników. Jak mówi obecny Prezes firmy Pan Wojciech Kęsy – „Ci, którzy przejmowali akcje firmy byli dość mocno z nią związani, ponieważ ona stwarzała im bardzo dobre warunki pracy i płacy, co z kolei wzmacniało więź i lojalność pracowników względem Spółki. Ci ludzie nie chcieli sprzedawać majątku firmy, bo czuli się z nią bardzo związani. Wśród naszych byłych pracowników, są tacy, którzy pracowali w Farmapolu ponad 40 lat! Zaczynali karierę w Farmapolu kończąc

249 Opracowano na podstawie rozmowy z Wojciechem Kęsy, Prezesem Zarządu, Zakład Chemiczno – Farmaceutyczny „Farmapol” Sp. z o.o.

250 Turkusowe zarządzanie – pojęcie charakteryzujące sposób zarządzania w organizacjach turkusowych. Opiera się na paradygmacie organizowania pracy zespołowej, która będzie dawała każdemu poczucie sensu życia, pozwalała na rozwój, oferowała przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Decyzje w takiej organizacji są podejmowane przez osoby znające temat i mające ku temu predyspozycje, często po zasięgnięciu opinii innych, a reszta zespołu ma do nich zaufanie. Na podstawie: A. J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Turkusowe_zarz%C4%85dzanie, 2017.

szkołę średnią, a kończyli ją przechodząc na emeryturę w naszej Spółce. Ludzie nadal chcą pracować w Farmapolu, ponieważ płacimy przyzwoicie, mamy dobrą atmosferę pracy i dbamy o naszych pracowników obecnych i byłych. Czujemy się zobligowani do pomagania i wspierania ich w każdym aspekcie. Pomagamy im, gdy ktoś choruje, wspieramy poprzez udzielanie zapomóg i pożyczek, naszym aktywnym pracownikom przydzieliliśmy 6 dodatkowych dni wolnych, dbamy o dzieci naszych pracowników, ale też dbamy o naszych byłych pracowników, którzy są już na emeryturze lub rencie. Robimy wszystko to, co możemy zrobić w ramach istniejących przepisów, aby wesprzeć naszych pracowników”²⁵¹.

8.2. Społeczny wymiar „bitwy o handel”

W wyniku „bitwy o handel” w Polsce dramatycznie zmalała sieć handlowa, a „(...) obrót towarowy został w zasadzie przejęty przez sektor państwowy, który kontrolował niemal sto procent handlu hurtowego i prawie 40 proc. detalicznego, a liczba prywatnych sklepów spadała z ponad 134 tys. w 1947 r. do poniżej 78 tys. w 1949 r.”²⁵² Polityka ta doprowadziła do ogromnych trudności w zaopatrzeniu ludności w towary pierwszej potrzeby. Władze zdawały sobie jednak sprawę z faktu, że nie mogą dopuścić do całkowitej likwidacji drobnej działalności, ponieważ na rynku zupełnie zabrakłoby towarów. Jednak nie było w zasadzie możliwości prowadzenia jakiegokolwiek działalności rzemieślniczej w oparciu o legalne produkty. Jak wspomina Janina Przewłocka – Okęcka, lata 1947-1956 były niezmiernie trudne dla każdej inicjatywy prywatnej, gdyż żadna „nie mogłaby istnieć na legalnych surowcach, bo ich nie było. Właśnie dlatego została później zniszczona. Ale tymczasem ten ustrój był przez nas uważany za następną okupację”²⁵³. Skutki „bitwy o handel”, poza przedsiębiorcami, bardzo dotkliwie odczuło więc polskie społeczeństwo. Niewydolny handel państwowy i trudności aprowizacyjne spowodowały zmniejszenie liczby punktów handlowych i coś, co stało się symbolem gospodarki komunistycznej nie tylko w Polsce – puste półki sklepowe, a co za tym idzie i długo było domeną polskiej gospodarki – kolejki „po cokolwiek”, co zostało dostarczone do sklepu. Odpowiedzią na pogarszającą się sytuację stał się więc bardzo dobrze funkcjonujący, mimo ostrych kar, czarny rynek. Z biegiem czasu zjawiskiem powszechnym stała się też korupcja, która towarzyszyła biurokracji i galopującej inflacji, wynikającej z tego, że Państwo przejęło też system bankowy. Wzrosły wydatki państwa, braki pieniędzy pokrywano drukiem banknotów, które nie miały pokrycia w złocie, w towarach i w dewizach.

Podsumowując, po roku 1946 wszystkie działania władz miały jeden cel – wykończyć inicjatywę prywatną i rozwinąć jej kosztem handel spółdzielczy i państwowy. Domiary, należności skarbowe, grzywny i cała reszta sankcji narzucanych w wyniku często ab-

251 Wojciech Kęsy, Prezes Zarządu, Zakład Chemiczny – Farmaceutyczny „Farmapol” Sp. z o.o. (rozmowa z Pauliną Bednarz w dniu 18.07.2018 r.).

252 <http://muzhp.pl/en/e/1730/bitwa-o-handel>

253 A. Knyt, A. Wancerz-Gluza (red.), Op.Cit., s. 36.

surdalnych i niczym nie dających się dowieść wykroczeń, doprowadzała prywatnych przedsiębiorców do upadku i upaństwowienia firm, które tworzyli, o które dbali, które pozwalały godnie żyć ich rodzinom i pracownikom. W całym tym procesie odzierano ludzi z godności, wiarygodności i szacunku. Nikt nie liczył się z konsekwencjami i osobistym wymiarem procederu przejść i upaństwowiania inicjatyw prywatnych czy likwidacji zakładów. A ich konsekwencją bardzo często były ogromne ludzkie dramaty, nie raz zapewne zakończone w sposób ostateczny.

Pomimo ogromnych trudności gospodarczych, lata 1947-1956 były czasem, kiedy wyraźnie widoczne były inicjatywy umacniające więzi społeczne. Mimo nieustannej obawy o los własnych firm oraz przeżycie w tak bardzo niesprzyjających warunkach, prywatni przedsiębiorcy starali się wspierać siebie nawzajem, jak tylko mogli. Przekazywali sobie racje żywnościowe, na przykład gdy w wyniku kontroli władze rekwirowały wszystko, co rzemieślnik posiadał, jednocześnie likwidując lub znacznie zmniejszając przysługujące mu racje żywnościowe. Bardzo też często przedsiębiorcy wspierali się finansowo i wolontarystycznie – wykonując prace na rzecz rzemieślników poddanych represjom politycznym. Jednocześnie się także przy tworzeniu wspólnych inicjatyw, co wzmacniało pozycję przedsiębiorców i dawało im, na przykład poprzez wspólne przystępowanie do przetargów, większe szanse na wygraną oraz gwarantowało wypłacalność.

Widoczne były również działania zmierzające do dbania o pracowników firm. Edward Szanc – Leźnicki opisuje, jak bardzo ważne dla niego, jako pracodawcy, było zapewnienie swoim pracownikom dobrego bytu i komfortu życia, gdyż przekładało się to na możliwość znalezienia dobrych ludzi do pracy oraz ich pełne zaangażowanie w wykonywane obowiązki, pozbawione obawy o codzienny byt. O jednym z przykładów działań na rzecz pracowników Szanc – Leźnicki mówi: „Poprawne stosunki z władzami miejskimi pozwoliły mi także wykupić kilka domków, których budowa, rozpoczęta jeszcze w czasie okupacji, została przerwana i uległy dewastacji. Usytuowane przy stacji kolejowej, w sąsiedztwie tartaku zostały przeze mnie wyremontowane i przydzielone nieodpłatnie moim pracownikom. Do dziś stanowią ich własność”²⁵⁴.

Okres od roku 1947 do 1950 to niewątpliwie czas tłamszenia inicjatywy prywatnej. Obok uregulowań, które nie dawały szans na przetrwanie prywatnym przedsiębiorcom, wprowadzono również niezwykle dotkliwe sankcje. Przedsiębiorców stale kontrolowała Komisja Specjalna do Walki z Nadużyciami i Szkodnictwem Gospodarczym. Handlowcy byli karani za zbyt wysokie, zdaniem władzy, ceny i zysk czy nawet za zbyt niegromadzenie towarów. Dodatkowym elementem walki, była kampania propagandowa, w której przedsiębiorcy wyrosli na głównych wrogów Polaków, spekulantów, szkodników gospodarczych czy defraudantów. To czas, w którym prywatni kupcy zostali postawieni w równym rzędzie z przestępcami.

254 Ibidem, s. 43.

Poprzez tak represyjne traktowanie przez władze sektora prywatnego, okres represji państwowych, jak wspomina Antoni Filipowicz, był także okresem niewiarygodnej ludzkiej jedności i solidarności. W publikacji „Prywaciarze” wspomina on historię ojca, który po trzyletnim ukrywaniu się w obawie o skazanie za nielegalne kupno blachy, otrzymał, dzięki koneksjom reprezentującego go mecenasa, możliwość ułaskawienia przez Radę Państwa: „(...) pozwalają – oczywiście za łapówkę, bo jakżeby inaczej – zamienić dwa i pół roku więzienia na 1250 zł grzywny. Co za radość po prawie trzech latach tułaczki! Tylko ta łapówka. Jak na owe czasy niezwykle wysoka. Stach z Marianną (rodzice) odłożyli na czarną godzinę parę złotych, jednak to o wiele za mało. Ale są życzliwi ludzie. Czesław Ciszkowski pożyczka Mariannie potrzebną sumę. <<Oddasz, jak będziecie mieli, ważne żeby Stachu wrócił>>. Bez weksli, świadków, poręczeń, liczy się dane słowo i człowiek”²⁵⁵. Pani Barbara Wrzesińska w tej samej książce, dodaje: „Nędzdarz ratował nędzdarza. Wtedy istniała prawdziwa ludzka solidarność”²⁵⁶.

Wbrew intencjom władz, wszystkie sankcje i kary powodowały coraz większe jednoczenie się środowiska przedsiębiorców. Tak to wspomina Andrzej Bartkowski pisząc o ojcu, który został aresztowany w wyniku kontroli skarbowej jego piekarni: „Kiedy ojciec w asyście przedstawicieli władzy wyszedł na ulicę, ludzie rozstępowali się niechętnie, a ci, o których ojciec się ocierał, w milczeniu poklepywali go po plecach na znak współczucia, dając mu do zrozumienia <<trzymaj się stary, my cię popieramy>>. Konwojenci byli wystraszeni. Ojciec widząc, że ludzie się z nim solidaryzują, nabrał otuchy i pewności siebie”²⁵⁷.

8.3. Sześć lat zbrojeń w drodze do uwolnienia przedsiębiorczości

Propagandowy sukces planu 3-letniego (oficjalnie zrealizowano wszystkie wskaźniki) zachęcił władze do wdrożenia kolejnego, tym razem 6-cio letniego. I tak, w lipcu 1950 roku, Sejm Ustawodawczy przyjął ustawę o planie 6-letnim realizowanym w latach 1950-1955. W Sześcioletnim Planie Rozwoju Gospodarczego i Budowy Podstaw Socjalizmu położono szczególny nacisk na rozwój przemysłu ciężkiego. Początkowo, plan zakładał:

- szybką industrializację Polski opartą na przemyśle ciężkim, zbrojeniowym (w założeniach ustawy produkcja przemysłowa miała, wzrosnąć aż o 90% w odniesieniu do roku 1949);
- wzrost w rolnictwie o 40%;
- wzrost dochodu obywateli o 60%.

Początkowo realizacja planu wydawała się łatwa, jednak z biegiem czasu powodzenie

255 Ibidem, s. 63.

256 Ibidem, s. 52.

257 Ibidem, s. 32.

planu stawało pod coraz większym znakiem zapytania. Idea gwałtownego uprzemysłowienia jako warunku „budowy podstaw socjalizmu” tkwiła głęboko w teorii i praktyce komunizmu. Założenia planu 6-letniego zmieniano kilkakrotnie, głównie zwiększając środki na zbrojenia w związku z potrzebą rozbudowy potencjału obronnego kraju. Oczywiście czyniono to kosztem rolnictwa (kolektywizacja rolnictwa i wykorzystywanie wszystkich zasobów surowcowych) i stopy życiowej obywateli (wykorzystanie całej rezerwy roboczej). Państwo rozbudowywało przemysł stoczniowy, samochodowy, hutniczy i metali kolorowych. Nie inwestowano natomiast w budownictwo mieszkaniowe, przemysł lekki i w gałęzie, które były niezbędne do życia, takie jak na przykład usługi.

Największą przeszkodą w realizacji planu 6-letniego był całkowity brak dostępu do surowców oraz nowych technologii. Polska blokowana ekonomicznie przez Zachód, była niemal w 100% uzależniona od dostaw surowców, maszyn i środków z ZSRR. W konsekwencji, dzięki radzieckim dostawom oraz przestarzałym technologiom, zbudowano w Polsce aż 27 przedsiębiorstw produkcyjno-przemysłowych. Do największych inwestycji planu 6-letniego można zaliczyć:

1. hutę aluminium w Skawinie;
2. zakłady chemiczne w Oświęcimiu;
3. zakłady azotowe w Kędzierzynie;
4. wytwórnię włókien sztucznych w Gorzowie Wielkopolskim;
5. kombinat obuwniczy w Nowym Targu;
6. hutę im. Włodzimierza Lenina w Warszawie;
7. Hutę Warszawa;
8. zakłady chemiczne w Wizowie i Gorzowie Wielkopolskim (tworzywa sztuczne);
9. cementownię w Wierzbicy koło Radomia;
10. hutę w Częstochowie (rozbudowa istniejącej);
11. fabryki samochodów w Lublinie i Starachowicach (ciężarówki) oraz FSO na Żeraniu w Warszawie (samochody osobowe);
12. stocznie w Gdańsku i Szczecinie (rozbudowa istniejących).

W tym czasie w dalszym ciągu trwała walka z prywatnym handlem. Jej efektem było zmniejszenie się udziału kupców detalicznych w rynku do poziomu 7%. Sklepy świeciły pustkami, gromadziły się przed nimi coraz dłuższe kolejki, rosła inflacja. W związku z permanentnym brakiem artykułów pierwszej potrzeby, przywrócono kartki na żywność (m.in. na mięso, tłuszcze i cukier). Natomiast 28 października 1950 r. ogłoszono wymianę pieniędzy. Stare złotówki wymieniano w stosunku: 3:100 w przypadku cen i płac oraz 1:100 w przypadku gotówki. W wyniku tych działań wszyscy posiadacze gotówki stracili jednego dnia 2/3 swoich oszczędności. Szacuje się, że ogół strat obywateli wyniósł około 3 mld zł. Od tego momentu ceny rosły szybciej niż płace. W roku 1953 Państwo oficjalnie podniosło większość cen na towary przemysłowe i żywność, co po raz kolejny obniżyło stopę życiową społeczeństwa. Robotnicy zareagowali wystąpienia-

mi, które były brutalnie tłumione przez oddziały Milicji Obywatelskiej i wojsko. Realizacja planu 6-letniego przyniosła duże zmiany w strukturze społecznej mieszkańców miast i wsi. Rozwój przemysłu spowodował wielkie ruchy migracyjne z terenów wiejskich do miast. Jak grzyby po deszczu powstawały robotnicze osiedla, a nawet całe miasta. Polska nabrała charakteru kraju przemysłowo-rolniczego. Rozrastała się klasa robotnicza. Rolnicy porzucali pracę na wsi, by móc zatrudnić się w jednej z miejskich fabryk. Ciągłe niestety odczuwalny był brak dostępu do surowców, a inflacja rosła w zawrotnym tempie. W związku z brakiem nakładów na budownictwo także sytuacja lokalowa była fatalna.

Kierownictwo zakładów, chcąc zachować posady i dobre imię, fałszowało oficjalne sprawozdania, dowodząc, że wszystkie wyśrubowane i ciągle podnoszone normy są spełniane, podczas gdy nie były, ponieważ były niemożliwe do osiągnięcia. Mimo tego, ciągle podnoszono normy i zmuszano pracowników do coraz cięższej pracy, promując ideę „przodowników pracy” i pokazując, że każdy, jeśli zechce może pracować ponad normy. Nazwiska i portrety przodowników trafiały na pierwsze strony gazet, na plakaty, znaczki pocztowe a nawet poświęcano im wystawy sztuki. Ówczesny minister kultury i sztuki Stefan Dybowski otwierając wystawę, powiedział z dumą: „(...) po raz pierwszy w historii sztuki polskiej portrety robotników – przodowników pracy znajdują się w muzeach polskich obok bohaterów narodowych”²⁵⁸. Idea współzawodnictwa była jednak przyczyną rozwarstwień społecznych, przez wiele osób ocenianą jako złą i szkodliwą oraz wspierającą ilość, kosztem jakości.

W 1953 r. zmarł Józef Stalin i zmianie zaczęła ulegać sytuacja polityczna w ZSRR. Śmierć Stalina nie przyniosła nagłej zmiany w Polsce, ale po śmierci wodza podjęto wiele działań mających na celu pokazanie społeczeństwu, że dotychczasowa linia polityczna będzie kontynuowana. Dopiero po pewnym czasie można było zauważyć nieznaczne zmiany, m.in.: zlikwidowano Ministerstwo Bezpieczeństwa Publicznego, a w jego miejsce powołano Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Komitet ds. Bezpieczeństwa Publicznego. Polityka względem prywatnych przedsiębiorców także łagodniała. Od końca 1953 r. Urzędy Skarbowe zaczęły otrzymywać wytyczne wzywające do ograniczenia kar nakładanych na przedsiębiorców, szczególnie w stosunku do tych firm, które były ulokowane w miejscowościach odległych od większych ośrodków przemysłowych.

O nadchodzących zmianach świadczył też fakt, że w 1956 r. doszło do pierwszego wielkiego strajku w Polsce Ludowej. W kwietniu i maju załoga poznańskiej fabryki Cegielniczego zażądała podwyżek płac, obniżenia norm pracy oraz opodatkowania. 28 czerwca 1956 r. 80% załogi rozpoczęło marsz w kierunku centrum Poznania. Doszło do strzelaniny pomiędzy strajkującymi a milicją, co dla władz stało się główną przyczyną wysłania na miejsce zamieszek wojska Śląskiego Okręgu Wojskowego. Wedle oficjalnych

258 M. i J. Łoziński, *W powojennej Polsce. 1945–1948*, Dom Wydawniczy PWN Sp. z o.o., Warszawa 2015.

danych 75 osób zginęło, a ok. 800 zostało rannych. Poznański czerwiec stał się zapowiedzią późniejszych strajków. O wydarzeniach dowiedziała się również opinia międzynarodowa, ze względu na obecność wielu zagranicznych gości na Międzynarodowych Targach Poznańskich.

Rok 1956 oficjalnie uznaje się za przełomowy, kończący okres stalinowski w Polsce, a wraz z nim jeden z najgorszych okresów w polskiej gospodarce. 11 września 1956 r. weszła w życie nowa ustawa o Cechach Rzemieślniczych i Związku Izb Rzemieślniczych, która gwarantowała poszanowanie prywatnej własności i dawała duże swobody tym organizacjom. Wielu przedsiębiorcom zwrócono warsztaty i maszyny. Uchwałą VIII Plenum KC PZPR z 21 października 1956 r. nakazano umożliwienie uruchomienia drobnych zakładów prywatnych w tych dziedzinach produkcji, w których może to się przyczynić do wzrostu masy towarów i urozmaicenia ich asortymentów.

Na XX Zjeździe KPZR w 1956 r. Nikita Chruszczow ujawnił i potępił część zbrodni Stalina. Zapowiedział też powrót do ustroju komunistycznego zgodnego z zasadami sformułowanymi przez Lenina. Oznaczało to również pewną zmianę w prowadzeniu polityki przez cały blok komunistyczny, w tym Polskę. Wszystkie te zmiany dawały nadzieję na lepszą przyszłość dla działalności gospodarczej, ale i życia jako takiego.

8.4. Podsumowanie

Ostatecznie planu 6-letniego nie udało się zrealizować ani w sektorze przemysłowym, ani w rolnictwie. Dodatkowo, przyniósł on drastyczne pogorszenie stopy życiowej Polaków i nasilił niepokoje społeczne. Okres planu 6-letniego przyniósł nowe problemy osobom, które mimo represji próbowały prowadzić swoje przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy prywatni trwali, choć trudno im było konkurować z państwowymi fabrykami, gdyż nie mieli dostępu do surowców i legalnych form zbytu. Drobni przedsiębiorcy często decydowali się wstąpić do partii, dzięki czemu w teorii uzyskiwali przedstawicielstwo polityczne, które pozwalało im unikać kar finansowych i domiarów.

Jednocześnie, trzeba zauważyć, że handlarze prywatni pełnili istotną rolę w sferze zaopatrzenia w dobra konsumpcyjne w Polsce socjalistycznej. To oni wykazywali się ogromnym heroizmem i to dzięki ich ciężkiej pracy Polacy żyjący w okresie stalinizmu mogli korzystać z dóbr i surowców innych niż tylko te, które można było dostać w państwowych sklepach. To oni będąc pod ciągłą kontrolą władz państwowych, pomimo wszystko prowadzili swój biznes, zapełniając luki towarowe polskiego handlu. Wielu z nich poniosło za to ciężkie kary, lecz byli tacy, którym udało się mimo wszelkich kontroli dotrwać do zmian ustrojowych w całkiem przyzwoitej kondycji finansowej i towarowej. Wielu z tych przedsiębiorców to ludzie, którzy kontynuowali rodzinną działalność sprzed wojny i kultywowali wartości i zasady z tamtego okresu. Naczelnymi wartościami w trudnych latach 1947-1956, obok potrzeby przetrwania, stał się człowiek

i walka o poszanowanie ludzkiej godności, a co za tym idzie, zapewnianie jak najlepszych warunków pracy i wzajemnych relacji pomiędzy przedsiębiorcami. Zdaje się, że część pracodawców z tamtych lat, wyprzedzając swoją epokę, zrozumiała, że społeczna odpowiedzialność względem pracowników to najlepszy motywator i czynnik wzmacniający lojalność i zaangażowanie pracowników. Dobrym przykładem jest tu fabryka słodczy E. Wedel, której prawowity właściciel bardzo mocno zabiegał o przedwojenne warunki socjalne dla swoich pracowników. W późniejszych latach, pomimo odsunięcia Wedla od zarządzania przedsiębiorstwem, kontynuowano jego starania o komfort pracy i wypoczynku zatrudnianych ludzi. Jeszcze w 1948 r. w fabryce działały: żłobek, przedszkole i świetlica dla dzieci pracujących matek, a pracownicy mieli zapewniony posiłek w zakładowej stołówce. Jak wspominają w swej książce Maja i Jan Łozińscy, cytując „Stolicę”: „starsi podążają do stołówki na obiad. Stołówka stołówce nierówna, a wedlowska na pewno prześciga wszystkie inne, choćby piękną posadzką, dębowymi stołami i krzesłami, choćby pomysłowymi malowidłami na sufitach i belkach. Prześciga również i rozmiarem. W sali tej pomieści się bowiem i to bardzo lekko, jak podkreślają z dumą wszyscy pracownicy, ponad 1000 osób. W czasie przerwy obiadowej, jak również codziennie po pracy, każda z pracownic i każdy z pracowników może skorzystać z miejscowych łaźni. To jeszcze jeden luksus, o którym tylko marzą niektóre zakłady pracy w stolicy, dźwigającej się z wojennych zniszczeń”²⁵⁹.

259 Ibidem.

9. Nieśmiałe próby wdrażania elementów społecznej odpowiedzialności do praktyki życia społecznego i gospodarczego w latach 1956-1989



W latach 1956-1989 lepsze okresy przeplatały się z gorszymi. To czasy dalszego wychodzenia z biedy, zacofania, a jednocześnie zmarnowanych szans i długiego oczekiwania na prawdziwą wolność i swobodę działania. Kiedy władze stawiały na inwestycje, odbywało się to kosztem społeczeństwa i gorszej sytuacji materialnej obywateli. Kiedy obawiano się pogorszenia nastrojów społecznych – zwiększano dostawy towarów konsumpcyjnych. Społeczeństwo było dla władzy „szarą masą”, którą niemal dowolnie sterowała.

Kolejne plany centralne ulegały korektom, które nie przynosiły oczekiwanej poprawy, więc dochodziło do kryzysów politycznych i zmian ekip rządzących. Nowa władza rozpoczynała od działań prokonsumpcyjnych, by zyskać przychylność społeczeństwa²⁶⁰. Jedynie ekipa Edwarda Gierka, po roku 1970, próbowała połączyć obydwie nurty. Niestety ostatecznie doprowadziło to do głębokiego kryzysu ekonomicznego lat osiemnastu lat XX wieku.

Jednak mimo wielu negatywnych zjawisk i działań, które w latach 1956-1989 miały miejsce w Polsce oraz faktu, że w świadomości społecznej nie funkcjonowało pojęcie „społecznej odpowiedzialności” w jego obecnym rozumieniu, można znaleźć przykłady zachowań świadczących o takiej właśnie postawie.

9.1. Lata 1959 - 1970

Podczas II wojny światowej wielu przedsiębiorców zginęło lub wyjechało z Polski, ich dorobek został w dużym stopniu zniszczony, a w następnych latach w większości znacjonalizowany na mocy ustawy o nacjonalizacji przemysłu z 3 stycznia 1946 roku. Rozpoczęła się era gospodarki centralnie planowanej. Dominowały nieefektywne przedsiębiorstwa państwowe. Działy także oddziały dużych zakładów prze-

260 zob.: A. Zawistowski, Od kryzysu do kryzysu, „Kryzys nasz codzienny”, dodatek specjalny do Gościa Niedzielnego, 12.12.2010.

mysłowych, tzw. przemysł terenowy oraz przedsiębiorstwa spółdzielcze. Kooperowały z nimi produkcyjne i usługowe zakłady rzemieślnicze, tzw. sektora nieuspołecznionego²⁶¹, którego dynamiczny rozwój po wojnie został dosyć szybko zahamowany przez władze, pomimo deklarowanego poparcia dla prywatnego biznesu (co zostało przedstawione w rozdziale 8). Po umiarkowanych sukcesach gospodarczych lat 1957-58, nastąpiło pogorszenie sytuacji w wyniku nieudanych regulacji partii rządzącej. Scenarizowany system planowania i zarządzania, niekonsekwencja władz, nietrafione inwestycje oraz bezwład rozbuchanej biurokracji prowadziły do marnotrawstwa, degradacji środowiska naturalnego i nierównomiernego rozwoju kraju. Bywały też okresy niedoborów żywności i innych dóbr. W omawianym okresie dochodziło do wielu nadużyć i korupcji, za które surowo karano wieloletnim więzieniem, łącznie z dożywociem, a w skrajnych przypadkach karą śmierci. Wprowadzano kolejne podwyżki cen żywności, co wywoływało fale niezadowolenia społecznego. W latach 1968-1969 na tle ekonomicznym wybuchło 90 strajków²⁶², a w grudniu 1970 roku miały miejsce protesty robotnicze, krwawo tłumione przez ówczesne władze.

9.1.1. Rozwój rzemiosła

W 1956 roku rozpoczęła się realizacja planu pięcioletniego (uchwalonego w połowie 1957 r.) i nastąpiła pewna „odwilż” po okresie największego terroru stalinowskiego lat 1949-1956. Pojawiło się przyzwolenie ze strony władz na rozwój rzemiosła – drobnej, prywatnej przedsiębiorczości pozarolniczej, do której zaliczano też prowadzoną w niewielkim zakresie działalność handlową, gastronomiczną, transportową, hotelarską i usługową, jak np. działalność artystyczna, fotograficzna, usługi zdrowotne. Możliwość prowadzenia tzw. działalności rzemieślniczej była jednak przez państwo dopuszczona tylko na podstawie przyznawanej licencji, co w zasadzie ograniczało prywatną inicjatywę, a właściwie uniemożliwiało jej rozwój. Polityka licencjonowania działalności gospodarczej oznaczała, że organ administracji państwowej arbitralnie decydował, jakiego rodzaju działalność prywatna będzie prowadzona i jak długo, bez uwzględniania planów przedsiębiorców i ich działań podejmowanych z myślą o udoskonaleniach i rozwoju. Władze utrudniały rzemieślnikom dostęp do lokali, surowców i materiałów niezbędnych do produkcji. Stosowano tzw. domiary podatkowe, jeśli uznano, że rzemieślnik wzbogacił się nadmiernie, gnębiono kontrolami i innymi zarządzeniami, które pogłębiały już i tak niekorzystne warunki działalności. Nad poczynaniami rzemieślników „czuwały” m.in. władze lokalne, urzędy skarbowe i komitet PZPR. Rzemieślnicy musieli szkolić uczniów na potrzeby sektora uspołecznionego i samodzielnie radzić sobie z zaopatrzeniem. Władze latami realizowały politykę zohydzenia społeczeństwu prywatnych przedsiębiorców, do których przyłgnęły takie określenia, jak „prywaciarz”, „badylarz” czy „spekulant”, a wszystkie o pejoratywnym znaczeniu. W tym okresie bo-

261 zob.: K. Lewandowski, *Rozwój polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw przed i w okresie transformacji systemowej*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 16, 97-109, 2002.

262 A. Dziurok, M. Gałęzowski, Ł. Kamiński, F. Musiał, *Od niepodległości do niepodległości. Historia Polski 1918-1989*, Instytut Pamięci Narodowej, Warszawa 2010, s. 352.

haterstwem stawało się przetrwanie i wykonywanie drobnej produkcji również z myślą o zaspokojeniu podstawowych potrzeb społeczeństwa. Niemniej część przedsiębiorców, głównie rzemieślników, a także spółdzielni realizowała działania obecnie uznawane za społecznie odpowiedzialne. W wielu miejscowościach powstawały tzw. domy rzemiosła służące nie tylko zrzeszonym w cechach i spółdzielniach rzemieślniczych przedsiębiorcom, ale także społecznościom lokalnym, na terenach których je budowano. Wiele z nich działa do dziś.

Domy Rzemiosła

Mimo ogromnych trudności w wielu miejscach w Polsce rzemieślnicy skupieni w cechach i w spółdzielniach rzemieślniczych własnym wysiłkiem budowali Domy Rzemiosła. Przykładem takiego przedsięwzięcia jest Powiatowy Dom Rzemiosła w Wołominie. Decyzję o jego budowie podjęło Walne Zgromadzenie Delegatów Cechu Rzemiosł Różnych Powiatu Wołomińskiego. Budowa nowej siedziby Cechu rozpoczęła się w maju 1965 r., a ukończono ją w 1968 roku. Budynek wznoszony był z dobrowolnych składek członków cechu i przy znacznym udziale ich robocizny²⁶³.

Innym przykładem takiego przedsięwzięcia, które służyło rzemieślnikom oraz lokalnej społeczności jest Dom Rzemiosła w Gnieźnie²⁶⁴. W kwietniu 1972 r., przy aprobacie środowiska rzemieślniczego (Cechu Rzemiosł Różnych, Spółdzielni Rzemieślniczej Wielobranżowej oraz Rzemieślniczej Spółdzielni Branży Budowlanej), powołano Społeczny Komitet Budowy Domu Rzemiosła. Przewodniczącym Komitetu został rzemieślnik Tadeusz Perczyński, zastępcami przewodniczącego zostali również rzemieślnicy – Wincenty Wittek i Edmund Gawlak, a sekretarzem Komitetu został Czesław Śrama – kierownik biura Cechu. Członkami Komitetu zostali rzemieślnicy: Czesław Śniegowski, Zygmunt Musiałowicz, Jan Kaszyński, Zygmunt Gramse, Cyryl Jendrzeczak, Jan Sommerrey, Edward Szkudlarski, Bolesław Purczyński, Alfons Frąckowiak, Jan Zawierucha oraz Marian Kolański – prezes Spółdzielni Rzemieślniczej Wielobranżowej. Wcześniej, przygotowując się do planowanej budowy, starannie wybrano miejsce – nieruchomość przy ulicy Tumskiej 15, gdzie stał budynek przeznaczony do rozbiórki. Urząd Miejski wyraził zgodę, aby w tej lokalizacji powstał nowy budynek dostosowany do zabudowy ulicy Tumskiej i odpowiednio zagospodarowany. Dokonano zakupu nieruchomości, przeprowadzono rozbiórkę istniejącego budynku, zabezpieczając sąsiednie nieruchomości przed uszkodzeniami. Wszystkie te prace oraz zakup materiałów budowlanych i budowę sfinansowano z dodatkowej składki „na budowę Domu Rzemiosła”, którą przez wiele lat zobowiązani byli płacić wszyscy członkowie Cechu. Właściwe prace budowlane rozpoczęły się w 1974 r., a roboty wykończeniowe w 1975 roku. Wykonywali je rzemieślnicy różnych specjalności, m.in. roboty blacharskie i dekarские wykonywał Walenty Olejniczak, roboty stolarskie (wystrój sali) – Konrad Dutkiewicz.

263 *Rzemiosło w okresie PRL*, Portal Dawny Wołomin, dawny.pl

264 M. Kolański, *Dom Rzemiosła*, <http://cech.gniezno.pl>

Wszystkie prace wykończeniowe wykonane były przez rzemieślników – członków Cechu. Oficjalne otwarcie i oddanie do użytku wykończonego i zagospodarowanego Domu Rzemiosła nastąpiło 20 lipca 1976 roku. Na parterze Domu Rzemiosła w Gnieźnie mieściły się sklepy handlowe Spółdzielni Rzemieślniczej Wielobranżowej, na I piętrze usytuowano salę reprezentacyjną i kawiarnię Cechową, na II piętrze – biura Cechu, biura Spółdzielni Rzemieślniczej Wielobranżowej oraz salkę narad i szkoleń. Dom Rzemiosła w Gnieźnie, zbudowany w trudnych latach wysiłkiem całego rzemiosła gnieźnieńskiego, stał się przykładem dla innych organizacji rzemieślniczych zrzeszonych w poznańskiej Izbie Rzemieślniczej. Wzorem Gniezna podobną inicjatywę podjęli rzemieślnicy z Wrześni oraz innych miast Wielkopolski. Dom Rzemiosła w Gnieźnie, gdzie swoją siedzibę ma Cech Rzemiosła i Małej Przedsiębiorczości, służy do chwili obecnej i jak napisał Marian Kolasieński „jest trwałym pomnikiem tych rzemieślników, których już nie ma wśród nas, a chlubą i przykładem dobrej pracy dla żyjących i dla potomnych”²⁶⁵.

9.1.2. Społeczeństwo i problemy codzienne

Uzupełnieniem naszkicowanego opisu realiów prowadzenia prywatnej działalności gospodarczej po roku 1956 jest obraz ówczesnego społeczeństwa. Warto przypomnieć, że w drugiej połowie lat pięćdziesiątych przybyło do Polski z Kresów Wschodnich II Rzeczypospolitej, z łagrów i innych miejsc w głębi ZSRR wiele osób legitymujących się przed wojną polskim obywatelstwem. Z drugiej strony z Polski wyjeżdżali etniczni Niemcy, ale też Polacy, którzy w Polsce Ludowej doznali wielu krzywd i upokorzeń – głównie z Górnego Śląska, Warmii i Mazur²⁶⁶. Ponadto był to czas niespotykanej wcześniej migracji ludności ze wsi do miast i awansu społecznego obywateli. Nastąpił wzrost propagowanej z powodów ideologicznych aktywizacji zawodowej kobiet, co wiązało się z trudnościami w zapewnieniu właściwej opieki nad dziećmi, osobami starszymi i niepełnosprawnymi członkami rodziny. Odływ kobiet do pracy, przy szerzącym się alkoholizmie i chuligaństwie oraz w połączeniu z forsowanym przez władze modelem własnego „M” (czyli ciasnych mieszkań w wielorodzinnych blokach), doprowadził do rozpadu tradycyjnej, wielopokoleniowej rodziny. Głoszono hasło „kto nie pracuje ten nie je”, co oznaczało, że najczęściej ludzie starzy i niepełnosprawni pozostawali poza społeczeństwem czynnym zawodowo, a poza tym najbardziej cierpieli z powodu braku odpowiedniej opieki. Przykładem podmiotu, który troszczył się o los osób niepełnosprawnych w tych trudnych czasach jest **Spółdzielnia Inwalidów „Zgoda” z Konstantinowa Łódzkiego**, której kolejne Zarządy systematycznie rozwijały jej działalność i tworzyły setki miejsc pracy, umożliwiając tym samym aktywizację zawodową osób niepełnosprawnych i ich rehabilitację.

265 Ibidem.

266 więcej w: A. Dziurok, M. Gałęzowski, Ł. Kamiński, F. Musiał, Op.Cit.

Investycje Spółdzielni Inwalidów „Zgoda” na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego

Powstanie Spółdzielni Inwalidów „Zgoda” w Konstancynie Łódzkim²⁶⁷ na przełomie lat 1950 / 1951 było bardzo istotnym wydarzeniem dla społeczności lokalnej. Razem z nią pojawiła się możliwość aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, na przykład przy produkcji tkanin, czym początkowo zajmowała się Spółdzielnia (obecnie jest producentem środków ochrony indywidualnej). Po kilku latach działania Spółdzielni okazało się, że jest spore zapotrzebowanie na produkowane przez zakład wyroby i w 1956 r. rozpoczęła się budowa nowego zakładu w obecnej lokalizacji. Ówczesne kierownictwo Spółdzielni zadbało o uczciwe zakupy działek niezbędnych do jej rozbudowy, co przyczyniło się do budowania przyjaznych relacji z bliskimi sąsiadami. Następnym istotnym etapem rozwoju zakładu miał miejsce w trakcie jego modernizacji w końcu lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Przeprowadzona modernizacja istotnie przyczyniła się do poprawy warunków pracy oraz zaowocowała unowocześnieniem parku maszynowego. Trzeba podkreślić, że rozwój i modernizacja Spółdzielni odbywały się przede wszystkim dzięki wypracowanym środkom, a także pożyczkom, które Spółdzielnia rzetelnie spłacała. Dla zobrazowania skali rozwoju niech posłużą liczby zatrudnionych. Rozpoczynając działalność Spółdzielnia zatrudniała 30 osób, a w 1982 r. – 512, z których większość to były osoby niepełnosprawne, w 1984 r. stanowiły one 74% pracowników „Zgody”. W kolejnych latach i dekadach kierownictwo Spółdzielni w dalszym ciągu kładło nacisk na wymianę linii technologicznych i maszyn, co miało istotny wpływ na polepszanie warunków pracy, a także poszerzanie i zmiany asortymentu.

Na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych Spółdzielnia zaczęła współpracować ze Szkołą Specjalną w Konstancynie Łódzkim²⁶⁸ wspierając ją finansowo, a także umożliwiając jej podopiecznym odbywanie praktyk oraz podjęcie pracy. Z czasem, wraz z rozwojem działalności nakierowanej na niepełnosprawnych pracowników Spółdzielni, współpraca ta poszerzyła się i trwa do dzisiaj. Spółdzielnia wspiera różne wydarzenia organizowane przez szkołę jak obchody Dni Godności Osób Upośledzonych Intelaktualnie, czy zawody pływackie, m.in. fundując nagrody i medale.

W tym samym okresie przy Spółdzielni powstał Klub Honorowych Dawców Krwi im. Jana Grzelczaka – jednego z byłych prezesów Spółdzielni, który promował krwiodawstwo nie tylko wśród swoich pracowników. Dzięki temu osoby pracujące w „Zgodzie” zyskały dodatkową możliwość aktywizacji i realizowania się dla dobra społecznego. Klub założony i finansowany przez Spółdzielnię, choć obecnie pod auspicjami władz miasta, działa do dzisiaj.

Troszcząc się o osoby niepełnosprawne i wszystkich pracowników, kierownictwo Spół-

267 Opracowano we współpracy z Panią Bożeną Cieślą, Prezes Zarządu, na podst. informacji na stronie www.zgoda.pl oraz na podst.: M. Bąk (red.), *Standard „Zatrudnienie Fair Play”. Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007.

268 Obecnie to Zespół Szkół Specjalnych nr 4 w Konstancynie Łódzkim.

dzielnicy nie zapominało także o byłych pracownikach i rencistach, inicjując utworzenie Koła Emerytów i Koła Rencistów, którym użyczono lokalu. Dzięki funduszom przeznaczonym na działalność kół, seniorzy oraz niepełnosprawni pracownicy „Zgody” mogli spędzać czas wolny organizując np. spotkania integracyjne czy wyjazdy. Tę działalność kontynuowano przez kilkadziesiąt lat, umożliwiając osobom starszym i niepełnosprawnym aktywne życie oraz zapobiegając ich wykluczeniu i izolacji.

Kolejnym przykładem inwestycji Spółdzielni w kapitał ludzki było uruchomienie w 1987 r. Przychodni Rehabilitacyjnej, zatrudniającej lekarzy różnych specjalności oraz rehabilitantów. Wpłynęło to w znaczącym stopniu na poprawę stanu zdrowia pracowników i dzięki temu na ich wydajność pracy. Z czasem – po wielu latach i licznych przeobrażeniach – już jako Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej, przychodnia otwierając się także na wszystkich mieszkańców Konstanczyna i okolic, poprawiła dostępność do usług medycznych dla lokalnej społeczności. Z jej usług w ramach POZ korzysta obecnie około 3500 pacjentów, a w Poradni Psychiatrycznej zarejestrowanych jest około 5000 pacjentów.

Niewątpliwie jedną z największych zasług kierownictwa Spółdzielni Inwalidów „Zgoda” było utrzymanie miejsc pracy na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku dla około 400 osób, w tym około 70% niepełnosprawnych i jednocześnie sprostanie wymogom wolnego rynku, mimo ogromnych trudności, z jakimi zmagali się wtedy wszystkie spółdzielnie oraz inne podmioty.

Działania dla dobra społecznego zapoczątkowane przez Spółdzielnię Inwalidów „Zgoda” przed rokiem 1989 były kontynuowane i rozwijane. W 1990 roku rozpoczęto, dzięki staraniom władz Spółdzielni, budowę budynku rehabilitacyjno-mieszaniowego, dostosowanego do potrzeb osób niepełnosprawnych, w którym zamieszkało 27 rodzin (69 osób). Dwa lata później, wykorzystując bazę rehabilitacyjną „Zgody” i tworząc 11 nowych miejsc pracy, uruchomiono Warsztaty Terapii Zajęciowej (WZT), dzięki czemu 40 osób głęboko upośledzonych, niemogących podjąć zatrudnienia, zostało objętych rehabilitacją medyczną, zawodową i społeczną. Także absolwenci Zespołu Szkół Specjalnych w Konstanczynie Łódzkim zyskali możliwość uczestniczenia w zajęciach WZT.

Pragnąc w jeszcze większym stopniu aktywizować społeczność lokalną, w 2004 roku razem z grupą pracowników Spółdzielni i mieszkańców Konstanczyna, powołano Stowarzyszenie „Czuję Sercem”, którego celem jest wszechstronne wspieranie osób niepełnosprawnych w ich drodze do pełnego i w miarę możliwości samodzielnego funkcjonowania w społeczeństwie. Spółdzielnia użyczyła Stowarzyszeniu lokal i stale je wspiera. Stowarzyszenie, posiadając status organizacji pożytku publicznego prowadzi Ośrodek Integracji z Osobami Niepełnosprawnymi. Z czasem też (w 2016 r.) przejęło od „Zgody” prowadzenie Warsztatów Terapii Zajęciowej i prowadzi wypożyczalnię sprzętu rehabilitacyjnego, zapewnia pomoc socjalną, promuje twórczość swoich podopiecznych i organizuje im czas wolny.

Rozumiejąc potrzebę udziału przedsiębiorców w kształtowaniu młodych kadr, Spółdzielnia wiele lat temu nawiązała współpracę z Uniwersytetem Łódzkim i umożliwiała odbywanie praktyk zawodowych studentom z wydziału psychologii.

Trzeba podkreślić, że mimo zmieniających się Zarządów Spółdzielni oraz wielu trudnych okresów w historii „Zgody”, pracownicy zawsze byli traktowani podmiotowo, a osoby zarządzające dokładały starań, aby nieść wszechstronną pomoc pracownikom oraz sukcesywnie poprawiać bezpieczeństwo i warunki pracy, co miało i ma szczególne znaczenie dla osób niepełnosprawnych. Spółdzielnia zapewnia godziwe wynagrodzenia (pomimo skróconego czasu pracy), nagrody jubileuszowe (od 10. roku pracy) i odprawy emerytalne. Zarządy dużą wagę przywiązują do podnoszenia kwalifikacji pracowników i co roku Spółdzielnia przeznacza na ten cel znaczne kwoty. Ponadto pracownicy mają do dyspozycji bogaty pakiet socjalny, nadal mogą korzystać z opieki medycznej i rehabilitacyjnej. Do dzisiaj pracownicy najwyżej cenią w swoim zakładzie bardzo dobrą atmosferę pracy oraz opiekuńczość Zarządu.

Spółdzielnia Inwalidów „Zgoda”, poza opisanymi działaniami, od lat wspiera także inne organizacje, np. Stowarzyszenie Abstynentów, Stowarzyszenie Osób Niewidomych i Słabowidzących oraz Fundacje: im. Św. Brata Alberta, „Aktywni w potrzebie”, „Pomóż i Ty”, Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem. Spółdzielnia chętnie angażuje się także w liczne imprezy kulturalne i sportowe, odbywające się na terenie Konstaktynowa Łódzkiego. Doraznie wspomaga Klub Sportowy „Piątka” i Koło Gospodyń Wiejskich w Niesięcinie.

Wysiłki kolejnych Zarządów Spółdzielni Inwalidów „Zgoda” zmierzające do aktywizacji lokalnej społeczności, w tym osób niepełnosprawnych, przyniosły znakomite rezultaty, ponieważ setki niepełnosprawnych uzyskały pracę i wsparcie, a wielu pracowników Spółdzielni angażuje się w stałą lub okazjonalną działalność na rzecz osób niepełnosprawnych, zarażając swoim entuzjazmem innych. Pani Justyna Kudaj, była wieloletnia Prezes Zarządu Spółdzielni, chętnie włącza się w prace społeczne, m.in. w Radzie Powiatu, jak również w organizacjach wspierających osoby niepełnosprawne. Obecny Zarząd godnie kontynuuje działania swoich poprzedników, podejmując działania mające na celu dalsze funkcjonowanie i rozwój Spółdzielni, również jako miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych.

Spółdzielnia Inwalidów „Zgoda” z pewnością zapisze się na trwałe w historii miasta Konstaktynowa Łódzkiego i w pamięci wszystkich, którzy dzięki niej mieli możliwość i okazję żyć godnie i czuć się pełnowartościowymi członkami społeczeństwa.

Jednocześnie Polska była krajem ludzi młodych. W końcu lat sześćdziesiątych osoby,

które nie ukończyły 19. roku życia stanowiły około 40% społeczeństwa²⁶⁹. Brakowało dla nich mieszkań i pracy, chociaż teoretycznie praca była zagwarantowana przez państwo. „Młodzi robotnicy mieli dość hoteli robotniczych, chcieli założyć rodziny, jakoś się urządzić. Warunki ich pracy były fatalne. W Polsce pracowało się wtedy po czterdzieści sześć godzin w tygodniu, bez wolnych sobót. Jednocześnie denerwowały przywileje czerwonej burżuazji”²⁷⁰. Podaż artykułów przemysłowych, a nawet produktów żywnościowych nie nadążała za popytem, dlatego w okresie Gomułki propagowano skromne życie. Z czasem w sklepach zaczęły pojawiać się dobra „luksusowe”, jak np. pralki, a później lodówki czy telewizory. Tylko wybrani obywatele mogli wyjeżdżać na zagraniczne wczasy. Generalnie wszelkie wyjazdy zagraniczne podlegały kontroli. Tępiło wszelkie przejawy zachodniego stylu życia, forsując własną wersję „nowoczesności”.

Władza rozprawiała się ze swoimi przeciwnikami i kontrolowała wszystkie sfery życia. Bez zgody PZPR nikt nie mógł zrobić kariery. Polacy pragnęli swobody, stracili nadzieję na powrót demokracji i swobód obywatelskich, starali się przystosować do realiów i przyzwyczaić do licznych ograniczeń. Ale nie wszyscy. W społeczeństwie byli też ci niepokorni, odważniejsi i bardziej zdeterminowani, którzy nie chcieli pogodzić się z rzeczywistością. Co jakiś czas wybuchały więc strajki, protesty, organizowały się grupy oporu wobec władzy. Niektórzy podejmowali próby ucieczki z zamkniętego kraju lub wydostawszy się z niego legalnie, decydowali się na życie na emigracji. Były też akty usuwania z kraju obywateli niewygodnych dla władzy: „wichrzycieli”, „zdrajców”, „wrogów”. Życie upływało w atmosferze braku perspektyw na poprawę.

9.2. Lata 1970 - 1989

Na początku lat siedemdziesiątych, po zmianie na szczytach władzy, obrano kurs na modernizację kraju. Polska pod rządami ekipy Edwarda Gierka, w oparciu o kredyty zaciągnięte w zagranicznych bankach, miała przyspieszyć rozwój gospodarczy i społeczny, a jednocześnie utrzymać szybkie tempo wzrostu gospodarczego i poprawę materialnych i kulturowych warunków życia społeczeństwa. Była to ogromna szansa wyjścia z zacofania gospodarczego. Po krótkotrwałej poprawie zaopatrzenia w sklepach (dzięki zwiększonej konsumpcji za pieniądze z kredytów) i uruchomieniu wielu zakrojonych na szeroką skalę inwestycji, które po zakończeniu miały pracować na spłatę kredytów, a także po wielu innych nietrafionych decyzjach gospodarczych oraz w wyniku funkcjonowania centralnego, nieefektywnego systemu nakazowo-rozdziałowego, już w 1973 roku pojawiły się symptomy kryzysu. Po raz kolejny nastąpiło pogorszenie sytuacji i miały miejsce wybuchy niezadowolenia społecznego. Najpierw w postaci strajków w czerwcu 1976 r., a następnie w lipcu i sierpniu 1980 roku, co spowodowało powstanie „Solidarności”, związku zawodowego broniącego praw pracowniczych, do którego zapisało się około 10 milionów Polaków. W międzyczasie rząd zaciągał ko-

269 więcej w: A. Dziurok, M. Gałęzowski, Ł. Kamiński, F. Musiał, Op.Cit.

270 A. Brzeziecki, *Lekcje historii. PRL w rozmowach*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2009, s. 183.

lejne kredyty, a niedokończone inwestycje nie generowały przychodów, co pogłębiało złą sytuację i zadłużenie Polski wobec zagranicznych banków. W 1980 roku rząd zawiesił spłaty zadłużenia zagranicznego. Ponadto panował niedobór surowców i materiałów niezbędnych do prowadzenia działalności. Pierwszeństwo w dostępie do nich miały zakłady państwowe, co odbywało się w oparciu o centralną reglamentację. Wyłączenia prądu były na porządku dziennym. Nierównowaga stawała się chroniczna. „Solidarność” wystosowała postulaty ekonomiczne, społeczne i polityczne, których władze nie zdołały spełnić. Polska stanęła w obliczu bankructwa. Nastroje społeczne ulegały radykalnemu pogorszeniu. 13 grudnia 1981 roku został wprowadzony stan wojenny, czyli forma wojskowego zamachu stanu przeprowadzona przez partyjnych konserwatyistów. Działalność „Solidarności” została zdelegalizowana a jej przywódcy uwięzieni. Lata siedemdziesiąte pozostawiły po sobie wiele ważnych i działających do dziś zakładów przemysłowych, wybudowano Port Północy w Gdańsku, rocznie budowano ponad 250 tys. mieszkań (tego poziomu już nigdy nie przekroczone w późniejszej Polsce), nastąpił awans cywilizacyjny mieszkańców wsi (zostali objęci ubezpieczeniami społecznymi), w pewnym stopniu zmotoryzowano polskie społeczeństwo (fiat 126p) itp. Z drugiej strony bardzo wzrosły oczekiwania społeczne. Ze zderzenia wielkich oczekiwań i niemożności ich zaspokojenia zrodził się w systemie socjalistycznej gospodarki centralnie sterowanej chaos.

Po wprowadzeniu stanu wojennego sytuacja gospodarcza kraju była zła. Gospodarka była zdewastowana, niemal całkowicie pozbawiona dóbr konsumpcyjnych i zaopatrzeniowych, więzy kooperacyjne były zerwane, a kraj był niewypłacalny. Pieniądz był niemal bez wartości. Kraje bloku socjalistycznego w miarę swoich możliwości przysły z pomocą zaopatrzeniową, ale kraj został objęty sankcjami gospodarczymi USA, co w poważnym stopniu utrudniło sytuację.

Niemniej władze podjęły próbę reform. W 1982 roku wdrożono, wzorowaną na modelu jugosłowiańskim, reformę przedsiębiorstw 3xS: Samodzielność, Samorządność, Samofinansowanie. Przedsiębiorstwa miały być kierowane przez pochodzących z konkursów dyrektorów i nadzorowane przez rady pracownicze. Przeprowadzono drastyczną podwyżkę cen żywności próbując zrównoważyć rynek i dalej stosowano kontrolę cen, które podzielono na umowne, regulowane i urzędowe. Towary zaczęły znowu pojawiać się w sklepach, ale bardzo poszerzono reglamentację. Reforma raziała niekonsekwencją. Podjęte w 1982 r., a następnie w 1986 r. reformy zakończyły się porażką i zmianą władzy.

W 1989 roku odbyły się wybory, nowo powołany rząd Tadeusza Mazowieckiego, który odziedziczył znajdującą się w obliczu bankructwa gospodarkę, zadeklarował przeprowadzenie radykalnej reformy rynkowej, dając tym samym nadzieję milionom Polaków na lepsze życie.

9.2.1. Społeczeństwo kolejki

Trzeba pamiętać, że w omawianym okresie jednym z wielu problemów był wszechobecny „brak”, „nierównowaga” i „niedobór”. Po kilkuletnich okresach reglamentacji różnych podstawowych produktów zaraz po II wojnie światowej i w latach pięćdziesiątych XX w., trzeba było w 1976 r. wprowadzić reglamentację cukru, a kolejne drastyczne niedobory podstawowych towarów miały miejsce na początku lat osiemdziesiątych. W związku z tym społeczeństwo domagało się wprowadzenia kartek, żeby wyrównać szanse na dostęp do brakujących towarów. Od 1 kwietnia 1981 r. stopniowo wprowadzano kartki, najpierw na mięso i jego przetwory, a następnie na masło, mąkę pszenną, kaszę, płatki zbożowe, ryż, proszek do prania, podstawowe artykuły dla niemowląt (mleko w proszku, oliwka, pieluchy), cukierki, czekoladę (a właściwie wyroby „czekoladopodobne”), alkohol, papierosy, kawę, mydło toaletowe, smalec, potem na benzynę, olej, buty, dywany, artykuły szkolne i owoce cytrusowe, które w tamtych czasach były rzadkością i towarem luksusowym. Reglamentacja na poszczególne towary zmieniała się, gdy na jedne towary kartki znoszono, inne produkty wpadały do „systemu kartkowego”. Najdłużej reglamentowano dostęp do mięsa, jeszcze w sierpniu 1989 r. obowiązywały kartki na ten towar²⁷¹.

W dobie wszechobecnego niedostatku artykułów żywnościowych i towarów przemysłowych, żeby coś kupić, trzeba było spędzać mnóstwo czasu w kolejkach. W przypadku, gdy oczekiwanie na dany towar trwało kilka dni, obowiązywały nawet listy kolejkowe. Na mieszkania, samochody trzeba było czekać latami, i wymagało to przedpłaty. Przy czym, co należy podkreślić, dokonanie obowiązujących przedpłat przez osoby oczekujące na te dobra, nie gwarantowało ich uzyskania w rozsądnym czasie, zwłaszcza, że pierwszeństwo miały liczne grupy uprzywilejowane, np. osoby związane z panującą władzą, służby mundurowe, górnicy, hutnicy oraz inni „przedsiębiorczy” obywatele potrafiący znaleźć sposób na ominięcie lub przynajmniej skrócenie kolejki. Podmiotem, który w tych niełatwych czasach podejmował próby złagodzenia w społeczeństwie napięć związanych z trudnościami w zdobyciu własnego lokum i znalezieniu się na początku listy przydziału mieszkań, jest **Pabianicka Spółdzielnia Mieszkaniowa**. Rada Nadzorcza i Zarząd Spółdzielni, dokładając starań, aby przydział mieszkań odbywał się w sposób społeczny, sprawiedliwy i przejrzysty oraz w oparciu o kryteria merytoryczne, powołał Społeczną Komisję Mieszkaniową, która w oparciu o wizje lokalne u osób oczekujących na mieszkanie i sprawdzanie warunków, w jakich mieszkają, przydzielała mieszkania.

271 Zob.: A. Zawistowski, *Kartki i bony*, dodatek specjalny do Gościa Niedzielnego, 12 grudnia 2010; A. Dziurok, M. Gałęzowski, Ł. Kamiński, F. Musiał, *Op.Cit.*

Pabianicka Spółdzielnia Mieszkaniowa zawsze blisko ludzi

Na początku lat siedemdziesiątych XX wieku najważniejsze dla ludzi były warunki życia i pracy, a jedną z podstawowych i trudnych do zaspokojenia potrzeb Polaków było posiadanie mieszkania. Książeczki oszczędnościowe, na których gromadzono wkład mieszkaniowy zakładano nawet dopiero co urodzonym dzieciom. Niemal wszyscy pragnęli mieszkać w spółdzielczych blokach. Pabianicka Spółdzielnia Mieszkaniowa powstała 1971 roku²⁷² w oparciu o zasoby i potencjał trzech pabianickich spółdzielni: Spółdzielni Mieszkaniowej „Wspólny Dom”, Robotniczej Spółdzielni Mieszkaniowej przy Pabianickich Zakładach Przemysłu Bawełnianego im. Bojowników Rewolucji 1905 r. (później: Robotniczej Spółdzielni Mieszkaniowej „Włókno”) oraz Międzyzakładowej Spółdzielni Mieszkaniowej przy Pabianickich Zakładach Tkanin Technicznych (której następnie nadano nazwę „Nasza Strzecha”) od początku działalności starała się być jak najbliżej ludzi – swoich członków i osób zabiegających o własne mieszkanie z zasobów Spółdzielni – aby spełnić ich marzenia o zamieszkaniu we własnym „M”.

Wielkie emocje budziła w tamtych latach lista przydziału mieszkań – wszyscy oczekujący pragnęli znaleźć się na jej czele. Rada Nadzorcza i Zarząd Spółdzielni dokładając starań, aby przydział mieszkań odbywał się w sposób społeczny, sprawiedliwy i przejrzysty oraz w oparciu o kryteria merytoryczne, powołał Społeczną Komisję Mieszkaniową. Jej zadaniem było odwiedzanie osób oczekujących na mieszkanie i sprawdzanie podczas wizji lokalnych warunków, w jakich mieszkają, a następnie, na tej podstawie – przydzielanie mieszkań. W tamtych okolicznościach było to wyjątkowe podejście i jednocześnie ogromny nakład pracy do wykonania, ponieważ Spółdzielnia co roku oddawała do użytku od 500 do 800 nowych mieszkań. Tym samym z każdym rokiem znacznie wzrastała liczba członków Spółdzielni, jak i mieszkańców osiedli przez nią budowanych, a Pabianicka Spółdzielnia Mieszkaniowa zmieniając na trwałe oblicze swojego miasta, stała się jedną z największych spółdzielni mieszkaniowych w Polsce.

Władzom Spółdzielni zależało na jak najlepszej komunikacji z mieszkańcami, czemu miały pomóc administracje osiedlowe – początkowo trzy, a następnie pięć – a przy nich rady osiedlowe. W każdym bloku powstawał też komitet blokowy, jako reprezentacja mieszkańców w kontaktach ze Spółdzielnią. Wszystko po to, by przepływ informacji na linii Spółdzielnia – członkowie był prawidłowy, a decyzje Zarządu Spółdzielni były transparentne i podejmowane z udziałem mieszkańców. Komitety blokowe rywalizowały ze sobą w inicjatywach na rzecz poprawy otoczenia nowobudowanych bloków – organizowały tzw. „czyny społeczne” z udziałem mieszkańców, na przykład przy porządkowaniu terenów osiedlowych, nasadzeniu drzew i krzewów, urządzeniu trawników, osiedlowych boisk i placów zabaw, a zimą lodowisk, współpracując przy tym z ad-

272 Opracowano we współpracy z Panem Zbigniewem Mencwalem, wieloletnim Wiceprezesem Zarządu Spółdzielni, obecnie Członkiem Rady Nadzorczej oraz Panią Agnieszką Wójcik, Starszym Specjalistą, na podst. informacji na stronie <http://psm-pabianice.pl> oraz na podst.: K. Brzeziński, A. Gramsz, *Pabianicka Spółdzielnia Mieszkaniowa 1958-2008. Pół wieku w spółdzielczych blokach*, Wydawca ŁPBP Grako, 2008.

ministracją Spółdzielni.

Dodatkowo funkcjonowały także Komisje Pojedyncze do rozstrzygnięcia ewentualnych sporów, czy napięć między mieszkańcami Spółdzielni, które w grupie liczącej tysiące osób nie były niczym niezwykłym.

Z czasem przy administracjach i radach osiedlowych powstały domy kultury będące kuźnią kadr i działaczy na rzecz mieszkańców osiedli należących do Spółdzielni i zapewniające im bezpłatny dostęp do wielu atrakcyjnych zajęć i wydarzeń. Spółdzielczy Dom Kultury przy ulicy Orlej otwarto w listopadzie 1971 roku, w grudniu 1978 roku oddano do użytku Osiedlowy Dom Kultury (zlokalizowany obecnie przy ulicy Łaskiej, a wcześniej Żukowa), a w 1979 roku swoją działalność rozpoczął Środowiskowy Klub Kultury „Barak”, którego nazwa pochodzi od zaadaptowanej na tę okoliczność pakamery przy ulicy Marchlewskiego (obecnie Roweckiego), który później przekształcił się w Dom Kultury „Barak”. Do dzisiaj wielu mieszkańców pamięta organizowane od 1985 roku Dni Osiedli, będące wielką atrakcją dla mieszkańców w każdym wieku i nazywane maratonami osiedlowej kultury. Działalność trzech domów kultury była kontynuowana i do dzisiaj służy mieszkańcom niezależnie od wieku.

Warto uzupełnić, że w 1972 roku zakończyła się gazyfikacja bloków będących w zasobach Spółdzielni i odtąd wszystkie nowobudowane budynki były wyposażane w instalację gazową, co miało niebagatelne znaczenie dla ochrony środowiska, a trzeba pamiętać, że w tamtym czasie nie był to obszar należący do priorytetów władz publicznych. Ponadto uruchomienie w tym samym roku ciepłowni miejskiej z czasem umożliwiło Spółdzielni przejście na to źródło ciepła i stopniowe zamykanie lokalnych kotłowni, które znacznie pogarszały jakość życia okolicznych mieszkańców.

Lata osiemdziesiąte były dla Spółdzielni bardzo burzliwe. Gwałtownie rosły koszty utrzymania i eksploatacji mieszkań. Ówczesny zarząd zaobserwował, że mimo rosnącej liczby członków Spółdzielni, nie przybywa osób żywo zainteresowanych sprawami całej wspólnoty, a wręcz ubywa aktywistów w różnych gremiach działających w ramach Spółdzielni, co uznano za dosyć niepokojące. W 1985 roku postanowiono zbadać to zjawisko i zatrudniono socjolożkę, która przeprowadziła badania ankietowe dotyczące aktywności w spółdzielczym życiu. Było to niespotykane działanie, a podyktowane dbałością o dobre relacje w społeczności lokalnej.

Pomimo licznych zawirowań i trudnych okresów w swojej historii, Pabianicka Spółdzielnia Mieszkaniowa przetrwała transformację i dzisiaj służy znacznej części mieszkańców Pabianic. Kontynuuje realizację strategii rozwoju podnosząc standardy obsługi mieszkańców oraz sprawnie zarządzając nieruchomościami. Realizując zamierzone cele, Zarząd Spółdzielni kieruje się przede wszystkim dobrem i potrzebami mieszkańców. Spółdzielnia, poza swoimi podstawowymi funkcjami, nadal dokłada wyjątkowych starań do poprawnej komunikacji i współpracy z mieszkańcami, utrzymuje też niespo-

tykanie bogatą ofertę kulturalno-sportową trzech domów kultury, a także z wyróżniającym zaangażowaniem dba o estetykę swoich osiedli i terenów zielonych.

Mając na względzie rachunek ekonomiczny, ale także ochronę środowiska naturalnego, Spółdzielnia realizuje kilka istotny i dużych projektów. Od 2005 roku systematycznie są prowadzone prace dociepleniowe budynków mieszkalnych administrowanych przez Spółdzielnię. Do 2018 roku termomodernizacji poddano 187 z 308 budynków. Zakres prac termomodernizacyjnych obejmuje docieplenie ścian zewnętrznych i stropodachów oraz wymianę stolarki okiennej, a dodatkowo demontuje się i utylizuje azbest oraz montuje budki lęgowe dla ptaków. Realizacja tego zadania to nie tylko poprawa walorów estetycznych budynków, ale przede wszystkim duża oszczędność energetyczna, co przyczynia się do efektywniejszego wykorzystanie zasobów naturalnych i redukcji gazów cieplarnianych. Drugi projekt proekologiczny obejmuje wymianę oświetlenia na energooszczędne typu LED. Dzięki prowadzonym pracom mieszkańcy 243 budynków mogą korzystać z oszczędnych źródeł światła zarówno w częściach wspólnych budynków, takich jak klatki schodowe, korytarze i piwnice, jak i przed wejściami do budynków. Kolejne działanie to kontynuowane przez Spółdzielnię prace związane z demontażem gazowych podgrzewaczy wody i podłączeniem centralnej ciepłej wody użytkowej do mieszkań. Następny projekt mający na celu poprawę kondycji środowiska naturalnego, który Spółdzielnia zrealizowała przy udziale środków z WFOŚiGW w Łodzi polegał na zagospodarowaniu terenów zielonych. W ciągu pięciu lat na terenie obejmującym ponad 117 ha zostało nasadzonych 3973 drzew i 133231 krzewów. Poprzez stworzenie nowych enklaw zieleni i uzupełnienie istniejącego drzewostanu znacznie poprawiła się estetyka i wygląd terenów wokół bloków. Utworzona została nowa powierzchnia biologicznie czynna, poprawiły się warunki mikroklimatyczne oraz zmniejszyło się odczucie hałasu miejskiego.

Pabianicka Spółdzielnia Mieszkaniowa dążąc do jak najlepszej obsługi mieszkańców konsekwentnie inwestuje w wiedzę i rozwój swoich pracowników oraz narzędzia ułatwiające kontakt z mieszkańcami. Na przykład rozbudowano stronę internetową Spółdzielni, gdzie każdy z mieszkańców ma swoje wirtualne konto i może sprawdzić stan opłat za używanie lokali – utworzono 32 tysiące kont. Z myślą o osobach starszych, niepełnosprawnych i z małymi dziećmi zorganizowano w nowym budynku na parterze Biuro Obsługi Mieszkańców, zapewniające kompleksową obsługę lokatorów. Wszechstronnejszej komunikacji z mieszkańcami służą też informacje zamieszczane w miesięcznych i kwartalnych wydaniach lokalnych gazet oraz w lokalnej telewizji, a także „Przewodnik Mieszkańca Pabianickiej Spółdzielni Mieszkaniowej”. Aby lepiej wykorzystać zasoby materialne i kapitał ludzki, uruchomiono także Spółdzielcze Biuro Obrotu Nieruchomościami, które wyróżnia się na lokalnym rynku zakresem świadczonych usług.

Pabianicka Spółdzielnia Mieszkaniowa na trwałe wpisała się w historię swojego mia-

sta. Przedstawione przykłady działań Spółdzielni świadczą o autentycznej trosce zmieniających się władz Spółdzielni o dobro mieszkańców, pomimo niesprzyjających okoliczności. Nie było to łatwe, ale okazało się możliwe i dlatego warte zapamiętania!

Polacy spędzali coraz więcej czasu „załatwiając” najprostsze sprawy w przeróżnych urzędach albo w kolejkach, w oczekiwaniu na upragnione towary. Często odbywało się to w godzinach pracy. Trudy życia codziennego, chaos w zaopatrzeniu, szykany wobec osób, które nie popierały władzy rodziły frustrację, nieufność i agresję w stosunkach międzyludzkich, a poza tym zniechęcenie i marazm.

9.2.2. Opiekuńcze funkcje przedsiębiorstw gospodarki uspołecznionej

W omawianym okresie dominujące przedsiębiorstwa państwowe – przedsiębiorstwa socjalistyczne – pełniły nie tylko zadania gospodarcze, ale także funkcje społeczno-polityczne, w tym socjalne względem swoich pracowników, emerytów i rencistów²⁷³. Funkcje społeczno-polityczne obejmowały:

- 1) „zaspokajanie potrzeb bytowo-socjalnych załóg, w tym przede wszystkim w zakresie ochrony zdrowia, warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, organizacji czasu wolnego i wypoczynku oraz inne świadczenia socjalno-bytowe”²⁷⁴, określane jako „funkcje opiekuńcze”, które miały swoje podstawy w zmieniających się w czasie postanowieniach ustawowo-prawnych;
- 2) „organizowanie załóg w samorządne zespoły, co wynika z demokracji socjalistycznej i przejawia się w formach współgospodarowania i współzarządzania organizowanych przez samorząd robotniczy, organizacje partyjne, związkowe i młodzieżowe i inne;
- 3) kształtowanie socjalistycznej świadomości pracowników i tworzenie warunków sprzyjających ich wszechstronnemu rozwojowi oraz osiągnięciu satysfakcji z pracy;
- 4) udział w rozwijaniu gospodarki komunalnej i urządzeń kulturalno-bytowych terenu, na którym przedsiębiorstwo jest zlokalizowane”²⁷⁵.

W praktyce zakłady pracy zajmowały się m.in. organizacją świadczenia usług w zakresie: gospodarki mieszkaniowej, zbiorowego zakwaterowania, prowadzenia szkół przyzakładowych, internatów, przydziału stypendiów, prowadzenia stołówek i bufetów,

273 zob.: I. Sierpowska, *Państwo wobec pomocy społecznej* [w:] M. Sadowski, P. Szymaniec (red.), *Państwo – koncepcje, zadania*, „Studia Erasmiانا Wratislaviensia”, nr 3, 2008; B. Piotrowski, *Kształtowanie się polityki społecznej w Polsce – od okresu międzywojennego po dzień dzisiejszy*, rynekpracy.org, 21.04.2010.

274 A. Biłska, R. Flaszka, *Organizacja i metody pracy społecznej w przedsiębiorstwach*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1978, s. 12-13.

275 Ibidem, s. 13.

ośrodków wypoczynkowych i turystycznych, domów kultury, klubów, świetlic, propagowania sportu, służby zdrowia, żłobków, przedszkoli, a z czasem również organizacja: wypoczynku, wczasów, kolonii, obozów, wycieczek. Zakłady pracy organizowały także zbiorowe dojazdy do pracy i zarządzały zakładowymi urządzeniami socjalnymi, kulturalnymi i sportowymi, jak również przydzielały pracownicze ogródki działkowe. Ponadto zakłady pracy zajmowały się opieką nad byłymi pracownikami, emerytami i rencistami oraz pomagały w rehabilitacji pracowników niepełnosprawnych. Obowiązki opiekuńcze wobec pracowników i byłych pracowników były narzucone odgórnie przedsiębiorstwom państwowym i zmieniały się na przestrzeni trwania PRL. Na przykład w latach 70. i 80. ubiegłego wieku zakłady pracy pełniły też rolę „zaopatrzniowca”, organizując w wielu przypadkach kioski pracownicze na swoim terenie, żeby pracownicy mniej czasu tracili na zaopatrywanie się w placówkach handlowych, co jak wspomniano często odbywało się w godzinach pracy. Ponadto świadczenia socjalne zakładów pracy były nierówno rozdzielane. Dostęp do nich zależał od branży przemysłowej, regionu, wielkości zakładu pracy, a nawet osobistych kontaktów osób zarządzających zakładami z centralą Komitetu Centralnego PZPR. Część grup zawodowych, jak na przykład łódzkie włóknianki, była niemal całkowicie pozbawiona socjalnej opiekuńczości państwa, świadczonej poprzez zakłady pracy. Reglamentacja dotyczyła zatem także pracowniczych świadczeń socjalnych, będących w tych czasach dobrem deficytowym²⁷⁶.

9.2.3. Rozwój prywatnej inicjatywy

Pomimo bardzo trudnych warunków, w jakich musiały działać drobne zakłady rzemieślnicze i jednostki sektora nieuspołecznionego w porównaniu do przedsiębiorstw państwowych zasilanych subwencjami, dotacjami i ulgami, wypełniały one liczne luki rynkowe, nierzadko zaspokajając podstawowe potrzeby ludności, ale i podmiotów państwowych, które często nie mogły obyć się bez tych kooperantów. Przedsiębiorstwami, które zaoferowały deficytowe towary w latach 70-tych i 80-tych były m.in. **Novol, Werner Kenkel, Gabi-Plast i Hasco-Lek**. Novol, poza tym, że w Luboniu koło Poznania uruchomił produkcję trudno dostępczej szpachlówki do naprawy karoserii samochodowych, budował i rozwijał relacje z klientami w sposób daleko wykraczający poza standardy tamtych czasów. Zamiast poprawiać swój byt i sytuację swoich rodzin, właściciele Novol – Piotr Nowakowski i Piotr Olewiński – inwestowali wszystkie zarobione pieniądze w rozwój zakładu, w którym dziesiątki, a potem setki osób znalazło dobrze płatną pracę w atmosferze wzajemnego szacunku, a najbliższe otoczenie zyskało prawdziwą „lokomotywę” lokalnego rozwoju.

276 zob.: M. Mazurek, *Spółeczeństwo kolejki. O doświadczeniach niedoboru 1945-1989*, Europejskie Centrum Solidarności, Wyd. Trio, Warszawa 2010.

Dbałość o klientów i rozwój firmy według Novol Sp. z o.o.

Dbałość o każdego klienta i ciągły rozwój przedsiębiorstwa w obecnym rozumieniu nie były powszechne w czasach PRL. Dla właścicieli firmy Novol – Piotra Nowakowskiego i Piotra Olewińskiego²⁷⁷, którzy rozpoczęli swoją działalność w 1978 roku w Luboniu pod Poznaniem już wtedy liczyły się te wartości. – „Wiele firm, które powstały w tym samym czasie co my, upadło. Ich właściciele zamiast inwestować, zbyt szybko konsumowali to, co zarobili. Wyjazdy, egzotyczne wakacje, nowe domy. Dla nas było jasne, że chcemy się rozwijać, zbudować poważną firmę” – wspomina Piotr Nowakowski²⁷⁸. Ta strategia sprawdziła się, a przedsiębiorcy odnieśli sukces na rynku produktów dla lakiernictwa samochodowego. W czasach niedoborów na rynku wszelkich towarów, niespotykanym przejawem troski o klienta było odwiedzanie przez przedsiębiorców warsztatów samochodowych i zostawianie próbek wytwarzanych produktów. Podczas tych wizyt założyciele Novol zachęcali lakierników do sprawdzenia jakości produktów, a jednocześnie uważnie słuchali klientów, aby udoskonalać oferowane produkty, po czym wracali do klientów z produktami zmodyfikowanymi pod ich konkretne potrzeby. W ten sposób pierwsze, bardzo proste receptury były poprawiane, a z czasem, dzięki pracom rozwojowym, powstawały kolejne, dając początek nowym pozycjom w asortymencie firmy. Klientom nie przeszkadzało nawet to, że z powodu braku odpowiednich opakowań, towar pakowano w co się dało, m.in. w... puszki po śledziach czy słoiki po dżemach. Ważne, że produkt był dobry. Odbiorcy odpłacali się kolejnymi zakupami oraz polecaniem produktów firmy innym klientom, co powodowało rozwój firmy, tworzenie wielu nowych i wartościowych miejsc pracy, a z czasem przyniosło firmie sukces międzynarodowy. Po wielu latach Piotr Nowakowski przyznał: „Chcieliśmy, by nasza firma po prostu dobrze funkcjonowała, a sukces pojawił się razem z jej rozwojem – zaczęło nam się lepiej żyć. Nie tylko nam – założycielom – ale też pracownikom. Sprawiliśmy więc, że nasz sukces pomógł także innym ludziom w osiągnięciu sukcesu życiowego. I duża część z nich jest z nami do dzisiaj”²⁷⁹.

Werner Kenkel, pracując w zaopatrzeniu spółdzielni rzemieślniczej i na co dzień zdeprzając się z brakiem opakowań dla różnych towarów, zaczął na własny rachunek produkować opakowania z tektury litej²⁸⁰. Sukces finansowy, jaki stał się jego udziałem, pozwolił mu na dalszy rozwój działalności, tworzenie nowych miejsc pracy i, mimo dramatycznych okoliczności polityczno-gospodarczych, pozwolił dać zatrudnianym pracownikom i współpracującym z nim rzemieślnikom nadzieję na lepszą przyszłość.

277 Studium przypadku Novol Sp. z o.o. przedstawiające historię powstania firmy i jej dokonania znajduje się w rozdziale 13.

278 Cytaty pochodzą z relacji założycieli firmy z okazji jubileuszu 40-lecia firmy, więcej na: <https://www.facebook.com/NOVOL40/>, post z 4.06.2018 r.

279 *Sztuka zwyciężania: jak to robią polscy przedsiębiorcy?* 2007, ERNST & YOUNG ENTREPRENEUR OF THE YEAR, Harvard Business Review Polska, s. 11.

280 M. Mikołajczak, *Udało nam się! Rozmowa z Adamem Kenkel, współwłaścicielem firmy Werner Kenkel*, www.packaging-polska.pl

Werner Kenkel od początku kierował się zasadami, które nie były powszechnie stosowane w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, w których dominował sektor gospodarki uspołecznionej i coraz bardziej zaostrzał się kryzys gospodarczy: „godnie i na czas płacić ludziom za pracę, uczciwie płacić należne państwu podatki i szanować wszystkich klientów, dostawców i odbiorców przez uczciwą i partnerską współpracę z nimi”²⁸¹. Dzięki zaangażowaniu w rozwiązywanie problemów środowiska lokalnego Werner Kenkel zyskał miano „Ojca Rozwoju Przedsiębiorczości Gminy Włoszakowice”, gdzie prowadził działalność.

Werner Kenkel Sp. z o.o. – kreator rozwoju przedsiębiorczości lokalnej

W końcu lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, w czasach niedoborów i braków, Werner Kenkel z Włoszakowic w Wielkopolsce, widząc niszę w segmencie pakowania różnych towarów, zaczął na własny rachunek produkować opakowania z tektury litej. Był rok 1979²⁸². Mimo bardzo trudnego okresu, na jaki przypadł rozwój działalności Wenera Kenkel, popyt na jego wyroby stale rósł, dzięki czemu początkowo czteroosobowa firma sukcesywnie się rozwijała. Właściciel zdecydował więc o zakupie działki, by na niej zbudować nowy zakład produkcyjny, gdzie zamierzał przenieść działalność z wynajmowanego garażu. W niedługim czasie dołączyli do niego bracia, a zakład zyskał nową nazwę – Werner Kenkel i Spółka.

Założyciel firmy miał poczucie, że rozwijając działalność w swojej rodzinnej miejscowości, jednocześnie daje możliwość pracy i nadzieję na lepsze jutro okolicznym mieszkańcom, ale także właścicielom małych zakładów rzemieślniczych, z którymi Werner Kenkel współpracował. Poszerzając w kolejnych latach działalność, Kenkel uwzględnił ten aspekt i nowe inwestycje konsekwentnie lokował w swojej rodzinnej gminie, co przyczyniało się do jej wielostronnego rozwoju. Werner Kenkel chętnie dzielił się swoją wiedzą i doświadczeniem, zachęcając mieszkańców Gminy Włoszakowice do zakładania własnych przedsiębiorstw, często wyzwał ich potencjał i przyczyniał się do urzeczywistniania nowych inicjatyw gospodarczych, co skutkowało rosnącą w gminie liczbą podmiotów prowadzących działalność. Władze gminy, po latach, doceniając zaangażowanie przedsiębiorcy w tym obszarze, uznały go „Ojcem Rozwoju Przedsiębiorczości Gminy Włoszakowice” i uhonorowały specjalnym wyróżnieniem.

Od samego początku Werner Kenkel budował przyjazne relacje z władzami lokalnymi, realizując wiele wspólnych i zakrojonych na szeroką skalę projektów. Spółka włączała się m.in. w budowę lokalnej infrastruktury, znacznymi kwotami wspierała szkoły, przedszkola i różne organizacje społeczne z terenu gminy. Przedsiębiorca był szczegól-

281 M. Rataj, H. Florek, *Studium przypadku firmy „Werner Kenkel” Spółka z o.o. w Krzycku Wielkim Producent tektury falistej i Opakowań. Rozwój umocowany społecznie* [w]: P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *WPEŁYW Społecznej Odpowiedzialności Biznesu I ETYKI BIZNESU NA ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2007, s. 269.

282 Opracowano we współpracy z Panem Antonim Samolem, na podst. informacji na stronie www.wernerkenkel.com.pl oraz na podst. M. Rataj, H. Florek, Op.Cit.

nie zaangażowany w pomoc dzieciom, osobom pokrzywdzonym przez los i niepełnosprawnym. Pieniądze, które przekazywał Gminie Włoszakowice, pozwalały na sfinansowanie wakacji letnich, paczek świątecznych, odzieży oraz pomocy szkolnych, które za pośrednictwem Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej, trafiały do potrzebujących.

Werner Kenkel swoją odpowiedzialność wobec najbliższego otoczenia rozumiał znacznie szerzej i podejmował odważne inicjatywy, aby pomagać innym, chociaż niekiedy, ze względu na uwarunkowania zewnętrzne ostatnich dekad XX wieku, nie udawało się doprowadzić ich do pozytywnego końca, jak choćby utworzenie Domu Dziecka w rodzinnej gminie przedsiębiorcy (co było jego ogromnym pragnieniem), mimo że zakupiono już w tym celu pałac. Następnie razem z Gminą Włoszakowice próbował powołać fundację, która miała stworzyć Zakład Terapii Zajęciowej dla osób niepełnosprawnych. Niestety, pomimo zaawansowania tego projektu, nie udało się go zrealizować w pierwotnej formie. Jednak firma Werner Kenkel wraz z Gminą Włoszakowice założyła Fundację „Jesteśmy Więc Pomagamy”, która działa do dzisiaj, angażując się w organizację szkoleń dla rodziców i opiekunów osób niepełnosprawnych, mających na celu naukę skutecznego porozumiewania się z osobami niepełnosprawnymi, wspomagania procesu terapii oraz rozwijania znajomości podstawowych zasad udzielania pomocy przedmedycznej tym osobom. Ostatecznie też udało się doprowadzić do powstania Środowiskowego Domu Samopomocy dla dziennego pobytu osób niepełnosprawnych we Włoszakowicach, na który Gmina przeznaczyła budynek, a firma Werner Kenkel asygnowała środki na jego adaptację, remont i wyposażenie. Werner Kenkel nie doczekał otwarcia ŚDS, ale placówka nosi jego imię, w uznaniu zasług, jakie miał dla jej utworzenia.

Werner Kenkel wspierał również rozwój nowych kadr – jego przedsiębiorstwo chętnie przyjmowało uczniów szkół średnich i studentów na praktyki, udostępniało też materiały dotyczące firmy do opracowania prac magisterskich.

Jednocześnie Werner Kenkel kierował się żelaznymi zasadami, które przekazał swoim synom – Adamowi i Damianowi: „godnie i na czas płacić ludziom za pracę, uczciwie płacić należne państwu podatki i szanować wszystkich klientów, dostawców i odbiorców przez uczciwą i partnerską współpracę z nimi”²⁸³. Te zasady nie były powszechnie stosowane w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, w którym dominował sektor gospodarki uspołecznionej. Prywatny przedsiębiorca – Werner Kenkel – niezależnie od płaconych w całości i na czas wynagrodzeń, wypłacał pracownikom także premie, specjalne gratyfikacje, bony i nagrody świąteczne oraz weekendowe. Firma przeznaczała też znaczne kwoty na szkolenia pracowników oraz podnoszenie ich kwalifikacji w trakcie praktyk i studiów. Ponadto pracownikom udostępniano na dogodnych warunkach ośrodki wczasowe, które z czasem nabyła firma, a także świadczone szeroką pomoc i dofinansowanie z funduszu socjalnego. Dbalność o pracowników przejawiała

283 M. Rataj, H. Florek, Op.Cit., s. 269.

się także w organizowaniu licznych imprez integracyjnych. Werner Kenkel pomagał swoim pracownikom również w rozwiązywaniu problemów mieszkaniowych. W tym celu zbudowano budynek wielorodzinny dla dziewięciu rodzin (2002) we Włoszakowicach, a ponieważ okazało się, że potrzeby w tym zakresie są dużo większe, podjęto decyzję o budowie kolejnego budynku, ale już dla osiemnastu rodzin (2005), który powstał w Krzycku Wielkim.

Równocześnie Werner Kenkel stale inwestował zarabiane pieniądze w rozwój firmy, dzięki czemu tworzył wiele nowych miejsc pracy, będąc „spiritus movens” lokalnej gospodarki. W końcu lat osiemdziesiątych firma zatrudniała już ponad 150 osób.

Okres transformacji był bardzo trudny dla firmy, jednak Werner Kenkel nie poddał się i kontynuował działalność. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych Adam i Damian Kenkelowie wspólnie z ojcem współtworzyli od podstaw nowy podmiot – Werner Kenkel Sp. z o.o. w Krzycku Wielkim w Gminie Włoszakowice, działający przez pewien czas równoległe ze spółką cywilną – Werner Kenkel i Spółka. Obydwa przedsiębiorstwa ostatecznie połączyły się w 2000 roku, by następnie już działać jako Werner Kenkel Sp. z o.o. w Krzycku Wielkim z oddziałem we Włoszakowicach.

Na przestrzeni lat firma nieco zmieniała swój profil działania, co nieustannie wiązało się z dalszymi inwestycjami oraz tworzeniem nowych miejsc pracy zarówno w Krzycku Wielkim, jak i we Włoszakowicach, a także w Bochni w Małopolsce, gdzie wybudowano od podstaw trzeci zakład produkcyjny. Oznaczało to również powstanie Werner Kenkel Bochnia Sp. z o.o., co ostatecznie wpłynęło na stworzenie Grupy Werner Kenkel. Zakład produkcji opakowań z nadrukiem fleksograficznym, uruchomiony w 2014 roku w Bochni jest najnowocześniejszym zakładem produkcyjnym w branży, ale Adam i Damian Kenkelowie nie poprzestali na tym i w kolejnych latach zrealizowali duże inwestycje w Krzycku Wielkim i w ... Bochni, zapewniając zatrudnienie 1300 pracownikom. W 2018 roku Grupa Werner Kenkel – jako producent tektury falistej i opakowań jest nowoczesnie zarządzaną, dynamicznie rozwijającą się firmą o europejskim formacie. Do spółki powoli wkracza trzecie pokolenie właścicieli, podtrzymując tradycje firmy rodzinnej, która w 2019 roku będzie obchodziła jubileusz 40-lecia swojego powstania.

Adam i Damian Kenkel do dziś kierują się w biznesie zasadami przekazanymi im przez ojca – Wernera Kenkel. Kierowane przez nich przedsiębiorstwa, z poszanowaniem środowiska naturalnego, zapewniają wartościowe miejsca pracy, przyjazne relacje z klientami i dostawcami, znaczne wpływy do budżetów gmin, w których działają i do budżetu państwa. Propagując postęp społeczny, nieprzerwanie prowadzą też działalność charytatywną poprzez fundację „Jesteśmy Więc Pomagamy” oraz czynnie wspierają wszelkie inicjatywy społeczne. Kontynuując dzieło Wernera Kenkel w oparciu o wyznawane przez niego wartości, jego następcy osiągnęli spektakularny sukces w branży, co dopinguje ich do dalszego rozwoju przedsiębiorstw w Krzycku Wielkim oraz Bochni.

W następnych latach można się spodziewać kolejnych inwestycji Grupy Werner Kenkel przyczyniających się do wspólnego lepszego jutra.

Firma Gabrieli i Grzegorza Kośmider **Gabi-Plast z Krotoszyňa**, produkująca początkowo różne elementy i opakowania z tworzyw sztucznych powstała, ponieważ jej założyciele zamiast zainwestować w podniesienie standardu swojego domu, postanowili zainwestować w maszynę. Dzięki odwadze, pracowitości i wytrwałości w pokonywaniu licznych przeszkód osiągnęli sukces, którym dzielą się ze swoimi pracownikami, klientami, dostawcami i otoczeniem, nie tylko lokalnym.

Integracja i praca ze środowiskiem lokalnym - Gabi-Plast Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe Gabriela Kośmider

Wszystko zaczęło się w czerwcu 1983 roku w piwnicy domu Gabrieli i Grzegorza Kośmidrów w Krotoszyńnię²⁸⁴. Gabriela Kośmider, jako chemik z wykształcenia, mogła rozpocząć działalność w branży przetwórstwa tworzyw sztucznych, a trzeba pamiętać, że nie każdy mógł to zrobić, jedynie osoby o odpowiednich kwalifikacjach otrzymywały pozwolenie. Nowo założona firma była prekursorem w swojej dziedzinie, ponieważ w tamtym czasie właściwie nie było podobnych podmiotów w Polsce. Dzisiaj właścicielka firmy wspomina tamten czas jako „drogę przez mękę”. W jednym z wywiadów tak opowiadała o początkach firmy: „Jako młode małżeństwo otrzymaliśmy kredyt na budowę domu, a jego część przeznacziliśmy na zakup maszyny. (...) nasze niewielkie pomieszczenie warsztatowe nie pozwoliło nam, abyśmy mogli zatrudnić pracownika. Musieliśmy wszystko robić sami na 20 m². Naszym pierwszym pomysłem była wkładka do chlebaka, który produkowała krotoszyńska firma. I tak to się zaczęło. Dzięki naszej dużej potrzebie stworzenia czegoś nowego i pracowitości daliśmy podstawy dzisiejszej firmie”²⁸⁵.

W początkowym okresie działalności firmy wielkim hitem okazała się miseczka do lodów wyprodukowana przez Gabi-Plast, ciesząca się szczególnym powodzeniem wśród producentów lodów z nadmorskich miejscowości. Pierwszy sukces dał młodym przedsiębiorcom poważny impuls do dalszego rozwijania firmy, mimo, że przedsiębiorstwo musiało stale pokonywać niezliczone przeszkody. W rozwijaniu firmy było wiele trudnych momentów: „Najtrudniejsze na samym początku było pozyskanie i zdobycie zaufania wśród odbiorców na takim rynku, raczkującym w latach osiemdziesiątych, krok po kroku skłanianie ludzi do lepszego sposobu zapakowania swoich produktów. Były momenty, że do końca miałam wątpliwości odnośnie inwestowania w nowe produkty,

284 Opracowano we współpracy z Panią Gabrielią Kośmider oraz na podst. informacji na stronie www.gabiplast.pl

285 A. Stodyczka, *Gabriela Kośmider: Drzemie w nas ogromny potencjał!*, www.sukcesjestkobieta.pl, 10.01.2016.

bałam się, czy dam radę”²⁸⁶ – wspomina Gabriela Kośmider.

Właścicielka firmy podkreśla, że przez cały czas prowadzenia działalności, jej „celem jest praca w oparciu o system wartości etycznych i biznesowych opartych na takich zasadach jak: przestrzeganie prawa i etyki biznesu, szanowanie godności pracowników, tolerancja, kierowanie się zasadami fair play oraz duża integracja i praca ze środowiskiem lokalnym”²⁸⁷. Praktycznym przejawem takiego podejścia są wyjątkowe relacje z klientami i partnerami biznesowymi, jakie właścicielom Gabi-Plast udało się przez lata nawiązać. Kierując się dewizą „solidność w partnerstwie” Gabi-Plast zbudowała swoją pozycję rynkową. Staranie o jak najlepsze warunki współpracy z klientami z czasem przerodziło się w zainicjowanie powstania Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Firm Opakowaniowych Gabi-Plast Group, które zrzeszało blisko 100 hurtowników opakowań (1999) i działało przez kilka lat. Członkowie grupy wzajemnie wspierali się oraz konsolidowali swoje zamówienia, dzięki czemu możliwe było uzyskanie korzystniejszych cen u producentów ku zadowoleniu klientów całej grupy.

W sukcesach Gabi-Plast istotny udział mają pracownicy firmy, których po pewnym czasie firma mogła zatrudnić. Właściciele tworzyli miejsca pracy dbając, aby były bezpieczne, jednocześnie zapewnili pracownikom atrakcyjne wynagrodzenia oraz możliwość rozwoju zawodowego, dzięki licznym szkoleniom finansowanym przez firmę, a wszystko to w przyjaznej, rodzinnej atmosferze. Tradycją stały się częste spotkania integracyjne (również poza Krotoszynem), wycieczki oraz wspólne uroczystości i prezenty dla pracowników z okazji jubileuszy firmy. Do dzisiaj ponadstandardowa dbałość o pracowników należy do priorytetów firmy.

Zaangażowanie Gabi-Plast na rzecz środowiska lokalnego przejawia się między innymi we współpracy z młodzieżą i studentami. Pomimo, że w firmie nie było potrzeby przyjmowania pracowników sezonowych, od czerwca do końca września zatrudniano młodzież do różnych prac, pozwalających jej poznać funkcjonowanie firmy. W ten sposób, dzięki pracy w Gabi-Plast młodzi ludzie mogli zarobić na ciekawe wakacje, książki czy chesne, a także nauczyć się odpowiedzialności i obowiązkowości. Opisana akcja jest realizowana od wielu lat. Co roku w czasie wakacji zatrudnianych jest około 30 młodych osób, przy stałym zatrudnieniu 16 pracowników. Szczególnie chętnie zatrudniana jest młodzież z terenów wiejskich. Od samego początku właściciele poświęcali dużo czasu młodym pracownikom, przekazując im wiedzę zawodową, a także prowadząc rozmowy o charakterze wychowawczym. Zarząd Gabi-Plast od dawna jest otwarty na pomoc młodzieży w zdobywaniu doświadczenia zawodowego również w trakcie praktyk zawodowych. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom młodych osób, co roku przyjmuje na miesięczne praktyki zawodowe uczniów Zespołu Szkół Zawodowych w Krotoszynie, co stanowi niemałe wyzwanie dla tej niewielkiej firmy. Firma wypracowała bardzo cie-

286 Ibidem.

287 Ibidem.

kawy sposób organizowania praktyk. Ich uczestnicy podzieleni na grupy – jako „oddzielne przedsiębiorstwa” – rozdzielają między siebie zadania, tak aby doprowadzić do wyprodukowania danego produktu, jego sprzedaży i rozliczenia, jednocześnie ucząc się przedsiębiorczości.

Gabi-Plast chętnie też udostępnia materiały studentom piszącym prace magisterskie lub licencjackie. W ten sposób firma pomaga im wchodzić na rynek pracy i poznawać jego wymagania.

Właściciele Gabi-Plast, bardzo związani ze środowiskiem lokalnym, szybko ujawnili swoje wyjątkowe zaangażowanie w inicjatywy kierowane głównie do dzieci i młodzieży uprawiających sport oraz do osób niepełnosprawnych, a realizowane na terenie gminy i powiatu Krotoszyn, z czasem również wykraczające poza ten obszar. Firma od lat wspiera lokalne szkoły, przedszkola oraz różne organizacje, np.: Klub Sportowy Krotosz, Centrum Sportu i Rekreacji WODNIK Krotoszyn, Krotoszyński Klub Sportowy ASTRA, Klub Sportowy ARDENS czy Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie. Gabriela Kośmider szczególnie cieszy się z całorocznego wsparcia klubu juniora w karate, wsparcia ogólnopolskiego Towarzystwa Atletycznego w Sumo, czy Turnieju Tenisowego o Puchar Gabi-Plast. Przedsiębiorstwo wspomaga również imprezy hippiczne, biegi przełajowe, a także inne imprezy sportowe.

Na swoim koncie firma ma m.in. konkurs dla dzieci i młodzieży na najlepsze oceny w szkole, zrealizowany wspólnie z Gazetą Krotoszyńską, w którym Gabi-Plast ufundowała stypendia i wycieczki dla najlepszych uczniów. Właściciele firmy włączali się też w akcję „Cała Polska Czyta Dzieciom” oraz w organizację meczów siatkówki i koszykówki „Gramy dla Rafała” na rzecz chorego chłopca zbierającego pieniądze na operację. Pomoc Gabi-Plast od lat trafia także do Polskiego Związku Niewidomych oraz wielu innych organizacji.

Gabriela Kośmider, mimo rozlicznych zobowiązań, aktywnie działała w Europejskim Forum Właścielek Firm oraz pisała artykuły do gazety wydawanej przez forum, uczestniczyła w kampanii „Polki mają głos – kobiety XXI wieku” oraz publikacji „Kobiety XXI wieku”, mających na celu wsparcie Fundacji Ewy Błaszczuk „Budzik”. Chętnie też dzieli się swoją wiedzą w ramach Akademii Zarządzania Przyszłością.

Gabi-Plast, choć jest niewielką firmą, na stałe zapewniła sobie miejsce wśród liderów branży przetwórstwa tworzyw sztucznych w Polsce. W ciągu 35 lat działalności jako producent opakowań jednorazowego użytku firma sukcesywnie rozwijała się zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych. Budując nowe obiekty magazynowe, nowoczesny pawilon ekspozycyjny oraz rozwijając zaplecze produkcyjne, Gabi-Plast przyczyniała się do współtworzenia lokalnej gospodarki swojej miejscowości i gminy. Zasłużyła się także w regionie oraz na forum krajowym, ma również liczne zasługi

dla promocji polskiej gospodarki za granicą, co potwierdzają niezliczone wyróżnienia i nagrody, m.in. tytuł „Ambasador Polskiej Gospodarki” przyznany Gabrieli Kośmider przez Ministra Spraw Zagranicznych.

Firma założona w 1984 roku przez dr. Stanisława Hana, **Hasco-Lek we Wrocławiu**, początkowo zajmowała się produkcją kosmetyków dostarczając m.in. perfumy i wody po goleniu. Po kilku latach działalności skoncentrowała się na wytwarzaniu farmaceutyków, co przyczyniło się do dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa, utworzenia setek wartościowych miejsc pracy i dało początek spektakularnym działaniom prospołecznym²⁸⁸.

Zaradni przedsiębiorcy prywatni potrafili wypracować całkiem wysokie dochody, co w gospodarce permanentnego niedoboru wynikało głównie z łatwego zbytu ich dóbr i usług. Ich sukcesy budziły gniew władzy, a prywatny przedsiębiorca często stawał się „wrogiem publicznym”. Mimo stałego stosowania represji wobec rodzimego sektora prywatnego i ograniczania skali jego działania, władze, zdając sobie sprawę, że przedsiębiorstwa państwowe nie zdołają zapewnić pożądanego poziomu produkcji, napływu do kraju walut wymiennalnych i nowoczesnej wiedzy technicznej, w 1976 r. zezwoliły na powstawanie w Polsce przedstawicielstw przedsiębiorstw zagranicznych, de facto firm z udziałem kapitału zagranicznego. Wbrew oczekiwaniom władz, w Polsce nie pojawiły się przedstawicielstwa dużych zachodnich koncernów, a firmy nowe, często zakładane były przez Polaków mieszkających zagranicą i dlatego nazywano je „polonijnymi”. Były to przedsiębiorstwa drobnej wytwórczości, bo do niej początkowo ograniczono udział obcego kapitału²⁸⁹. Z czasem poszerzano zakres przywilejów tych podmiotów – przywilejów, których nie miały inne przedsiębiorstwa.

Mimo trudnych warunków, w jakich funkcjonowali prywatni przedsiębiorcy, coraz więcej osób próbowało działać na własny rachunek, żeby sobie, swoim bliskim i sąsiadom poprawić byt, żeby pracować w przyjaznej atmosferze i po prostu zrobić coś dobrego dla innych. Jedną z takich osób był Marek Antczak, który uruchomił Firmę Budowlaną Marek Antczak i kierując się uczciwością i rzetelnością wobec klientów oraz współpracowników, ciężką pracą i konsekwencją wniósł wkład nie tylko w budowanie nowoczesnego Kalisza w sensie materialnym, ale również w sensie wartości niematerialnych.

288 Studium przypadku PPF Hasco-Lek S.A. przedstawiające historię powstania firmy i jej dokonania znajduje się w rozdziale 13.

289 W. Gierańczyk, *Rola przedsiębiorstw w polskiej gospodarce w okresie transformacji ustrojowej*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Nr 8, Warszawa-Kraków 2006, s. 94.

Lokalny patriotyzm Firmy Budowlanej Marek ANTCZAK

Założona przez Marka Antczaka w 1981 roku Firma Budowlana Marek Antczak²⁹⁰ jest znana i ceniona w Kaliszu ze względu na zasługi dla swojego miasta i regionu. Początkowo to rodzinne przedsiębiorstwo zatrudniało sześć osób i w pierwszych latach swojej działalności koncentrowało się przede wszystkim na pracach ogólnobudowlanych i remontowych, głównie na rynku lokalnym. Wieloletni współpracownik firmy, inżynier Roch Kostowski tak wspomina ten okres: „Pierwsze lata działalności firmy to było budowanie jej struktur, badanie możliwości rynku. Wszystko w przyjacielskiej, wręcz rodzinnej atmosferze. Nie było sztywnego podziału na zarząd i pracowników – wszyscy pracowali równie ciężko. Utrzymywaliśmy także relacje nieformalne – wspólne spotkania imienninowe, wakacje – pracownicy czuli się częścią rodzinnego biznesu”. Dla rozwoju firmy duże znaczenie miały: podejście Marka Antczaka do pracowników i zasady, jakimi kierował się od początku prowadzonej działalności, o czym mówi: „Zasady, którymi się kieruję to przede wszystkim uczciwość i rzetelność wobec klientów i współpracowników. Zawsze starałem się być lojalnym i uczciwym wobec zespołu. Wiele osób pracuje w mojej firmie od 20, 30 lat. Doskonale wiedzą o tym, że w dniu wypłaty mają zawsze zagwarantowane pieniądze. Nigdy nie było tak, by pracownik nie otrzymał zapłaty za swoją pracę, nawet kiedy borykaliśmy się z różnymi problemami. Osoby zatrudnione w naszej firmie, mają zawsze umowy o pracę – to ważne, aby czuły się bezpiecznie i miały pewność, że mogą to bezpieczeństwo zagwarantować swoim rodzinom. Takie podejście procentuje także w ostatnich latach, gdy na rynku trudno o dobrych fachowców, odpowiedzialnie podchodzących do powierzonych im zadań. My takie osoby przyciągamy właśnie naszym podejściem do pracowników”. Dzięki wyjątkowej umiejętności prowadzenia rozmów i zjednywania sobie ludzi przez Marka Antczaka, zarówno pracowników, jak i partnerów biznesowych, a także dzięki zdobywanemu z czasem doświadczeniu, jego firma budowlana z lokalnej stała się regionalną, a z czasem ogólnopolską, ponieważ zaufali jej najwięksi inwestorzy. Na przestrzeni lat zwiększała zakres działalności – początkowo o realizację dużych inwestycji budowlanych, a w latach 90. także o działalność w systemie deweloperskim. W swoim portfolio przedsiębiorstwo ma obiekty biurowe, mieszkaniowe, przemysłowe oraz użyteczności publicznej w systemie generalnego wykonawstwa na terenie całej Polski. Poza działalnością deweloperską firma realizuje również własne inwestycje budowlane.

W ciągu ponad 37 lat działalności Marek Antczak stworzył dziesiątki, a następnie setki wartościowych miejsc pracy – obecnie zapewnia zatrudnienie około 250 osobom. Roch Kostowski podkreśla: „Szef zawsze dba o ludzi – na budowie muszą mieć najlepszy sprzęt, odpowiednie narzędzia i materiały, aby mogli wydajnie pracować. Zawsze przestrzegamy też odpowiednich norm BHP. Przez tyle lat działalności udało nam się uniknąć poważnych wypadków na budowach”. Dbałość pracodawcy o pracowników

290 Opracowano we współpracy z Panią Elwirą Jastrzębską oraz na podst. informacji Firmy Budowlanej Marek Antczak, skąd pochodzą również wszystkie cytaty, a także strony www.antczak.pl

i ich bezpieczeństwo od początku przekładało się na jakość i rzetelność wykonywanych przez firmę zleceń. „Zawsze staram się by nasze realizacje były na najwyższym możliwym poziomie, wykonane z dobrej jakości materiałów i zgodnie ze sztuką budowlaną oraz dostępnymi technologiami. Chciałbym, aby służyły ich właścicielom przez lata. Duże znaczenie przywiązujemy także do obsługi klientów. Do każdego z nich podchodzimy indywidualnie. Jesteśmy otwarci na ich sugestie i pomysły. Nigdy nie zostawiamy klienta samego. Nawet w okresie, kiedy minie gwarancja, staramy się rozwiązywać jego problemy” – podkreśla Marek Antczak.

Dbałość o pracowników w połączeniu z solidnością i rzetelnością wobec partnerów, z którymi FB Antczak współpracuje oraz wobec klientów, umożliwiły przedsiębiorstwu realizację tysięcy inwestycji w całym kraju, w tym wybudowanie blisko 3100 mieszkań i domów. Marek Antczak podsumowując działalność swojej firmy, mówi: „Mamy na swoim koncie sporo obiektów, z których jesteśmy dumni. Wiele z nich uzyskało prestiżowe wyróżnienia m.in. Mistera Budownictwa. Największy sentyment mam z pewnością do budynku Kaliszanki. Był to jeden z naszych pierwszych dużych projektów. Skorzystaliśmy z wysokiej jakości materiałów i dziś, po latach, budynek świetnie się prezentuje i stanowi wizytówkę miasta. Ponadto budowaliśmy, m.in. dla firmy Pratt & Whitney czy Big Stara. Warto wspomnieć także o obiektach mieszkaniowych, jak choćby Zielone Łąki w Kaliszu, które uzyskują chyba najwyższe ceny na rynku wtórnym”. Trzeba podkreślić, że wiele z realizowanych przez firmę inwestycji znajduje się w Kaliszu i w Wielkopolsce, co sprawia, że Firma Budowlana Marek Antczak ma istotny wkład w budowaniu Kalisza i nowej Polski. Inwestycje firmy Marka Antczaka dają doskonałą podstawę do dalszego rozwoju miasta i podnoszenia jego atrakcyjności jako miejsca dla nowych i prestiżowych inwestycji, a także do zamieszkania, co stanowi wyraz dbałości i troski o lokalną społeczność. Tak traktuje Marek Antczak kolejny ważny dla Kalisza projekt – kompleks biurowo-hotelowo-kulturalny – Calisia One. Dawna fabryka fortepianów „Calisia” została kupiona przez firmę w październiku 2015 r. Budynek, o ciekawej architekturze i świetnej lokalizacji w centrum miasta od lat niszczał. Deweloper postanowił przywrócić mu dawny blask i rozbudować. W Calisia One będzie działał m.in. pierwszy w okolicy hotel Hampton by Hilton, a część budynku przeznaczono na biura w standardzie klasy A. Dla dewelopera realizacja tej inwestycji to idea, która wykracza poza względy czysto biznesowe. „To w Kaliszu od 37 lat realizujemy najwięcej swoich inwestycji, zarówno w segmencie mieszkaniowym, jak i generalnego wykonawstwa. Zależało nam by nasz najnowszy projekt stanowił dla miasta i lokalnej społeczności swego rodzaju wartość dodaną. W naszej opinii rewitalizacja jest jednym z trendów, bez którego niemożliwy jest dziś zrównoważony rozwój centrów miast. Trend ten widać dobrze na rynkach europejskich, gdzie modernizowane perełki architektury idealnie uzupełniają ofertę nieruchomości. Chcemy by Calisia One już niedługo stała się jedną z wizytówek miasta. Budynek ma swój niezaprzeczalny potencjał, a my krok po kroku przywracamy mu dawną świetność” – tłumaczy Marek Antczak.

Marek Antczak poza swoją firmą, od wielu lat zaangażowany jest w życie lokalnej społeczności, aktywnie i na różne sposoby wspiera szereg ważnych przedsięwzięć, instytucji i organizacji. Przedsiębiorstwo FB Antczak nierzadko jest sponsorem lokalnych wydarzeń sportowych czy kulturalnych, jak: Kaliskie Spotkania Teatralne, Ogólnopolski Festiwal Zespołów Muzyki Dawnej Schola Cantorum, czy Wystawa Grand Press Photo. Firma wspiera także Kaliskie Towarzystwo Kolarskie i trzecioliigowy zespół seniorów Kaliskiego Klubu Sportowego. Jest też sponsorem krajoznawczych wypraw „Prosna od źródeł”, czasami pomaga charytatywnie.

Marek Antczak swój udział w rozwoju lokalnej społeczności widzi także jako wspieranie przedsiębiorczości. Od wielu lat jest prezesem Regionalnej Izby Gospodarczej w Kaliszu, która wspiera małe i średnie przedsiębiorstwa poprzez realizację na ich rzecz kompleksowych usług informacyjnych, szkoleniowych i doradczych. Jest także członkiem Kaliskiej Rady Biznesu, która działa przy Prezydencie Miasta Kalisza.

Marek Antczak – lokalny patriota, mecenas kaliskiej sztuki, poprzez swoją pracę, projekty inwestycyjne, a także zaangażowanie społeczne, niewątpliwie uświetnia grono Zasłużonych dla Miasta Kalisza.

Szersze otwarcie polskiej gospodarki dla inwestorów zagranicznych i przedsiębiorstw z udziałem kapitału prywatnego nastąpiło w latach 1986–1988, kiedy to możliwe stało się tworzenie podmiotów joint ventures. Udział kapitału zagranicznego nie mógł przekraczać w nich 49%, a resztę udziałów mogły wносить wyłącznie przedsiębiorstwa państwowe. Koniec lat osiemdziesiątych to prawdziwy boom na tworzenie firm prywatnych – firm, które w odróżnieniu od przedsiębiorstw państwowych były znacznie lepiej zarządzane, efektywniej wykorzystywały swoje zasoby, pragnęły oferować odbiorcom swoich produktów i usług dobrą jakość w odróżnieniu od powszechnej „bylejakości”, a swoją rolę rozumiały szerzej niż tylko wypracowanie zysku. Bez nakazów i specjalnych instrukcji inwestowały zarabiane pieniądze w rozwój, tworzyły wartościowe miejsca pracy, rozwijały relacje z kontrahentami w oparciu o rzetelność, jak również angażowały się w różnorodne inicjatywy prospołeczne. Do takich firm należą m.in. **Pro Novum z Katowic** i **Sezup Clima z Piły**.

Wydawałoby się, że **Pro Novum** jako firma, która na podstawie badań wykonuje oceny stanu technicznego cieplno-mechanicznych urządzeń elektrowni, nie ma nic wspólnego z sytuacją w służbie zdrowia czy promocją wydarzeń kulturalnych, jednak poza wyjątkowymi relacjami, jakie przedsiębiorstwo wypracowało ze swoimi interesariuszami, aktywnie wspierało śląską służbę zdrowia, kulturę i edukację młodzieży.

Wspieranie służby zdrowia, edukacji i kultury przez Przedsiębiorstwo Usług Naukowo-Technicznych „Pro Novum” Sp. z o.o.

Przedsiębiorstwo Usług Naukowo-Technicznych „Pro Novum” Sp. z o.o.²⁹¹ – rozpoczęło swoją działalność w 1987 roku w Katowicach, pierwotnie pod nazwą Przedsiębiorstwo Usług Naukowo-Technicznych i Handlowych „Pro Novum” Sp. z o.o. Od początku był to podmiot prawa handlowego z polskim kapitałem prywatnym. Wspólnikami założycielami było sześć osób fizycznych, jednak po pierwszych kilku latach w Spółce pozostały trzy: dr inż. Jerzy Trzeszczyński (który do dzisiaj jest Prezesem Zarządu i wspólnikiem), mgr inż. Jerzy Dobosiewicz oraz dr Wojciech Brunné (który do dzisiaj jest Członkiem Zarządu i wspólnikiem). Pro Novum od początku działało jako firma inżynierska, ekspercka w branży energetycznej. Obecnie Pro Novum jest firmą, która na podstawie badań wykonuje oceny stanu technicznego ciepłno-mechanicznych urządzeń elektrowni.

Pro Novum od początku swojej działalności w miarę możliwości wspierało inicjatywy, które dziś zaliczane są do Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Pierwszymi działaniami na rzecz dobra publicznego było dofinansowywanie służby zdrowia. Pro Novum było jednym z głównych sponsorów nowopowstającego Oddziału Anestezjologii i Intensywnej Terapii Szpitala Miejskiego w Dąbrowie Górniczej oraz Kliniki Rehabilitacji Śląskiej Akademii Medycznej w Katowicach. Spółka finansowała remonty i zakupy sprzętu medycznego, a czasem też leków potrzebnych do przeprowadzania zabiegów w tych i innych placówkach, co zdecydowanie poprawiało standard obsługi pacjentów.

Ponadto Spółka, mimo, że działała krótko i głównie koncentrowała się na własnym rozwoju, to jednak aktywnie włączyła się we wspieranie lokalnej kultury, przekazując środki na: dofinansowanie wystaw w katowickich galeriach sztuki (m.in. wystawy Jerzego Dudy-Gracza), Śląski Fundusz Stypendialny im. Adama Graczyńskiego dla uzdolnionej artystycznie młodzieży czy Pikniki Bluesowe organizowane na terenie Zameczku Myśliwskiego w Promnicach.

Z upływem czasu działania te były kontynuowane i rozwijane. Spółka angażowała się także w inne inicjatywy, w tym na rzecz własnych pracowników, którym stworzono bardzo dobre warunki pracy, płacy i zapewniono szeroki zakres świadczeń pozapłacowych, co sprawiło, że firma stała się wyjątkowo przyjaznym pracodawcą. Do podtrzymywanej do dzisiaj tradycji firmy wszedł Weekend z Pro Novum. Jego pierwszą edycję zorganizowano z okazji piątej rocznicy utworzenia spółki i od tamtego czasu Weekend z Pro Novum odbywa się każdego roku we wrześniu.

W późniejszych latach, w ramach własnego programu „Pokonać bariery”, Spółka zaczęła systematycznie przeznaczać środki na pomoc w leczeniu i rehabilitacji osób niepełnosprawnych, chorych i znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej – głównie

291 Opracowano we współpracy z Panią Ewą Trzeszczyńską, Prokurentem oraz na podst. informacji na stronie www.pronovum.pl

dzieci. Grupa kilkunastu dzieciaków otrzymała status „podopiecznych Pro Novum”, co oznaczało, że ich potrzeby są traktowane przez Zarząd firmy priorytetowo i to im, w pierwszej kolejności, próbuje się pomóc. Rodzice podopiecznych Pro Novum pozostają w stałym kontakcie z firmą i na bieżąco informują o przebiegu leczenia i rehabilitacji. W ramach tego programu Spółka przekazała również środki finansowe na rzecz Społecznego Towarzystwa Hospicjum Cordis w Mysłowicach. Do dzisiaj Pro Novum wspiera Śląskie Stowarzyszenie Edukacji i Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych AKCENT.

Ponadto, z myślą o najmłodszych pacjentach, Pro Novum uczestniczy w finansowaniu przedsięwzięć dla dzieci – pacjentów katowickich szpitali. Są to przedstawienia teatralne, przygotowane głównie przez aktorów Teatru za Jeden Uśmiech z Krakowa oraz przez aktorów współpracujących z krakowską Fundacją „FUNKOMITYWA” w ramach projektu „Klinika Złotego Smoka”. W ostatnich latach takie przedstawienia odbywały się z okazji Dnia Dziecka, Mikołajek czy Święta Czekolady, m.in. dla dzieci ze Szpitala im. Stanisława Leszczyńskiego w Katowicach przy ul. Raciborskiej, dzieci z Ośrodka Rehabilitacyjno-Oświatowego dla Dzieci Niepełnosprawnych, Katowickiej Fundacji Pomocy Dzieciom Kalekim, a także dla małych pacjentów Górnośląskiego Centrum Zdrowia Dziecka im. Jana Pawła II.

Jednocześnie Pro Novum, nadal będąc młodym przedsiębiorstwem na dorobku, poszerzało swoje wsparcie dla wydarzeń kulturalnych. Firma zaangażowała się w promocję muzyki współczesnej, zwłaszcza tworzonej przez polskich kompozytorów i wykonywanych przez polskich wykonawców ze szczególnym uwzględnieniem tzw. pokolenia '51. Spółka – jako sponsor – ma swój udział w nagraniu i wydaniu ponad 30 płyt ze współczesną muzyką kameralną – głównie w wykonaniu Kwartetu Śląskiego. Poza tym Pro Novum od lat wspiera finansowo takie wydarzenia muzyczne, jak np.: Międzynarodowy Festiwal Skrzypcowy, Międzynarodowy Festiwal Muzyki Kameralnej „Kwartet Śląski i jego Goście”, festiwal „Brand-New Music” oraz inne wydarzenia muzyczne, będąc także „dobrym duchem” tych przedsięwzięć. Spółka nawiązała również współpracę z Orkiestrą Muzyki Nowej, wspierając jej liczne występy w kraju i za granicą. Pro Novum, angażując się od ponad 25 lat w promocję muzyki współczesnej, współpracuje z zaprzyjaźnionymi instytucjami, takimi jak: Radio Katowice S.A., Akademia Muzyczna w Katowicach, Fundacja „Młoda Muzyka Śląska”, Fundacja „Musica Pro Bono”, Impresariat Krzysztof Batog czy Stowarzyszenie Absolwentów i Sympatyków Liceum Muzycznego w Katowicach. Artyści okazują swoją wdzięczność uświetniając swoimi występami jubileusze Spółki, a kompozytorzy, jak Aleksander Lasoń, a potem jego uczeń Aleksander Nowak, pisząc specjalnie dla niej utwory kameralne.

Poza przedstawionymi przykładami zaangażowania Pro Novum dla dobra publicznego, spółka niemal dwie dekady temu zaczęła wspierać finansowo Szkołę Podstawową nr 2 (wcześniej Publiczne Gimnazjum) im. Jana Pawła II w Porąbce i pomoc tę świadczy do

dzisiaj. Przekazywane przez Pro Novum środki przeznaczano na doposażenie specjalistycznych pracowni, zakup pomocy naukowych i remonty sal lekcyjnych.

Pro Novum stawia na młode talenty, dlatego chętnie funduje nagrody dla laureatów kolejnych edycji konkursu organizowanego przez Oddział Zagłębia Węglowego Stowarzyszenia Elektryków Polskich w Katowicach oraz Wydział Elektryczny Politechniki Śląskiej „Z elektryką przez świat”. Firma zaangażowała się też we wspieranie sportowej aktywności inżynierów, czego efektem była wieloletnia współpraca ze Stowarzyszeniem Sportowo-Kulturalnym „ELEKTRO” z Łazisk Górnych przy organizacji Halowych Mistrzostw Polski Energetyków w Tenisie.

Spółka jest także aktywnym członkiem licznych organizacji, np.: Izby Gospodarczej Energetyki i Ochrony Środowiska, Regionalnej Izby Gospodarczej w Katowicach, Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej (AHK Polska), VGB PowerTech e.V., Stowarzyszenia Elektryków Polskich oraz Klubu Polskich Laboratoriów Badawczych POL-LAB.

Pro Novum od początku swojej działalności angażuje się w akcje na rzecz różnych grup swoich interesariuszy. W ciągu 30 lat na cele dobroczynne spółka przekazała ponad 2,2 mln zł, dofinansowała wydanie 31 płyt, a także zorganizowała 36 kilkudniowych wyjazdów integracyjnych (w tym zagranicznych) dla swoich pracowników. Te długoterminowe i ponadprzeciętne działania są kontynuowane i rozwijane, a spółka od lat otrzymuje liczne podziękowania od osób, organizacji i innych podmiotów wdzięcznych za ofiarność i hojność.

Co nie mniej istotne, przez cały czas Zarząd firmy doskonalił jej funkcjonowanie, co znalazło odzwierciedlenie we wdrożonych i certyfikowanych systemach zarządzania. Pro Novum posiada m.in. zintegrowany system zapewnienia jakości zgodny z normą ISO 9001:2015, zintegrowany system zarządzania w dziedzinie ochrony środowiska zgodny z normą ISO 14001:2004, zintegrowany system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodny z normą PN-N 18001:2004. W 2008 roku decyzją Ministra Gospodarki Pro Novum nadano status Centrum Badawczo-Rozwojowego, który posiada do dzisiaj.

Przedsiębiorstwo Usług Naukowo-Technicznych „Pro Novum” Sp. z o.o. z Katowic ma niewątpliwe zasługi w budowaniu od początku transformacji do chwili obecnej nowej Polski.

Ryszard Bednarek, uruchamiając firmę **Sezup Clima** początkowo świadcząca usługi w branży budowlanej, od początku był zwolennikiem inwestowania w rozwój firmy

i w kapitał ludzki. Pomimo skrajnie trudnych okoliczności w końcu lat osiemdziesiątych i faktu, że Polska była pogrążona wtedy w głębokim kryzysie, postanowił, że uczciwość i rzetelność będą wartościami, na których oprze relacje z wszystkimi interesariuszami firmy, tj.: pracownikami, klientami, dostawcami, partnerami, instytucjami publicznymi oraz organizacjami społecznymi – dla wspólnego dobra.

Przedsięwzięcia na rzecz pracowników i społeczności lokalnej Sezup Clima Sp. z o.o.

Tworząc Zakład Usługowo-Produkcyjny SEZUP w 1988 roku w Pile Ryszard Bednarek, mając za sobą doświadczenia życia i pracy w PRL-u, postanowił, że uczciwość w biznesie będzie podstawą jego działalności, a relacje z pracownikami oraz otoczeniem lokalnym będą wizytówką przedsiębiorstwa²⁹². Nie odstępował od tej żelaznej zasady przez 30 lat. Firmę, która początkowo zajmowała się świadczeniem usług w branży budowlanej, Ryszard Bednarek tworzył wspólnie z osobami, które podobnie jak on, zdecydowały się na opuszczenie posad w państwowym kombinacie budowlanym, chociaż nie było wiadomo, jak się potoczą ich losy. Trzeba przypomnieć, że w końcu lat osiemdziesiątych Polska była pogrążona w głębokim kryzysie, ale zespół Sezup tworzyli młodzi, aktywni i nastawieni na sukces ludzie, przez wiele lat stanowiący trzon kadry nowej firmy.

Ryszard Bednarek, jako naturalny lider i Prezes Zarządu spółki, od początku był zwolennikiem inwestowania w rozwój firmy i w kapitał ludzki. Dążył więc do jak najszybszego przeniesienia bazy firmy z wdzierżawionych (wraz z wyposażeniem) pomieszczeń produkcyjnych, do własnych obiektów, co udało się zrealizować już w trzecim roku działalności. Sezup zakupił wtedy nieruchomość razem z gruntami i zapleczem produkcyjno-magazynowym oraz wyposażeniem mechanicznym, które zostały po likwidowanych zakładach Iniańskich LINUM. Wiązało się to z pewnymi nakładami na dostosowanie nieruchomości do potrzeb firmy i doprowadzeniem jej do pożądanego stanu. Po kilku latach, w związku z dalszym rozwojem firmy, zrealizowano nową inwestycję – wybudowano budynek biurowy, a także rozbudowano i zmodernizowano dotychczasowy warsztat produkcyjny i zaplecze magazynowe. W tym czasie Ryszard Bednarek, doprowadził do zmiany struktury własnościowej przedsiębiorstwa, pozostając Prezesem Zarządu i nadając mu rodzinny charakter. Jednocześnie spółka wyspecjalizowawszy się w instalacjach klimatyzacyjnych i wentylacyjnych, zmieniła też nazwę na Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe SEZUP CLIMA.

Wkrótce rozszerzono zakres działalności firmy o wznoszenie hal przemysłowych w technologii lekkiego szkieletu stalowego, co w niedługim czasie spowodowało konieczność dalszej rozbudowy bazy produkcyjno-usługowej i socjalno-biurowej. W kolejnych latach także realizowano następne inwestycje związane z poszerzaniem działalności.

292 Opracowano na podst.: R. Bednarek, L. Tysiański, R. Rataj, *Studium przypadku działań na rzecz środowiska lokalnego jako sposobu budowania wizerunku firmy „Sezup Clima” Sp. z o.o.* - *Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe* [w]: P. Kulawczuk, A. Poszwiecki (red.), *Op.Cit.*

Inwestycje w rozwój Sezup Climy generowały także wzrost przychodów miasta Piła, a przede wszystkim umożliwiały tworzenie nowych, wartościowych miejsc pracy i tym samym przyczyniały się do dobrobytu mieszkańców i rozwoju gospodarczego regionu, na terenie którego firma działała.

Trzeba też podkreślić, że dzięki inwestycjom i poszerzaniu zakresu działania firmy, stale poprawiały się warunki pracy, rozwoju i awansu zawodowego coraz liczniejszej grupy pracowników przedsiębiorstwa. Ryszard Bednarek, wierząc, że powodzenie firmy zależy od umiejętności skojarzenia celów strategicznych firmy z interesami prywatnymi poszczególnych pracowników, od początku starał się, aby tak było w przypadku zespołu Sezup Clima. Dlatego stale stwarzał swoim pracownikom możliwości doskonalenia umiejętności i poszerzania wiedzy, przeznaczając na te cele znaczną część corocznych dochodów firmy. Nie szczędził funduszy na szkolenia pracowników (również w Europie Zachodniej), ale także na wyposażenie kadry w nowoczesne urządzenia do produkcji (w tym maszyny), elektronarzędzia, środki transportu, rusztowania i inne elementy podnoszące jednocześnie bezpieczeństwo pracy, co w tamtych czasach nie było normą. Na wyróżniające relacje między Zarządem firmy i pracownikami wpływały również uczciwe zasady wynagradzania pracowników. Pod tym względem Sezup Clima i dziś może stanowić wzór dla innych przedsiębiorstw.

Od początku działania firmy uczciwość i rzetelność Sezup Climy przejawiały się także w relacjach z innymi interesariuszami – klientami, dostawcami, partnerami, instytucjami publicznymi oraz organizacjami społecznymi. Przedsiębiorstwo działało z poszanowaniem środowiska naturalnego i z uwzględnieniem potrzeb lokalnej społeczności. Spółka, choć nie raz borykała się z własnymi problemami, chętnie pomagała innym w rozwiązywaniu problemów. Zaangażowanie Sezup Climy na rzecz społeczności lokalnej przejawiało się w wielu obszarach i budziło podziw. Przedsiębiorstwo dało się poznać jako dobroczyńca ośrodków pomocy społecznej i służby zdrowia (przekazując darowizny finansowe i rzeczowe w postaci wykonanych prac m.in. na rzecz placówek dla dzieci specjalnej troski), instytucji kultury (wspierając m.in. Festiwale Teatrów Rodzinnych, wystawy i biennale artystyczne, będąc mecenasem Zespołu Szkół Muzycznych), instytucji sportowych (wspierając m.in. działalność Piłskiego Klubu Żużlowego „Polonia”, przy czym warto dodać, że Ryszard Bednarek jest jego społecznym prezesem), miejscowych parafii (wspierając je w remontach obiektów sakralnych), a także jako propagator zachowań proekologicznych, w tym technologii związanych z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii. Działań Sezup Climy i Ryszarda Bednarka zrealizowanych na rzecz mieszkańców Piły i okolic nie sposób wymienić. Jednym z wielu przykładów może być powstanie z inicjatywy Ryszarda Bednarka pierwszego w Pile krytego sztucznego lodowiska, które firma w całości wykonała i w znacznej części sfinansowała. Spotkało się to z entuzjastycznym przyjęciem przez mieszkańców miasta i znacznie uatrakcyjniło możliwości aktywnego spędzania czasu w mieście dzieciom, młodzieży i dorosłym, a także organizowania lekcji wychowania fizycznego.

Innym przykładem społecznego zaangażowania Sezup Climy jest wsparcie finansowe budowy pomnika Jana Pawła II, który powstał w Pile.

Unikatowe w końcu lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku postępowanie Ryszarda Bednarka dowodzi, że przedsiębiorca poczucie odpowiedzialności wobec społeczeństwa po prostu miał w sobie i swoją rolę postrzegał jako lidera podmiotu, który nie tylko ma osiągać zyski, ale też potrafi dzielić się nimi dla dobra publicznego. Wymienione wartości do dzisiaj są fundamentem działalności przedsiębiorstwa, a nagroda Semper Fidelis – Zawsze Wierny jest dobitnym tego potwierdzeniem. Nagroda Semper Fidelis została przyznana firmie w 2017 r. za uzyskanie przez dwadzieścia kolejnych lat tytułu i certyfikatu „Przedsiębiorstwo Fair Play”, które za każdym razem było poprzedzone skrupulatną weryfikacją firmy. Sezup Clima, przedsiębiorstwo nagradzane przez różne gremia na forum lokalnym, regionalnym i krajowym, niewątpliwie ma swój znaczny udział w budowaniu gospodarki i społeczności Ziemi Pińskiej.

Boom na tworzenie firm prywatnych spotęgowała ustawa o działalności gospodarczej z 23.12.1988 r., która weszła w życie 1 stycznia 1989 r. Ustawa ta usankcjonowała prywatną działalność gospodarczą, zapewniła też m.in. prawo do 100% udziału kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwach, automatycznych wakacji podatkowych oraz częściowych zwolnień celnych dla firm z kapitałem zagranicznym²⁹³. Pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku w Polsce działało ok. 600 tys. prywatnych zakładów rzemieślniczych, które dawały zatrudnienie około 1,5 mln pracowników²⁹⁴. Łącznie z przedsiębiorstwami prywatnymi o innych formach prawnych w końcu 1989 roku było w Polsce ponad 800 tys. podmiotów prywatnych²⁹⁵, które w znacznej części uczestniczyły w transformacji gospodarczej kraju w kolejnych latach i dały początek nowoczesnej Polsce.

9.3. Podsumowanie

Lata 1956 – 1989 w historii Polski budzą wiele kontrowersji, mają zagorzałych przeciwników, ale też niemałe grono osób z nostalgią wspominających PRL. Z czasem zapomnieniu ulega to, co złe, a chętniej pamięta się to, co dobre, zwłaszcza gdy było się młodym. Żyjąc w tamtych czasach i obecnie trzeba z całą stanowczością podkreślić, że PRL opóźnił powojenną odbudowę Polski w sensie materialnym i cofnął w rozwoju społecznym, co pod wieloma względami wpłynęło na zacofanie cywilizacyjne kraju. Omawiany okres był czasem demoralizacji i rozkładu społeczeństwa szczerzego na siebie przez władze publiczne, które stale wskazywały nowego „wroga”, zasługującego na

293 W. Gierańczyk, *Op.Cit.*, s. 94.

294 www.zrp.pl

295 E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, *Ewolucja przedsiębiorstw w Polsce w okresie transformacji gospodarki po 1989 roku* [w]: *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, rok LXXI – Zeszyt 2, 2009, s. 331.

potępienie, wykluczenie społeczne, ukaranie, a nawet wypędzenie z kraju. „Zielonymi wyspami” odpowiedzialności wobec społeczeństwa były jednostki w podmiotach tzw. gospodarki uspołecznionej – ludzie, którzy mimo niesprzyjających okoliczności starali się być przyzwoici i podejmować inicjatywy dla dobra publicznego. Rzemieślnicy i inni prywatni przedsiębiorcy, których większość pojawiła się u schyłku PRL wnosili nową jakość do rzeczywistości, pokazując, że działalność dla zysku można pogodzić z inicjatywami dla dobrego społecznego, chociaż nikt tego nie nakazał. Warto dzisiaj o nich wszystkich pamiętać i jeśli jest szansa – podziękować za wkład w budowanie współczesnej Polski.

10. Odbudowa demokracji i tworzenie szans dla społecznie odpowiedzialnego biznesu Wolnej Polski. Marzenie o wolnej i społecznie odpowiedzialnej Polsce 1989



Wstęp

Przemiany społeczne, instytucjonalno-prawne oraz gospodarcze na przełomie lat 80-tych i 90-tych XX wieku miały swe źródła w protestach robotniczych. Były one reakcją na pogarszające się warunki życia, wzrost cen towarów konsumpcyjnych oraz problemy z zaopatrzeniem w podstawowe produkty. Spontaniczne protesty w grudniu 1970 r. nastąpiły w odpowiedzi na podwyżkę cen żywności średnio o 23%. Podobna sytuacja wystąpiła w sierpniu 1980 r., po podwyżkach cen mięsa i wędlin, kiedy to protestujący stocznioowcy, poza postulatami przywrócenia do pracy zwolnionych Anny Walentynowicz i Lecha Wałęsy, żądali także wprowadzenia podwyżki płac o ówczesne 2000 zł oraz wprowadzenia dodatków drożyznianych. Sytuacja powtórzyła się pod koniec lat 80-tych, kiedy wysoka inflacja, braki zaopatrzeniowe oraz pogłębiający się kryzys gospodarczy znacząco obniżyły jakość życia w Polsce. Marzenia o wolnej i społecznie odpowiedzialnej Polsce zaczęły ziszczać się w 1989 r., ale pierwsze lata transformacji ustrojowej nie przyniosły oczekiwanych zmian. Terapia szokowa i towarzyszący jej upadek wielu przedsiębiorstw oraz likwidacja ponad 2 mln miejsc pracy, przy szalejącej inflacji, powodującej drastyczny spadek realnych dochodów pracowników, na pewno nie były tym, czego oczekiwali protestujący robotnicy.

Niniejszy rozdział ma na celu pokazanie działań przedsiębiorstw z zakresu CSR w pierwszych latach transformacji ustrojowej. Zostaną one ukazane na tle zmian instytucjonalno-prawnych oraz ówczesnej sytuacji gospodarczej.

10.1. Oczekiwania społeczne w 1989 roku

Protestujący robotnicy zakładali, że w nowym systemie społeczno-gospodarczym ich sytuacja szybko się poprawi. Doświadczenia USA i krajów Europy Zachodniej sugerowały,

wały, że sytuacja materialna oraz możliwość konsumpcji różnych dóbr i usług w grupie robotników może być znacznie lepsza. Robotnicy oczekiwali, że będą partycypować w większym stopniu w zarządzaniu publicznym majątkiem oraz że staną się jego rzeczywistymi współwłaścicielami. Ponieważ to oni wzięli na siebie największe ryzyko oraz ponieśli ofiary związane z protestami społecznymi, spodziewali się jakiejś rekompensaty nie tylko w postaci docenienia ich roli, ale przede wszystkim poprawy warunków życia.

10.2. Sytuacja gospodarcza na przełomie lat 80-tych i 90-tych XX wieku

Podwaliny pod rozwój przedsiębiorczości w Polsce stworzyły uchwalone w grudniu 1988 r. ustawy Mieczysława Wilczka, ministra przemysłu w rządzie M. Rakowskiego, w tym w szczególności „Ustawa o działalności gospodarczej”²⁹⁶ oraz „Ustawa o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych”²⁹⁷.

Zgodnie z „Ustawą o działalności gospodarczej” podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej stało się wolne i przysługiwało każdemu na równych prawach. W sferze działalności gospodarczej dozwolone było wszystko, co nie zostało prawem zabronione. Ustawa upraszczała prawne wymogi podjęcia działalności przez osoby fizyczne – wystarczyło zwykłe zgłoszenie do ewidencji prowadzonej przez organ administracji państwowej stopnia podstawowego. Ograniczała też liczbę rodzajów działalności, na które potrzebne są koncesje. Dzięki ustawie do końca 1989 r. powstało 600 tys. nowych podmiotów gospodarczych, ale zniesienie reglamentacji benzyny i węgla oraz wprowadzenie wolnych cen, m.in. mięsa i jego przetworów, przy istniejącej nierównowadze popytu i podaży, doprowadziło do hiperinflacji.

W tych okolicznościach dla nowego rządu Tadeusza Mazowieckiego walka z inflacją stała się priorytetem. Reformy pod nazwą Planu Balcerowicza miały na celu wprowadzenie odpowiednich ram instytucjonalno-prawnych dla gospodarki rynkowej, w tym zmian własnościowych, jednak szczególną wagę przywiązywano do walki z inflacją. Dużą rolę odegrała tu ustawa o podatku od wzrostu wynagrodzeń (tzw. popiwek)²⁹⁸. Nowy podatek od ponadnormatywnego wzrostu wynagrodzeń zmuszał przedsiębiorstwa, przekraczające dopuszczalny wzrost płac, do odprowadzania wysokich podatków. Chociaż inflację udało się stopniowo obniżyć (co przedstawia Tabela 4), to restrykcyjna polityka gospodarcza doprowadziła do głębokiej recesji w latach 1990-1991. Szczególnie ucierpiał wtedy przemysł, poddany twardym regułom rynkowym oraz procesom prywatyzacji. W latach 1990-1991 objęto przekształceniami własnościowymi 1258 przedsiębiorstw państwowych, z których 534 zlikwidowano z przyczyn ekonomicznych.

296 Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, Dz.U.1988, nr 41, poz. 324.

297 Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych, Dz.U.1988 nr 41, poz. 325.

298 Ustawa z dnia 27 grudnia 1989 r. o opodatkowaniu wzrostu wynagrodzeń w 1990 r., Dz.U. 1989 nr 74, poz. 438.

Prywatyzacji bezpośredniej poddano 416 przedsiębiorstw, a 308 skomercjalizowano²⁹⁹. Największe koszty transformacji ponieśli pracownicy. Liczba miejsc pracy zmniejszyła się z 17,6 mln w 1989 r. do 15,1 mln w roku 1993. Pojawiło się nieznane dotąd zjawisko bezrobocia, a liczba osób bezrobotnych już w 1990 r. przekroczyła 1 mln, by w 1993 r. zbliżyć się do 3 mln osób. Nawet ci, co zachowali miejsca pracy, musieli pogodzić się z drastycznym obniżeniem płacy realnej. Jej spadek w samym roku 1990 wyniósł 24,4%.

Tabela 4. Wskaźniki makroekonomiczne w początkowym okresie transformacji, 1989-1994

Wskaźnik	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Liczba podmiotów gospodarczych		1269051			1988079	
Liczba pracujących	17558	16485	15772	15357	15118	15282
Liczba bezrobotnych (w tys.)	..	1126	2156	2509	2890	2838
Stopa bezrobocia rejestrowanego (w %)	..	6,5	12,2	14,3	16,4	16,0
Zmiany płacy realnej (w %)	+9,0	-24,4	-0,3	-2,7	-0,3	+1,7
Stopa inflacji (w %)	251,1	585,8	70,3	43,0	35,3	32,2
Tempo wzrostu gospodarczego (w %)	0,2	-11,6	-7,0	2,6	3,8	5,2
Zmiana nakładów inwestycyjnych (w %)	-2,4	-10,1	-4,1	0,4	2,3	8,1
Zmiana produkcji sprzedanej przemysłu	-0,5	-24,2	-8,0	2,8	6,4	12,1

Źródło: *Polska 1989-2014*, GUS, Warszawa, 2014.

10.3. CSR na początku okresu transformacji

Według Fredericka (1978, 1986, 1998) korporacje mają moralny obowiązek działać na rzecz społecznego dobrostanu. Może to być działanie spontaniczne (wynikające z własnego interesu) lub wymuszone przez regulacje prawne³⁰⁰. Na początku lat 90-tych, w polskich realiach koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (ang. CSR – Corporate Social Responsibility), czyli przyjmowanie przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności za wpływ, jaki wywierają na społeczeństwo, gospodarkę oraz środowisko naturalne, była nieznana. Przedsiębiorstwa państwowe, których w 1990 r. było jeszcze 8453³⁰¹, kojarzyły się z nieefektywnością ekonomiczną i nie mogły stać się dobrym wzorem CSR, natomiast firmy prywatne, najczęściej niewielkie i pozbawione odpowiednich zasobów, zajęte były walką o przetrwanie w silnie konkurencyjnym środowisku. Słowo „społeczny” miało w tamtych czasach negatywne konotacje, bo kojarzyło się

299 *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych*, GUS, Warszawa 1992.

300 W. C. Frederick, *From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought*, Working Paper, no. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978; W. C. Frederick, *Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and avoidable in ethical affairs*, California Management Review, vol. 28, no. 2, 1986, s. 12-25; W. C. Frederick, *Moving to CSR4*, Business & Society Review, vol. 37, no. 1, 1998, s. 40-59.

301 *Polska 1989-2014*, Op.Cit.

ze starym systemem gospodarczym. Do spopularyzowania pojęcia CSR przyczyniło się powstanie w 1991 r. Giełdy Papierów Wartościowych i pojawienie się przedsiębiorstw o nowych, rozbudowanych obowiązkach informacyjnych.

10.3.1. Faza chciwości – szybka akumulacja kapitału

Zgodnie z koncepcją Carrola (1991), podstawę piramidy odpowiedzialności biznesu tworzy odpowiedzialność ekonomiczna, a dopiero po jej osiągnięciu można mówić o odpowiedzialności prawnej, etycznej i filantropijnej³⁰². W początkowych latach transformacji polscy przedsiębiorcy nie dysponowali odpowiednim własnym kapitałem, nie mieli też dostępu do zewnętrznego finansowania w postaci kredytów. Z punktu widzenia faz rozwoju CSR w Polsce na przełomie lat 80-tych i 90-tych XX w. można mówić o fazie chciwości przedsiębiorstw. Przyjmowano wtedy, że Społeczna Odpowiedzialność Biznesu polega na osiągnięciu zysków³⁰³. Uwaga przedsiębiorców była zwrócona prawie wyłącznie na akumulacji kapitału i osiągnięciu jak najlepszych wyników finansowych. Koncepcja interesariuszy³⁰⁴ była praktycznie nieznaną, więc przedsiębiorstwa nie wykazywały większego zainteresowania sytuacją pracowników, społeczności lokalnej, czy agend rządowych utrzymywanych z podatków.

Podejście do etyki w biznesie było też zupełnie inne niż obecnie. Wyniki badań wiktylizacyjnych pokazały, że w 1991 r. aż 11,6% Polaków padło ofiarą oszustw konsumencyjnych (polegających m.in. na sprzedaży podrabianych towarów lub produktów o obniżonej jakości), a w kolejnych latach wskaźnik ten jeszcze wzrastał, by w 1995 r. osiągnąć poziom 14,2%³⁰⁵. W mediach krążyło powiedzenie, że pierwszy milion trzeba ukraść. Mówiono o wilczym kapitalizmie, o tym, że przetrwają tylko najsilniejsze, najbardziej zdeterminowane podmioty gospodarcze. Opisując okres transformacji Gorynia (1998) wspomina, m.in. o „utożsamianiu reguł gospodarki rynkowej z <<prawem dżungli>> – brakiem jakichkolwiek ograniczeń prawnych i etycznych” oraz „o nawykach mafijnego i omijającego prawo działania wytworzonego przez wieloletnie praktyki czarnego i szarego rynku”³⁰⁶. Píše też o tym, że niepokojące rozmiary przybrał przemysł niektórych towarów, o dużej liczbie afer gospodarczych, z których wiele nie zostało wyjaśnionych, w rezultacie czego legalnie działające przedsiębiorstwa były z góry stawiane w niekorzystnej pozycji³⁰⁷.

W warunkach transformacji ustrojowej pojawiły się dogodne warunki do rozwoju szarej strefy oraz zorganizowanej działalności przestępczej. Instytucje państwowe

302 A. B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, vol. 34, no. 4, 1991, s. 39-48.

303 M. Friedman, *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970.

304 R. E. Freeman, *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

305 J. Szymańczak, *Przestępczość w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz, Informacja nr 643, 1998.

306 M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji, Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s.65.

307 Ibidem.

i samorządowe, charakterystyczne dla gospodarki rynkowej, dopiero się tworzyły. Co ciekawe, w 1990 r. zlikwidowano Biuro do Walki z Przestępstwami Gospodarczymi, by je reaktywować dopiero po 2 latach³⁰⁸. Przemysł, kradzieże samochodów (w 1990 r. zanotowano 5 tys. kradzieży aut, ale w 1993 r. już prawie 55 tys.), napady na TIR-y, ha-racze, a nawet porwania biznesmenów dla okupu stały się zjawiskami codziennymi. Liczba stwierdzonych przestępstw w 1988 r. wynosiła 475 tys., by w 1990 r. przekroczyć 883 tys.³⁰⁹. Od 1988 r. do 1990 r. liczba kradzieży z włamaniem wzrosła ze 140 tys. do 431 tys., liczba kradzieży rozbójniczych z 79 tys. do 159 tys., a liczba zabójstw z 530 do 730³¹⁰. Nic dziwnego, że przedsiębiorcy robili wszystko, żeby ukryć swoje dochody oraz sytuację majątkową. Publiczne epatowanie sukcesem, np. przez sponsoring czy działalność filantropijną mogło zagrozić bezpieczeństwu biznesmenów oraz ich rodzin.

10.4. Przykłady przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych

CSR opiera się na teorii interesariuszy przedsiębiorstwa, która zakłada, że aby osiągnąć sukces w biznesie, należy liczyć się z różnymi podmiotami i grupami interesu wewnętrznymi i zewnętrznymi, w tym, m.in. z klientami, pracownikami, dostawcami, mediami, władzami lokalnymi, agencjami rządowymi itp. [zob. Freeman (1984), Friedman i Miles (2002) oraz Freeman i inni (2010)³¹¹]. Jedną z najważniejszych grup interesariuszy są pracownicy. Na początku lat 90-tych XX wieku, w warunkach przerostów zatrudnienia, wyżu demograficznego oraz rosnącego bezrobocia, pozycja pracowników była bardzo słaba. Traktowani byli jako nieuchronny koszt działalności gospodarczej, który trzeba minimalizować, aby poprawić konkurencyjność. Tylko niektóre przedsiębiorstwa, w szczególności przedsiębiorstwa zagraniczne, rodzinne i działające w formie akcjonariatu pracowniczego, stosowały inne podejście do pracowników.

10.4.1. Przedsiębiorstwa zagraniczne – wyższe płace

Koncepcje CSR stopniowo trafiały na polski rynek za pośrednictwem przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego, których w 1995 r. było w Polsce już 9945³¹². Oferowały one znacznie wyższe płace i specjalne pakiety socjalne. Wybrani pracownicy, m.in. menedżerowie i przedstawiciele handlowi, poza wysokimi (jak na ówczesne warunki) pensjami i premiami, otrzymywali służbowe samochody, telefony komórkowe oraz notebooki. Nowością na polskim rynku były pakiety prywatnej opieki medycznej dla wybranych pracowników i członków ich rodzin. Firmy zagraniczne zdawały sobie sprawę, że pracownicy są ważną grupą interesariuszy i należy o nich odpowiednio zadbać. Oferując wyższe płace i lepsze warunki pracy, ściągają z rynku najlepszych kandyda-

308 M. Domański, *Przebiegłość zorganizowana w RP po 1989 roku*, *Securitologia*, Nr 2, 2013.

309 J. Szymańczak, *Op.Cit.*

310 *Ibidem*.

311 R. E. Freeman (1984), *Op.Cit.*; A. L. Friedman, S. Miles, *Developing Stakeholder Theory*, *Journal of Management Studies*, 39 (1): 1–21, 2002; R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar, S. De Colle, *Stakeholder Theory, The State of the Art*, Cambridge University Press, 2010.

312 *Ibidem*.

tów i zapewniały sobie przewagę konkurencyjną nad rodzimym biznesem. W celach wizerunkowych oraz dla upowszechnienia znajomości marki, podmioty zagraniczne angażowały się w działania sponsoringowe, finansowano na przykład sport i koncerty muzyczne, ponieważ imprezy takie przyciągały wielu uczestników i przynosiły szybki rozgłos. Wspomagały też na różne sposoby jednostki samorządu na terenach, na których zlokalizowane były ich zakłady. Korzyści były obustronne, firmy zagraniczne uzyskiwały różne ułatwienia w prowadzeniu działalności, a gminy dobre miejsca pracy i wpływy z podatków.

10.4.2. Powrót do tradycji – firmy rodzinne

Firmy rodzinne mają trochę inną hierarchię wartości niż podmioty nierodzinne. Wśród celów ekonomicznych na pierwszym planie jest utrzymanie kontroli nad firmą i dobrobyt rodziny, a wśród celów nieekonomicznych – harmonia rodzinna i podniesienie statusu społecznego³¹³. Z natury rzeczy w takich warunkach odpowiedzialność społeczna firm rodzinnych jest większa niż firm nierodzinnych. Dbając o ważną grupę interesariuszy – pracowników – tak naprawdę firmy te dbają o członków rodziny. Działania na rzecz społeczności lokalnej mają podnosić status i reputację rodziny, a nie tylko firmy.

W przeciwieństwie do wielu pojawiających się i znikających nowych biznesów, w początkach transformacji większą odpowiedzialnością wykazywały się firmy rodzinne. Często przekazywane z pokolenia na pokolenie, firmy rzemieślnicze, handlowe bądź usługowe miały długą tradycję i bardziej dbały o swoją reputację, ponieważ były zakorzenione w lokalnej społeczności. Ich właściciele zdawali sobie sprawę, że ich byt oraz byt przyszłych pokoleń zależy od rzetelnej pracy i dbałości o klienta. Ze względu na fakt, że pracownikami takich przedsiębiorstw byli również bliżsi lub dalsi członkowie rodziny, zapewniano im relatywnie dobre warunki i nie zwalniano przy każdej zmianie koniunktury.

Jednym z przykładów takich społecznie odpowiedzialnych firm rodzinnych może być przedsiębiorstwo **Tarczyński S.A.** Firma Tarczyński S.A. to czołowy producent wysokojakościowych wędlin z segmentu „premium”, lider kategorii kabanosów paczkowanych w Polsce, z ponad 45% udziałem w rynku³¹⁴. Posiada jeden z najnowocześniejszych parków maszynowych w Europie, który zlokalizowany jest w zakładzie produkcyjnym Tarczyński w Ujeźdźcu Małym. W portfolio marki znajdują się m.in.: kabanosy linii Exclusive, Extra oraz Klasyczne, wysokojakościowe parówki z szynki oraz z fileta z kurczaka, linia produktów dedykowanych najmłodszym – Gryzzale, wyroby suche, wędliny z Kotła, a także wędliny z linii Dobrosława. Produktów marki Tarczyński po-

313 J. Kotlar, A. De Massis, *Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288, 2011.

314 Opracowano na podst. informacji na stronie <https://tarczyński.pl> oraz we współpracy z Pracownikami Tarczyński S.A.

smakować można nie tylko na rodzimym rynku. W ramach szerokiej działalności eksportowej, spółka dostarcza swoje wyroby do najpopularniejszych w Europie sieci handlowych takich, jak: Sainsbury, Asda, Tesco, Morris, Coop, Kaufland, Netto, Maxima, Aldi czy Penny. Dzięki temu smak polskiej wędliny, pochodzącej od tego producenta, poznać mogą konsumenci z Niemiec, Wielkiej Brytanii, Litwy, Łotwy, Estonii, ze Szwecji, z Czech, Irlandii, Belgii, Francji, Włoch, Grecji, Rumunii czy też z Węgier.

W 2017 r. przychody ze sprzedaży wzrosły o 13,1% w stosunku do roku poprzedniego i wyniosły prawie 733 mln zł, a zysk netto spółki wyniósł 23,4 mln zł wobec 9,9 mln zł rok wcześniej³¹⁵. Firma zatrudnia obecnie 2000 osób w dwóch zakładach produkcyjnych w Ujeźdźcu Małym koło Wrocławia oraz w Bielsku Białej. Spółka znalazła się na 7. miejscu w Rankingu Najcenniejszych Polskich Marek w branży spożywczej, ogłoszonym przez „Rzeczpospolitą” w 2018 roku.

Rozwój i inwestycje – najlepsza droga do sukcesu

Elżbieta i Jacek Tarczyńscy, założyciele firmy, swoją działalność rozpoczęli w 1989 roku, otwierając zakład mięsny w Sułowie, w gminie Milicz na Dolnym Śląsku. Następnie produkcję przeniesiono do większych hal w Trzebnicy koło Wrocławia. Przez wiele lat przedsiębiorstwo było największym zakładem w tym mieście, dającym zatrudnienie setkom okolicznych mieszkańców. W 1998 roku utworzono spółkę Zakład Przetwórstwa Mięsnego „Tarczyński” Sp. z o.o., którą po pięciu latach przekształcono w spółkę akcyjną. W kolejnych latach firma dynamicznie rozwijała swoją działalność, przejmując między innymi Spółdzielnię Dobrosława oraz budując nowy – większy zakład w Ujeźdźcu Małym w gminie Trzebnica, do którego w 2007 roku przeniesiono siedzibę spółki. Na wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa wpłynęło nabycie w 2010 roku spółki Starpeck, a następnie połączenie wszystkich trzech podmiotów. W 2013 roku spółka zadebiutowała na rynku głównym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. W tym czasie nieustannie inwestowano w rozwój i rozbudowę zakładu. Modernizacja zakładu przy wykorzystaniu najnowszych technologii umożliwia wprowadzanie na rynek innowacyjnych produktów najwyższej jakości.

Potencjał ludzki

Według Państwa Tarczyńskich najcenniejsi w firmie, poza zadowolonymi klientami, są zadowoleni pracownicy, dlatego od początku swojej działalności zapewniali pracownikom przyjazne miejsca pracy, możliwości rozwoju zawodowego i awansu oraz bogaty pakiet socjalny. Przedsiębiorstwo zapewnia m.in. zindywidualizowane szkolenia z zakresu podstaw zarządzania wszystkim pracownikom na stanowiskach kierowniczych (w tym brygadzystom) oraz dofinansowuje kształcenie na poziomie studiów wyższych czy MBA. Ponadto oferuje swoim pracownikom, m.in.: program emerytalny III filar,

315 Tarczyński S.A.: W 2017 r. osiągnęliśmy przyzwoite wyniki dzięki oszczędnościom i weryfikacji oferty, portalspozywczy.pl, 27.04.2018.

opiekę medyczną, dojazdy do i z pracy, a także darmową stołówkę pracowniczą z ciepłymi posiłkami. Tarczyński S.A. we współpracy z firmą zewnętrzną organizuje wakaacje oraz obozy językowe dla dzieci pracowników, które dofinansowuje w 80%.

Pracownicy, poprzez udział w Degustacjach Pracowniczych, które odbywają się raz w tygodniu, mają wpływ na finalny wygląd i smak produktów firmy, a także na realizowane przez przedsiębiorstwo kampanie reklamowe. Spółka, monitorując opinie pracowników, prowadzi cykliczne badania ich satysfakcji. Od 2018 roku „Badanie zaangażowania pracowników” odbywa się w oparciu o Badania Instytutu Gallupa.

Spółeczna odpowiedzialność i bezpieczeństwo

Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu to istotny element działalności w ekosystemie firmy Tarczyński S.A. Dzięki ponadprzeciętnej wrażliwości społecznej właścicieleli wspierane są różne grupy społeczne, instytucje i organizacje z terenu całej Polski. Państwo Tarczyńscy wspomagają głównie sport i osoby potrzebujące. Pomocy doświadczyły m.in. chore dzieci, szkoły, domy dziecka, za pośrednictwem stowarzyszeń i fundacji – osoby poszkodowane, parafie, PCK, policja, kluby sportowe, uczelnie wyższe i wiele innych. W ramach powyższych aktywności, podejmowanych jest wiele działań służących, na przykład wyrównywaniu szans grup słabszych i zagrożonych wykluczeniem społecznym, ale także osób pokrzywdzonych przez los. Przykładowo w roku 2010 firma, wspólnie ze swoimi partnerami biznesowymi, zorganizowała dwa duże transporty z żywnością dla poszkodowanych przez powódź mieszkańców Gorzyc na Podkarpaciu oraz Bogatyni. W ramach promocji zdrowia i ruchu, którego brak jest współcześnie przyczyną nieprawidłowości postawy u dzieci, otyłości i wielu innych schorzeń, firma wspiera wrocławską drużynę futbolu amerykańskiego – Panthers Wrocław.

Tarczyński S.A. aktywnie wspiera też edukację dzieci i młodzieży. Dzieje się to między innymi poprzez współpracę ze Szkołami Zawodowymi w zakresie praktyk uczniowskich oraz z Uczelniami Wyższymi w zakresie staży studenckich. Warto podkreślić, że tylko w 2017 roku firma umożliwiła odbycie stażu 60 studentom. Dodatkowo przedsiębiorstwo zapewnia bezpłatne mieszkania stażystom, którzy mieszkają w odległości powyżej 70 km od miejsca odbywania stażu. Stażyści mogą z niego korzystać przez okres 12 miesięcy. Spółka jest też cyklicznie odwiedzana przez uczniów i studentów w ramach zajęć poglądowych realizowanych w Szkołach Zawodowych i na Uczelniach Wyższych na kierunkach związanych z technologią żywności i automatyką.

Jedną z deklaracji przyjętą przez firmę w podstawowych dokumentach korporacyjnych jest zapewnienie jej pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Firma od początku swej działalności wprowadza rozwiązania zmierzające do osiągnięcia tego celu, m.in. poprzez przyjęcie i wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. W ramach powyższej procedury prowadzi identyfikację zagrożeń wy-

stępujących w środowisku pracy i zagrożeń związanych ze sposobem jej wykonywania, podejmuje również działania, które te zagrożenia wyeliminują, bądź ograniczą do stopnia akceptowalnego dla zdrowia pracowników

Cele i wyzwania

Nowe inwestycje, podbój zagranicznych rynków i nowości w asortymencie, to najbliższe cele spółki Tarczyński. – „(...) W roku 2018 i kolejnych latach spodziewamy się znacznego wzrostu wydatków na marketing, badania i rozwój, a także związanych z rozwojem zasobów ludzkich. Rok 2018 to też rok znacznych wydatków na inwestycje rzeczowe”³¹⁶ – takie plany na przyszłość przedstawił Jacek Tarczyński, Prezes Zarządu, podsumowując wyniki spółki za rok 2017. Trzeba przyznać, że właściciele Tarczyński S.A. potrafią realizować wyznaczone cele, można więc przyjąć, że i te ambitne plany zostaną zrealizowane.

W końcu 2017 r. EJT Investment S.à r.l., spółka inwestycyjna, należąca do Elżbiety i Jacka Tarczyńskich ogłosiła publiczne wezwanie do zapisywania się na sprzedaż akcji spółki Tarczyński S.A., aby następnie wycofać spółkę z GPW, zgodnie z obowiązującymi przepisami. „Spółka jest w całości polska i taka ma pozostać. Rodzina Tarczyńskich nie zamierza w przyszłości odsprzedawać akcji spółki innemu inwestorowi”³¹⁷ – stwierdził Dawid Tarczyński odpowiedzialny za technologię, produkcję i lean management. Wraz ze swoim bratem – Tomaszem odpowiedzialnym za sprzedaż i marketing przygotowuje się do sukcesji rodzinnej firmy.

Elżbieta i Jacek Tarczyńscy swoje pierwsze kroki w biznesie stawiali w okresie transformacji gospodarczej. Rozwijając działalność oraz wzmacniając swoją markę, bez obaw i bez problemu odnaleźli się na otwartym, wolnym rynku europejskim i zmierzyli z kapitałem zachodnich koncernów. Dzięki ich ciężkiej pracy i odpowiedzialności wobec licznych interesariuszy, spółka Tarczyński stała się znanym i cenionym podmiotem nie tylko na Dolnym Śląsku. Elżbieta i Jacek Tarczyńscy umiejętnie łącząc działalność biznesową z wrażliwością społeczną, niewątpliwie mają ogromny udział w budowaniu dobrobytu współczesnej Polski.

10.4.3. Nowe technologie – nowe myślenie

Powiew świeżości do polskiego biznesu wniosły spółki nowych technologii, mające kontakt z zagranicznymi firmami i przeszczepiające na rodzimy grunt pewne nowe zachowania. Rozwój zawodowy, dobre warunki płacowe i pozapłacowe pracownikom oraz wyróżniające relacje z klientami oferowała, np. firma **REKORD SI** z branży IT, założona

316 Tarczyński S.A...., Op.Cit.

317 *„Duży producent wędlin widzi na giełdzie więcej zagrożeń niż korzyści. „Firma jest polska i taka ma pozostać”*, Business Insider Polska, 30.01.2018.

w 1989 r. w Bielsku-Białej przez Janusza Szymurę. Dostarczając oprogramowanie najpierw dla jednostek samorządu terytorialnego, a następnie także dla przedsiębiorstw, firma REKORD SI osiągnęła duży sukces rynkowy. Rozwijając swoją działalność, zawsze wykazywała się dużą dbałością o kluczowe grupy interesariuszy – klientów i pracowników, a także ponadprzeciętnym zaangażowaniem w życie lokalnej społeczności. Spektakularne inicjatywy spółki oraz Prezesa Janusza Szymury na rzecz rozwoju kultury fizycznej, a także innowacji w Bielsku-Białej, na zawsze zapisują firmę REKORD SI i jej założyciela w historii miasta i regionu³¹⁸.

10.4.4. Otwarcie granic – szansa dla firm transportowych

Przedsiębiorstwa Podkowa oraz Euro-Truck należące do Beaty i Tomasza Raptisów stanowią kolejny przykład doskonale wykorzystanych szans, jakie pojawiły się w Polsce ponad 30 lat temu. Pomysł na rozpoczęcie własnej działalności zrodził się już w okresie studiów w obecnej Szkole Głównej Handlowej. Tomasz Raptis wraz z ówczesną narzeczoną, a obecną żoną – Beatą Raptis kończąc studia postanowili wziąć sprawy w swoje ręce i założyć firmę. Tak właśnie z odwagi i marzeń latem 1987 roku powstała Podkowa³¹⁹ Spółka z o.o., która została wpisana do rejestru RHB. Pierwotnie firma zajmowała się pośrednictwem i obrotem nieruchomościami. Rok później rozszerzyła działalność wchodząc na rynek transportowy w obrębie kraju. Latem 1989 roku Podkowa wkroczyła na rynek zachodni, jako jedna z pierwszych prywatnych spółek prosto z demokratycznej już Polski, z pełnym zakresem usług transportowych i spedycji międzynarodowej, świadcząc usługi na terenie całej Europy. Pierwszymi zakupionymi przez firmę pojazdami były polskie marki, ciągniki siodłowe Jelcz oraz naczepy Zremb, którymi firma realizowała pierwsze transporty do Niemiec i Grecji.

Na początku lat 90. firma przeżywała okres bardzo prężnego rozwoju. Spółka z powodzeniem konkurowała z przewoźnikami z Europy Zachodniej, a zapotrzebowanie na jej usługi stale rosło. W odpowiedzi na duże zainteresowanie usługami transportowymi, 12 grudnia 1990 r. założona została siostrzana spółka Podkowy – Euro-Truck, która wyspecjalizowała się w transporcie przestrzennym i ponad gabarytowym. Do pierwszego zestawu marki Mercedes o kubaturze 120 cbm sukcesywnie dochodziły kolejne i tak w krótkim czasie powstała jedna z największych prywatnych firm transportowych w kraju z wyłącznie polskim kapitałem. W 1991 roku obie spółki dokonały zakupu nowoczesnego wówczas taboru – 8 nowych zestawów marki Iveco z naczepami Piacenza. Początkowo w firmach było zatrudnionych kilku pracowników biurowych i kierowców. Dziś obie firmy zatrudniają oraz współpracują łącznie z ponad 200 specjalistami.

318 Studium przypadku REKORD SI Sp. z o.o. przedstawiające historię powstania firmy i jej dokonania znajduje się w rozdziale 13.

319 Opracowano na podst. informacji na stronie www.euro-truck.pl, tesla-warszawa.com oraz na podst. artykułu *FAIR PLAY w biznesie*, www.forbes.pl, 28.08.2014.

Przez kolejne lata firmy Podkova oraz Euro-Truck rozwijały swoją działalność, wychodząc naprzeciw potrzebom klientów oraz elastycznie dostosowując zakres i jakość swoich usług do wymagań rynkowych. W 1996 roku firma Euro-Truck rozpoczęła import niemieckich naczep marki Schmitz-Cargobull oraz została partnerem m.in. takich marek jak Saf, BPW, Wabco, Knorr, Continental i naturalnie Schmitza. Od tego roku, aż do dzisiaj naczepy Schmitz są najlepiej sprzedającymi się naczepami w Europie, jak również w Polsce, co niewątpliwie uczyniło firmę Euro-Truck jednym z największych dostawców nowych naczep ciężarowych pod wynajem krótko i średnioterminowy w kraju.

Przez kolejne lata zacieśniała się współpraca z firmami wykorzystującymi oferowane przez Euro-Truck naczepy na własne potrzeby oraz z firmami transportowymi, nie tylko w zakresie wynajmu, ale również zaopatrzenia w kompleksowe usługi serwisowe i transportowe, co przyczyniło się do zajęcia czołowych pozycji w rankingach według czynników jakościowych.

Do dynamicznego rozwoju obu firm niewątpliwie przyczyniło się efektywne wykorzystanie możliwości wprowadzania innowacyjnych rozwiązań technicznych na europejskim poziomie. Było to możliwe dzięki współfinansowaniu inwestycji w ramach funduszy unijnych, m.in. na zakup największej dostępnej na unijnym rynku, profesjonalnej kabiny lakierniczej, sfinansowanej z projektu zrealizowanego w ramach sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw.

Inwestycja w nowoczesne, innowacyjne technologie oraz kompleksowa, sprawna i bezgotówkowa likwidacja szkód komunikacyjnych, także w okresie gwarancyjnym, zwiększyła współpracę z PZU oraz innymi renomowanymi firmami ubezpieczeniowymi, producentami samochodów ciężarowych i naczep, a także czołowymi spółkami leasingowymi. Kolejne inwestycje w magazyny wysokiego składowania, biura, parkingi i serwisy dedykowane firmom transportowym i leasingowym, stworzyły bezpieczną bazę do dalszego rozwoju całej grupy.

W 2016 roku Euro-Truck rozwinął Multi-kompleks handlowo-serwisowy w Mrokwie, między innymi poprzez budowę kolejnych hal oraz obiektu serwisowego w oddziale w Grzędach. W latach 2017-2018 uruchomione zostały punkty przeznaczone do sprzedaży i wynajmu pojazdów, których zadaniem jest rozwinięcie dostępności oferowanych usług w poszczególnych rejonach. Powołana została również spółka córka „Euro Rent & Finance”, dedykowana do obsługi klientów w zakresie finansowania oraz kompleksowej obsługi pojazdów m.in. na wynajem, leasing czy zakupy ratalne oraz Spółka „Tesla-Warszawa”, czyli pierwsza w Polsce wypożyczalnia najbardziej zaawansowanych technologicznie samochodów marki Tesla. Po niespełna dwóch latach działalności, idea wynajmu elektrycznych aut zyskała gigantyczne uznanie rynku, w wyniku czego Euro Rent & Finance stał się liderem na rynku polskim, proponując wyjątkowe auta dla każdego segmentu klienta.

Obecnie przedsiębiorstwa są godnymi zaufania partnerami na międzynarodowych rynkach transportowych. Firma Podkowa obsługuje przewozy ładunków, mając do dyspozycji ponad 100 koncesjonowanych zestawów ciężarowych. Podkowa duży nacisk kładzie na niezawodność taboru i terminowość dostaw, stąd inwestycje w nowoczesną flotę pojazdów renomowanych producentów siodłowych i różnego typu naczep. Z kolei Euro-Truck wyróżnia się na rynku motoryzacyjnym szerokim zakresem usług dedykowanych małym, średnim, a także dużym przedsiębiorstwom, głównie transportowym, ale również handlowym i produkcyjnym, przy ścisłej współpracy z firmami leasingowymi i ubezpieczeniowymi. Główne oddziały obu firm mieszczą się w Mrokwowie k/Warszawy na terenie ponad 3 ha kompleksu handlowo - magazynowego. Firmy współpracują z prywatnymi przedsiębiorcami i spółkami prawa handlowego oraz w ramach usług średnio i długoterminowego najmu dla instytucji Skarbu Państwa oraz firm sektorowych.

Jedną z podstaw sukcesu firm Podkowa oraz Euro-Truck jest dbałość o relacje z pracownikami i klientami. Przedsiębiorstwa powstały jako projekt rodzinny i mimo systematycznego i dynamicznego rozwoju ten wyjątkowy charakter udało się zachować. Pracownicy czują się odpowiedzialni za swoje miejsce pracy, jego otoczenie, narzędzia itp., a właściciele starają się te tendencje umacniać poprzez zagwarantowanie pakietów socjalnych, zdrowotnych oraz organizację działań wspólnie podejmowanych na rzecz społeczności lokalnej. Beneficjentami takiego podejścia są także kierowcy. Wysoko wykwalifikowana i stabilna grupa kierowców od lat związanych z firmą to w tej branży raczej wyjątek, niż reguła.

Firma Podkowa wdrożyła specjalny system wynagrodzeń dla kierowców, który uwzględnia specyfikę przepisów o płacy minimalnej w różnych krajach UE. Prowadzone są także konkursy dla kierowców. W rywalizacji promowana jest bezpieczna i bezszkodowa jazda. Dla poprawy komfortu pracy kierowców dedykowani są opiekunowie z doświadczeniem w transporcie oraz ze znajomością wielu języków obcych, co ułatwia komunikację od strony operacyjnej, a jednocześnie podnosi bezpieczeństwo w codziennych kontaktach kierowców podczas podróży. Przedsiębiorstwa inwestują w swoich pracowników także poprzez finansowanie kursów doszkalających. Starannie dobrana załoga wpisuje się w misję obu firm, w myśl której dążą one do spełniania rosnących wymagań klientów, przy jednoczesnym zapewnieniu maksymalnej efektywności.

Branża transportowa bez wątpienia wpływa na zanieczyszczanie środowiska, dlatego też właściciele firm uważają za wyjątkowo ważne, aby przy rozwoju swoich przedsiębiorstw, wprowadzać innowacyjne rozwiązania ekologiczne. Obie firmy stawiają na minimalizację uciążliwości dla środowiska naturalnego, a tam gdzie jest to możliwe na całkowitą likwidację emisji zanieczyszczeń. Przedsiębiorstwa unowocześniając swoje taboru, uwzględniają przede wszystkim to, aby spełniały one najostrzejsze wymagania techniczne i normy ochrony środowiska. Jako jedne z pierwszych zainwestowały w cią-

gniki o najwyższych normach ekologicznych EURO 6, przez co park pojazdów stał się „Zieloną Flotą”.

Lata 2016 i 2017 były szczególnie ważne w działalności środowiskowej Euro-Truck. Firma wprowadziła na polski rynek nowoczesny, a zarazem ekologiczny pojazd. Projekt Tesli to jedyny pojazd napędzany wyłącznie zasilaniem elektrycznym. Wprowadzanie takich pojazdów na rynek wiąże się z obniżeniem emisji spalin do środowiska, co jest szczególnie ważne w metropoliach, gdzie smog stanowi duży problem, dlatego też wszystkie firmy z grupy szczególnie angażują się w promowanie działań proekologicznych. We współpracy z Tesla Warszawa firmy z Mrokowa przygotowują się również do wdrożenia w pełni elektrycznych ciągników Tesla Semi, które z zasięgiem do 800 km (przy pełnym załadunku 36 ton), możliwością naładowania 80% baterii w zaledwie 30 min. w trasie oraz przystosowaniem do pełnej autonomii są oczywistym wyborem. Nowe technologie z pewnością zrewolucjonizują rynek logistyczny i z czasem w pełni zastąpią „oldschoolową” flotę ciężarówek spalinowych. Dla polskich firm będzie to jedno z pierwszych takich rozwiązań w Europie i na świecie.

Wszystkie firmy doskonale znane są społeczności lokalnej. Właściciele wspólnie z pracownikami angażują się w różnego rodzaju inicjatywy o charakterze charytatywnym i edukacyjnym. Wspierają wybrane fundacje, Szlachetną Paczkę, Wielką Orkiestrę Świątecznej Pomocy, lokalną parafię, szpitale, szkoły, strażę pożarną, organizacje i kluby sportowe oraz Gminę, na terenie której prowadzą działalność. Firmy sponsorują także różne wydarzenia sportowe, kulturalne oraz akcje społeczne.

Pracownicy chętnie angażują się w pomoc przy organizacji konferencji i targów, a także włączają się w wolontariat pracowniczy, prezentując najmłodszym środki transportu i nowinki z nimi związane na rozmaitych wydarzeniach edukacyjnych. Właściciele firm angażują się też w różnego rodzaju akcje we współpracy z Fundacją Synapsis, m.in. zatrudniając osoby z autyzmem. Właściciele wykorzystują wiele okazji, aby pomagać potrzebującym. Podczas spotkań, wśród szerokiego grona klientów i partnerów biznesowych, organizowane są licytacje oraz akcje charytatywne na rzecz potrzebujących rodzin i chorych dzieci.

Długoletnia tradycja, rzetelność, terminowość, a przede wszystkim troska o najbliższe otoczenie sprawiły, że Spółki Podkova oraz Grupa Euro-Truck obsługują wielu największych polskich oraz zagranicznych klientów, realizując tym samym przyjętą od lat politykę elastyczności i otwartości na rosnące potrzeby i wymagania klientów. Celem obu firm jest kontynuowanie i stałe rozszerzanie dotychczasowej działalności, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju usług w szerokiej dziedzinie motoryzacji.

W najbliższej przyszłości dedykowana spółka zajmie się budową inteligentnego, ekologicznego osiedla przeznaczonego szczególnie dla rodzin pracowników firm, tym sa-

mym kontynuując i realizując wizję z początku działalności.

Beata i Tomasz Raptisowie zarządzając swoimi przedsiębiorstwami, zapewniają im ciągły rozwój, wykazują jednocześnie szczególną dbałość o pracowników i o jakże istotny w branży transportowej aspekt ekologii, budują trwałe relacje ze społecznością lokalną oraz popularyzują etykę w codziennej działalności gospodarczej. Ich dokonania z pewnością stanowią przykład spełnienia marzeń o wolnej i społecznie odpowiedzialnej Polsce.

10.5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne – to takie podmioty, które realizując prywatne cele w postaci zysków właścicieli czy udziałowców, dbają równocześnie o dobrostan wszystkich grup interesariuszy: klientów, pracowników, inwestorów, społeczności lokalnej, dostawców, instytucji publicznych etc. Koncepcja CSR oznacza wprowadzanie na rynek coraz lepszych, innowacyjnych produktów i usług, zaspokajających potrzeby klientów, dbałość o środowisko naturalne, tworzenie atrakcyjnych finansowo i bezpiecznych miejsc pracy, obustronnie korzystną współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi, płacenie podatków (które są podstawą funkcjonowania państwa oraz jednostek samorządu terytorialnego), a także podejmowanie różnorodnych innych działań, które przyczyniają się do wzrostu bogactwa kraju oraz poprawy jakości życia mieszkańców.

Pierwsze lata transformacji ustrojowej nie sprzyjały działalności z zakresu CSR, poza tym koncepcja ta była w Polsce nieznana. Przedsiębiorstwa państwowe walczyły o przetrwanie, a rozwijający się biznes prywatny, pozbawiony dostępu do kredytów, koncentrował się na szybkiej akumulacji kapitału, nawet jeżeli odbywało się to kosztem pracowników lub działań z pogranicza prawa. Można powiedzieć, że firmy wykazywały się odpowiedzialnością ekonomiczną, gorzej było z odpowiedzialnością etyczną oraz społeczną. Sytuacja gospodarcza była tak zła – recesja, spadek dochodów realnych, rosnące bezrobocie, szalejąca inflacja – że tzw. transformacyjny kredyt zaufania zaczął się wyczerpywać, czego dowodem było odsunięcie od władzy ekipy solidarnościowej w 1993 roku.

W tak niesprzyjającym otoczeniu gospodarczym pojawiały się jednak pierwsze inicjatywy świadczące o kielkowaniu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Jako pierwsze, przedsiębiorstwa zagraniczne pokazywały, jak można dbać o kluczowe grupy interesariuszy – klientów i pracowników. Tym ostatnim oferowały dobre płace oraz nowoczesne warunki pracy, przez co przyciągały najlepiej wykwalifikowanych i najbardziej wydajnych pracowników. Rodzime firmy, szczególnie te które odniosły duży sukces rynkowy, zaczęły naśladować zagraniczne korporacje, ale też kierując się swoimi systemami wartości, podejmowały własne inicjatywy skierowane do licznych interesariuszy.

Opisane w tekście firmy, doceniając kluczową rolę pracowników, stworzyły im dobre warunki pracy. Zatrudniani pracownicy, wśród których byli też członkowie rodziny, nie tylko otrzymywali relatywnie dobre warunki finansowe, ale mogli też być spokojni o zatrudnienie w czasie spowolnienia gospodarczego. Dbalność o efektywność i rozwój firm sprawiła, że z powodzeniem działają do dziś i stanowią doskonałe przykłady spełnienia marzeń o wolnej i społecznie odpowiedzialnej Polsce.

11. Początki odbudowy kapitalizmu a społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce w latach 1990-1997



11.1. Uwarunkowania procesu transformacji ustrojowej w Polsce

Ciągłość procesów w wymiarze historycznym uczy, że okresy występowania poważnych zagrożeń dla przetrwania narodu zawsze rozbudzały w nim nadzieję, a z czasem przekuwane były na pozytywne zmiany, zaś poniesione ofiary dawały podstawy pod nowe możliwości rozwojowe. Takim momentem przełomowym była transformacja ustrojowa na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych schyłku XX wieku. Inicjacja pokojowej zmiany ustroju politycznego i gospodarczego państwa od realnego socjalizmu i kolektywistycznej formy gospodarowania do zachodnich standardów demokracji parlamentarnej i społecznej gospodarki rynkowej, była jednym z najciekawszych i najważniejszych wydarzeń we współczesnej historii Polski.

Zasadnicze przemiany w Polsce dokonały się w okresie pomiędzy 1990 a 1997 rokiem. Historyczny przełom zainicjowały wybory do Sejmu RP w czerwcu 1989 roku, a następnie objęcie urzędu premiera przez Tadeusza Mazowieckiego. Był to okres wyjątkowo bogaty w liczne zdarzenia, stanowiące wyraz dokonującej się transformacji, których konsekwencje ustrojowe i gospodarcze obserwujemy obecnie. Stanowią one doświadczenie kształtujące światopogląd współczesnego pokolenia jako źródło inspiracji i spórów nad kierunkami dalszego rozwoju narodowej wspólnoty.

Warto zwrócić uwagę na kontekst międzynarodowy i wewnętrzny towarzyszący transformacji. Do trwałego i pokojowego odejścia od socjalizmu w Polsce w znacznej mierze przyczyniła się sprzyjająca sytuacja międzynarodowa, w tym poparcie demokratycznej opozycji przez USA, ze szczególnym uwzględnieniem Ronalda Reagana – ówczesnego prezydenta USA oraz przez kraje Europy Zachodniej. Ścieranie się ideologii kapitalizmu i komunizmu przebiegało od lat na wielu poziomach, jednak przełom byłby niemożliwy bez głębokiej erozji ideologii komunistycznej i dezintegracji obozu sowieckiego. Wprawdzie jego zacofanie gospodarcze i niezdolność do rywalizacji z Zachodem

było oczywiste, zaś poza aparatem politycznym sprawującym władzę system ten nie miał wielu zwolenników, jednak obawiano się interwencji militarnej oddalającej odebranie Polski od obozu sowieckiego.

W procesie tym ważne znaczenie miało załamanie mocarstwowej pozycji Rosji, wywołane przegraną wojną w Afganistanie i kryzysem wewnętrznym, jaki doprowadził M. Gorbaczowa (1985-1991) do pierestrojki, odejścia od komunizmu i rozpadu Związku Radzieckiego oraz bloku państw socjalistycznych. W konsekwencji transformacja ustrojowa w Polsce stała się elementem procesu rozkładu świata ukształtowanego wskutek II wojny światowej, co wzmocniło w społeczeństwie silną orientację prozachodnią, a zarazem oznaczało odcięcie się od wpływów Rosji, opartych na powiązaniach politycznych, gospodarczych i wojskowych.

Biorąc pod uwagę kontekst wewnętrzny, transformacja systemowa w Polsce, polegająca na wprowadzeniu ustroju kapitalistycznego, była zadaniem niezwykle trudnym i ryzykownym, narażającym reformatorów na liczne zagrożenia i błędy. Złożoność tego zadania polegała na przebudowie struktury gospodarczej i dostosowaniu zacofanych przedsiębiorstw państwowych do wymogów konkurencyjności w warunkach otwartej gospodarki rynkowej. Proces ten miał przebiegać równoległe z transformacją systemu politycznego, polegającą na wprowadzeniu podstaw ustrojowych państwa demokratycznego oraz umocnieniu jego suwerenności i bezpieczeństwa. Wskutek represji po stanie wojennym znacząco ograniczono aktywność ruchu opozycji demokratycznej, zainicjowanego zrywem „Solidarności” w roku 1980. Rolę opozycji politycznej sprawowała stosunkowo nieliczna grupa intelektualistów i zawodowych polityków, którzy mieli pewną swobodę działania, dzięki poparciu zagranicy.

Ostatecznie, upadek realnego socjalizmu w Polsce, jako narzuconej formy państwa totalitarnego, okazał się nieunikniony. Na oczekiwania społeczeństwa związane z nowym ustrojem duży wpływ miały doświadczenia historyczne. Po okresie stalinowskiego terroru, a następnie w trakcie kolejnych etapów wdrażania socjalizmu, w świadomości polskiego społeczeństwa głęboko zakorzeniona była przede wszystkim całkowita dezaprobatą dla sowietyzacji kraju oraz silne pragnienie wolności i afirmacji wspólnoty narodowej. Wyrazem sprzeciwu przeciwko zniewoleniu i indoktrynacji były protesty społeczeństwa w latach 1956, 1970, 1976, prowadzące do ogólnonarodowego zrywu „Solidarności” w 1980 roku, który zakończył się stanem wojennym (1981-1983).

Do wzmocnienia poczucia tożsamości narodowej i obudzenia potrzeby wolności, a w konsekwencji do upadku ustroju totalitarnego w największym stopniu przyczynił się znamienity Polak, papież, św. Jan Paweł II oraz jego program nauczania nastawiony na odrodzenie moralne społeczeństwa, obronę praw człowieka, wzmocnienie wspólnoty narodowej i troskę o niepodległość ojczyzny. W tym kontekście jasny wydaje się cel i działania niezbędne do odzyskania w pełni suwerennego bytu i gospodarczej emancy-

pacji Polski. Demokratyzacja oznaczała potrzebę wprowadzenia w życie zasadniczych zmian ustrojowych, zapewniających wolność polityczną, ochronę prawa oraz rozbudzenie aktywności i odpowiedzialności obywateli za sprawy publiczne. Proces legislacji zmierzał do ustanowienia nowych mechanizmów i instytucji praworządnego państwa na wzór demokracji zachodnioeuropejskich.

W ogólnym przekonaniu odbudowa demokratycznego państwa wymagała przede wszystkim dekomunizacji, czyli całkowitego odcięcia się od ideologicznych korzeni i odrotu od mechanizmów narzuconego ustroju, który okazał się nienaturalną formą egzystencji, podważającą ciągłość narodowej historii, kultury i tradycji. Dlatego niezbędnym warunkiem budowy realnej demokracji było wzmocnienie bezpieczeństwa państwa, utrwalenie niezależności politycznej oraz ożywienie jednostek samorządu terytorialnego, a także odcięcie się od wpływów Rosji i budowa nowych sojuszy politycznych i wojskowych.

Warunkiem powodzenia procesu transformacji ustrojowej było stworzenie podstaw do rozwoju gospodarczego, bowiem bez silnej gospodarki nie ma możliwości utrzymania suwerenności i odbudowy demokracji. Powodzenie gospodarczej emancypacji wymagało przejścia na tory gospodarki rynkowej oraz wielokierunkowych działań operacyjnych, sprowadzających się do:

- stworzenia podstaw instytucjonalnych gospodarki rynkowej, zapewniającej ochronę prywatnej własności;
- wspomagania rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości;
- prywatyzacji państwowego majątku produkcyjnego;
- stworzenia rynku kapitałowego i ożywienia dopływu zagranicznego kapitału;
- uruchomienia mechanizmów regulacyjnych, nadzorczych i fiskalnych sprzyjających efektywności gospodarowania;
- nastawienia polityki i strategii gospodarczej na poprawę konkurencyjności gospodarki względem zagranicznego otoczenia;
- integracji gospodarczej i wojskowej z Zachodem.

Faktem jest, że nie wszystkie powyższe założenia operacyjne zostały zrealizowane w sposób optymalny, w tym zwłaszcza niektóre procesy prywatyzacyjne oraz funkcjonowanie rynku kapitałowego. W ogólnym jednak zarysie sfera realna gospodarki, z czasem działała coraz lepiej, pomimo ciągle trwających problemów ze sferą regulacyjną gospodarki.

11.2. Stan gospodarki w przededniu transformacji ustrojowej a oczekiwania społeczne

Na przestrzeni ok. 45 lat funkcjonowania aparat państwa socjalistycznego stopniowo zmniejszał swoją represyjność i tracił ideowość, koncentrując się głównie na utrzyma-

niu władzy politycznej i bezpieczeństwie. Podobną ewolucję przechodziła gospodarka od ręcznego sterowania i reglamentacji dóbr, do bardziej złożonych form kapitalizmu państwowego. Jako osiągnięcia tego okresu wskazuje się to, że zmobilizowano społeczeństwo do odbudowy kraju ze zniszczeń wojennych, stworzono podstawy przemysłu i komplementarnej gospodarki. Zapewniono powszechny dostęp do oświaty i służby zdrowia, wprowadzono pięciodniowy tydzień pracy, a możliwości awansu społecznego przyczyniły się do poczucia egalitaryzmu i równości szans dla wszystkich grup społecznych. Nie znano wówczas bezrobocia, ubóstwa i bezdomności, które obecnie stanowią istotne problemy społeczne. Rozszerzono swobodę praktyk religijnych i podróżowania. Trwałe miejsce w systemie oraz w łagodzeniu deficytów i uciążliwości życia codziennego odgrywał sektor prywatny, w tym indywidualne gospodarstwa rolne, rzemiosło i drobny handel.

Zachodzące przemiany powodowały, że jarzmo obowiązującego systemu stawało się mniej represyjne, ale obywatele w ustrojowych pryncypiach, polityce ekonomicznej i siermiężnych mechanizmach gospodarowania coraz wyraźniej dostrzegali bariery rozwoju. Wiele gałęzi gospodarki, w tym bankowość, handel zagraniczny, obrót dewizowy i inne strategiczne dziedziny objęte były monopolem państwa, zaś pozostałe sfery obejmujące kluczowe surowce, środki produkcji, energetykę i najważniejsze produkty rolne podlegały centralnej reglamentacji i kontroli cen.

Nieudane próby reform w latach osiemdziesiątych potwierdzały, że system prowadzi gospodarkę do zapaści. Jako główną przyczynę wskazuje się stan głębokiej nierównowagi, wyrażającej się permanentnym deficytem wszelkich dóbr, ponieważ system w całej swej historii charakteryzował się systematyczną nierównowagą produkcyjną, finansową i rynkową, spowodowaną nadmiernym udziałem w gospodarce sektora środków produkcji, dominacją przemysłu ciężkiego w strukturze gałęziowej oraz permanentnym deficytem czynników wytwórczych, w tym siły roboczej, surowców, materiałów i energii oraz artykułów konsumpcyjnych.

Zjawisko nierównowagi widoczne na wszystkich odcinkach, wynikało również z podporządkowania gospodarki względem ideologicznym. Sowiecki program „przebudowy świata” wyznaczał bowiem drogę industrializacji, ekspansji i rywalizacji systemów gospodarczych, nie licząc się jednak z mechanizmem rynkowym, wymogami efektywności i konsekwencjami społecznymi. Jeszcze inną przyczyną prowadzącą do nierównowagi był udział państwowej biurokracji w kierowaniu procesami gospodarczymi. Za pomocą metod administracyjnych tworzone gigantyczne przedsiębiorstwa, jednocześnie nie umiając uporać się z organizacyjną stroną ich funkcjonowania. W kierowaniu procesami gospodarczymi izolowano od siebie sferę finansową i realną, lekceważono rachunek ekonomiczny, zasady bilansowe i mechanizmy finansowania. Sposób rozliczania przedsiębiorstw premiował rozpoczynanie nowych inwestycji, które po upadku systemu pozostawały jako niedokończone konstrukcje z betonu, niejednokrotnie psujące pejzaż kraju.

Konsekwencją preferencji realizacji celów politycznych było zacofanie technologiczne, rzutujące na atrakcyjność produktów i konkurencyjność przedsiębiorstw. Większość nowoczesnych technologii, urządzeń i produktów była objęta embargiem krajów zachodnich. Niską dynamikę rozwoju tego systemu dodatkowo spowalniały odgórne i dyrektywne formy kierowania. Zwalczano wszelkie przejawy krytyki, przedsiębiorczości i inicjatywy pracowników. Zjawiska te utrudniały przejście do bardziej intensywnych form gospodarowania, zaś próby reformowania gospodarki napotykały na liczne przeszkody i bariery. Niski poziom atrakcyjności produktów szedł w parze z niskim stopniem przetworzenia, ubóstwem oferty rynkowej, niezaspokojonymi potrzebami konsumpcyjnymi społeczeństwa, z drożyzną oraz brakiem alternatywnych możliwości. Wszystko to rzutowało na efektywność gospodarki i warunki życia społeczeństwa³²⁰.

Za jedną z ważniejszych przyczyn upadku gospodarczego należy przyjąć głęboką zależność od ideologii i polityki oraz nieliczenie się ze społeczeństwem przez reprezentantów tzw. władzy ludowej. W obowiązującym systemie nadawano ideologiczną treść wszelkim kategoriom ekonomicznym. Przejawy tego zjawiska wyrażały się w: różnych formach marnotrawstwa, degradacji środowiska naturalnego, ingerowaniu w samodzielność przedsiębiorstw, dyskryminacji sektora prywatnego, hamowaniu indywidualnej przedsiębiorczości, ograniczaniu dostępu do zasobów, itd. Wszelkimi sposobami ograniczano wszystko to, co uznawano za ideologicznie obce.

Skutkiem ówczesnego ideologicznego podejścia do gospodarki były również liczne ograniczenia i niedogodności dla przedsiębiorców oraz obywateli, ucisk wobec niewielkiego sektora „prywatnej inicjatywy”, hamowanie rozwoju gospodarstw rolnych oraz niegospodarność i korupcja w sferze publicznej. Brak autorytetu władzy i konflikty ze społeczeństwem prowadziły ówczesną gospodarkę do samoizolacji i zacofania, a w końcu lat osiemdziesiątych do jej zapaści.

Powszechna akceptacja transformacji była w Polsce wyrazem stosunku do już nie działającego systemu, przed którym nie widziano żadnej przyszłości. Bezradność ówczesnego państwa i gospodarki wobec uciążliwości życia codziennego łączono z narzuconą ideologią i zależnością od ZSRR, co wpłynęło na oczekiwania społeczeństwa wobec nowego ustroju. Transformacja budziła nadzieję na odzyskanie pełnej suwerenności państwa, rozszerzenie sfery swobód obywatelskich, w tym wolności politycznych oraz powrotu do narodowej kultury i tradycji. W wymiarze ekonomicznym oczekiwano powszechnego uwłaszczenia społeczeństwa, swobody przedsiębiorczości oraz otwarcia gospodarki na integrację z Zachodem.

320 W roku 1983 wdrożono tzw. Reformę Trzech „S”, wprowadzającą zarządzanie przedsiębiorstwami na zasadach samodzielności, samorządności i samofinansowania, która stwarzała możliwości funkcjonowania na zasadach rynkowych. Niestety, reforma nie przyniosła oczekiwanych efektów ze względu na monopol państwowy wielu dziedzin gospodarowania, głęboką nierównowagę rynku oraz reglamentację podstawowych dóbr.

11.3. Przebieg reform napędzających transformację ustroju

Proces transformacji należy traktować jako pochodną „okrągłego stołu”, przy którym najważniejsze siły polityczne stworzyły formułę współpracy i pokojowego przejścia do nowego ustroju. Po zawarciu kompromisu politycznego między opozycją a elitą starego systemu, nie było przeszkód do zainicjowania procesu transformacji. Kierunki zmian bezpośrednio wiązano z politycznymi deklaracjami demokratyzacji, transparentności państwa, swobód obywatelskich, a także z reformami gospodarczymi w kierunku gospodarki rynkowej, prywatyzacji, ożywienia przedsiębiorczości, ograniczenia roli państwa w gospodarce, itd. „Polityka grubej kreski” Tadeusza Mazowieckiego oznaczała rezygnację z dekomunizacji i umożliwiła włączenie kadrowego zaplecza poprzedniego systemu do struktur politycznych i gospodarczych nowego państwa.

Trudna sytuacja gospodarcza mnożyła bieżące problemy, zaś znaczny spadek dochodu narodowego oraz wpływów państwa, przy szybkim wzroście wydatków budżetowych ograniczał możliwości przeprowadzenia reform. Dlatego w początkowym okresie postępowano dość chaotycznie, bez szczegółowszej koncepcji realizując kroki, na które było przyzwolenie polityczne. Społeczeństwo identyfikowało wyobrażenie o przyszłym państwie z realiami funkcjonowania krajów zachodnich, zwracając uwagę na wysoki standard życia i bezpieczeństwo socjalne. Tymczasem Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy i kraje zachodnie były gotowe wspierać jedynie terapię szokową.

W pierwszym etapie reform postanowiono obudzić mechanizmy przywracające równowagę rynkową. W tym celu zawieszono reglamentację artykułów konsumpcyjnych, uwolniono ceny towarów oraz zdemonopolizowano handel zagraniczny, co wywołało zalew rynku towarami importowanymi. Wszystkie te elementy razem wywołały galopującą inflację, która w warunkach dużego braku równowagi szybko przekroczyła alarmujące wielkości: „Od grudnia 1988 r. do grudnia 1989 r. ceny wzrosły o 640,3%. Zmiana poziomu cen (inflacja średnioroczna) w 1989 r. w stosunku do 1988 r. wyniosła 255,3%”³²¹. Zwiększenie inflacji pociągnęło za sobą wzrost stóp procentowych. Jak pisze G. Wójtowicz: „Oprocentowanie kredytów refinansowych w 1989 r. rosło od 44% do 140%. W styczniu 1990 r. stopa kredytu refinansowego wynosiła 36% miesięcznie (w stosunku rocznym 432%). Do czerwca spadła do 4% (w ujęciu rocznym 48%). Dążąc do ożywienia działalności gospodarczej, wprowadzono od lipca roczną stopę w wysokości 34%. Jednak nawrót presji inflacyjnej skutkowało trzema kolejnymi podwyżkami do 72% w lutym 1991 r.”³²². Jednocześnie wprowadzono stały kurs złotego wobec dolara USA w wysokości 9500 zł / USD i utrzymywano taki kurs aż do połowy maja 1991 roku. Od października 1991 r. wprowadzono pełzającą dewaluację złotego w relacji do USD w wysokości 1,8% miesięcznie. W tych warunkach, przy bardzo wysokich stopach procentowych i sztywnym, a potem stałym kursem złotego do USD, rozwinął się rynek

321 G. Wójtowicz, *Narodowy Bank Polski w okresie transformacji*, „Bank i Kredyt”, nr 5-6, 2006, s. 4.

322 Ibidem, s. 10.

umożliwiający spekulacje walutowe na ogromną skalę, dający jego uczestnikom możliwość osiągania wielkich zysków, bez ponoszenia jakiegokolwiek ryzyka. W grudniu 1989 roku Sejm uchwalił ustawę o stosunkach kredytowych, która pozwalała bankom na wprowadzenie zmiennego oprocentowania kredytów w relacji do wcześniej zawartych umów kredytowych, które przewidywały oprocentowanie stałe. Było to ewidentne złamanie rzymskiej zasady mówiącej, że prawo nie działa wstecz, co doprowadziło do dramatycznego pogorszenia sytuacji finansowej kredytobiorców, w tym zwłaszcza zadłużonych kredytami inwestycyjnymi. W takich warunkach nastąpił chaos gospodarczy, całkowite zamrożenie inwestycji, zatory płatnicze, przestoje, załamanie produkcji i bezrobocie.

W okresie wysokiej inflacji najbardziej dokuczliwe dla przedsiębiorstw okazały się zatory płatnicze, powodujące przestoje w produkcji oraz chroniczny brak materiałów, surowców i półproduktów, które kierowane były na eksport celem pozyskania dewiz. W okresie tym przedsiębiorstwa nie miały żadnych możliwości pozyskania kredytu obrotowego, stąd upowszechniła się praktyka opóźniania zapłaty, co oznaczało szybki spadek wartości należności, wzrost kosztów, a ostatecznie straty oraz utratę płynności. Zjawisko to powiązane z wysokimi stopami procentowymi, trwające w istocie do Światowego Kryzysu Finansowego w 2007 roku, stało się główną przyczyną zadłużenia i zahamowania inwestycji, co w konsekwencji osłabiło lub doprowadziło do upadłości znaczną część przedsiębiorstw. Zatem główną przyczyną upadku stoczni, hut i innych dużych przedsiębiorstw bynajmniej nie była ich konkurencyjność i jakość produkcji, lecz brak finansowania działalności operacyjnej przez banki³²³.

Wprowadzenie mechanizmu rynkowego połączono z otwarciem granic, zniesieniem monopolu handlu zagranicznego oraz wszelkich ograniczeń w obrocie walutowym. Uwolnienie handlu zagranicznego wywołało w społeczeństwie erupcję przedsiębiorczości, która przyjęła formę, tzw. „dzikiego kapitalizmu”, polegającego na wykorzystaniu różnic cen w kraju i zagranicą oraz szybkim obrocie towarami i walutą, co miało charakter spekulacyjny. Początkowo „dziki kapitalizm” doprowadził do rozwoju „handlu chodnikowego”, a następnie do szybkiego przyrostu liczby drobnych interesów, spółek, sklepów czy punktów usługowych.

Zalanie gospodarki atrakcyjnymi produktami importowanymi, wypierającymi produkcję krajową, doprowadziło do ożywienia rynku wewnętrznego, to zaś wywołało zainteresowanie zagranicznych sieci handlowych, m.in. Real, Auchan, Tesco, Castorama, itd., które szybko powiększały swój udział w rynku detalicznym i imporcie dóbr konsumpcyjnych, wypierających lokalne towary.

W pierwszym okresie reform uruchomiono także Giełdę Papierów Wartościowych

323 W tym okresie autor bezpośrednio uczestniczył w walce dużych przedsiębiorstw o przetrwanie, m.in. pełniąc funkcję dyrektora finansowego Stoczni Gdynia SA.

w Warszawie SA (1991). Początkowo kapitał zagraniczny obawiający się ryzyka ograniczał się do minimalnego zaangażowania, jakie było niezbędne do wejścia na rynek. Zagraniczne banki rozwinęły sieci swoich oddziałów, opierając się na absorpcji lokalnych depozytów i forsowaniu kredytów konsumpcyjnych, konsekwentnie jednak odmawiając kredytu przedsiębiorstwom.

Obok urynkowania gospodarki, drugim elementem transformacji była prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych. Na tym odcinku najważniejszym zadaniem był kompleksowy i wieloetapowy „Program Powszechnej Prywatyzacji”, realizowany w latach 1994-1998. W programie mającym na celu uzyskanie szeregu efektów społeczno-ekonomicznych, wzięło udział 512 dużych przedsiębiorstw państwowych i 27 milionów dorosłych obywateli. „Program Powszechnej Prywatyzacji” (PPP) obejmował³²⁴:

1. powołanie 15 narodowych funduszy inwestycyjnych, które z pomocą zagranicznych doradców będą realizowały program powszechnego uwłaszczenia społeczeństwa i rozwoju rynku kapitałowego w Polsce;
2. wdrożenie powszechnego uwłaszczenia, poprzez dystrybucję wśród pełnoletnich obywateli świadectw udziałowych reprezentujących partycypację obywateli w narodowych funduszach inwestycyjnych;
3. restrukturyzację, komercjalizację, a następnie prywatyzację wybranych przedsiębiorstw państwowych prowadzącą do ich przekształcenia w efektywnie zarządzane spółki giełdowe;
4. wykreowanie nowoczesnego rynku kapitałowego w formie giełdy papierów wartościowych, na której przedmiotem podaży będą akcje spółek, w pierwszej emisji nabyte drogą zamiany świadectw udziałowych programu PPP, natomiast popyt na giełdzie będzie napędzany oszczędnościami społeczeństwa i napływem inwestycji zagranicznych.

„Program Powszechnej Prywatyzacji” miał na celu przekształcenie przedsiębiorstw państwowych w konkurencyjne podmioty gospodarki rynkowej, prowadzące aktywną działalność na rynku kapitałowym na wzór amerykański. W praktyce prywatyzacja przebiegała różnymi ścieżkami i objęła niemal całą gospodarke, stając się ważnym źródłem finansowania deficytu budżetowego i przerzucania ryzyka zmian na nowych właścicieli. W okresie wysokiej inflacji proces ten przybrał postać masowej wyprzedaży przedsiębiorstw państwowych, często za bezcen³²⁵.

Pozytywnym efektem prywatyzacji były pomyślnie przeprowadzone programy naprawcze, restrukturyzacja i modernizacja wielu przedsiębiorstw pod zarządem wiodących korporacji, prowadzące do wzrostu zatrudnienia i eksportu nowoczesnej produkcji.

324 www.wikipedia.org/program_powszechnej_prywatyzacji.

325 *Ibidem*. Na program i przebieg prywatyzacji nie miały wpływu wywarli doradcy amerykańscy, w tym bezpośrednio George Soros oraz Jeffrey Sachs. W praktyce program prywatyzacji okazał się dramatyczną porażką, okazją do korupcji, nielegalnych transakcji i drenażu publicznego majątku, na czym wzbogaciły się firmy zagraniczne i pseudobiznesmeni. Spośród 512 przedsiębiorstw tylko 10 wprowadzono na giełdę. Obok utraty znacznej części majątku publicznego, dodatkowo kilkaset milionów dolarów wyptacono spółkom zarządzającym z budżetu państwa.

Jednak istniała też inna strona stosowanych przez kapitał zagraniczny strategii. Był to wykup ze względu na niskie ceny, a następnie likwidacja przedsiębiorstw. Celem tych działań było przejęcie rynku wewnętrznego lub specjalistów. Przykładem może być m.in. zakup przez koncern Siemens firmy „Elwro”, będącej czołowym producentem urządzeń elektronicznych, a następnie jej likwidacja umożliwiającą inwestorowi kontrolę nad rynkiem infrastruktury cyfrowej.

Terapia szokowa polegająca na wprowadzeniu mechanizmu rynkowego i prywatyzacji ostatecznie doprowadziła do równowagi gospodarczej na niskim poziomie, poprzez znaczne skurczenie się gospodarki w porównaniu ze stanem wyjściowym, zanik wielu przedsiębiorstw lub ich przejęcie przez kapitał zagraniczny. Szybko okazało się także, że transfery dochodów są wyższe od zaangażowania kapitału zagranicznego w Polsce, co świadczy o drenażu polskiej gospodarki.

W czasie przemian pojawiło się nieznane wcześniej bezrobocie. Zjawisko to w latach dziewięćdziesiątych sięgało 16,4% w 1993 r., po czym spadło do 10,3% w 1997 r. (bezrobocie rejestrowe), najsilniej dotykając firmy budowlane, podwykonawców, robotników państwowych gospodarstw rolnych i młodzież wchodzącą na rynek pracy. Obok bezrobocia strukturalnego, w wielu branżach i regionach kraju jeszcze bardziej dokuczliwym problemem dla przedsiębiorstw okazał się deficyt menedżerów zdolnych do skutecznego kierowania przedsiębiorstwami, znajdującymi się w krytycznej sytuacji finansowej. Bezrobocie, inflacja, niski poziom płac realnych, pełzający wzrost kosztów życia powodowały niezadowolenie społeczeństwa.

Okres stanowiący pierwszy etap transformacji, kończy się znamioną denominacją polskiej waluty w stosunku jeden do dziesięciu tysięcy (1995), ukazującą rzeczywiste skutki wieloletniego okresu wysokiej inflacji, tj. utratę oszczędności, przerzucenie kosztów transformacji na społeczeństwo i obniżenie wartości zadłużenia państwa. Wzmocnienie w ten sposób stabilności finansowej pozwala dostrzec zagrożenia zewnętrzne dla gospodarki, płynące z wymienialności waluty, spekulacji, wahań koniunkturalnych oraz kontroli sektora finansowego przez globalne korporacje.

11.4. Dylematy związane z modelem transformacji w Polsce

Głównym celem transformacji było dostosowanie państwa i społeczeństwa do funkcjonowania w warunkach demokracji parlamentarnej oraz zakorzenienie gospodarki w mechanizmach rynkowych. Proces ten prowadził do zasadniczej przebudowy stosunków gospodarczych i społecznych oraz otwierał drogę do realizacji aspiracji i planów doprowadzenia polskiej gospodarki do stanu dojrzałej gospodarki rynkowej. Gotowość do reform uzyskała wysoki poziom akceptacji społeczeństwa, co wynikało z poziomu zapaści gospodarki socjalistycznej. Na poziomie ideowym, na którym przebiegała transformacja systemu, można wskazać wpływ dwóch ważnych czynników

kształtujących światopogląd społeczeństwa. Pierwszym z nich była społeczna nauka Kościoła, a drugim nieufność do władz PRL, wynikająca z ich niezdolności do sprostanienia oczekiwanom społecznym.

Z dzisiejszej perspektywy nie budzi wątpliwości fakt, że inicjatorem, głównym architektem i beneficjentem transformacji stał się aparat ówczesnego państwa. Przy wyborze głębokości i szczegółowych rozwiązań w ramach transformacji w Polsce, inspiracją okazała się ideologia neoliberalizmu, która w tym okresie wprowadziła gospodarkę amerykańską w fazę rozkwitu. Nowy ustrój, program reform i rozwiązywanie problemów gospodarczych zasadniczo rozumiano kategoriami monetaryzmu i radykalnego kapitalizmu. Kształtowanie modelu gospodarki rynkowej w warunkach niskiej konkurencyjności przedsiębiorstw, słabych umiejętności menedżerskich i braku znajomości realiów kapitalizmu polegało na realizacji programów opracowywanych przez zagranicznych doradców i konsultantów, którzy otwarcie forsowali rozwiązania stwarzające przewagę dla globalnych korporacji nad lokalnymi przedsiębiorstwami. W tym duchu rozumiały transformację wiodące partie polityczne, zagraniczni doradcy oraz międzynarodowe instytucje finansowe wspierające reformy. Otwartość gospodarcza oraz zainicjowana integracja z Zachodem, stała się dodatkowym kanałem transmisji neoliberalnych treści.

W wielu byłych krajach socjalistycznych transformacja została zredukowana do dylematu, czy gospodarka będzie oparta na rodzimej oligarchii, czy też uzależniona od zagranicznych korporacji. W większości krajów poradzieckich zakorzenił się model, polegający na sprzężeniu rodzimego kapitału z władzą, zapewniającą dostęp do zamówień publicznych, obudowanego funkcjonariuszami aparatu bezpieczeństwa, dzięki czemu drogą fuzji i przejęć w krótkim czasie powstawały gigantyczne fortuny.

W Polsce nurt ten się nie upowszechnił. Zagraniczne korporacje opanowały większą część gospodarki pozarolniczej w zakresie przemysłu, finansów i handlu. Nowe przedsiębiorstwa szybko otworzyły lokalne oddziały, podzieliły i zagospodarowały rynek, dokapitalizowały i unowocześniły nabyte przedsiębiorstwa, a także zaktywizowały mniejszych przedsiębiorców i podwykonawców.

Jednak polscy przedsiębiorcy nigdy nie uzyskali takich przywilejów i korzyści, jakie stały się udziałem kapitału zagranicznego. Kapitał ten przez większość rządów pierwszego okresu transformacji był preferowany bardziej niż przedsiębiorczość polska. O ile zdecydowana większość zagranicznych inwestycji przemysłowych typu greenfield z tego okresu okazała się sukcesem, to część zagranicznych inwestycji prywatyzacyjnych, np. w obszarze usług finansowych, jest obecnie krytykowana i uważana za błędne. Wskazuje się na przykład, że wbrew oczekiwanom, opanowany przez inwestorów zagranicznych sektor bankowy, nie jest w stanie zapewnić oczekiwanego poziomu dostępności kredytów dla przedsiębiorstw, czego wyrazem jest kilkakrotnie mniejszy

udział kredytów dla przedsiębiorstw w PKB Polski, niż w innych krajach o porównywalnym poziomie dochodu na 1 mieszkańca.

Reasumując, podstawowy dylemat transformacyjny krajów postsocjalistycznych, czy gospodarka ma być zarządzana z poziomu rodzimej oligarchii czy korporacji zagranicznych, został rozstrzygnięty na rzecz korporacji.

11.5. Konsekwencje transformacji w wymiarze etycznym

Mimo, że poprzedni system polityczny i gospodarczy przeszedł do historii, to stosunki gospodarcze kształtują się w sposób ciągły, a efekty transformacji są w znacznej mierze następstwem stanu wyjściowego i wcześniejszych doświadczeń, wpływających na kierunek rozwiązań instytucjonalnych i przebieg wdrażanych reform. Niewątpliwie, wpływ minionej epoki pozostawił ślad w kulturze, tradycji, obyczajach i wzorcach zachowań ludzkich. Ukształtowane w okresie dwóch pokoleń nawyki wiążące się z niechętnym stosunkiem do państwa, niskim poszanowaniem prawa i rzetelności kupieckiej, roszczeniowymi postawami, itd., są konfrontowane z realiami kapitalizmu, kształtują sposób myślenia o gospodarce, wzbudzają resentymenty i stanowią źródło nowych konfliktów i podziałów.

Transformacja symbolizuje odrzucenie powszechnie nieakceptowanej ideologii, traktowanej, jako przyczyna zniewolenia narodu oraz degradacji gospodarczej. Transformacja wywołała erupcję entuzjazmu i konsolidację społeczeństwa, jakiej nie pamiętano od czasów „Solidarności”, a odzyskanie suwerenności państwowej stwarzało perspektywę powrotu do poszanowania praw obywatelskich, wartości i tradycji narodowych oraz odbudowy gospodarki. Jednakże, ze względu na dystans czasowy i odmienne okoliczności, nawiązanie do II Rzeczypospolitej, której rozwój został przerwany wybuchem wojny, było niemożliwe. Dlatego moment transformacji inicjował nową epokę w życiu polskiego społeczeństwa, określaną jako III Rzeczpospolita, obejmującą odbudowę instytucji suwerennego państwa, zwróconego na Zachód oraz wprowadzenie rozwoju gospodarczego na tory gospodarki rynkowej.

Przejęcie od ustroju realnego socjalizmu do kapitalizmu dokonało się wyjątkowo spokojnie, z powagą, przy pełnej akceptacji niemal wszystkich grup społecznych. Polska była jedynym krajem, w którym nie było procesów politycznych, demonstracji, podziałów, ani żadnych form społecznego oporu przed zmianami. Wręcz przeciwnie, zmiany przyjęto jako szansę rozwoju gospodarczego i budowy dobrobytu oraz powrotu do zachodniej cywilizacji. Powszechna akceptacja transformacji ustrojowej konsolidująca wspólnotę narodową miała podane poniżej przyczyny.

1. Pogarszający się stan gospodarki wymagał głębokich zmian. O konieczności restytucji kapitalizmu świadczyły nieudane reformy, izolacja systemu, niska efek-

tywność gospodarki, chroniczne niedokapitalizowanie, a także bezideowość, konformizm oraz utracone morale ówczesnego aparatu państwa, prowadzące do przekonania o niereformowalności systemu.

2. Społeczeństwo było przygotowane do zmian światopoglądowo. Ideowe aspiracje budowy społeczeństwa obywatelskiego i demokratyzacji struktur państwa zostały rozbudzone doświadczeniami zrywu solidarnościowego w 1980 roku, szeroką akceptacją działań opozycji demokratycznej oraz religijnym i patriotycznym przesłaniem nauki św. Jana Pawła II.
3. W porozumieniu władzy z opozycją przy „okrągłym stole” deklarowano, że połączenie wysiłków na rzecz kraju przyniesie korzyści dla całego społeczeństwa. Rezygnacja z dekomunizacji oraz możliwość prowadzenia działalności politycznej przez poprzednią władzę, stworzyły jej perspektywę wejścia do struktur państwa, uwłaszczenia się i przejęcia inicjatywy w procesie transformacji.
4. Dążenie do wprowadzenia mechanizmów gospodarki rynkowej miało gorących zwolenników w sektorze prywatnym, obejmującym sferę indywidualnych gospodarstw rolnych, usług i drobnego handlu. Akceptacja zmian wynikała także z korzystania w latach osiemdziesiątych przez społeczeństwo z otwartości granic, swobody podróżowania, okresowej pracy za granicą oraz aktywnego poparcia krajów Zachodu dla obranego kierunku przemian.

Nowy system polityczny i gospodarczy zasadniczo zmienił relacje w społeczeństwie. Charakterystyczne jest to, że ideologia walki konkurencyjnej, została przeniesiona na relacje międzyludzkie. Zjawisko to przejawiało się w braku wzajemnej akceptacji, nietolerancji, agresji, a w konsekwencji osłabienia więzi międzypokoleniowych, rodzinnych, zawodowych, gotowości do współpracy, itd., co prowadziło do nowych konfliktów i podziałów w życiu społecznym. Afirmacja indywidualizmu prowadziła natomiast do śmiałego eksponowania własnych interesów, również tych, które wcześniej uważano za wstydlive, a zarazem do spadku aktywności społecznej, solidaryzmu i samopomocy. Uwagę opinii publicznej zaczęły przykuwać przejawy bogactwa, ekscentryzmu, aktywności celebrytów, skandale obyczajowe, itd.

Transformacja ekonomiczna przyniosła też konkretne korzyści: stabilny pieniądz, funkcjonujący rynek, stopniowy wzrost wynagrodzeń, powoli rosnący dobrobyt. Bez wątpienia sytuacja ekonomiczna w roku 1998 była radykalnie lepsza niż ta w 1989. Jednak pierwszy etapu transformacji zasługuje także na ocenę krytyczną. Wysoka inflacja i bezrobocie oraz trudna sytuacja większości przedsiębiorstw spowodowały, że dla dominującej części społeczeństwa utrzymanie pracy i przetrwanie stało się priorytetem.

Transformacja lat 1990-1997 doprowadziła do rozwarstwienia społeczeństwa pod względem zamożności. Warstwa „zamożna”, w polskich realiach, obejmowała przedsiębiorców, kadrę kierowniczą banków i dużych przedsiębiorstw oraz przedstawicieli wybranych zawodów: prawników, lekarzy, informatyków i specjalistów o wysokich

kwalifikacjach. Równocześnie nastąpiło zubożenie dużej części społeczeństwa, obejmującej środowiska naukowców, nauczycieli, urzędników, pracowników biurowych, rolników oraz robotników. Pojawiło się zjawisko wykluczenia, dotykające w znacznej części bezrobotnych, emerytów i szybko rosnącą populację ludzi w starszym wieku. Bezrobocie, jako najbardziej dokuczliwe i długotrwałe zjawisko, kontrastowało z oczekiwaniami społeczeństwa, a zwłaszcza jedna z jego form, czyli bezrobocie strukturalne, obejmujące ponad jedną czwartą ludności zawodowo czynnej. Najdotkliwiej ucierpiała ludność zatrudniona w państwowych gospodarstwach rolnych.

Warto podkreślić, że od początku transformacji utrzymanie „konkurencyjnego” poziomu wynagrodzeń w gospodarce, w tym także w sektorze publicznym, stanowiło podstawę długookresowej strategii państwa, nastawionej na absorpcję rąk do pracy. Niskie koszty pracy stanowiły także zachętę dla przedsiębiorców i inwestorów zagranicznych. Wyraźny komunikat niemal każdego rządu tego okresu ostrzegał, że podnoszenie wynagrodzeń może wywołać ucieczkę kapitału zagranicznego.

Okres transformacji gospodarczej i politycznej lat 1990-1997 nie poddaje się łatwej ocenie z punktu widzenia etycznego. Z jednej strony przeprowadzono trudne zmiany, które wiązały się z biedą i wyrzeczeniami dużej części społeczeństwa. Towarzyszyły temu różne nieetyczne zjawiska, tj.: wyzysk pracowników, zanieczyszczanie środowiska, czy oszustwa gospodarcze. Z drugiej strony zbudowano gospodarkę rynkową, w dużej części opartą na kapitale zagranicznym, dzięki czemu stworzono podstawy do stopniowej budowy dobrobytu. Po okresie dynamicznych dostosowań lat 1990-1993 pojawiły się też nowe przykłady praktyk społecznie odpowiedzialnych wśród przedsiębiorstw działających w Polsce.

11.6. Postęp we wdrażaniu zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w latach 1990-1997

Pomimo opisanych powyżej niekorzystnych tendencji, które zaistniały w okresie „dzikiego kapitalizmu”, obiektywnie rzecz biorąc polska gospodarka doznawała pozytywnych zmian, które przebiegały poza wymiarem ideologii ekonomicznej, a które wynikały z pragmatyzmu gospodarowania przedsiębiorstw i gospodarstw domowych. Ważne jest zwrócenie uwagi na dwa istotne kanały transferu do Polski wiedzy i umiejętności z zakresu CSR w tym okresie. Pierwszym kanałem byli zagraniczni inwestorzy, którzy realizowali w Polsce zarówno inwestycje typu greenfield jak i prywatyzacyjne. W zdecydowanej większości zmienili oni styl zarządzania na odpowiadający wymogom współczesności. Drugi kanał dotyczył modelu konsumpcji, z rosnącą preferencją spożywania dóbr energooszczędnych, ekologicznych i tańszych.

Przeprowadzone w 1996 roku badanie wpływu inwestycji na gospodarkę Polski³²⁶

326 M. Bąk i P. Kulawczuk, (red.), *Wpływ inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski*, IDnDiPP, Warszawa 1996.

wykazało między innymi, że wprowadzenie na polski rynek inwestorów zagranicznych skutkowało znacznym wzrostem jakości zarządzania w przedsiębiorstwach. Z obserwowano między innymi, że w 77% badanych firm po wprowadzeniu inwestycji zagranicznych wzrósł poziom kwalifikacji pracowników, w 70% wzrosła liczba szkoleń, w 50% badanych firm nastąpił wzrost formalnego wykształcenia pracowników. W aż 59% firm wzrosła liczba praktyk odbywanych przez pracowników. W efekcie w 90% badanych firm wzrosła wydajność pracy, a w 81% badanych jednostek wzrósł poziom odpowiedzialności pracowników. Badanych menadżerów przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego zapytano, w jakim zakresie powyższe parametry poprawiły się u ich bezpośrednich konkurentów krajowych. Uzyskane wyniki wskazywały, że krajowe firmy naśladowały przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego i również szybko poprawiały parametry edukacyjne. Inwestowanie w edukację pracowników niewątpliwie wchodzi w zakres CSR. Badanie to wykazało również, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego znacznie poważniej podchodziły do przestrzegania prawa pracy, a także znacznie lepiej zarządzały zasobami ludzkimi. Skutkowało to większą wydajnością, ale także wyższymi wynagrodzeniami.

Przywołane badanie³²⁷ analizowało również wpływ inwestycji zagranicznych na jakość środowiska pracy. Analizę przeprowadzono ankietując pracowników w 250 przedsiębiorstwach. Badanie to wykazało, że w relacji do poprzednich miejsc zatrudnienia w przedsiębiorstwach państwowych, w firmach z udziałem kapitału zagranicznego znacznie wzrosły nakłady na edukację pracowników (zwłaszcza szkolenia), polepszyła się organizacja pracy, zwiększeniu uległy świadczenia dla pracowników oraz w rezultacie wzrosły wynagrodzenia. Wszystkie te elementy oznaczały istotny postęp w zakresie jakości środowiska pracy i w relacjach z pracownikami. Element ten również wchodzi w skład CSR. Przy takich ocenach, trudno się dziwić, że w połowie lat 90 – tych, zatrudnienie w zakładzie przemysłowym należącym do inwestora zagranicznego było przez pracowników bardzo pożądane.

Drugi kanał oddziaływania inwestycji zagranicznych na przemysł krajowy obejmował ofertę rynkową. Wzrost udziału w produkcji krajowej przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego prowadził zdaniem około 30% badanych konsumentów do wypierania produktów importowych³²⁸. Badani konsumenci twierdzili, że walory zdrowotne i higieniczne produktów wytwarzanych przez krajowe przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, bardzo wpływają na ich decyzje o zakupie. W odniesieniu do galanterii mleczarskiej twierdziło tak 50,9% badanych, a środków czystości 40,7% badanych. Jeżeli chodzi o dbałość o ekologię twierdziło tak odpowiednio 21,7% i 27% badanych konsumentów. Nowa produkcja była znacznie bardziej zdrowa i ekologiczna.

327 Ibidem.

328 Badanie przeprowadzono w marcu 1996 roku na próbie 982 konsumentów.

Poniżej przedstawiono listę wybranych inwestorów zagranicznych³²⁹, którzy rozpoczęli działalność w Polsce w analizowanym okresie wraz z ich przykładowymi osiągnięciami w zakresie wdrażania CSR.

1. KARCHER POLAND LTD. SP. z o.o. – pierwsze przedsiębiorstwo z udziałem kapitału zagranicznego, które otrzymało w 1998 roku certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play” za działania etyczne w 1997 roku.
2. Citi Handlowy SA – w 1996 roku bank powołał Fundację Kronenberga, która realizuje szereg cennych inicjatyw społecznych.
3. Philips Lighting Piła – w 1991 przedsiębiorstwo przejęło udziały w Polam-Piła. Obecnie przedsiębiorstwo ma duży wkład w upowszechnienie energooszczędnego oświetlenia w Polsce (obecna nazwa Signify).
4. SWISS KRONO sp. z o.o. (d. Kronopol Sp. z o.o.) – w 1994 roku spółka przejęła udziały Państwowych Zakładów Płyt Wiórowych w Żarach. Firma zrewolucjonizowała technologię wytwarzania, dzięki czemu ma duży wkład w oszczędne i racjonalne wykorzystanie drewna. Firma angażuje się także w działania na rzecz lokalnej społeczności.
5. Volkswagen Poznań Sp. z o.o. – przedsiębiorstwo powstało w 1993 roku jako joint venture z FSR Polmo dla produkcji samochodów użytkowych. Przedsiębiorstwo w latach 1994-1997 znacząco przyczyniło się do poprawy środowiska pracy.
6. IKEA Polska – w 1990 roku firma uruchomiła Start Shop na warszawskim Ursynowie, oferujący głównie produkowane przez firmę dodatki. Przedsiębiorstwo bardzo zaangażowało się w rozwój polskiego przemysłu meblarskiego oraz w działania na rzecz zrównoważonego gospodarowania drewnem.
7. Michelin Polska Sp. z o.o. – w grudniu 1995 roku Grupa Michelin, kupiła pakiet większościowy akcji Stomilu Olsztyn, stając się partnerem strategicznym i inwestorem na wielką skalę. Dzięki tej zmianie w przedsiębiorstwie na lepsze zostało zmienione środowisko pracy.
8. Volvo Polska Sp. z o.o. – w roku 1996 nastąpiło otwarcie nowej fabryki autobusów miejskich i międzymiastowych we Wrocławiu. Fabryka jest jednym z liderów energooszczędnych technologii i rozwiązań w transporcie publicznym.
9. Danfoss Polska sp. z o.o. – w 1991 roku Danfoss uruchomił produkcję w Warszawie w zakładzie mieszczącym się przy ulicy Obozowej. Od samego początku funkcjonowania w Polsce firma wносиła znaczący wkład w ograniczenie zużycia energii i ciepła.
10. Rockwool Polska Sp. z o.o. – jako pierwszy zachodni inwestor, uruchomiła w Polsce produkcję i sprzedaż materiałów izolacyjnych z wełny skalnej, przejmując w 1993 roku fabrykę w Cigacicach pod Zieloną Górą, a następnie zakład w Małkini (mazowieckie). Przedsiębiorstwo ma znaczące osiągnięcia w upowszechnianiu ekologicznych metod ocieplania budynków.

329 *The List of Major Foreign Direct Investors in Poland*, PAIZ, Warsaw 2003.

12. Polscy przedsiębiorcy na tle trendów europejskich. Nowoczesna koncepcja CSR lat 1998-2018

ostatnie 20 lat życia w Polsce charakteryzował ogromny wzrost gospodarczy, rozwój społeczeństwa obywatelskiego oraz stałe podwyższanie świadomości w obszarze społecznej odpowiedzialności. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, jako oficjalny kurs rozwojowy przedsiębiorstw, przeszła wiele przeobrażeń rozpoczynając od trendów wdrażanych przez korporacje, poprzez mniej lub bardziej świadome działania małych i średnich przedsiębiorstw, po społeczną odpowiedzialność człowieka jako jednostki społecznej i jego wkładu w dzisiejszą i przyszłą rzeczywistość społeczną i gospodarczą.

Koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, jako nazwana i sprecyzowana idea, pojawiła się w Polsce właśnie w omawianym okresie. W czasach bardzo szczególnych – znaczących reform rynkowych, wzmożonej integracji z Unią Europejską, a co za tym idzie, otwarciem się na światową gospodarkę i jej zróżnicowaną kulturę, w tym także kulturę zarządzania przedsiębiorstwem. To właśnie potrzeba odnalezienia się w nowej gospodarce wolnorynkowej była największym motorem zmian w obszarze zarządzania.

Okres 1998 – 2018 to czas „szalejącego” kapitalizmu. To właśnie wtedy okazywało się, że niemożliwe jest możliwe, pytanie tylko „za ile”. Przedsiębiorcy stanęli w obliczu nowych rynków, morza możliwości, a co za tym idzie, wielu intratnych kontraktów. Płynąc na fali wzrostu gospodarczego, nakręcali gospodarkę i samych siebie, chcąc więcej i więcej, zapominając czasem o tym, że każde ich działanie oddziaływało na ich otoczenie zewnętrzne oraz ich pracowników.

Wspomniany okres (1998 – 2018) to również czas zainteresowania III sektora, tj. organizacji pozarządowych, tematem Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i rozpoczęcia starań o jej wdrożenie w Polsce oraz jak najszerszą promocję działań polskich firm w tym zakresie. W roku 1998 Fundacja „Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym” zainicjowała w Polsce pierwszy na tak dużą skalę Program Promocji Kultury Przedsiębiorczości „Przedsiębiorstwo Fair Play”, w którym dotychczas wzięło udział prawie 2500 polskich przedsiębiorców, reprezentujących głównie sektor

małych i średnich przedsiębiorstw. Rok później powstało Forum Odpowiedzialnego Biznesu, jako inicjatywa wywodząca się ze świata uczelni wyższych. Jego założycielem był Bolesław Rok, związany z Wyższą Szkołą Przedsiębiorczości im. Leona Koźmińskiego w Warszawie (obecnie Uniwersytet Koźmińskiego). Powstanie obu inicjatyw zbiega się w czasie, z działaniami innych organizacji pozarządowych i uczelni wyższych, które coraz głośniej i dobitniej zaczynają mówić, że w polskim biznesie potrzebne jest wprowadzenie nowej kultury zarządzania, opartej na ideach Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Są to jednak dopiero „nieśmiałe” początki wdrożenia SOB w Polsce, a polski biznes wydaje się na razie średnio zainteresowany narzucaniem sobie kolejnych „norm i ograniczeń”. W tym czasie zarówno kadra naukowa, jak i organizacje pozarządowe czerpiąc z przykładów firm działających na świecie, zaczynają wytyczać polskim przedsiębiorcom nowe ścieżki, pokazując, czym jest etyka w biznesie i dlaczego jest ważna. W jednej z wydanych z 1999 r. publikacji czytamy: „Upowszechnianie kultury przedsiębiorczości i dbałość o zachowania etyczne w prowadzeniu działalności gospodarczej jest stałym przedmiotem zainteresowania Krajowej Izby Gospodarczej. (...) Stosowanie reguł etyki w biznesie świadczy o odpowiedzialnym podejściu do prowadzenia firmy. Jest to jeden z czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa. Zdaje sobie z tego sprawę coraz liczniejsza grupa firm przestrzegających uczciwych reguł gry. Jednak ciągle jeszcze stosunkowo słabo jest rozpowszechniona wśród części przedsiębiorców świadomość, że etyczne postępowanie w długim horyzoncie czasowym znajduje swój wymiar w przychodach firmy. W warunkach słabej konkurencji, w okresie przewagi popytu przedsiębiorcy byli w niewielkim stopniu uzależnieni od powracających nabywców. Nieetyczne zachowanie nie miało wówczas tak istotnego wpływu na wyniki działalności firmy. W końcu lat dziewięćdziesiątych, w przededniu wejścia do Unii Europejskiej, firma nie może funkcjonować w dłuższym okresie (...) bez korzystnej oceny klientów, a ta z kolei jest uzależniona od jakości produktów i usług, sposobu załatwiania reklamacji, stosowanych technik dystrybucji i reklamy”³³⁰. W tym samym roku Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym publikuje „Kodeks etyki w działalności gospodarczej”, oparty na wzorcu dostarczonym przez Institute of Business Ethics z Londynu. Kodeks skupia się na 9 obszarach, które zdaniem autorów są istotne z punktu widzenia, zapewnienia etycznego prowadzenia działalności gospodarczej. Są to:

- stosunki z klientami;
- stosunki z akcjonariuszami i innymi inwestorami;
- stosunki z pracownikami;
- stosunki z dostawcami;
- relacje z konkurencją;
- powiązania z władzami i lokalnymi społecznościami, w tym ochrona środowiska i podatki;
- związki biznesu z polityką;

330 M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), *Zasady etycznej odpowiedzialności biznesu*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, marzec 1999, s. 5-6.

-
- zamówienia publiczne;
 - zagadnienia związane z międzynarodowym biznesem³³¹.

Co ciekawe, z czasem wymienione obszary zostały doprecyzowane, między innymi wyodrębniono osobny obszar: ochrona środowiska³³².

Wydaje się więc, że potrzeba wdrożenia zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, traktowanej jeszcze wtedy przez pryzmat etycznego zachowania, przede wszystkim miała poprawić jakość pracy (obszar pracowników), uświadomić potrzebę przejrzystych relacji z władzami oraz uwrażliwić przedsiębiorców na potrzebę „uczłowieczenia” relacji rynkowych, w tym relacji z konkurencją i klientami. We wspomnianej publikacji pt. „Zasady Etycznej Odpowiedzialności Biznesu”, autorzy pisali o tym tak: „Według zespołu Instytutu i Krajowej Izby Gospodarczej obecnie istnieją trzy zasadnicze sfery, w których zasady etyki i kultury gospodarczej pozostawiają wiele do życzenia.

- 1) Złe stosunki międzyludzkie, złe stosunki pracy, zwłaszcza w małych firmach. „Nowi” pracodawcy, którzy rozpoczęli działalność często charakteryzują się dużą przedsiębiorczością, wręcz „drapieżnością” w działalności gospodarczej. Często traktują pracowników jak narzędzia. Stąd obserwowana przez nas duża fluktuacja zatrudnienia w małych firmach wynikająca z nie dotrzymywania przez drobnych pracodawców zobowiązań wobec pracowników oraz rozrostu zachowań nieformalnych. Przedsiębiorcy nie wiedzą, jak ułożyć sobie stosunki z pracownikami.
- 2) Druga sfera to problemy związane z płaceniem obciążeń publicznych, zwłaszcza podatków i składek na ubezpieczenia społeczne. Z naszych obserwacji wynika, że przeważająca liczba drobnych przedsiębiorców zatrudnia pracowników albo nieformalnie, albo w oparciu o oficjalne minimalne wynagrodzenie. Zdecydowana większość wynagrodzeń jest wypłacana „z ręki”. Duża część obrotów dokonywana jest poza ewidencją. Wśród przedsiębiorców dominuje przeświadczenie, że bez oszukiwania fiskusa trudno jest prowadzić działalność gospodarczą. Represyjne działania aparatu skarbowego wobec MSP wzmocniają to przeświadczenie.
- 3) Trzecia grupa zjawisk o charakterze wręcz nagminnym to nierzetelne traktowanie klientów i kontrahentów. Wydaje się to wręcz zdumiewające, ale pomimo wprowadzenia zasad rynkowych skala problemu pozostaje ciągle duża. Nie informowanie klientów o negatywnych cechach użytkowych towaru, zwłaszcza o jego wadach (np. samochody), niekulturalna obsługa klienta (np. komunikacja taksówkowa), nieumiejętność zachowania się w sytuacjach konfliktowych (reklamacje) wynikają z prymitywnego rozumienia rynku przez wielu przedsiębiorców, dla których nie jest ważne zadowolenie klienta ale tylko sprzedaż produktu czy usługi. Nietermi-

331 Ibidem, s. 9-15.

332 www.iped.pl/kodeks-etyki.html

nowość, nierzetelność i nie dotrzymanie słowa są z kolei barierą w kontaktach z przedsiębiorcami z UE³³³.

Czytając to uzasadnienie, dla wprowadzenia wzorca Kodeksu Etyki, wydaje się, że przedsiębiorcy odrobili lekcję. Stali się bardziej wrażliwi na potrzeby swoich interesariuszy. Choć była to droga długa i czasami wyboista. Największym problemem był... brak zainteresowania przedsiębiorców samoregulacją. Było to poniekąd wypadkową ówczesnej sytuacji rynkowej, gdy nawet samo „przestrzeganie prawa” było rozpatrywane jako „etyczne zachowanie”. Trudno więc było przedsiębiorcom zrozumieć, że społeczna odpowiedzialność to coś dużo więcej niż przepisy i regulacje.

12.1. Pierwszy etap rozwoju SOB w Polsce (1998-2000)

Pierwszy etap rozwoju SOB w Polsce był okresem, w którym nie udało się przekonać zbyt wielu przedsiębiorców do zainteresowania się omawianą ideą. Wolny rynek powodował, że przedsiębiorcy wkładali ogromny wysiłek w utrzymywanie rentowności, budowanie swoich firm w zupełnie nowej rzeczywistości gospodarczej i wykorzystywanie wszystkich okazji, które pojawiały się na rynku. Przedsiębiorcom i menadżerom brakowało czasu i chęci aby angażować się w szczytne idee, które w ich ocenie, w żaden sposób nie przełożą się na zyski ich firm. Wydaje się, że wtedy przedsiębiorcy traktowali SOB jako swoisty rodzaj filantropii, czyli działalności charytatywnej, na którą stać tylko najbogatszych. Co ciekawe, w Stanach Zjednoczonych koncepcja CSR traktowana wyłącznie jako filantropia, została zarzucona już w latach 50-tych, gdy zaczęto kłaść szczególnie nacisk na elementy konsumenckie i ekologiczne, a już w latach 70-tych wskazywano także na odpowiedzialność ekonomiczną, prawną i etyczną.

Nie można jednak nie wspomnieć o licznych przeciwnikach koncepcji SOB na świecie, którzy podkreślali wprost, że jest to idea odrealniona i niszcząca biznes. Tak m.in. pisał M. Friedman, ekonomista, laureat Nagrody Nobla z ekonomii i jeden z największych przeciwników Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Friedman pisał: „istnieje tylko jeden jedyny rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększania własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to w zgodzie z regułami gry. Innymi słowy – angażować się w otwartą i wolną konkurencję, bez podstępów i oszustw³³⁴. Podobnie E. Sternberg uznała SOB za koncepcję szkodzącą biznesowi. Mówiła wprost: „zużywanie zasobów przedsiębiorstwa na cele inne niż działania gospodarcze to tak naprawdę złodziejstwo: nieuprawnione przywłaszczenie tego, co należy do właścicieli³³⁵.”

W Polsce koncepcja SOB początkowo nie zainteresowała prawie w ogóle firm z sektora

333 M. Bąk, P. Kulawczuk (red.), Op.Cit., s. 8.

334 M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, tłum. M. Lasota, A. Kondratowicz, Warszawa 1993, s. 197.

335 E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1989, s. 59.

małych i średnich firm. W pierwszym okresie rozwoju SOB w naszym kraju wdrożenia działań społecznie odpowiedzialnych odbywały się głównie w korporacjach, które, wspierane przez swoje spółki – matki z Zachodu, próbowały przełożyć istniejące w nich zasady, kodeksy i programy na rynek Polski. W dużej części okazywało się jednak, że rozwiązania zagraniczne nie pasują do polskich realiów i się w nich często nie sprawdzają. Mimo wszystko niektóre polskie korporacje zdecydowały się na wdrożenie programów filantropijnych, które z czasem przybrały formę sponsoringu oraz programów wolontariatu pracowniczego, który też często spotykał się z oporem ze strony pracowników oraz, co gorsze, z niezrozumieniem ze strony odbiorców działań wolontariackich, gdyż często nie miały one żadnego przełożenia na ich realne potrzeby.

Ciekawym nurtem, który w Polsce rozwinął się pod koniec lat 90-tych, były kampanie społeczne w ramach akcji marketingu społecznie zaangażowanego, tzw. cause-related marketing (CRM), czyli oferowanie produktów i usług, przynoszących jednocześnie korzyść społeczną. Pierwszym takim programem był program Procter&Gamble Polska pn. „Podaruj Dzieciom Słońce” z 1999 roku.

Warto też wspomnieć, że pomimo braku zainteresowania firm z sektora MSP ideą SOB pod koniec pierwszego okresu jej rozwoju w Polsce, były też (nieliczne, ale jednak) firmy, które uznały tę koncepcję za ciekawą i godną uwagi, traktując działania SOB jako jeden z elementów wyróżnienia ich działalności na rynku. Do tej grupy przedsiębiorców należały firmy, które już w 1998 podjęły chęć certyfikacji swoich działań i przystąpiły do Programu Promocji Kultury Przedsiębiorczości „Przedsiębiorstwo Fair Play”. Jak czytamy na stronie programu: „Była to pierwsza, pilotażowa edycja programu „Przedsiębiorstwo Fair Play”, jako jedyna była skierowana do małych i średnich przedsiębiorstw, od drugiej edycji do programu mogły przystępować wszystkie przedsiębiorstwa. Chęć przystąpienia do tej edycji wyraziło 80 firm z całej Polski, jednak Certyfikat uzyskało tylko 39 przedsiębiorstw”³³⁶.

12.2. Drugi etap rozwoju SOB w Polsce (2001-2004)

Drugi etap rozwoju SOB w Polsce to z kolei czas ścierania się dwóch grup – tych, którzy uznali SOB jako wymysł, w żadnej mierze niepotrzebny w kapitalizmie, ponieważ liczy się zysk oraz tych (nielicznych), którzy zaczęli dostrzegać potencjał społecznej odpowiedzialności, jako jednego z elementów rozwoju i wsparcia otoczenia biznesu. Gospodarczo omawiany okres był czasem wdrażania w Polsce funduszy przedakcesyjnych i otwarcia gospodarczego na trendy funkcjonujące w Unii Europejskiej. Szczególną rolę odegrały tu fundusze ISPA (ang. Instrument for Structural Policies for Pre-Accession) i PHARE (Spójność Społeczna i Gospodarcza), które uwrażliwiły polskich przedsiębiorców i polskie władze na trzy filary Społecznej Odpowiedzialności, tj. środowisko naturalne, pracowników oraz społeczności lokalne, a także położyły podwaliny do dalszych działań w tym zakresie.

336 www.arch.przedsiębiorstwo.fairplay.pl/artykuly.php?id=31

Celem pierwszego funduszu (ISPA) było wsparcie krajów kandydujących (m.in. w obszarze środowiska) i ich dostosowanie do wspólnotowego prawa ochrony środowiska w ramach realizacji Partnerstwa dla Członkostwa. Dzięki inicjatywom podjętym w ramach ISPA w Polsce zaczęto zwracać coraz większą uwagę na aspekt ochrony środowiska i jego wagi dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. W ramach ISPA zrealizowano projekty dotyczące dostaw wody pitnej, odprowadzania i oczyszczania ścieków, utylizacji odpadów i ochrony atmosfery.

Drugi fundusz (PHARE) miał na celu m.in. zmniejszenie opóźnień i nierównomiernego rozwoju regionów krajów kandydujących, poprzez promowanie aktywności gospodarczej i rozwiązywanie problemów społecznych związanych z rynkiem pracy. Działania podjęte w ramach realizacji projektów PHARE miały przede wszystkim pobudzić aktywność gospodarczą sektora małych i średnich przedsiębiorstw, zapewniając wzrost jego konkurencyjności na Jednolitym Rynku oraz wsparcie rozwoju zasobów ludzkich. Fundusz PHARE umożliwił uwrażliwienie przedsiębiorców na kwestie społeczne i pracownicze, co niewątpliwie zwiększyło zainteresowanie koncepcją SOB w tym zakresie.

Drugi etap rozwoju SOB w Polsce, to też aktywne działanie sektorów wspierających rozwój przedsiębiorczości w Polsce i promujących rozwój Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Pomimo niechętniej postawy polskich przedsiębiorców względem wdrożeń Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, organizacje pozarządowe działały i starały się pobudzić środowisko gospodarcze do wspólnych starań w upowszechnianiu idei SOB. W 2002 r. W. Gasparski także wskazał na dużą potrzebę integracji podmiotów działających na rynku. W publikacji pt. „Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy” czytamy: „Przestrzeganie prawa jest podstawowym standardem etycznym w biznesie, ale nie jest standardem jedynym. Prawa i mechanizmy rynkowe są koniecznymi, lecz niewystarczającymi wskazówkami w działalności gospodarczej. Prowadzenie biznesu rzetelnie, uczciwie i z najwyższą zgodnością słów i czynów daje przewagę, jakiej nie można byłoby osiągnąć w inny sposób. (...) Potrzebny jest alians świata biznesu i świata nauki, instytucji państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym”³³⁷. Niestety wydaje się, że do dziś nie udało się podjąć stałych i systematycznych prac nad tworzeniem warunków niezbędnych do wzmocnienia postawy społecznie odpowiedzialnej. Pomimo starań zarówno organizacji biznesu, jak i organizacji pozarządowych, czy nawet władz publicznych, nadal wielu przedsiębiorców nie wie, czym jest idea Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, lub wręcz uznaje, że jest to drogi wymysł, na który ich nie stać i na który nie mają czasu.

Granicznym i niezwykle istotnym rokiem drugiego okresu rozwoju SOB w Polsce i Europie jest rok 2001, w którym Komisja Europejska ustanowiła tzw. Green Paper

337 W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*, UNDP Polska, Warszawa 2002, s. 18.

on corporate social responsibility (pol. Zielona księga CSR), która miała za zadanie usystematyzować koncepcję odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw na poziomie europejskim. Ogłoszono w niej, że „odpowiedzialny biznes to dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami”³³⁸. Zielona Księga CSR wprowadziła odnowioną definicję społecznej odpowiedzialności jako koncepcji, w ramach której przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i ekologiczną w swojej działalności oraz w stosunkach z zainteresowanymi stronami. Zaznaczono w niej także, że bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania minimalnych wymogów prawnych (co jest podstawą), ale także wychodzenie ponad to i większe inwestowanie w relacje z interesariuszami w celu uwzględniania potrzeb społecznych³³⁹.

Rok później w tzw. Białej Księdze CSR ogłoszonej komunikatem Komisji Europejskiej, dotyczącym Społecznej Odpowiedzialności Biznesu z 2002 r. podkreślono, że tylko dobrowolne inicjatywy przedsiębiorstw (a nie podyktowane wymogami formalnoprawnymi) będą uważane za przejaw prospołecznej działalności³⁴⁰. To co było bardzo istotne w tej definicji, to podkreślenie dobrowolności działań oraz wprowadzenie pojęcia „interesariuszy”, określonych jako: „każdą dającą się określić grupę lub jednostkę (instytucję, także środowisko przyrodnicze), która może wpływać, lub jest pod wpływem, na działania przedsiębiorstwa (organizacji) za pośrednictwem jego strategii, produktów i procesów wytwórczych, systemów zarządzania i procedur”³⁴¹. Pojęcie „interesariuszy” w kolejnych latach stanie się podstawą koncepcji SOB, i o ile początkowo uznano, że istotą SOB jest uwzględnianie potrzeb i opinii interesariuszy, o tyle później, w kolejnych etapach wdrożeń SOB, szczególnego znaczenia nabierze aktywna ich partycypacja i „włączanie” interesariuszy³⁴² do zarządzania.

Lata 2001 – 2004 to w Polsce czas dużego wzrostu gospodarczego i otwarcia na nowe rynki. To również okres ciągłego podwyższania poziomu wrażliwości przedsiębiorców i uświadamiania, że oczywistą konieczność działania dla zysku można z powodzeniem połączyć z byciem odpowiedzialnym względem całego otoczenia firmy. W tym czasie, pojawiły się koncepcje odwołujące się do poczucia wartości, człowieczeństwa i odpowiedzialności za przyszłość, a przedsiębiorcom coraz bardziej zaczęło zależeć na wyróżnieniu się na rynku i pokazaniu, że są lepsi od konkurencji, a ich produkty i usługi są wartościowsze. Wszystko to wpływa na coraz większe zainteresowanie biznesu koncepcją SOB. Ostatnie dwa lata tego okresu to czas, w którym SOB zaczyna być „modny”,

338 *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18.07.2001, COM (2001), s. 6.

339 *Ibidem*.

340 *Communication from the Commission of the European Communities concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Brussels, 2.07.2002, COM (2002), s. 5.

341 za: B. Rok, *Nasz kapitał*, Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu nr 1, 2001.

342 Obecnie mówiąc o interesariuszach, mówi się najczęściej o następujących grupach: właściciele, pracownicy, związki zawodowe, społeczność lokalna, środowisko naturalne, klienci/konsumenci, konkurenci, dostawcy/odbiorcy, organizacje społeczne, banki i inne instytucje finansowe, administracja/urzędy, media/opinia publiczna.

a realizowane w jego ramach działania nobilitują, także dlatego, że dotyczą niewielkiego jeszcze kręgu przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy zaczynają mówić, że SOB pomaga im wyróżnić się na rynku, ale też uwiarygodnić podejmowane przez nich działania i pokazać interesariuszom, że są przejrzyści i etyczni.

Rok 2004 był też ważny ze względu na początek zwiększonego zainteresowania i zaangażowania władz polskich w idee SOB. Przedstawiciele strony administracji rządowej zaczęli brać aktywny udział w pracach różnych organów Unii Europejskiej – także w zakresie zadań związanych z SOB. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS) zaczęło pełnić wiodącą rolę w administracji rządowej w zakresie koncepcji SOB. Desygnowany został członek do prac Grupy Wysokiego Szczebla ds. CSR, na forum której wymieniane są doświadczenia, dokonania i zamierzenia w zakresie implementacji zasad SOB w poszczególnych państwach członkowskich. Nominowano też eksperta krajowego do grupy roboczej „Mainstreaming CSR among SMEs” w Komisji Europejskiej.

12.3. Trzeci okres rozwoju SOB w Polsce (2005 – 2010)

Trzeci okres rozwoju SOB w Polsce charakteryzuje rozwój konkretnych projektów obejmujących wybrane obszary działań firm, tworzenie strategii CSR i SOB³⁴³ oraz czas ich ewaluacji i oceny efektywności. W zasadzie dopiero w tym okresie, po 2004 r., możemy mówić o zwiększonym zainteresowaniu ideą SOB, co niewątpliwie miało związek ze zmianą pozycji Polski na arenie międzynarodowej i wejściem w struktury Unii Europejskiej. Jednak nadal intencja wdrażania SOB, jak i sposób realizacji idei leżących u jej podstaw, pozostawiały wiele do życzenia.

Na początku projekty wdrażane w przedsiębiorstwach były dość wybiórcze i cząstkowe. Niestety wielu przedsiębiorców zaczęło traktować SOB jako element działań marketingowych i PR, przez co coraz więcej było projektów, których głównym celem było tylko i wyłącznie wzmocnienie wizerunku firm, a nie faktyczne działanie na rzecz interesariuszy. Dużo mówiło się o dobroczynności „po godzinach” (różnych formach wolontariatu pracowniczego), która jednak spotykała się ze sprzeciwem i dużą krytyką pracowników firm, ponieważ w żaden sposób nie uwzględniała ich potrzeb i w ich ocenie była „przymusem”, a nie faktyczną potrzebą serca. Pojawiały się też zarzuty, że społeczna odpowiedzialność to działania „bez sensu”, że jest „nieefektywna i męcząca”, bo wymaga dużego zaangażowania, poświęcenia czasu, a niekiedy i pieniędzy, a jej efekty nikt nie satysfakcjonują. Było to po części prawdą, gdyż sposób opracowania i realizacji planów działań SOB w żaden sposób nie opierał się ani na potrzebach strategicznych przedsiębiorstwa, ani na potrzebach jego pracowników jako zespołu, ani na potrzebach grup interesariuszy.

343 Obserwacja rynku pokazuje, że nazwę „Strategia CSR” stosują firmy międzynarodowe, korporacje i te, które działają globalnie. Określenie CSR pozwala im dać jasny przekaz dla swoich kontrahentów na całym świecie, pozwala też ujednoczyć strategię działań. Z kolei firmy działające lokalnie, czy regionalnie, na rynku polskim, chcą używać nazwy Strategia i działania SOB, wskazując, że CSR jest dla korporacji. Pokazuje to też poziom dezinformacji wśród polskich przedsiębiorców, ale też potrzebę zadbania o tradycję i korzenie ich przedsiębiorstw.

Największym problemem w tym czasie było uwzględnianie potrzeb interesariuszy, szczególnie gdy listy potrzeb tworzyli właściciele i zarządy firm, względnie działy personalne, a rzadko kiedy byli o nie bezpośrednio pytani interesariusze. Stąd mijanie się potrzeb wskazywanych przez firmy i programów budowanych ku ich zaspokojeniu z rzeczywistymi potrzebami interesariuszy. Dodatkowo idea SOB spotykała się z krytyką szczególnie ze strony małych i średnich firm, które coraz częściej argumentowały, że SOB wymaga zbyt wielu nakładów, a małych i średnich firm na nie po prostu nie stać, a dodatkowo nie dysponują one tak dużą kadrami, którą może oddelegować do działań SOB, w przeciwieństwie do możliwości korporacji. Coraz częściej słyszało się, że sama nazwa CSR, mająca w swym członie „Corporate” sugeruje, że idea ta jest przeznaczona jedynie dla dużych korporacji.

W omawianym okresie polska gospodarka po raz kolejny musiała dopasować się do energicznie zmieniającej się sytuacji gospodarczej i otwarcia Jednolitego Rynku. Po integracji z Unią Europejską przed polskimi przedsiębiorstwami powstały nowe możliwości, ale i nowe zagrożenia. Otwarcie europejskiego rynku pracy spowodowało bowiem masowy odpływ pracowników do Irlandii i Anglii, a później do Niemiec, Francji i Włoch i reszty krajów Unii Europejskiej.

Ważnym głosem w dyskusji na temat SOB na arenie międzynarodowej było ogłoszenie w 2005 r. na szczycie Światowego Forum Ekonomicznego w Davos rankingu najbardziej nieodpowiedzialnych firm świata, które wykazały się wyjątkowym brakiem społecznej i ekologicznej odpowiedzialności, stając się przykładem negatywnego wpływu globalizacji. Ranking został ogłoszony przez ruch Public Eye on Davos, utworzony przez dwie szwajcarskie pozarządowe organizacje Pro Natura i Deklaracja Berneńska. Decydujący wpływ na współczesną debatę na temat społecznej odpowiedzialności miał jednak wybuch w 2008 r. światowego kryzysu finansowego oraz idącego w ślad za nim – kryzysu gospodarczego. Był to czas, w którym przejrzystość i zwiększenie odpowiedzialności firm, zwłaszcza w zakresie zarządzania kwestiami środowiska naturalnego, społeczeństwa i nadzoru korporacyjnego, stała się ważniejsza niż kiedykolwiek, szczególnie w oczach opinii publicznej.

W Polsce, rok 2008 był także swoistego rodzaju przełomem w rozwoju Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. To rok, w którym „kryzys gospodarczy” odmieniany był przez wszystkie przypadki. Wskaźniki ekonomiczne spadały. Coraz trudniej było generować zyski i pozyskiwać nowe rynki zbytu czy nowych odbiorców usług i produktów. W firmach brakowało pracowników, pojawiały się kryzysy wewnętrzne, na które nakładały się słabe wskaźniki ekonomiczne. Cała ta sytuacja spowodowała, że przedsiębiorcy i menadżerowie zaczęli w końcu poszukiwać nowych ścieżek rozwoju oraz wyjścia z kryzysu. Przedsiębiorcy zaczęli zastanawiać się nad tym, co lub kto tworzy ich firmę i dla kogo ona funkcjonuje. W sytuacji, gdy rynek pracy zmienił się w rynek pracownika, przedsiębiorcy zostali niejako zmuszeni, do zastanowienia się nad tym, co mogą

zrobić, by przyciągnąć do siebie najlepszych pracowników i jak spowodować, by Ci najlepsi chcieli w firmie zostać na dłużej. Wynikiem tych przemyśleń były powstające programy rozwoju zasobów ludzkich i mniej lub więcej rozwinięte systemy motywacyjne. Hasłem przewodnim tego okresu, mobilizującym dla wprowadzania zmian wewnętrznych w firmach, było proste, ale bogate w treść stwierdzenie: to ludzie tworzą firmę, to ludzie budują jej wizerunek, to ludzie generują zyski.

W tym czasie, szczególnie ważne stały się wszelkie przykłady działań na rzecz interesariuszy, zarówno tych wewnętrznych (tj. pracowników), jak i otoczenia biznesowego. Jak pokazuje przykład firmy **OPAL Spółka Jawna R. Szulc W. Olejniczak z Grodziska Wielkopolskiego** dbałość o potrzeby i rozwój własnych pracowników była i nadal jest motorem napędowym do wdrażania innowacyjnych rozwiązań, co z kolei przekłada się na pozycję firmy na rynku. Firma OPAL rozpoczęła działalność w 1991 roku, a obecną zaszczytną pozycję krajowego lidera w tworzeniu nowoczesnych elewacji zdobyła właśnie dzięki intensywnej pracy całego zespołu. Firma nie dość, że oferowała swoim pracownikom ponadprzeciętne wynagrodzenia, dzieląc się z nimi zyskiem, to jeszcze zapewniła prawdziwie rodzinną atmosferę z całą gamą działań wspierających integrację zespołu, tj. wspólne wyjazdy integracyjne, wycieczki, dofinansowanie wypoczynku, organizacja pikników rodzinnych czy balów karnawałowych. Firma od początku swej działalności starała się współpracować z uznanymi architektami i generalnymi wykonawcami oraz zatrudniać kadrę inżynierską o wysokich kwalifikacjach oraz profesjonalne grupy monterskie, co gwarantowało najwyższą jakość świadczonych usług. Wszystko to razem zaowocowało zaufaniem klientów i dalszym rozwojem firmy w oparciu o rekomendacje jej zadowolonych klientów. Bardzo podobne podejście reprezentowała w 2010 roku firma **EUROBROKERS Sp. z o.o. z Bydgoszczy**, która sama podkreślała, że bardzo wysoką pozycję na rynku osiągnęła dzięki zespołowi profesjonalnych pracowników, ciągle podwyższających swoje kompetencje i poszerzających wiedzę zawodową. Firma chętnie pokrywała koszty czesnego za studia podyplomowe, studia kierunkowe, bądź aplikacje sądowe. Promując etyczny biznes, firma zaangażowała się we współtworzenie „Karty Sobieszewskiej” zawierającej zasady etyczne brokerów, a w 2010 r. spółka zarejestrowała w sądzie Stowarzyszenie EUROUBEZPIECZENI, które realizowało swoje cele poprzez wspieranie osób, które do tej pory z powodów niezależnych od siebie nie mogły korzystać z elitarnych programów ubezpieczenia. Celem Stowarzyszenia jest nie tylko organizowanie i prowadzenie grupowego ubezpieczenia, ale także udzielanie porad, wsparcia i pomocy dla członków w zakresie często skomplikowanych zagadnień ubezpieczeniowych.

Równie innowacyjne podejście do znaczenia rozwoju pracowników oraz do dbania o jakość ich pracy reprezentowała firma **Ball Packaging Europe Radomsko Sp. z o.o. z Warszawy**, oferująca swoim pracownikom, w omawianym okresie, niezwykle wysokie standardy zatrudnienia, m.in. wysokie wynagrodzenia, dodatkowe ubezpieczenie emerytalne w III filarze oraz opiekę medyczną w Medicover. Wdrożony w firmie

system szkoleń umożliwiał realizację potrzeb zawodowych pracowników, jednak nie ograniczał się wyłącznie do potrzeb związanych ze stanowiskiem pracy, np. pracownicy działu marketingu dostali dofinansowanie do studiów MBA. Firma organizowała także cykliczne spotkania integracyjne (dla każdej zmiany raz na kwartał) i świąteczne oraz przewidziała nagrody dla nowożeńców i emerytów, takie jak np. pralka, lodówka lub telewizor. Dodatkowo pracownicy mieli dostęp do zakładowego punktu medycznego oraz dwa razy w tygodniu do porad lekarzy pierwszego kontaktu w zakładowym gabinecie. Dość innowacyjnym pomysłem było umożliwienie pracownikom zakupu na preferencyjnych warunkach akcji koncernów notowanych na Nowojorskiej Giełdzie, zapewniając jednocześnie obsługę maklerską. Wszystkie wymienione działania są kontynuowane do dziś.

Na szczególne uznanie zasługuje też działalność **TARTAKU I ZAKŁADU STOLARSKIEGO Janina i Wacław Witkowsy Spółka Jawna z Rychłowic koło Wielunia**, którego właściciele już w tamtym czasie za priorytet firmy uznali bezpieczeństwo pracy. Systematycznie wyposażali tartak w maszyny i urządzenia, które charakteryzowały się nie tylko wysoką wydajnością i najnowszą technologią, dokładnością, ale także praktycznie eliminowały ryzyko występowania wypadków i zapewniały pracę w warunkach bezpyłowych. Natomiast dzięki wprowadzonej przez właścicieli rodzinnej atmosferze pracy i bardzo dobrym relacjom pomiędzy pracodawcą a pracownikami, możliwa była i jest dyskretna i trafna pomoc materialna, jakie udzielają właściciele potrzebującym pracownikom, a także oferowana przez nich pomoc w rozwiązywaniu problemów rodzinnych pracowników. To, co jeszcze zasługuje na szczególne uznanie, to fakt, że firma zaangażowała się również w ochronę dawnych technologii drewna i konstrukcji drewnianych, promując ich odbudowę i zachowanie ich piękna i wyjątkowości dla przyszłych pokoleń. Dzięki osobistemu zaangażowaniu właściciela została wybudowana szkuta według wzoru XIV-wiecznej szkuty, która została odnaleziona w okolicy Płocka.

Jak widać na powyższych przykładach, idea SOB z roku na rok stawała się bliższa menadżerom i coraz częściej mówiło się, że może to być istotny element wychodzenia z kryzysu i znalezienia nowej, odpowiedzialnej ścieżki zarządzania firmami i budowania relacji z pracownikami. Efektem takiego podejścia były coraz częstsze próby powiązania strategii rozwoju firmy z działaniami społecznie odpowiedzialnymi i próby połączenia i zintegrowania celów rozwojowych firm z celami odpowiedzialności społecznej. Oczywiście, jak w przypadku pozostałych działań związanych z SOB, pionierami na tym gruncie były korporacje międzynarodowe. Wynikało to z faktu, że ich centrale miały już wiedzę i procedury, z których polskie oddziały mogły czerpać gotowe wzorce. W tym okresie dało się już zaobserwować dużą uważność w potrzebie dopasowania strategii i planów firmy do realiów i wymagań polskiego rynku. Działania korporacji stały się też wzorem do naśladowania dla sektora MSP. Dużą zasługę w tym miały organizacje otoczenia biznesu, które pokazywały, że SOB to idea, która z powodzeniem może zostać wdrożona także w mniejszych firmach. Wszelkie próby powiązania zasad

odpowiedzialności społecznej ze strategią biznesową poszczególnych firm, były chętnie ogłaszane publicznie.

Przykładem takich działań jest **Górnośląska Spółka Gazownictwa sp. z o.o. z Zabrze**, która, jako członek programu Global Compact, w 2009 r. opracowała i przyjęła strategię zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu w zakresie rynku, miejsca pracy, środowiska i społeczności lokalnej. Przejawiało się to w wielu działaniach tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych firmy. Oprócz bardzo bogatego pakietu socjalnego firma zapewniła dofinansowanie wielu inicjatyw pracowniczych. Pracownicy reprezentując firmę uczestniczyli w wielu konkursach i zawodach oraz dobrowolnie angażowali się w działania charytatywne prowadzone przez firmę, jak również te wybrane przez siebie. Dodatkowo firma wprowadziła akcję „Eko biuro” polegającą na utrwalaniu postaw ekologicznych wśród pracowników, m.in. zbiórkę makulatury oraz segregację odpadów. Firma zaangażowała się także w prace na rzecz społeczności lokalnej, prowadząc samodzielnie wiele programów szkoleniowych, jak i dofinansowując konsekwentnie ośrodki służby zdrowia, szkoły i fundacje. Zorganizowała między innymi wieloletnią akcję pn. „Bezpieczny mieszkaniec”, mającą na celu uświadomienie uczniom niebezpieczeństw oraz wpojenie umiejętności zachowania się w wypadku awarii sieci elektrycznych i gazowych. Poprzez liczne szkolenia, konkursy organizowane w szkołach, instytucjach oraz na terenie firmy dzieci doskonale orientują się, jak postępować w niebezpiecznych sytuacjach. Z inicjatywy spółki powstało także muzeum Gazownictwa w Paczkowie, do którego organizowane są wycieczki tematyczne dla szkół, a także w którym organizowane są imprezy integracyjne dla pracowników i ich rodzin. W 2009 r. była to jedyna tego typu placówka w Polsce.

W kolejnych latach większość firm, które postanowiły traktować SOB poważnie, pogłębiała wiedzę i doskonaliła działania praktyczne w tym zakresie. Co najważniejsze, w tym okresie po raz pierwszy wdrożono rozwiązania mające na celu faktyczne włączenie interesariuszy do zarządzania strategicznego, zaczęto też podejmować dialog z interesariuszami i włączać ich samych do raportowania danych pozafinansowych.

Jednocześnie coraz więcej firm zaczynało rozumieć, że SOB to nie strategia na odbudowanie wizerunku firmy czy działania marketingowo-reklamowe ale istotna część strategii biznesowej. Wydaje się, że właśnie w okresie 2005-2010 zbierają żniwo wszystkie wcześniejsze mozolne starania organizacji promujących i wdrażających SOB. Zasady SOB zaczynają powoli stawać się normą, a do ich weryfikacji włączają się już nie tylko pracownicy firm, ale i jej klienci czy kontrahenci. Działania firm, dla których SOB jawiła się jako metoda na ukrycie zachowań nieetycznych, są bardzo szybko wychwytywane i bojkotowane przez coraz bardziej świadomych klientów i kontrahentów. Duże sieci handlowe (np. IKEA) wprowadziły kodeksy, w których wprost zapisywały wymóg działań społecznie odpowiedzialnych dla wszystkich swoich kontrahentów w całym łańcuchu dostaw. Coraz częściej podobną aktywność widać było wśród MSP, które zaczynały

dokonywać wyboru kontrahentów, patrząc przez pryzmat ich działań społecznie odpowiedzialnych.

Przykładem takiej firmy są **Zakłady Produkcyjno-Usługowe PRAWDA Sp. z o.o. z Olecka**, które nie dość, że wdrożyły systemy jakości ISO9001/2001; 14001/1999 i 18001/2004, to jeszcze spełniły wymogi jakościowe IKEA, stając się jej dostawcą. Firma, jako pierwsza w Polsce, wprowadziła do przemysłu meblowego systemy Lean Management, Kaizen i 5S. Dzięki takiej polityce jakościowej firma praktycznie nie miała reklamacji na dostarczane klientom produkty. Dodatkowo w celu podniesienia jakości, firma wprowadziła system nagród dla każdego pracownika, który zgłosi pomysł racjonalizatorski do zastosowania w procesie produkcyjnym, co dodatkowo zwiększyło zaangażowanie pracowników i wpłynęło na ciągłą poprawę procesu produkcji.

Wszystkie działania przedsiębiorców oraz organizacji okołobiznesowych promujących SOB były dodatkowo wspierane przez coraz bardziej aktywne w obszarze SOB władze państwowe. W tym okresie rozpoczęto szereg prac zmierzających do coraz szerszego włączania idei SOB do życia publicznego.

W 2005 r. Ministerstwo Środowiska zaczęło podejmować działania w celu promocji i rozszerzania informacji dotyczących systemu eko-zarządzania i audytu (EMAS). Dzięki działaniom Ministerstwa Środowiska, w ramach Projektu Phare „Wdrożenie EMAS w Polsce” przeszkolono ok. 400 osób z sektora produkcyjnego, usługowego, administracji oraz przeprowadzono program pilotażowy, w ramach którego 26 organizacji przygotowywało się do wdrożenia i rejestracji w EMAS.

Ministerstwo Gospodarki natomiast opracowało katalog kryteriów środowiskowych, które mogą mieć zastosowanie przy przygotowywaniu specyfikacji na potrzeby zamówień publicznych, wprowadzając termin „zielonych zakupów” – green public procurements (GPP). Ministerstwo, wspólnie z Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej rozpoczęło też prace na temat określenia i możliwości uwzględniania aspektów społecznych w zamówieniach publicznych – sustainable public procurement (SPP). Z kolei Ministerstwo Skarbu w swoim dorocznym „Raportcie o przekształceniach własnościowych w 2004 roku” umieściło opracowanie: „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w kontekście przekształceń własnościowych w Polsce”.

Jednocześnie w polskich firmach wiele działało się także w zakresie realizacji działań służących ochronie środowiska naturalnego. Szczególnie w tym obszarze wyróżniła się w 2009 r. firma **OMNI MODO Bogumiła A. Ulanowska z Nowej Soli**, która stworzyła Torbę Pro Solar. Produkt powstał we współpracy z niemiecką firmą Pro Factory. Torba wyposażona jest w panel solarny, akumulator oraz zestaw końcówek umożliwiających ładowanie telefonów komórkowych, iPhone'a, GPS, MP3. Panel słoneczny zamontowany na przedniej klapie torby pobiera promienie światła, które zamieniają się w energię

i gromadzą w małym akumulatorze schowanym w środku. Za swoją innowacyjność firma otrzymała nagrodę: „Nasze Dobre”. W celu zapewnienia torbom trwałość i odporność na najbardziej ekstremalne warunki atmosferyczne oraz zgodnie z duchem kreatywnego recyklingu, firma wyprodukowała Torby Pro Solar ze zużytych plandek tirów, a z taśm używanych w autach jako pasy bezpieczeństwa (skupowanych na złomowiskach), stworzono do nich paski. Firma umożliwiła klientom naniesienie na torbie dowolnego druku, dzięki zastosowaniu technologii sitodruku. Torba Pro Solar cieszyła się sporym zainteresowaniem, a odpowiadając na potrzeby rynku, stworzone zostały kolejne modele toreb oraz plecaków, dając ich użytkownikom większe możliwości zastosowania.

Nieco inny zakres działań, ale równie ważny dla środowiska, zaprezentował **Zakład Gospodarki Komunalnej i Mieszaniowej w Kargowej oraz International Paper - Kwidzyn Sp. z o.o.** Obie firmy zaangażowały się w promocję na rzecz miast, w których prowadzą swoją działalność, dbając o ich estetykę i rozwój infrastruktury. Z kolei Spółka z Kwidzyna wyróżniła się szczególnym zaangażowaniem w działania na rzecz miasta, m.in. wytwarzając energię ciepłą na terenie zakładu, wspierając budowę stacji uzdatniania wody, zakupując aparaturę medyczną dla szpitali w Kwidzynie, Prabutach i Elblągu, budując halę sportową przy Szkole Podstawowej nr 6, czy modernizując Zakład Energetyki w celu zwiększenia wydajności produkcji energii cieplnej i elektrycznej oraz zmniejszenia emisji pyłów i gazów do atmosfery.

Szczególne działania w tym obszarze podjął także **Jastrzębski Zakład Wodociągów i Kanalizacji S.A. z Jastrzębia Zdroju**, który zwrócił uwagę na potrzebę edukacji ekologicznej dzieci i młodzieży. Spółka uruchomiła na terenie oczyszczalni ścieków Centrum Edukacji Ekologicznej, w którym dzieci i młodzież poznają zasady obiegu wody w przyrodzie, proces produkcji i uzdatniania wody, proces uzdatniania ścieków oraz sposoby oszczędzania wody. Edukacja odbywa się w trakcie wykładów, prezentacji, a także zwiedzania oczyszczalni ścieków. Centrum Edukacji Ekologicznej wyposażone jest również w laboratorium, w którym uczniowie badają przyniesioną przez siebie wodę. Zakład stworzył też proces „adopcji” odcinków cieków wodnych i strumieni przez szkoły i klasy, tym samym angażując dzieci i młodzież w ochronę środowiska. Firma sama dokonała „adopcji” rzeki Ruptawy, dając przykład ekologicznej odpowiedzialności.

Podobne Centrum utworzył już w 2001 r. **MIEJSKI ZAKŁAD GOSPODARKI ODPADAMI KOMUNALNYMI W KONINIE**. Rejonowe Centrum Edukacji Ekologicznej funkcjonujące przy zakładzie, działa na rzecz edukacji młodzieży szkół podstawowych i średnich oraz prowadzi wśród młodzieży szkolnej konkursy na zbiórkę odpadów (makulatury, butelek itp.). Dzięki działalności MZGOK w Koninie w 100% prowadzona jest pełna selektywna zbiórka odpadów komunalnych.

W 2006 r. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej podjęło inicjatywę opracowania przewodnika „CSR Implementation Guide. Non-legislative Options for the Polish Government”³⁴⁴, wspierającego administrację rządową w przygotowaniu podstaw polityki publicznej w zakresie CSR. Został on przygotowany przy udziale Banku Światowego, a także we współpracy z Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) oraz Ministerstwem Gospodarki. Niezależnie od tej aktywności Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów prowadził działania upowszechniające Kodeksy Dobrych Praktyk. Przy Prezesie UOKiK, jako organ opiniodawczo-doradczy, rozpoczęła też działanie Rada ds. Dobrych Praktyk Gospodarczych.

W 2009 r. premier Donald Tusk powołał po raz pierwszy zespół ds. CSR działający przy Ministerstwie Gospodarki. Dla firm było to silne w wyrazie przesłanie, pokazujące kierunek rozwoju. Niestety, zespół choć działa do dziś (2018 r.), nie ma na swoim koncie spektakularnych osiągnięć. Jego głównym problemem jest „kadencyjność”, czyli w tym wypadku uzależnienie od zmian ministrów gospodarki, rozwoju, infrastruktury itp. – w zależności od aktualnej nazwy. Każda zmiana na stanowisku ministra powoduje rozwiązanie i ponowne powołanie nowego zespołu, a także zmianę kluczowych obszarów jego działania. Problemem jest też brak środków budżetowych na działania zespołu, co powoduje, że praca podgrup koncentruje się wokół organizacji konferencji i opracowaniu publikacji. Aż i tylko tyle. W początkowym okresie inicjatywa ta była szczególnie ważna, ponieważ skupiła w jednym miejscu wiele podmiotów reprezentujących organizacje pozarządowe, świat nauki, media, samorządowców i przedstawicieli biznesu oraz dała możliwość podejmowania wspólnych inicjatyw. Dziś, forma wydaje się już mniej atrakcyjna, ale być może w toku prac kolejnego zespołu (powołanego na nowo w maju 2018 r.), uda się wypracować nowe, bardziej atrakcyjne formy działań. Z pewnością sama inicjatywa powołania takiego zespołu, wpłynęła pozytywnie na rozwój SOB w Polsce, ponieważ dała zielone światło do planowania projektów promujących SOB i inicjujących serię wdrożeń w MSP, np. programy promujące i programy grantów dla MSP dofinansowane ze środków europejskich, a wdrażane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

Wielość możliwych działań, jakie oferuje SOB zwiększyła zainteresowanie nią przedsiębiorców, którzy często nie mając odpowiednich narzędzi wdrożeniowych, zaczęli poszukiwać norm i standardów, które wyznaczyłyby w firmie ścieżkę zmian i rozwoju w zarządzaniu wewnętrznym oraz pomogły planować konkretne działania. Odpowiedzią na te potrzeby była opublikowana w 2010 r. norma ISO 26000, stanowiąca międzynarodowy konsensus, także w zakresie definiowania CSR. Wprowadziła ona nowe pojęcie SOB, definiując ją jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:
- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeń-

344 <http://documents.worldbank.org/curated/en/614061468776732229/CSR-implementation-guide-non-legislative-options-for-the-Polish-government>

stwa;

- uwzględnia oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach³⁴⁵.

Norma PN-ISO 26000 została opracowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ang. International Organization for Standardization, ISO) w 2010 roku jako przewodnik dla organizacji w zakresie stosowania zasad odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Inauguracja polskiej wersji językowej odbyła się w grudniu 2012 roku.

PN-ISO 26000, czyli „Guidance on social responsibility”, zawiera wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej, zdefiniowanej jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie w kluczowych obszarach, takich jak:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki z zakresu pracy,
- środowisko,
- uczciwe praktyki operacyjne,
- zagadnienia konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

Zgodnie z ISO 26000 postrzeganie organizacji jako społecznie odpowiedzialnej oraz jej rzeczywiste działania w zakresie społecznej odpowiedzialności mogą mieć wpływ na:

- przewagę konkurencyjną;
- reputację organizacji;
- zdolność pozyskiwania i zatrzymywania pracowników, konsumentów, klientów, użytkowników;
- morale, zaangażowanie i wydajność pracowników;
- opinie inwestorów, właścicieli, darczyńców, sponsorów i społeczności finansowej oraz
- relacje organizacji z przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi, mediami, dostawcami, podobnymi organizacjami, klientami oraz społecznością, w obrębie której organizacja funkcjonuje.

ISO 26000 zawiera wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, zdefiniowanej jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane de-

345 www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000

-
- cyzjami lub działaniami organizacji);
 - jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
 - jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej działaniach, podejmowanych w obrębie jej sfery oddziaływania.

Norma jest zbiorem praktyk i standardów dających możliwość dobrowolnego ich stosowania przez organizację. Można wybrać te obszary, które dotyczą naszej organizacji i dostosować się do nich. Zawiera elementy, które mogą być włączone do już istniejących systemów. Nie zawiera wymagań i nie jest przeznaczona do certyfikacji ani do zastosowania w celach regulacyjnych lub związanych z umowami. Ma natomiast ułatwiać organizacjom działanie w sposób odpowiedzialny społecznie.

ISO 26000 jest jednym z trzech dokumentów rekomendowanych przez Komisję Europejską przedsiębiorstwom europejskim do wdrożenia społecznej odpowiedzialności. Rekomendacja ta została zawarta w komunikacie Komisji, zawierającym odnowioną strategię UE na lata 2011-2014, dotyczącą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Polska Norma PN-ISO 26000:2012 „Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności” została opracowana w KT 305 ds. „Społecznej odpowiedzialności” i opublikowana 5 listopada 2012 roku

Jedną z największych „rewolucji”, którą wprowadziła norma, a o której było już od dłuższego czasu słyhać w opiniach ekspertów zajmujących się SOB, było stwierdzenie, że norma ma zastosowanie do wszystkich organizacji – publicznych, prywatnych i non-profit – niezależnie od ich wielkości i lokalizacji, działających w krajach rozwiniętych i rozwijających się. W ten sposób oficjalnie już zaczęto mówić o idei społecznej odpowiedzialności każdej instytucji i organizacji działającej na rynku.

W latach 2005 – 2010 polskie firmy, także te z sektora małych i średnich firm, pokazały, że bycie odpowiedzialnym to jeden z najważniejszych obowiązków firm, dostarczający przykładów wielu dobrych praktyk, które mogą stać się punktem wyjścia do wdrażania zmian dla innych przedsiębiorców. Szczególnie ważne okazały się te inicjatywy, które promowały aktywne uczestnictwo firm w inicjatywach społeczności lokalnych, ponieważ pokazywały, że wspieranie inicjatyw lokalnych nie musi być tylko i wyłącznie powiązane ze wsparciem pieniężnym, ale może, a nawet powinno uwzględniać wszelkie zasoby firmy. Przykładem takiego podejścia jest działalność firmy **IMPULS Sp. z o.o. z Limanowej**. Jest to ceniona firma, znana z hojności i wspierania społeczności lokalnej w zakresie takich działań, jak: bezpłatny transport węgla i materiałów budowlanych dla osób potrzebujących i instytucji charytatywnych, w tym węgla zakupionego przez Miejski i Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej, bezpłatne udostępnianie bryczki i powozu

z zaprzęgiem konnym oraz koni do jazdy wierzchem dla dzieci i uczestników takich imprez jak, np. Dzień Dziecka, Święto Miasta, Święto Gminy, Dni Limanowej, Wigilia itp., bezpłatne udostępnianie koni do hipoterapii dzieci, czy przeznaczanie 1% podatku na działalność charytatywną – na wypoczynek wakacyjny dla dzieci z ubogich rodzin ze swojego rejonu. Ponadto właściciele przekazują darowizny materiałów budowlanych, opału i środków pieniężnych dla organizacji lokalnych, działających na rzecz dzieci i rodzin potrzebujących pomocy. Swojego czasu firma zaangażowała się też w pomoc dla powodzi. Pozyskała od producentów darowizny w postaci materiałów budowlanych i przekazała je osobom poszkodowanych w wyniku powodzi. Firma organizowała też bezpłatne spotkania z przedstawicielami technicznymi producentów materiałów budowlanych dla grup młodzieży ze szkół budowlanych w Limanowej. Spotkania te dotyczyły praktycznego zastosowania ich produktów i były połączone z dostarczeniem materiałów oraz przeprowadzeniem ćwiczeń praktycznych na wybranych produkcjach. Firma przyjmuje też uczniów na praktyki, a część z nich znajduje tu zatrudnienie po ukończeniu szkoły.

Podobne działania, uwzględniające specyfikę działalności i branży firmy, widoczne były w praktyce **Zakładów Mięsnych „PAMSO” S.A. z Pabianic**. Firma m.in. zorganizowała akcję w ramach „Akademii Zdrowego Żywienia PAMSO”, której przekaz kierowała do różnych grup wiekowych, wykorzystując przy tym różne formy informacji, np. broszury „Smaczne i zdrowe przygody Super Drużyny” czy „Poradnik niejadka”, pokazujące jak istotne jest odpowiednie żywienie dzieci i dostarczanie im wszystkich niezbędnych składników i witamin. Do dorosłych skierowano broszurę „Na harówkę weź wałówkę”, czyli porady jak zdrowo powinny odżywiać się osoby aktywne zawodowo ale nie fizycznie. Akcja skierowana do dzieci realizowana była także w Dniu Dziecka w szkołach podstawowych na terenie Pabianic podczas „Mityngu Lekkoatletycznego”. W jej trakcie, pod okiem zatrudnionych przez PAMSO ekspertów, przedstawiano dzieciom zasady prawidłowego odżywiania. W ramach swoich działań prospołecznych, poprzez systematyczne przekazywanie mięsa i wędlin do stołówek, PAMSO wspiera m.in. Towarzystwo Pomocy im. św. Brata Alberta, prowadzące noclegownię dla osób bezdomnych.

12.4. Czwarty okres rozwoju SOB w Polsce (2011 – 2017)

Czwarty okres rozwoju SOB w Polsce to przede wszystkim poszerzenie koncepcji włączania interesariuszy w zarządzanie strategiczne oraz poszukiwanie rozwiązań i odpowiedzi na nowe pytania związane z funkcjonowaniem SOB w Polsce i na świecie. To też czas, kiedy coraz szerzej i głośniejsze mówi się o potrzebie oddzielenia idei „etycznego biznesu” od „Społecznej Odpowiedzialności Biznesu”.

Najważniejszym działaniem tego okresu, jakie z dużym powodzeniem rozpoczęły organizacje, firmy i instytucje, jest coraz szersze i coraz bardziej efektywne włączanie interesariuszy do zarządzania i „danie im głosu” w obszarach wzajemnego oddziaływania.

To czas, w którym wdraża się modele aktywnej partycypacji, tworzy panele interesariuszy i na ich podstawie planuje działania strategiczne.

Wraz z rozwojem demokracji, zaczęło zmieniać się też społeczeństwo, które, coraz bardziej świadome, zaczęło domagać się swoich praw i nie wahało się wymagać ich egzekwowania. Znaczenie opinii publicznej dla funkcjonowania przedsiębiorstw stale rosło. Czynniki te mocno wpłynęły na postawę przedsiębiorców i niejako wymusiły na nich zaangażowanie w inicjatywy, które by zapobiegały negatywnym skutkom społecznym czy środowiskowym, jakie mogą występować na skutek prowadzonych przez firmy działalności. Czwarty okres rozwoju SOB, to też czas wzmożonych akcji społecznych, w którym klienci zaczynają wywierać coraz większą presję na przedsiębiorców i wprost domagać się od nich odpowiedzialnego funkcjonowania. Społeczeństwo w końcu zaczyna dostrzegać, że „tanio” oznacza „pracę niewolniczą” w krajach rozwijających się, wykorzystywanych przez zachodnią cywilizację, a korporacje czerpią korzyści z tego wyzysku. To wreszcie czas dużej wrażliwości i uznania dla potrzeby ochrony środowiska (coraz bardziej odczuwalne globalne ocieplenie) oraz dbania o ekologię dla dobra i zdrowia klientów.

W latach 2011-2017 wzrasta też zainteresowanie SOB w administracji rządowej w Polsce i w Unii Europejskiej, a co za tym idzie wprowadzaniem rozwiązań normatywnych. Nadal prowadzone są inicjatywy finansowane ze środków unijnych, mające zwiększyć zainteresowanie przedsiębiorców ideą oraz pomóc we wdrożeniu konkretnych rozwiązań.

Mniej więcej w tym samym czasie temat Społecznej Odpowiedzialności Biznesu podjęto także podczas debat politycznych, toczonych w takich organizacjach jak OECD czy ONZ, co spowodowało, że coraz szersze kręgi społeczne i coraz liczniejsze grupy decydentów zaczęły postrzegać zaangażowanie przedsiębiorstw jako istotne i niezbędne do globalnego zrównoważonego rozwoju³⁴⁶.

Wynikiem coraz szerszych działań w zakresie SOB było też włączanie się w upowszechnianie zachowań odpowiedzialnych społecznie podmiotów działających na rzecz i w imieniu przedsiębiorców. Wspomniana już wcześniej działalność **Krajowej Izby Gospodarczej** i promocja kodeksu etycznego wpłynęła na upowszechnianie wśród przedsiębiorców głównych filarów SOB. Na uwagę zasługuje też działalność **Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej Sp. z o.o.**, która opracowała dokument programowy wdrażania systemu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Na terenie całej Strefy obejmującej swoim zasięgiem województwa: pomorskie, kujawsko-pomorskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie i lubelskie rozpoczęto popularyzację wśród zlokalizowanych tam firm, zasad stosowania SOB i wynikających z nich obowiązków oraz

³⁴⁶ Zrównoważony rozwój to proces przemian, który zapewnia zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia bez umniejszania szans rozwojowych przyszłych generacji, m.in. dzięki zintegrowanym działaniom w zakresie rozwoju gospodarczego, społecznego oraz w zakresie środowiska. Więcej: <http://stat.gov.pl/zrownowazony-rozwoj/idea-zrownowazonego-rozwoju/>

korzyści. Z kolei **PKPP Lewiatan**, przy współpracy z Centrum Etyki Biznesu, opracował Kanon Etyczny Przedsiębiorców, będący deklaracją wartości, jakie członkowie PKPP Lewiatan chcą realizować w biznesie. Kolejnym ważnym dokumentem jest Kodeks Dobrych Praktyk w zakresie ładu korporacyjnego, ustanowiony dla firm obecnych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Inny dobry przykład to „Kodeks Etyki działalności marketingowej, reklamowej, dystrybucyjnej, sponsoringowej oraz promocji sprzedaży” przyjęty przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy w Polsce. Zawiera on zbiór zasad etycznych i wzorców zachowań, stanowiących podstawę do wdrażania idei odpowiedzialnego biznesu. Warto też wymienić: Zasady Dobrej Praktyki Bankowej, przyjęte przez Związek Banków Polskich, Zasady Etyki w działalności ubezpieczeniowej oraz Program Odpowiedzialnej Sprzedaży wyrobów tytoniowych.

W konsekwencji coraz szerzej toczonych debat dotyczących potrzeby włączania interesariuszy do działalności strategicznej firm, w roku 2011 po raz kolejny dokonano „doprecyzowania” podejścia i rozumienia samej koncepcji SOB. Michael E. Porter i Mark R. Kramer opublikowali w „Harvard Business Review”³⁴⁷ artykuł prezentujący koncepcję tworzenia CSV – wspólnej wartości (creating shared value – CSV). Wydaje się, że CSV jest odpowiedzią na wszystkie uwagi i frustracje menadżerów wdrażających dotychczas koncepcję SOB, ale też odbiorców ich działań w społeczeństwie, którzy często zwracali uwagę na to, że idea ta jest tylko kolejnym narzędziem budowania wizerunku lub wprost, odbudowania wizerunku firm, poprzez dotacje finansowe. Koncepcja CSV zwraca uwagę na bardzo istotny aspekt społecznej odpowiedzialności, jako tej, która nie jest ani działalnością charytatywną, ani marginalną wobec podstawowej działalności przedsiębiorstwa, służącą wyłącznie budowie wizerunku. Zgodnie z CSV społeczna odpowiedzialność musi być wpisana w strategię biznesową i obejmować całą organizację tak, by przynosić korzyści i firmie, i jej interesariuszom. Jak podkreślali autorzy, aby móc te korzyści ocenić, trzeba dokonywać ewaluacji całego procesu na podstawie prowadzonego monitoringu działań przedsiębiorstwa i jego całego łańcucha dostaw, a więc stale kontrolować cały proces i go usprawniać.

Koncepcja CSV zwróciła uwagę na dwie ważne kwestie:

- potrzebę sprawdzania wyników wdrożeń i oddziaływań społecznych;
- właściwe realizowanie idei społecznej odpowiedzialności, która w samym swoim założeniu jest koncepcją „win-win”, w której wszystkie strony wygrywają, poprzez tworzenie wartości ekonomicznej w taki sposób, który jednocześnie tworzy wartość społeczną wychodząc naprzeciw potrzebom i problemom społecznym.

W Polsce koncepcja CSV szerzej wybrzmiała w opublikowanym w 2012 r. w Polsce raporcie CSR firmy Nestlé. Firma przedstawiła w nim swoją nową strategię biznesową, nazwaną Tworzenie Wspólnej Wartości, a opierającą się na przekonaniu, że tylko uwzględnianie potrzeb i oczekiwań zarówno akcjonariuszy i społeczeństwa daje

347 <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

szansę na sukces w działalności biznesowej. Z biegiem czasu, coraz więcej firm zaczęło zwracać szczególną uwagę na aspekty zgodne z ideą CSV, choć wydaje się, że polscy przedsiębiorcy mają nadal wiele mentalnych oporów przed „otworzeniem” się na interesariuszy w obawie przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem, stąd nie jest to koncepcja powszechna. W strategiach polskich firm koncepcja CSV najbardziej uwidoczniła się poprzez usystematyzowanie i dopasowanie działań społecznie odpowiedzialnych do strategii biznesowych. To niezwykle ważny i nadający sens działaniom społecznie odpowiedzialnym aspekt. Coraz częściej przedsiębiorcy podkreślają, że ich działania społeczne koncentrują się na ściśle określonych obszarach, zgodnych z ich przesłaniem biznesowym, dzięki czemu mogą działać w sposób dużo bardziej przemyślany, niż w okresie, gdy działania społeczne prowadzone były we wszystkich możliwych obszarach, w zależności od tego, jaki pomysł powstał w głowach osób tworzących strategię, lub tego, jaki rodzaj organizacji zgłosił się do firm z prośbą o pomoc.

Konsekwencją upowszechnienia nowego podejścia jest też, dające się zaobserwować od 2014 r. również w Polsce, łączenie SOB z innowacjami społecznymi. Zaczęto poszukiwać rozwiązań problemów społecznych we współpracy z biznesem, czego wynikiem są nowe zjawiska w ekonomii, np. ekonomia współdzielenia (sharing economy), ekonomia współpracy (collaborative economy) czy ekonomia społeczna. Są to jednak koncepcje na tyle nowe, że trudno ocenić ich efektywność. Niezwykle istotną kwestią wydaje się umiejętne połączenie zarządzania biznesowego (suma summarum nastawionego na osiąganie zysku) ze społeczną koncepcją prac na rzecz społeczeństwa. Jak widać, na chwilę obecną (2018 r.), największym wyzwaniem jest utrzymanie rentowności miejsc pracy w ramach ekonomii społecznej i zorganizowanie ich w taki sposób, by łączyły obie te koncepcje. Podmioty ekonomii społecznej są dziś także wspierane przez władze europejskie, które nadały im priorytet w postępowaniach konkurencyjnych i PZP tzw. klauzule społeczne.

Przykładem działań mających na celu wytworzenie wspólnej wartości na rzecz społeczeństwa jest działalność firmy **CONRAD Sp. z o.o. z Łodzi**, która już w 2007 r. powołała Fundację Pomocy Dzieciom „Uśmiechnij się”, w której fundatorami zarządzającymi są dwaj współwłaściciele firmy. Kapitał zakładowy wyłożyło trzech współwłaścicieli (23 tys.), a wpływy bieżące na konto fundacji pochodzą z darowizn kontrahentów firmy, którzy opóźniają się z płatnościami. Firma CONRAD Sp. z o.o. zamiast wystawiania not odsetkowych, prosi swoich dłużników by 50% należności wynikających z wysokości odsetek karnych przekazali na konto fundacji. Z tych wpływów i darowizn pracowników (1%) oraz właścicieli firmy fundacja finansuje akcje pomocowe. Jako cel działalności określono pomoc osobom i rodzinom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywanie ich szans. Statut fundacji przewiduje również pomoc dzieciom w trudnej sytuacji rodzinnej, a także działania na rzecz osób niepełnosprawnych. W 2008 r. fundacja nawiązała współpracę ze Szpitalem Klinicznym nr 4 w Łodzi, a jej pierwszym działaniem statutowym był zakup pompy infuzyjnej wraz z akcesoriami. Od tamtej pory fundacja

systematycznie udziela wsparcia osobom niepełnosprawnym i chorym dzieciom, a dotacje materialne asygnowane przez fundację wpływają na polepszenie warunków, w jakich przebiega proces leczenia i rehabilitacji. Fundacja, poprzez wspieranie dotacjami finansowymi i materialnymi, propaguje także ideę rodzinnych domów dziecka.

Z podobną inicjatywą wyszła firma „**ELWOZ**” Sp. z o.o. z **Miechucina**, która w 2003 roku powołała Fundację Pomocy Dzieciom Niepełnosprawnym „Uśmiech Dziecka”. W ramach działalności fundacji wybudowano Samorządowe Przedszkole Specjalne dla Dzieci z Upośledzeniem Umysłowym w Szklanej, przeznaczone głównie dla dzieci ze środowisk wiejskich z obszaru Kaszub. Firma corocznie wspomaga finansowo działalność fundacji i przedszkola, pomaga dzieciom niepełnosprawnym w uzyskiwaniu wykształcenia, rehabilitacji i odzyskaniu sprawności fizycznej, a także w organizacji wyjazdów rekreacyjnych, przewozu osób niepełnosprawnych i wszechstronnej pomocy dla tej grupy dzieci i ich rodziców.

Na uwagę zasługuje też działalność Domu Wydawniczego „**REBIS**” Sp. z o.o. z **Poznania**, który aktywnie włącza się w akcje i programy promujące czytelnictwo i wiedzę (m.in. Rebis był aktywnym uczestnikiem programu „Cała Polska czyta dzieciom”), angażując się w działania organizacyjne i finansowe. Promując czytelnictwo, wydawnictwo przekazuje liczne książki do bibliotek szkolnych i wiejskich, a także bibliotek więziennych. Dodatkowo Rebis od wielu lat prowadzi współpracę z Polskim Związkiem Niewidomych, któremu przekazuje prawa autorskie w celu umożliwienia dokonania nagrań audio. Do PZN trafiło już ok. 300 tytułów.

Ostatnim etapem ewolucji podejścia do Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, choć w Polsce jest on póki co słabo upowszechniony, jest zaproponowana przez Wayne’a Vissera koncepcja CSR 2.0. Stanowi ona odpowiedź na potrzeby nowej rzeczywistości, w której mamy do czynienia z coraz licześniejszymi społecznościami internetowymi, korzystającymi z mediów społecznościowych i sieci. CSR 2.0 wymaga od przedsiębiorstw podejścia bardziej interaktywnego, oddolnego, nastawionego na interesariuszy, na współtworzenie i różnorodność działań. Efektem takich działań ma być innowacja społeczna, czyli nowe (innowacyjne) rozwiązanie starych problemów społecznych. Przy czym innowacja może dotyczyć zarówno narzędzi, jak i samego podejścia.

Takie innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów społecznych prezentuje **Olimp Laboratories Sp. z o.o. z Nagawczyny** na Podkarpaciu. Historia firmy sięga 1990 roku³⁴⁸. Kiedy firma rozpoczynała działalność pod nazwą Sportatut, nie miała w kraju wielu konkurentów – „Mogę powiedzieć, że jako polska firma praktycznie stworzyliśmy rynek preparatów dietetycznych dla sportowców”³⁴⁹ – stwierdził w jednej z wypowiedzi Stanisław Jedliński, Prezes Zarządu Spółki. Zainicjowano wtedy (we współpracy

348 Opracowano na podst. informacji na stronie <https://olimp-labs.com> oraz we współpracy z Panem Wacławem Widomskim.

349 *Olimp Laboratories z Dębicy podbija rynek suplementów diety*, www.strefabiznesu.nowiny24.pl, 27.04.2019.

z SGGW) prace badawczo-rozwojowe nad pierwszą serią preparatów dietetycznych Olimp. „Wizja rozwoju firmy nie skończyła się jednak na produktach dla sportowców i zadowoleniu ze świetnych wyników sprzedaży marki Olimp Sport Nutrition. Podkarpacka firma postanowiła zdobyć kolejne rynki i wkroczyła na rynek suplementów diety, tworząc markę Olimp Labs”³⁵⁰.

W minionych latach Olimp Laboratories, dzięki pasji twórczej, wizji przyszłości i dużemu zaangażowaniu pracowników, stał się jednym z największych producentów na europejskim rynku suplementów diety i leków OTC, czyli dostępnych bez recepty. Obecnie prowadzi działalność w ramach Grupy Kapitałowej, w skład której wchodzi Nutrifarm Sp. z o.o. oraz utworzona w 2004 roku w Niemczech Olimp Laboratories GmbH. Tylko w ostatnich 10 latach Grupa Kapitałowa Olimp – Nutrifarm zainwestowała 315 mln zł w nowe technologie i rozwój. W 2018 roku Grupa Kapitałowa spółki zatrudnia ponad 800 pracowników.

W 2015 roku grupa zakończyła dwie olbrzymie inwestycje. Ośrodek Badawczo-Rozwojowy oraz Inteligentne Centrum Logistyczne wybudowane zostały za 189 mln zł w miejscowości Pustynia koło Dębicy. W skład nowego Ośrodka Badawczo-Rozwojowego o powierzchni ponad 7.200 m² wchodzi laboratoria i pracownie wyposażone w sprzęt na najwyższym światowym poziomie. „Ośrodek Badawczo-Rozwojowy ma pomóc Olimp Laboratories zrewolucjonizować podejście do projektowania suplementów diety i leków, które mogą okazać się niezbędne w profilaktyce najgroźniejszych schorzeń cywilizacyjnych. Za niezwykle ważny czynnik firma uznaje poprawę przyswajania preparatów i selektywne podawanie wybranych związków celem wywołania precyzyjnych odpowiedzi metabolicznych i fizjologicznych. Rozwijane będą również nowe rozwiązania w zakresie podawania suplementów diety i leków, ukierunkowane na maksymalną skuteczność preparatów oraz wygodę ich użycia przez konsumenta”³⁵¹. Ważnym celem w ramach pracy badawczej Ośrodka jest działalność dydaktyczno-naukowa, ukierunkowana głównie na farmację, dietetykę i fizjologię. W Ośrodku możliwe jest prowadzenie wykładów, ćwiczeń, laboratoriów oraz realizacja studenckich prac dyplomowych. Może być on również wykorzystywany do wykonywania prac badawczych wspólnie z różnymi jednostkami naukowo-badawczymi. Dodatkową działalnością Ośrodka jest świadczenie usług badawczych i doradczych dla jednostek zewnętrznych. Ponadto Ośrodek pełni funkcję propagatora wiedzy o świadomym i zdrowym sposobie odżywiania się. W tym celu została podjęta współpraca ze znaczącymi ośrodkami akademickimi zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Zdaniem firmy tylko tak innowacyjnie ukierunkowane projektowanie i wytwarzanie oraz permanentna kontrola jakości nowych produktów, jak również działania edukacyjne prowadzone w Ośrodku mogą wpłynąć na rozwój i poprawę skuteczności suplemen-

350 Ibidem.

351 A. Bosak, *Gigantyczna inwestycja Olimp Laboratories pod Dębicą za 189 mln zł*, www.biznesistyl.pl, 13.10.2015.

tacji i jednocześnie pomóc w odnoszeniu sukcesów w walce ze schorzeniami XXI wieku. Inteligentne Centrum Logistyczne powstało w oparciu o własne wynalazki i zgłoszenia patentowe firmy i jest efektem nowatorskiej koncepcji sposobów magazynowania i logistyki, bowiem wdrożone w nim rozwiązania, dotychczas nie były stosowane w szeroko rozumianej branży farmaceutycznej. Realizując inwestycję „uwzględniono nowe trendy rozwojowe oraz wyzwania, przed jakimi stanie globalny rynek, przy czym zwrócono szczególną uwagę na konieczność zachowania pełnej kontroli jakości obsługiwanych produktów, potrzebę zabezpieczenia klientów przed sfałszowanymi wyrobami, a także na prawidłowość oraz skuteczność łańcucha dostaw i dystrybucji. W wyniku zrealizowanego projektu możliwe okazało się wdrożenie na skalę przemysłową unikatowej usługi logistycznej”³⁵². Kubatura stref składowania i kompletacji, w których zgromadzono 23.000 palet i pojemników typu Eurobox, wynosi ponad 128.000 m³. Po zrealizowaniu opisanych inwestycji łączna powierzchnia zabudowy w Grupie wynosi ponad 26 tys. m², w tym powierzchnia logistyczno-magazynowa ok. 14 tys. m². Infrastruktura produkcyjna, techniczna i logistyczna zlokalizowana jest na obszarze gruntowym o powierzchni 15 ha.

Grupa ma w swoim asortymencie ponad 800 wyrobów wytwarzanych w postaci tabletek, kapsulek, koncentratów w proszku oraz specjalistycznych form płynnych. Uwzględniając aktualne trendy żywieniowe oraz osiągnięcia nauki w zakresie żywienia człowieka i technologii wytwarzania, Olimp Laboratories wdraża co roku kilkanaście nowych produktów, zgodnie z zapotrzebowaniem klientów. Dziś spółka swoje produkty eksportuje do 70 krajów na całym świecie.

Rozpoczęta przez Olimp Laboratories w 1990 roku współpraca naukowa z uczelniami jest kontynuowana i odbywa się na wielu płaszczyznach. Firma współpracuje również z jednostkami naukowo-badawczymi, związkami sportowymi oraz sportowcami, czego efektem są coraz lepsze formułacje wprowadzanych do obrotu produktów. Realizowane wspólnie projekty, pozwalają na przełamywanie barier, stwarzanie nowych powiązań ze sferą badawczo-rozwojową i zwiększanie liczby wdrożeń innowacyjnych rozwiązań. Olimp Laboratories jest też partnerem Klastra LifeScience Kraków oraz, jako jeden ze współzałożycieli, członkiem Klastra Roślinnych Produktów Lecznicznych Narodowego Instytutu Leków i Instytutu Sportu.

Olimp Laboratories to jedna z najbardziej znanych i cenionych podkarpackich firm. Charakteryzuje się nowoczesnym modelem prowadzenia biznesu, opartym na kapitale ludzkim, który jest najwyższym dobrem firmy, o czym świadczy nie tylko wysoka średnia płaca, ale także znakomite warunki pracy i rozwoju zawodowego, jakie firma stworzyła swoim pracownikom, m.in. poprzez zapewnienie szkoleń i studiów podyplomowych finansowanych przez Spółkę czy też szeroki zakres pomocy socjalnej realizowanej ze środków własnych Spółki, daleko wykraczający poza pakiet podstawowy.

352 Ibidem.

Olimp Laboratories zapewnia także swoim pracownikom i ich rodzinom bezpłatny dostęp do specjalistycznej opieki medycznej.

Spółka rokrocznie przekazuje znaczne kwoty na pomoc dla lokalnej społeczności. Firma aktywnie wspiera między innymi Stowarzyszenie na rzecz rozwoju wsi Nagawczyzna, Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych, Stowarzyszenie dla Dzieci z Nagawczyzny, a także pomogła osobom, które ucierpiały w pożarze, mimo, że sama borykała się z wieloma problemami po powodzi, która zalała magazyn wyrobów gotowych.

Niezwykle ważnym elementem działalności społecznej Olimp Laboratories jest powołanie do życia w 2016 roku Fundacji Olimp Life, jako osobnej organizacji do realizowania działań społecznych. Inspiracją do założenia Fundacji były coraz częściej pojawiające się nagłe i nieszczęśliwe zdarzenia losowe, dotyczące całe rodziny. Fundacja zajmuje się budowaniem systemów wsparcia dla rodzin, w tym rodzin pracowników grupy kapitałowej Olimp Labs, którzy zmagają się z chorobą czy niepełnosprawnością, lub którzy wskutek nieszczęśliwych czy tragicznych zdarzeń utracili dorobek życia, bądź znaleźli się w trudnej sytuacji życiowej. Fundacja, jako Organizacja Pożytku Publicznego, pomaga m.in. w zgromadzeniu niezbędnych funduszy dla osób potrzebujących leczenia specjalistycznego, co wiąże się z kosztami, które często przekraczają finansowe możliwości chorych i ich rodzin³⁵³.

Firma od lat prowadzi też szeroko zakrojone akcje społeczne propagujące zdrowy i aktywny styl życia. Działania podejmowane w ramach szczegółowo zaplanowanych akcji pomagają zrozumieć zarówno to, jak powinna wyglądać dieta zdrowego człowieka (skupiając się na poszczególnych jej składnikach i sposobach na poprawę stanu zdrowia) oraz jak być aktywnym ruchowo w każdym wieku. W ramach akcji przekazywane są też informacje o nowoczesnych metodach zapobiegania chorobom cywilizacyjnym i sposobach ich leczenia, które uwzględniają opinie największych autorytetów w tej dziedzinie. Firma organizuje także bezpłatne konferencje, nagrywa audycje radiowe, wydaje bezpłatne czasopisma kolportowane głównie za pośrednictwem aptek i punktów medycznych. Pracując nad każdym kolejnym projektem, Spółka dokłada wszelkich starań, aby materiały w nim zawarte znalazły nie tylko uznanie w oczach klientów, ale przede wszystkim miały określony wymiar społeczny.

Spółka wspiera też sportowców z różnych dyscyplin, a także kluby sportowe. W 2017 roku spod siedziby Olimp Laboratories w Nagawczyźnie wystartowali kolarze biorący udział w 74. Tour de Pologne. W tym samym roku firma była sponsorem Roberta Kubicy.

Przedstawione wybrane działania i spektakularne sukcesy Grupy Kapitałowej Olimp – Nutrifarm, której od lat przewodzi Stanisław Jedliński, Prezes Zarządu Olimp Laboratories, są powodem do dumy nie tylko pracowników i właścicieli firmy, ale także Polski,

353 <http://olimplife.pl>

ze szczególnym uwzględnieniem Podkarpacia i Ziemi Dębickiej.

Jednym z najnowszych osiągnięć promotorów idei SOB jest wprowadzenie w Polsce w 2017 r. przepisów dotyczących raportowania niefinansowego. Znowelizowana ustawa o rachunkowości, wprowadziła w życie postanowienia unijnej dyrektywy 2014/95/UE z 22.10.2014 r., dotyczącej ujawniania danych pozafinansowych. Unijna regulacja wprowadza dla największych jednostek zainteresowania publicznego wymóg ujawniania w sprawozdaniu z działalności minimum istotnych informacji, dotyczących kwestii środowiskowych, pracowniczych i społecznych oraz ujawniania m.in. opisu polityki prowadzonej w danym zakresie, jej rezultatów oraz ryzyk i zarządzania ryzykami w kwestiach niefinansowych. Celem dyrektywy jest zwiększenie przejrzystości, podniesienie istotności, spójności oraz porównywalności ujawnianych informacji niefinansowych. Nie jest wykluczone, że obowiązek ten zostanie nałożony także na inne, mniejsze podmioty rynku.

12.5. Okres 2018 - REKOMENDACJE dla polskiego biznesu

Dziś społeczna odpowiedzialność to przede wszystkim zaangażowanie. Rynek coraz skuteczniej weryfikuje działania pozorne i te, które mają na celu jedynie poprawę wizerunku firm. Co ciekawe, obecnie działania odpowiedzialne nazywane są przez przedsiębiorców „normalnymi”, czyli takimi, które świadczą o ich człowieczeństwie, a nie jakiejś szczególnej, czy wyróżniającej ich odpowiedzialności. Cieszy fakt, że coraz większa rzesza przedsiębiorców podejmuje działania odpowiedzialne społecznie z czystej potrzeby serca i uznania faktu, że działając w danym otoczeniu społecznym, jest zobowiązana także do wspierania jego rozwoju.

Szczególnie małe i średnie firmy zwracają uwagę na fakt, że nie są im potrzebne opasłe strategie i raporty SOB, bo czas przeznaczony na ich tworzenie wolą przeznaczyć na realne działania. Często więc wpisanie działań odpowiedzialnych w strategię jest tylko szcątkowym zapisem rozwijanym na etapie realizacji. Znamienne wydaje się też, że powstają coraz to nowe oddolne inicjatywy pracownicze, mające włączyć przedsiębiorstwa w nurt odpowiedzialności społecznej, choć jak często podkreślają pracownicy, o powodzeniu tych inicjatyw decyduje zaangażowanie kierownictwa i najwyższych władz firmy, co tylko potwierdza, że nadal największa praca związana z upowszechnianiem idei SOB powinna być skierowana do tego środowiska.

Wydaje się też, że obecnie największą moc wpływu na zmianę działalności firmy i uwrażliwienie jej na SOB, ma (i będzie miała) stale rozwijająca się świadomość konsumentów i ich wpływ, czy nawet czasem wymuszanie, dotyczące stosowania standardów etycznych i odpowiedzialnych społecznie. Ważny jest więc także ten obszar upowszechniania i edukacji w zakresie problematyki SOB.

Dla kondycji i rozwoju idei SOB nie bez znaczenia są również standardy wyznaczane

przez wielkie korporacje, które powinny uwzględniać w swych łańcuchach dostaw odpowiedzialne i etyczne postawy wszystkich swoich dostawców i kontrahentów. To też element uczenia się przedsiębiorców i czerpania ze sprawdzonych dobrych praktyk.

Nadal istnieje też duża potrzeba aktywnego zaangażowania organizacji otoczenia biznesu i świata nauki w promowanie dobrych praktyk i postaw. Praktyki te są często cennym wzorcem, szczególnie dla mniejszych firm, które nie mogą pozwolić sobie na zatrudnienie specjalistów, zajmujących się jedynie ideą odpowiedzialności społecznej.

Postęp w rozwoju SOB i podejmowaniu działań zaangażowanych społecznie to też wynik oczekiwań pracowników, którzy chcą pracować w firmach działających na rzecz innych, ponieważ naturalną potrzebą jednostki jest czynienie dobra, a firmy angażujące się w takie inicjatywy i uwzględniające tę potrzebę, dają pracownikom poczucie satysfakcji i wzrostu zadowolenia z życia, co przekłada się na zadowolenie i efektywność w miejscu pracy. Dobry pracodawca, to pracodawca zaangażowany, zarówno w budowanie relacji ze swoimi pracownikami, jak i otoczeniem zewnętrznym.

Niezmiennie ważnym elementem jest też nieustająca edukacja na rzecz odpowiedzialności społecznej i upowszechnienie wiedzy wśród przedstawicieli administracji centralnej i lokalnej na temat różnorodnych form współpracy z biznesem w ramach programów społecznej odpowiedzialności.

W dzisiejszej rzeczywistości firma musi być otwarta i słuchać swojego otoczenia, a jednocześnie nie rezygnować z osiągania zysków. Przedsiębiorcy muszą faktycznie traktować społeczną odpowiedzialność jako wyznacznik funkcjonowania, stanowiący część filozofii działania swoich firm, a nie jako dodatek do jej strategii konkurencyjnej. Dzisiejsze społeczeństwo bardzo szybko bowiem wychwytuje każdą fałszywą nutę i próbę zbudowania kapitału na kłamstwie.

Podsumowanie

Polska była pierwszym krajem Europy Środkowej i Wschodniej, który wyzwolił się spod rządów komunistycznych i rozpoczął bardzo szybki okres przemian gospodarczych. Początkowo Polska skupiła się na dwóch podstawowych dążeniach: integracji ze Wspólnotą Europejską oraz przystąpieniu do NATO. Oba te cele zmieniły diametralnie zarówno życie gospodarcze, jak i społeczne w Polsce i miały niebagatelny wpływ na rozwój koncepcji SOB w Polsce. Oba te cele otworzyły nas na nowoczesne, rozwijające się gospodarki, co z kolei zadecydowało o tym, że podążaliśmy ku idei społecznej odpowiedzialności podobną ścieżką jak kraje Europy Zachodniej i także podobnie jak na Zachodzie zmieniało się rozumienie tej koncepcji przez polski biznes i społeczeństwo. Różnica jest tylko taka, że to co Europie zajęło całe dziesięciolecia w Polsce musiało odbyć się dużo szybciej, aby móc dogonić rozwijające się gospodarki i efektywnie z nimi konkurować.

Polska miała to szczęście, że była od początku wspierana w swych dążeniach przez instytucje międzynarodowe. Na początkowym etapie rozwoju CSR w Polsce dużą rolę w tym procesie odegrał Bank Światowy, tworząc w roku 2002 pierwsze forum interesariuszy ds. promocji CSR. Podobnie dzięki wsparciu najważniejszej organizacji międzynarodowej, Programowi Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) w kwietniu 2001 roku Polska stała się pierwszym krajem europejskim, w którym zadeklarowano działania zgodne z programem UN Global Compact.

Potrzeba szybkiego dostosowania się do reguł gospodarki wolnorynkowej i chęć osiągnięcia sukcesu nie sprzyjała początkowo rozwojowi koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w naszym kraju. Przedsiębiorcy skoncentrowani na rozwoju i potrzebie wzrostu swoich biznesów nie przywiązywali wagi do tego, w jaki sposób wpływają na swoje otoczenie. Niemniej jednak, pojawiały się takie firmy, które już w początkowej fazie rozwoju idei SOB w Polsce dbały o swoje oddziaływanie społeczne, np. ABB, które przeprowadzało formalny dialog z interesariuszami w 2002 roku, czy Elektrownia Opole, która wdrożyła standard zarządzania odpowiedzialnością społeczną SA8000 już w roku 2001.

Obecnie, z roku na rok w Polsce przybywa firm zaangażowanych społecznie i działających na rzecz ochrony środowiska. Głównym celem każdego przedsiębiorstwa było i jest osiągnięcie zysku. Zmieniła się tylko, lub „aż” ścieżka prowadząca do tego zysku i sposób jego podziału. W dzisiejszych czasach firma, która istnieje tylko dla siebie i pomnażania zysku, nie jest postrzegana przez coraz bardziej wymagające społeczeństwo za wiarygodnego i godnego zaufania partnera czy dostawcę towarów lub usług. Dziś sprostanie konkurencji rynkowej oraz utrzymanie i zdobywanie klientów wymaga czegoś więcej – trwałego i rzeczywistego zaangażowania. W czasie ogromnej świadomości społecznej przedsiębiorstwa nie mogą już funkcjonować dla samych siebie kosztem swoich interesariuszy. Dziś zaangażowanie społeczne oczekiwane jest przez wszystkich graczy rynkowych, począwszy od pracowników, poprzez kontrahentów, a skończywszy na klientach. Wzrastające oczekiwania społeczeństwa w zakresie odpowiedzialności przedsiębiorstw są spowodowane, m.in: stale pogarszającym się stanem środowiska naturalnego, „afetami” gospodarczymi i korupcyjnymi, agresywnym marketingiem manipulującym klientami, wzrostem świadomości klientów i rozwojem organizacji konsumenckich, siłą organizacji związkowych i organizacji pozarządowych, globalizacji i wzrostem demokratyzacji społeczeństw. Wszystkie te czynniki będą stale obecne w życiu gospodarczym i społecznym, a znaczenie części z nich będzie wzrastać. W obliczu coraz to bardziej gwałtownych zmian społecznych i gospodarczych wzrasta też oczekiwanie, że to właśnie biznes stanie się gwarantem poczucia bezpieczeństwa. Polski biznes zdaje się zauważać ten fakt i wykazuje się coraz większą dojrzałością ekonomiczną i społeczną. Należy jednak pamiętać, że biznes potrzebuje też wsparcia ze strony organizacji działających na rzecz biznesu, szczególnie w obszarze inicjowania zmian.

Bibliografia:

- *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, POSITION PAPER, 7.03.2012.
- Backman J. (ed.), *Social responsibility and accountability*, New York, 1975.
- Barbasiewicz M., *Ludzie interesu w przedwojennej Polsce*, PWN, Warszawa, 2013.
- Barnard Ch. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.
- Bąk M. (red.), *Standard „Zatrudnienie Fair Play”. Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2007.
- Bąk M., Kulawczuk P. (red.), *Zasady etycznej odpowiedzialności biznesu*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, marzec 1999.
- Bednarek R., Tysański L., Rataj R., *Studium przypadku działań na rzecz środowiska lokalnego jako sposobu budowania wizerunku firmy „Sezup Clima” Sp. z o.o. – Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe* [w]: Kulawczuk P., Poszwiecki A. (red.), *WPŁYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU I ETYKI BIZNESU NA ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2007.
- Bilka A., Flaszka R., *Organizacja i metody pracy społecznej w przedsiębiorstwach*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa, 1978.
- Blikle A. J., *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, https://pl.wikipedia.org/wiki/Turkusowe_zarz%C4%85dzanie, 2017.
- Bogdanowska-Spuła E., *Marian Dąbrowski w kręgu okrągłego stołu* [w]: Kraków - Lwów: książki, czasopisma, biblioteki. T. 7, Wydawnictwo Naukowe Akademii Pedagogicznej, Kraków, 2005.
- Bosak A., *Gigantyczna inwestycja Olimp Laboratories pod Dębicą za 189 mln zł*, <http://www.biznesistyl.pl>, 13-10-2015.
- Bowen H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, USA, 1953.
- Brzeziecki A., *Lekcje historii. PRL w rozmowach*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa, 2009.
- Brzeziński K., Gramsz A., *Pabianicka Spółdzielnia Mieszaniowa 1958-2008. Pół wieku w spółdzielczych blokach*, Wydawca EPBP Grako, 2008.
- Buszko J., *Dezintegrujące i integrujące czynniki w kształtowaniu polskiej tożsamości narodowej* [w]: *Spółczesność polskie w dobie I wojny światowej i wojny polsko-bolszewickiej 1920 roku*, KTN, Kielce, 2001.
- Buszko J., *Historia Polski 1864-1948*, WN PWN, Warszawa, 1987.
- Cabaj J., *Aktywność społeczno-polityczna mieszkańców Chełmszczyzny i Podlasia w latach 1914-1918* [w]: *Spółczesność polskie w dobie I wojny światowej i wojny polsko-bolszewickiej 1920 roku*, KTN, Kielce, 2001.
- Carroll A. B. (ed.), *Managing Corporate Social Responsibility*, Little, Brown and Co., Boston, 1977.
- Carroll A. B., *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices* [w]: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, January 2008.
- Carroll A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons*, vol. 34, no. 4, 1991.
- Carroll A.B., *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, „*Business & Society*” vol. 38, No. 3, 1999.
- Clark J. M., *Social Control of Business*, McGraw-Hill, New York, 1939.
- Committee for Economic Development (CED), *Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, New York, 1971.
- *Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Commission of the European Communities, Brussels, 2.06.2002.
- Czubiński A., *Spółczesność polskie Prus wobec wojen 1914-1918 i 1919-1920* [w]: *Spółczesność polskie w dobie I wojny światowej i wojny polsko-bolszewickiej 1920 roku*, KTN, Kielce, 2001.
- Daniluk J., *Sytuacja i postawy Polaków pod okupacją niemiecką*, IPN, <https://truthaboutcamps.eu/>.
- Davis K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, *California Management Review* 2, spring 1960.
- Dłużewska-Kańska Z., *Lechnicki Zdzisław* [w]: *Polski Słownik Biograficzny*, t. 16, Polska Akademia Nauk – Instytut Historii – Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków, 1971.
- Dobrowolski M., *Słodko-gorzka historia Wedla*, *Puls Biznesu*, 23.06.2015.
- Domański M., *Przestępczość zorganizowana w RP po 1989 roku*, *Securitologia*, Nr 2, 2013.
- Drucker P., *Myśli przewodnie*, Warszawa, 2001.
- Duda S., *Polska zaraz po wojnie*, *Gazeta Wyborcza*, 20.12.2013.
- *Duży producent wędlin widzi na giełdzie więcej zagrożeń niż korzyści. „Firma jest polska i taka ma pozostać”*, *Business Insider Polska*, 30.01.2018.
- Dziurok A., Gałęzowski M., Kamiński Ł., Musiał F., *Od niepodległości do niepodległości. Historia Polski 1918-1989*, Instytut Pamięci Narodowej, Warszawa, 2010.
- Eels R., *Corporate Giving in a Free Society*, Harper, New York, 1956.
- *FAIR PLAY w biznesie*, www.forbes.pl, 28.08.2014.

- Filinger Z., *15 listopada 2013 roku minęło 95 lat od założenia fabryki (FAE) przez Kazimierza T. Szpotkańskiego*, <http://apw.ee.pw.edu.pl/sep-ow/PLI/szpot/zycior/FAE/95latOdZalozeniaFAE.htm>.
- Fisher H.H., *America and the New Poland*, Macmillan, New York, 1928.
- Frederick W. C., *Corporation Be Good: The Story of Corporate Social Responsibility*, Dog Ear Publishing, Indianapolis, 2006.
- Frederick W. C., *From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought*, Graduate school of business: University of Pittsburgh, Working paper no. 279, 1978.
- Frederick W. C., *Moving to CSR4: What to Pack for the Trip*, *Business & Society Review*, 37(1), Mar. 1998.
- Frederick W. C., *Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and avoidable in ethical affairs*, *California Management Review*, vol. 28, no. 2, 1986.
- Frederick W. C., *The Growing Concern over Business Responsibility*, *California Management Review*, 2, 1960.
- Freeman R. E., *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., De Colle S., *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.
- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Friedman A. L., Miles S., *Developing Stakeholder Theory*, *Journal of Management Studies*, 39 (1): 1–21, 2002.
- Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, tłum. M. Lasota, A. Kondratowicz, Warszawa, 1993.
- Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Gadomski W., *Gospodarzę II RP gubił etatyzm*, <http://wyborcza.pl/7,75968,23403477,gospodarke-ii-rp-gubil-etatyzm.html>, 15 maja 2018.
- Gapys J., Nowak M., *Polityka niemieckich i radzieckich okupantów wobec ziemianstwa polskiego*, *Przegląd Wschodnioeuropejski* 2, 2011.
- Garlikowska M., *Ewolucja celów polityki transportu kolejowego w Europie*, *Problemy Kolejnictwa – Zeszyt 149*, Warszawa, 2009.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*, UNDP Polska, Warszawa, 2002.
- Gawkowski R., Wiśniewski J., *Sportowe dzieje Ursusa, Urząd Dzielnicy Ursus m.st. Warszawy*, Warszawa, 2017.
- Gierańczyk W., *Rola przedsiębiorstw w polskiej gospodarce w okresie transformacji ustrojowej*, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Nr 8*, Warszawa-Kraków, 2006.
- Gmitruk J., *Ruch ludowy wobec wojny polsko-rosyjskiej (1919–1920)*, referat na konferencję [za:] Slipic J.: *Międzynarodowa konferencja naukowa „Wojna polsko-rosyjska (1919-1920) i jej międzynarodowe odniesienia z perspektywy 90-lecia”*, *Przegląd Historyczno-Wojskowy* 12 (63)/1 (234), 225-238, 2011.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 1998.
- *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, 18.07.2001.
- Gronczewska A., *Barwna historia rodziny Grohmanów, ojców przemysłowej Łodzi*, *Dziennik Łódzki*, 18.10. 2015.
- Gronczewska A., *Dymy nad imperium Scheiblera w Łodzi*, *Dziennik Łódzki*, 3.06.2012.
- Grzybowski M. M., *Duchowieństwo Mazowsza i Podlasia w obliczu I wojny światowej [w:] Społeczeństwo polskie w dobie I wojny światowej i wojny polsko-bolszewickiej 1920 roku*, KTN, Kielce, 2001.
- Heald M., *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*, *Business History Review*, 31, 1957.
- *Historia Polski w liczbach*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 1987.
- *How companies influence our society: Citizens' view*, EC, Flash Eurobarometer 363, 2013.
- *Jak hrabia z Maluszyna władzę Piłsudskiemu przekazał*, www.radomszczanska.pl/index.php/2-aktualnosci/1076-jak-hrabia-z-maluszyna-wladze-pilsudskiemu-przekazal.
- *Jan Wedel o własności i doktrynie*, www.neon24.pl.
- Jaworski A., *Historia gospodarcza Polski*, Key Text, Warszawa, 2006.
- Jezierski A., Leszczyńska C., *Historia Gospodarcza Polski*, Key Text, Warszawa, 2003.
- Johnson H. L., *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Pub. Co., 1971.
- Kaliński J., *Etatyzacja gospodarki w okresie rządów komunistycznych w Polsce*, *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego*, Studia i Prace SGH, 2015.
- Kaliński J., Landau Z., *Gospodarka Polski w XX wieku*, PWE, Warszawa, 2003.
- *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, KE, Bruksela, 2011.
- *Kemnitz Family*, <http://db.yadvashem.org/righteous/family>.
- Kiwilszo J., *Historia polskich rodów*, odc. 2, www.ngo.pl.
- Knyt A., Wancercz-Gluza A. (red.), *Prywaciarze. 1945-1989*, KARTA, Warszawa, 2004.

- Kolasinski M., *Dom Rzemiosła*, <http://cech.gniezno.pl>.
- Kopec K., *Wrogie przejecia polskich przedsiebiorstw po wybuchu II Wojny Swiatowej*, www.krzysztofkopec.pl.
- Korzeniowski M., *Polacy wobec Rosji i Rosjan w latach I wojny swiatowej* [w:] *Spoleczenstwo polskie w dobie I wojny swiatowej i wojny polsko-bolszewickiej 1920 roku*, KTN, Kielce, 2001.
- Kotlar J., De Massis A., *Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 2011.
- Kowalik F., *Czysta na salonach. J. A. Baczewski to legenda polskich wodek i... marketingu*, www.forbes.pl/historia-jabaczewski-slynnej-polskiej-wodki/Shpzs9.
- Kozielec T., *Przemysl zbrojeniowy w Polsce w latach 1918-1939*, www.konflikty.pl/historia/1918-1939/przemysl-zbrojeniowy-w-polsce-w-latach-19181939/, 14 marca 2007.
- Kozłowski M., E. *Wedel. Dzieje firmy*, Warszawa, 2004.
- Kreps T. J., *Measurement of the Social Performance of Business* [w:] *Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee*, Monograph No. 7, Government Printing Office, Washington, 1940.
- Instytut Historii – Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków, 1971.
- Landau Z., *Oligarchia finansowa Drugiej Rzeczypospolitej*, *Przegląd Historyczny* 62/1, 1971.
- Lerski J., *Herbert Hoover and Poland*, Hoover Institution Press, Stanford, 1977.
- Lewandowski K., *Rozwój polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw przed i w okresie transformacji systemowej*, *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego* 16, 97-109, 2002.
- Lubicz-Woyciechowski M., *Tajemnicza działalność Przedsiębiorstwa Poszukiwań Terenowych w świetle zasobów Archiwum Państwowego we Wrocławiu*, My Book, Wrocław, 2006.
- Lydenberg S. D., *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2005.
- Łoziński M. i J., *W powojennej Polsce. 1945–1948*, Dom Wydawniczy PWN Sp. z o.o., Warszawa, 2015.
- Majewski J., *Smocza 43 – dom Pfeifferów*, *Gazeta Wyborcza*, 11.12.2003.
- Majewski J., *Warszawskie rodziny, Haberbusch i Schiele: Królowie warszawskiego piwa*, *Gazeta Wyborcza*, 7.10.2016.
- Majewski J.S., *Okopowa 58/72 – fabryka braci Pfeifferów*, *Gazeta Wyborcza*, 12.06.2003.
- Majewski J.S., *W fabryce na Grochowie i w polskich więzieniach*, *Gazeta Wyborcza*, 26.06.2009.
- Majewski J.S., *Wedel. Dynastia Królów Czekolady*, *Gazeta Wyborcza*, 30.09.2016.
- Markowski M., *Integracja społeczeństwa województwa kieleckiego w czasie wojny polsko-bolszewickiej* [w:] *Spoleczenstwo polskie w dobie I wojny swiatowej i wojny polsko-bolszewickiej 1920 roku*, KTN, Kielce, 2001.
- Maroń J., Piotrowski J., Czapliński M., Rosik S., Frasz Z., *Słownik Encyklopedyczny. Historia*, Wyd. Europa, 1999.
- Mazurek M., *Spoleczenstwo kolejki. O doświadczeniach niedoboru 1945-1989*, Europejskie Centrum Solidarności, Wydawnictwo Trio, Warszawa, 2010.
- Mieczysław Bąk (red.), *Standard „Zatrudnienie Fair Play”. Odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2007.
- Mikołajczak M., *Udalo nam się! Rozmowa z Adamem Kenkel, współwłaścicielem firmy Werner Kenkel*.
- Mikołajewska-Zajac K., *Historia Zakładów E. Wedel (1851-1945): firma rodzinna, studium przypadku*, 2017.
- Młynarczyk J.A., *Pomiędzy współpracą a zdracą. Problem kolaboracji w Generalnym Gubernatorstwie – próba syntezy*, „Pamięć i Sprawiedliwość”, t. 14, 2009.
- *Niemieckie represje wobec Polaków niosących pomoc Żydom*, www.historya.pl.
- *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa, 2011.
- Ochiniowski T., *Tradycje przedsiębiorczości w Polsce jako źródło kapitału kulturowego organizacji*, *Wydział Zarządzania UW*, Warszawa, 2013.
- *Olimp Laboratories z Dębicy podbija rynek suplementów diety*, www.strefabiznesu.nowiny24.pl, 27.04.2009.
- Ordyłowski M., *Z problemów życia codziennego na Ziemiach Odzyskanych w latach 1945-1950*, *Kwartalnik Dzieje Najnowsze*, PAN, Instytut Historii, Wyższa Szkoła Humanistyczna w Pułtusku, 1-2002.
- Piasecki A., *Polski Słownik Biograficzny*, t. 25, 1980.
- Piotrowski B., *Kształtowanie się polityki społecznej w Polsce – od okresu międzywojennego po dzień dzisiejszy*, rynekpracy.org, 21.04.2010.
- *Plaga zebraństwa*, *Dziennik Polski*, 29.09.1945.
- Pohl D., *Niemiecka polityka ekonomiczna we wschodniej Polsce w latach 1941-1944*, „Pamięć i Sprawiedliwość”, 2009.
- *Polska 1989-2014*, GUS, Warszawa, 2014.
- *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych*, GUS, Warszawa, 1992.
- *Przemysł i Handel 1918 – 1928*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa, 1928.
- Rataj M., Florek H., *Studium przypadku firmy „Werner Kenkel” Spółka z o.o. w Krzycku Wielkim Producent tekstury falistej i Opakowań. Rozwój umocowany społecznie* [w:] *Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red.), WPŁYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU I ETYKI BIZNESU NA ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2007.

- Rok B., *Nasz kapitał*, „Biuletyn Forum Odpowiedzialnego Biznesu” nr 1, 2001.
- Rosik P., *Miasto, które wybudowano bez względu na koszty. Oto fascynująca historia Gdyni*, <http://forsal.pl/artykuly/921990,historia-powstania-gdyni-budowa-portu-w-gdyni-koszty-inwestycji.html>
- *Rzemiosło w okresie PRL*, Portal Dawny Wołomin, dawny.pl.
- Schiele A., *człowiek sprawiedliwy*, www.jhi.pl/blog/2015-01-13.
- Sekściński B., *Polskie Drogi do socjalizmu. Sowietyzacja kupiectwa na Lubelszczyźnie 1944-1954*, *Studia Elckie* 13, 2011.
- Selekman B.M., *A Moral Philosophy for Management*, McGraw-Hill, New York 1959.
- Sierpowska I., *Państwo wobec pomocy społecznej* [w:] Sadowski M., Szymaniec P. (red.), *Państwo – koncepcje, zadania*. „Studia Erasmiana Wratislaviensia”, nr 3, 2008.
- Słodyczka A., *Gabriela Kośmider: Drzemie w nas ogromny potencjał!*, www.sukcesjestkobieta.pl, 10.01.2016.
- Sosnowska J., *Działalność socjalna i opiekuńczo-wychowawcza Łódzkiego Chrześcijańskiego Towarzystwa Dobroczynności w Łodzi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2011.
- *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl>.
- Stanek A., *Przedwojenni Kulczykowie, czyli najbogatsi Polacy ery Piłsudskiego*, www.money.pl.
- Stańczyk T., *Rok 1920: węgierska amunicja dla Wojska Polskiego*, <http://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/19796?t=Rok-1920-węgierska-amunicja-dla-Wojska-Polskiego>
- Steiner G., *Business and society*, Random House, New York, 1971.
- Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1989.
- Suchołolski S., *Skąd wzięło się zło w gospodarce II RP. Przyczyny etatyizmu*, <https://nczas.com/2015/07/29/skad-wzielo-sie-zlo-w-gospodarce-ii-rp-przyczyny-etatyizmu/>
- Suska M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – studium porównawcze reżimów prawnych*, *Roczniki Administracji i Prawa* nr XVI(2), 20.12.2016.
- *Sztuka zwyciężania: jak to robią polscy przedsiębiorcy? 2007*, ERNST & YOUNG ENTREPRENEUR OF THE YEAR, Harvard Business Review Polska, 2007.
- Szulc A., *Historia jednego z największych browarów w Polsce*, onet.pl, 9.03.2018.
- Szymańczak J., *Przestępczość w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, Kancelaria Sejmu, Biuro Studiów i Ekspertyz. Informacja nr 643, 1998.
- Szymański M.J., Torański B., *Fabrykanci, Burzliwe dzieje łódzkich bogaczy*, Zona Zero, Warszawa, 2016.
- Tarczyński S.A.: *W 2017 r. osiągnęliśmy przyzwoite wyniki dzięki oszczędnościom i weryfikacji oferty*, portalspozywczy.pl, 27-04-2018.
- *The List of Major Foreign Direct Investors in Poland*, PAIZ, Warsaw, 2003.
- Tygodnik „Przeгляд”, 21.05.2018.
- Tygodnik „Świat”, nr 34, 1926.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszek P., *Ewolucja przedsiębiorstw w Polsce w okresie transformacji gospodarki po 1989 roku* [w:] RUCH PRAWNICZY, EKONOMICZNY I SOCJOLOGICZNY, ROK LXXI – zeszyt 2 – 2009.
- Urbański K., *Postawy ludności żydowskiej na Kielecczyźnie w okresie I wojny światowej* [w:] *Spółeczność polskie w dobie I wojny światowej i wojny polsko-bolszewickiej 1920 roku*, KTN, Kielce, 2001.
- van Marrewijk M., *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion*, „Journal of Business Ethics” vol. 4, 2003.
- Vogel D., *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, The Brookings Institution, Washington, 2005.
- Wagner K., *Zarys dziejów browaru Haberbusch i Schiele*, Silva Rerum, www.wilanow-palac.pl
- Wańczkowiec M., *Sztafeta – książka o polskim pochodzie gospodarczym*, Wyd. Biblioteka Polska, Warszawa, 1939.
- Witczak-Nehring B., *Gdzie jest morwa tam jedwabnictwo być może*, 2010.
- Wittels K., *Social ery kapitału. Zapomniany dorobek warszawskich przedsiębiorstw 1864-1939*, www.ngo.pl
- Wójtowicz G., *Narodowy Bank Polski w okresie transformacji*, „Bank i Kredyt”, nr 5-6, 2006.
- *Wpływ inwestycji zagranicznych na gospodarkę Polski*, praca zbiorowa pod redakcją M. Bąka i P. Kulawczuka, IBNDiPP, Warszawa, 1996.
- Wyszczelski L., *„Szable i bagnety” – Wojsko Polskie i Armia Czerwona w wojnie 1919-1920 r.*, <http://dzieje.pl/aktualnosc/szable-i-bagnety-wojsko-polskie-i-armia-czerwona-w-wojnie-1919-1920-r>
- Zabiegliński K., Labaziewicz Z., *Polskie Prawo Pracy w okresie międzywojennym*, Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych, *Rocznik* 1/2009.
- Zależny J., *Wydarzenia wojny polsko-bolszewickiej 1920 roku na terenie ówczesnego powiatu warszawskiego*, *Niepodległość i Pamięć* 17/2 (32), 23-38, 2010.
- Zaremba M., *Wielka Trwoga. Polska 1944-1947. Ludowa reakcja na kryzys*, Wydawnictwo Znak, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Kraków, 2013.
- *Zarys historii Towarzystwa Gimnastycznego „Sokół” – w 150 rocznicę powstania (1867-2017)*, 2017.
- Zawistowski A., *Kartki i bony*, dodatek specjalny do Gościa Niedzielnego, 12 grudnia 2010.
- Zawistowski A., *Od kryzysu do kryzysu*, „Kryzys nasz codzienny”, dodatek specjalny do Gościa Niedzielnego, 12.12.2010.

Źródła internetowe:

- <http://documents.worldbank.org>
- <http://historia.siudalski.pl/dwudziesiecielecie-mi-dzywojenne.html>
- <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19470430220>
- <http://muzeumjedwabnictwa.pl>
- <http://muzhp.pl/en/e/1730/bitwa-o-handel>
- <http://okocim.pl/historia/>
- <https://olimp-labs.com>
- <http://olimplife.pl>
- <http://prawo.sejm.gov.pl/>
- <http://psm-pabianice.pl>
- <http://rksokocie.pl/historia>
- <http://sjp.pwn.pl>
- <http://stat.gov.pl/zrownowazony-rozwoj/idea-zrownowazonego-rozwoju/>
- <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- <https://historiamniejznanaizapomniana.wordpress.com/2015/11/23/dekret-o-8-godzinny-czasie-pracy/>
- <https://malopolskatogo.pl/archiwum/artykuly/500/krol-czekolady-historia-do-czytania-przy-jedzeniu>
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Henryk_Witaczek
- <https://sportowefakty.wp.pl/inne/559326/oni-byli-duma-polski-po-odzyskaniu-niepodleglosci-najlepsi-sportowcy-ii-rp>
- <https://szukajwarchiwach.pl/2/292/0#tabZespol>
- <https://tarczyński.pl>
- <https://tesla-warszawa.com>
- www.antczak.pl
- www.arch.przedsiebiorstwo.fairplay.pl/artykuly.php?id=31
- www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/1207.htm
- www.csreurope.org
- www.csrinfo.org.pl
- www.danfoss.pl/newsstories/cf/danfoss-w-polsce-ma-25-lat
- www.euro-truck.pl
- www.facebook.com/NOVOL40/
- www.forbes.pl/handel/ikea-i-jej-historia-w-polsce/
- www.gabiplast.pl
- www.historycy.org
- www.iped.pl/kodeks-etyki.html
- www.ipsb.nina.gov.pl/a/artykul/w-walce-o-przetrwanie-gospodarka-polska-podczas-ii-wojny-swiatowej
- www.ipsb.nina.gov.pl/a/biografia/adam-piasecki
- www.kaercher.com/pl
- www.katarzyna-stepniak.reaktywni.pl/historia_wedla.htm
- www.michelin.pl/o-nas/historia
- www.old.pafere.org/artykuly,n468,czekoladowy_interes__historia_firmy_wedel.html
- www.packaging-polska.pl
- www.pch24.pl/wojna-o-handel--czyli-prl-przeciwko-prywatnej-wlasnosci-,39748,i.html
- www.philips.pl/a-w/about-philips/philips-na-swiecie/historia.html
- www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000
- www.polacyzwyboru.pl/bohaterowie/rody/pfeiffer
- www.polska1918-89.pl/niemiecka-polityka-okupacyjna-na-ziemiach-polskich,29.html
- www.polskieradio.pl/39/156/Artykul/1264696,Polska-pod-okupacja-sowiecka
- www.pronovum.pl
- www.rockwool.pl/O_Nas/
- www.solidarnosc311.pl/Historia/?p=3759
- www.swisskrono.pl/Firma/Swiss-Krono-Group
- www.transodra-online.net/pl/node/1411
- www.tysol.pl/a2153
- www.volvobuses.pl/pl-pl/about-us/history.html
- www.vw-group.pl/pl/volkswagen-group-polska
- www.wernerkenkel.com.pl

- [www.wikipedia.org/program powszechnej prywatyzacji](http://www.wikipedia.org/program_powszechnej_prywatyzacji)
- www.wkuwanko.pl/ekonomia/ekonomia-gospodarka-polski-po-ii-wojnie-swiatowej_14_190.html
- wwwymca.pl.
- www.zgoda.pl

Inne źródła:

- Akt Dwoch Cesarzy ogłoszony 5 listopada 1916 r.
- Dz. Ustaw 1946, nr 3 poz. 17.
- Dz. Ustaw 1946, nr 3 poz. 18.
- Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 1 z 1 lutego 1918 r. poz. 1.
- Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 10 z 10 września 1918 r. poz. 21
- Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 13 z 27 października 1918 r. poz. 27, 28, 29.
- Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 14 z 2 listopada 1918 r. poz. 30, 31, 32.
- Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 16 z 8 listopada 1918 r. poz. 36.
- Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 5 z 4 kwietnia 1918 r. poz. 8.
- Dziennik Praw Królestwa Polskiego nr 8 z 15 lipca 1918 r. poz. 17.
- Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 11 z dnia 4 lutego 1919 roku, poz. 127.
- Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 17 z dnia 27 listopada 1918 roku, poz. 42, 43, 44, 45.
- Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 20 z dnia 20 grudnia 1918 roku, poz. 57.
- Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 5 z dnia 13 stycznia 1919 roku, poz. 90.
- Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 7 z dnia 18 stycznia 1919 roku, poz. 110.
- Dziennik Praw Państwa Polskiego, nr 8 z dnia 25 stycznia 1919 roku, poz. 118.
- *Manifest Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego* z 22 lipca 1944 r.
- Odezwa wielkiego księcia Mikołaja Mikołajewicza do Polaków ogłoszona 14 sierpnia 1914 r.
- Ustawa z dnia 3 stycznia 1946 o przejęciu na własność Państwa podstawowych gałęzi gospodarki narodowej.
- Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych, Dz.U.1988 nr 41, poz. 325.
- Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej, Dz.U.1988, nr 41, poz. 324.
- Ustawa z dnia 27 grudnia 1989 r. o opodatkowaniu wzrostu wynagrodzeń w 1990 r., Dz.U. 1989 nr 74, poz. 438.r 74, poz. 438.

13. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w praktyce „Przedsiębiorstw Fair Play”. Studia przypadku

► Kinga Krystosiak

HISTORIA SUKCESU FIRMY Z WIELKIMI AMBICJAMI I LUDZKĄ TWARZĄ

STUDIUM PRZYPADKU FIRMY ANDRE ABRASIVE ARTICLES SP. Z O.O. SP. K., KOŁO

1. Historia i rozwój ekonomiczny przedsiębiorstwa

Początki firmy ANDRE ABRASIVE ARTICLES³⁵⁴ sięgają 1986 roku, kiedy dwóch pracowników kolskiego „Korundu” – Robert Andre oraz Jan Łopatka, wpadło na pomysł rozpoczęcia własnej działalności. Praca w państwowym zakładzie nie spełniała ich ambicji a połączyła ich chęć wykorzystania swoich umiejętności oraz możliwość samodzielnego podejmowania decyzji nt. dalszych losów zawodowych. Posiadali sporą wiedzę i ogromny zapał do pracy. Ponadto Robert Andre mający na co dzień do czynienia, jako rzeczoznawca Naczelnej Organizacji Technicznej, z wszelkimi nowinkami technologicznymi, dostrzegał potencjał drzemący w branży narzędzi ściernych. Po roku przygotowań, 23 marca 1987 roku, powołali do życia Zakład Wytwarzania Materiałów Ściernych w Kole. Była to pierwotna nazwa obecnej firmy Andre Abrasive Articles. Początki przedsiębiorstwa nie były łatwe. Założyciele mieli zerowy kapitał początkowy i wynajęte pomieszczenie gospodarcze przy ul. Poniatowskiego 5 w Kole, a w dodatku przyszło im się zmagać z trudnymi uwarunkowaniami polityczno-gospodarczymi, jakie miały miejsce w tamtym okresie. – „Na początku, w 1987 roku, a więc jeszcze w czasach słusznie minionych, firma będąc wtedy spółką cywilną i jednocześnie zakładem rzemieślniczym (innej formy nie było) i zgodnie z obowiązującymi wtedy wytycznymi nazywała się, <<Zakład Wytwarzania Materiałów Ściernych>>, który świadczył usługi na rzecz Spółdzielni Rzemieślniczej Wielobranżowej w Kole”³⁵⁵ – wspomina Robert Andre w jednym z wywiadów. Firma początkowo produkowała głównie „antyimportowe” segmenty ściernie do szlifowania płaszczyznowego na potrzeby przemysłu zbrojeniowego. Co ciekawe, wyroby te były pakowane w kartony po kurczakach z pobliskiego sklepu mięsnego. – „Pracowaliśmy

354 Opracowano na podstawie informacji i materiałów zawartych na stronie www.andre.com.pl oraz dzięki materiałom udostępnionym przez pana Roberta Andre – Prezesa Zarządu, któremu autorka składa serdeczne podziękowanie za udzieloną pomoc.

355 ANDRE jest polskie, www.andre.com.pl

24 godziny na dobę. Najpierw sami, a później z niewielką pomocą dwóch osób. Trzeba było jednocześnie szukać surowców, produkować i jeszcze szukać rynków zbytu, a przy tym prawie na okrągło należało pilnować bakelizatora (to takie urządzenie do obróbki termicznej), aby w rezultacie wyprodukować jak najwięcej segmentów. Ale za to mieliśmy ogromną satysfakcję z tego, co robiliśmy³⁵⁶ – podkreśla Jan Łopatka.

Zmiany polityczno-gospodarcze w Polsce w 1989 roku zderzyły polskie firmy z nieznanymi dotychczas wyzwaniem i walką o przetrwanie, przede wszystkim ze względu na drastyczną inflację. W tym czasie raczkująca firma ANDRE musiała spłacić dopiero co zaciągnięty kredyt, który w wyniku hiperinflacji rósł w niekontrolowany sposób. Tylko dzięki prywatnym pożyczkom firma z trudem uniknęła bankructwa.

W 1990 roku produkcję przeniesiono do nowej siedziby przy ul. Przemysłowej w Kole, gdzie wybudowano od przysłowiowego zera halę produkcyjną z odpowiednią infrastrukturą techniczną. Również w tym czasie firma przybrała nową nazwę. – „W roku 1990, kiedy rozpocząłem samodzielną działalność, a w naszym kraju rozpoczął się okres transformacji ustrojowej, postanowiłem nadać firmie nazwę, która obowiązuje do dnia dzisiejszego. Z jednej strony chodziło mi o powiązanie nazwy firmy z moim nazwiskiem (ANDRE), a z drugiej strony o zawarcie w nazwie profilu działalności firmy w języku angielskim (ABRASIVE ARTICLES) – co miało i ma ułatwiać komunikowanie się w sprawach importu, eksportu i prezentacji profilu firmy za granicą. Z czasem przyjęła się po prostu nazwa „ANDRE”, czyli taka jak nazwisko, niewątpliwie francuskiego pochodzenia, ale to historia sięgająca wielu pokoleń wstecz.”³⁵⁷ – wyjaśnia prezes zarządu.

W 1991 roku nastąpił upadek polskiego przemysłu zbrojeniowego, który był głównym odbiorcą wyrobów firmy ANDRE. W magazynie zalegały niewykorzystane surowce i gotowe wyroby, a firma zmuszona została do szybkiej zmiany asortymentu. Na szczęście dzięki ciężkiej pracy oraz pomocy współpracowników udało się pokonać przeszkody i pozyskać nowych odbiorców, a nawet rozpocząć eksport ściernic do Wielkiej Brytanii.

Wraz z poprawą polskiej gospodarki następował dynamiczny rozwój firmy ANDRE, która w 1998 roku miała już do swojej dyspozycji kolejne obiekty, w tym budynek administracyjno-magazynowy z nowym działem handlowym. Przyjęty od początku program rozwoju, oparty na własnych pomysłach, koncepcjach i patentach, a realizowany konsekwentnie do chwili obecnej, przyniósł oczekiwane rezultaty w postaci wybudowania kolejnych hal produkcyjnych, wyposażonych w nowoczesne urządzenia do produkcji narzędzi ściernych. Firma ANDRE dzięki ciągłym inwestycjom rokrocznie zwiększała przychody o około 20-30%. – „Intuicja podpowiadała, że jeśli zainwestuję każdą zarobioną złotówkę, to nie zginę, mimo trudnego dostępu do surowców, maszyn i braku doświadczenia,

356 A. Wysocka, *Tarcza pokryta srebrem, czyli 25 lat ANDRE ABRASIVE ARTICLES na rynku wytwarzania artykułów ściernych*, Koło 2012, s.54.

357 *ANDRE jest polskie*, Op.Cit.

czym dysponowały wówczas wszystkie firmy zachodnie.³⁵⁸ – wspomina Robert Andre.

Dzięki przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku firma ANDRE uzyskała nowe możliwości rozwoju z wykorzystaniem unijnych dotacji. Równocześnie z rozwojem bazy środków produkcji przebiegał proces wdrażania własnych, innowacyjnych technologii wytwarzania we współpracy z wiodącymi w branży polskimi uczelniami technicznymi.

W 2008 roku światowy kryzys gospodarczy spowodował znaczący spadek produkcji i sprzedaży (o około 60%), co zmusiło przedsiębiorstwo do redukcji kosztów i ograniczenia wydatków. Mimo to właściciel nie zrezygnował z ważnej inwestycji – zakupu automatycznej prasy rotacyjnej, dzięki czemu firma po zakończeniu kryzysu mogła zyskać przewagę konkurencyjną na rynku. W tym czasie utworzony też został nowy dział badawczo-rozwojowy.

Począwszy od 2011 r. ANDRE rozwija się bez większych trudności, ugruntowując swoją pozycję w lokalnej i regionalnej społeczności. Eksportuje swoje wyroby do ponad 30 krajów, w tym do Niemiec, Szwecji, Francji, Hiszpanii, Czech, Indii, a nawet Chin, nieustannie inwestując w swój rozwój i systematycznie zwiększając asortyment produkowanych wyrobów. Nakłady inwestycyjne w 2007 roku wynosiły 2,6 mln zł, a w 2017 już 10,6 mln zł³⁵⁹. W 2018 roku spółka uruchomiła produkcję na nowej hali o powierzchni 1000 m², gdzie zainstalowano nowoczesne maszyny i urządzenia do produkcji ściernic ze spoiwem ceramicznym i żywicznym z największą, jak do tej pory, prasą o nacisku 2000 ton. Inwestycja zrealizowana została przy wsparciu środków unijnych w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój i związana była z wdrożeniem dwóch innowacyjnych technologii wytwarzania narzędzi ściernych.

2. Budowa kapitału społecznego opartego na SOB w zakresie więzi zewnętrznych i wewnętrznych.

Robert Andre to pracodawca doskonale znany społeczności powiatu kolskiego. Ponad 30 lat temu podjął się stworzenia własnej firmy, u podstaw której leżały wielkie ambicje oraz wytrwałość. „Myślę, że przyjęta przeze mnie twarda zasada inwestowania, a nie konsumpcja oraz naturalna chęć poszukiwania czegoś nowego, lepszego, w połączeniu z ciężką pracą zespołu, który udało mi się pozyskać do współpracy – były źródłem, jeśli tak można powiedzieć, sukcesu naszej firmy.”³⁶⁰ – wskazuje Robert Andre. Dziś zatrudnia ponad 220 osób, a jego zakład słynie z rodzinnej atmosfery i ciągłych inwestycji prorozwojowych. Firma ANDRE ABRASIVE ARTICLES osiągnęła stabilną pozycję na rynku narzędzi ściernych w Polsce oraz za granicą i jest przykładem przedsiębior-

358 Ibidem.

359 Dane zawarte w biuletynie promocyjnym firmy, stworzonym z okazji 30-lecia firmy.

360 *Plus Andre*, Kwartalnik Zakładowy ANDRE ABRASIVE ARTICLES w Kole, nr 13/styczeń-marzec 2017.

stwa, które nigdy nie zapomina o najważniejszym ogniwie w działalności gospodarczej – ludziach!

2.1. Relacje z pracownikami

Jak podkreśla pan Robert Andre, firma nie odniosłaby sukcesu, gdyby nie niezwykle zaangażowani i oddani pracownicy, których cechuje emocjonalny związek z przedsiębiorstwem i jego rozwojem. Doskonałym świadectwem niezwyklej więzi pracowników z pracodawcą są ich wypowiedzi. – „Wtedy nie było tak, że po wykonaniu swoich zadań, kiedy minęło 8 godzin, to wychodziło się z pracy. Sami wiedzieliśmy, że na sukces trzeba zapracować i pomóc Robertowi, więc bez gadania zostawialiśmy tyle, ile było potrzeba. [...] Nie patrzyliśmy na to, kto jakie ma wykształcenie, gdy cement był do wymieszania czy ściany do pomalowania. Szef też pracował fizycznie i był tu z nami przez całe dni”³⁶¹ – wspomina Stanisław Kolasiński, emerytowany pracownik firmy ANDRE. – „Sukces tej firmy to owoc pracy całego, świetnie dobranego zespołu i szefa, który sam brał się za wszystko, co było do zrobienia, a nie tylko zarządzał”³⁶² – przekonuje Jerzy Koziarski, wieloletni pracownik przedsiębiorstwa ANDRE, obecnie również przebywający na emeryturze.

Firma ANDRE zapewnia swoim pracownikom komfortowe warunki pracy, a także dba o podwyższanie ich kwalifikacji oraz atmosferę w pracy. Wszyscy nowi pracownicy są szkoleni w zakresie bezpiecznej, zespołowej pracy. Co roku dla pracowników organizowana jest uroczysta wigilia, na którą zapraszani są również emeryci i renciści, pracujący niegdyś w firmie. Co ciekawe podczas uroczystości występują chórzyci firmy ANDRE – czyli pracownicy, których połączyła wspólna pasja do śpiewania. Dodatkowo prezes firmy podczas spotkania wigilijnego wręcza podziękowania i nagrody tym, którzy w danym roku obchodzą jubileusz 10 lat w firmie³⁶³. Uroczystości obchodzony jest także Dzień Kobiet (kobiety w firmie stanowią około 25% zatrudnionych pracowników, przy czym połowa z nich jest zatrudniona na produkcji³⁶⁴). Firma organizuje również bal choinkowy dla dzieci pracowników, podczas którego dzieciom rozdawane są upominki i organizowane są różnego rodzaju atrakcje, takie jak teatrzyk, konkursy, prace ręczne czy dmuchane zjeżdżalnie. Kolejnym punktem spotkań integrujących pracowników jest doroczny Piknik Firmowy, organizowany nieustannie od 1997 roku.

Warto również zaznaczyć, że w 2006 roku powołano Radę Pracowników, która do dziś jest pośrednikiem w kontaktach pomiędzy pracownikami a Zarządem. Z kolei w 2017 roku rozpoczęto w firmie prace nad wdrożeniem Strategicznej Karty Wyników, która pozwoli na wypracowanie efektywnych i sprawiedliwych metod motywowania i premiowania pracowników.

361 A. Wysocka, Op.Cit., s. 56.

362 Ibidem, s. 58.

363 Plus Andre, Kwartalnik Zakładowy ANDRE ABRASIVE ARTICLES w Kole, nr 17/styczeń-marzec 2018.

364 Ibidem.

Przedsiębiorstwo wspiera też pasje swoich pracowników i popularyzuje wśród nich uprawianie sportu. Od kilkunastu lat wynajmowana jest pobliska hala sportowa, aby w wolnych chwilach pracownicy mogli wspólnie grać w piłkę nożną oraz siatkówkę. Utworzona została nawet grupa sportowa – Andre Team złożona z pracowników, klientów i przyjaciół firmy, która bierze udział w różnego rodzaju regionalnych imprezach biegowych. Co roku organizowane są również firmowe zawody strzeleckie.

Duże znaczenie w firmie ma bezpieczeństwo pracy. W celu standaryzacji zasad postępowania oraz przestrzegania zasad bezpieczeństwa rozpoczęto na przełomie 2016/2017 roku szkolenie pracowników z zakresu GMP, czyli Dobrych Praktyk Produkcyjnych. Firma dba, aby pracownicy byli w pełni świadomi swojej odpowiedzialności za wyprodukowany wyrób, ponieważ popełnione błędy mogą stanowić poważne zagrożenie dla klientów.

Wszystkie wymienione wyżej czynniki sprawiają, że ANDRE jest przyjaznym pracodawcą, budującym relacje również wewnątrz przedsiębiorstwa. – „Jest wśród nas wiele rodzin, w których dwa pokolenia są związane z firmą – pracują rodzice wspólnie z dziećmi. [...] O czym to świadczy? A o tym, że w zakładzie panują tak sprzyjające warunki pracy i atmosfera, że rodzice zachęcają do pracy w niej swoje dzieci, a nawet wnuki. [...] To, że w firmie pracują różne pokolenia i całe rodziny ma ogromny wpływ na przyjacielskie relacje między pracownikami i związek z firmą. Mogę więc powiedzieć, że jest to firma rodzinna, z tradycjami. Daje zatrudnienie i środki do życia pracownikom, przez co przyczynia się do rozwoju całego regionu. Pozytywne relacje między pracownikami przekładają się na życie po pracy”³⁶⁵ – wypowiedź Tomasza Rusina, operatora prasy, przewodniczącego Rady Pracowników firmy ANDRE.

2.2. Relacje ze społecznością i samorządem

Spółka ANDRE, oprócz wyjątkowej wagi, jaką przykładą do relacji z pracownikami, w niemniejszym stopniu dba o swoje lokalne otoczenie. Wspólnie z Miejskim Ośrodkiem Sportu i Rekreacji w Kole co roku organizuje szereg imprez sportowych, w których do udziału zaprasza lokalną społeczność: Bieg o Puchar Prezesa, turniej piłki nożnej „ANDRE CUP” i „ANDRE CUP dla juniorów”. Ponadto firma sponsoruje i współfinansuje najróżniejsze akcje charytatywne, imprezy kulturalne (dożynki, pikniki, festyny, koncerty, turnieje, spektakle), kluby sportowe, funduje stypendia oraz wspiera szkoły podstawowe, gimnazja i przedszkola. W ramach Światowego Dnia Ziemi organizuje zbiórkę elektroodpadów, a uzyskane pieniądze przekazuje lokalnym fundacjom, np. Stowarzyszeniu „Autyzm i My” w Kole. Koordynatorem inicjatyw w kontaktach firmy z lokalną społecznością jest prezes zarządu Robert Andre, który osobiście współpracuje z wieloma instytucjami z Koła oraz powiatu kolskiego. – „Musimy panu Rober-

365 *Plus Andre*, nr 13/styczeń-marzec 2017, Op.Cit.

towi podziękować, że skutecznie promuje Koło na zewnątrz poprzez swoją działalność. Nie dość, że wspiera wiele przedsięwzięć, to jeszcze niektóre sam organizuje. [...] A dla miasta jest to przede wszystkim jeden z podmiotów generujący z podatków dochody do budżetu, natomiast dla mieszkańców solidny pracodawca.”³⁶⁶ – przekonywał burmistrz Koła pan Mieczysław Drożdżewski. Podobne zdanie na temat właściciela firmy Andre ma starosta powiatu kolskiego. – „Należy szczególnie podkreślić, że Robert Andre jest hojnym darczyńcą, wspierającym wiele powiatowych inicjatyw. Jeszcze nigdy nam nie odmówił. Pomaga także ochotniczym strażom pożarnym oraz przy organizacji zawodów dla druhów”³⁶⁷ – podkreśla pan Wieńczysław Oblizajek.

Firma ANDRE jest także członkiem Kolskiej i Konińskiej Izby Gospodarczej, z którymi aktywnie współpracuje. Prezes firmy ANDRE jest również honorowym prezesem Klubu Fotograficznego „FAKT” im. prof. T.Cypriana w Kole. – „Nie będzie przesadą z mojej strony, jeżeli powiem, że kilka znaczących imprez, które zorganizowałam w domu kultury mogło zaistnieć w naszej kolskiej przestrzeni kulturalnej dzięki mecenatowi pana Roberta.”³⁶⁸ – wspomina Halina Grabowska, wieloletnia dyrektor MDK w Kole. Robert Andre od wielu lat współpracuje także z Muzeum Techniki Ceramicznych w Kole, gdzie jako przewodniczący Rady Muzeum doskonale zna potrzeby tej instytucji, którą często wspiera finansowo.

– „Mam świadomość, jak trudna jest działalność społeczna bez – często skromnego – wsparcia finansowego. Kiedy więc pozwala na to sytuacja firmy, staram się pomagać osobom i stowarzyszeniom w naszym mieście. Prawdę mówiąc, pomoc ta nie jest taka całkiem bezinteresowna, gdyż służy również mojej firmie, chociażby w formie reklamy i kreowania jej pozytywnego wizerunku. (...) Kiedyś ksiądz na kazaniu powiedział ciekawe zdanie: <<To, co robisz dla siebie, umrze razem z tobą, to co robisz dla innych – jest wieczne>>. Coś w tym chyba jest...”³⁶⁹ – wyjaśnia Robert Andre.

2.3. Relacje ze środowiskiem naturalnym

ANDRE dużą wagę przywiązuje również do dbałości o środowisko naturalne. Spółka ma Zintegrowany System Zarządzania, w którym jedną z części jest System Zarządzania Środowiskowego (wg normy PN-EN ISO 14001:2005). Deklarując produkowanie profesjonalnych narzędzi ściernych spełniających standardy światowe w zakresie nie tylko walorów użytkowych, ale też pozytywnego oddziaływania na środowisko naturalne i bezpieczną pracę oraz planując nowe inwestycje, zawsze stara się wdrażać technologie przyjazne środowisku. Spółka podejmuje również różne inicjatywy związane z doskonaleniem środowiska pracy. W ostatnich latach firma przeznaczyła spore fundusze na poprawę warunków pracy, co doprowadziło do zmniejszenia emisji

366 A. Wysocka, Op.Cit., s. 104.

367 Ibidem, s.105.

368 Ibidem, s. 112.

369 Ibidem, s. 118.

substancji szkodliwych i poprawę mikroklimatu na halach produkcyjnych. Stosowana jest także segregacja odpadów i kładziony jest nacisk na redukcję ilości wytwarzanych odpadów produkcyjnych.

3. Nagrody i wyróżnienia przedsiębiorstwa

Firma ANDRE niemal od początku swej działalności była dostrzegana i nagradzana za osiągnięte sukcesy, które przyczyniały się do rozwoju regionu. Przedsiębiorstwo uzyskiwało szereg certyfikatów potwierdzających wysoką jakość oferowanych narzędzi ściernych. Na przestrzeni ponad 30 lat działalności firma zdobyła między innymi Certyfikat Wielkopolska Jakość, przyznany przez Wielkopolski Instytut Jakości i Unię Wielkopolan za produkcję specjalistycznych narzędzi dla odlewni, hut, przemysłu łożyskowego i kolejnictwa, tytuł Firma Roku Ziemi Konińskiej od Konińskiej Izby Gospodarczej, Europrodukt – przyznany przez Ministerstwo Gospodarki i Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, tytuł Lider Przedsiębiorczości – przyznany przez Fundację Małych i Średnich Przedsiębiorstw za dynamiczny rozwój i zaangażowanie w proces dostosowywania się do wymagań europejskich oraz aktywne wykorzystywanie środków unijnych, Złoty Medal Międzynarodowych Targów Poznańskich, tytuł Koło – Ster Gospodarki – przyznany przez Urząd Miejski w Kole, tytuł Pracodawca – Organizator Pracy Bezpiecznej – przyznany przez Państwową Inspekcję Pracy, nominację do Nagrody Gospodarczej Województwa Wielkopolskiego, którą przyznaje marszałek województwa wielkopolskiego, tytuł Europejska Jakość z Wielkopolski – przyznany przez Polską Izbę Gospodarczą Importerów, Eksporterów i Kooperacji oraz Wielkopolski Gospodarczo-Samorządowy HIT – przyznany przez wojewodę wielkopolskiego w kategorii produkcja, za wybitne dokonania w zakresie produkcji uniwersalnych i specjalistycznych narzędzi ściernych. Również w programie „Przedsiębiorstwo Fair Play”, w którym uczestniczy już od 13 lat, firma sięgała po najwyższe wyróżnienia – dwukrotnie zdobyła nagrodę główną – Statuetkę, otrzymała wyróżnienie za szczególną działalność proekologiczną, a Robert Andre uzyskał tytuł Ambasador Fair Play w Biznesie „Przedsiębiorstwo Fair Play” 2016.

4. Plany i zamierzenia przedsiębiorstwa na przyszłość

Zakład współpracuje obecnie z wieloma placówkami naukowo-badawczymi, m.in. Politechniką Koszalińską, Rzeszowską, Łódzką, Poznańską, Instytutem Zaawansowanych Technologii Wytwarzania w Krakowie. Efektem tej współpracy są wdrażane nowe technologie produkcyjne i stale podnoszone walory eksploatacyjne wytwarzanych narzędzi ściernych. Rozwój firmy zmierza w kierunku produkowania ściernic do szlifowania precyzyjnego: płaszczyznowego, bezkłowego, równoległego. – „Patrząc z perspektywy czasu nigdy bym nie przypuszczał, że z poziomu tego przysłowiowego <<garażu>> zbudujemy firmę z nowymi, nowoczesnymi maszynami, własnymi innowacyjnymi technologiami

i skonsolidowaną, już ponad 200 – osobową, załogą.³⁷⁰ – powiedział Robert Andre.

Warto podkreślić, że charakter firmy ANDRE, kierunki jej rozwoju i działalność społeczna są odwzorowaniem osobowości właściciela Roberta Andre, który jest postacią cenioną w lokalnej społeczności, a także poza nią. Robert Andre jest z zawodu inżynierem chemikiem, absolwentem Politechniki Poznańskiej, autorem wielu publikacji i patentów z zakresu chemii i materiałów ściernych. Jest znany także ze swojej pasji do fotografowania. To również kurator, autor i juror licznych konkursów i wystaw fotograficznych, a także twórca Kolskich Spotkań z Fotografacją. W 2018 roku otrzymał tytuł Honorowego Obywatela Miasta Koła za zasługi w zakresie działalności na rzecz miasta w obszarze kultury, sportu, zdrowia i oświaty oraz za rozwój przedsiębiorczości. – „Otrzymane wyróżnienie utwierdza mnie w przekonaniu, że powiązanie biznesu z działalnością społeczną i sztuką miało i ma sens w moim życiu.”³⁷¹ – podkreśla prezes firmy ANDRE.

– „Ktoś powiedział, że aby osiągnąć sukces trzeba spełnić trzy warunki: znaleźć się w odpowiednim miejscu, czasie i w towarzystwie odpowiednich osób. To stwierdzenie pasuje do mojej historii, ale mówiąc poważnie - moja recepta na sukces to po prostu żelazna konsekwencja i wytrwałość, inwestowanie w nowe urządzenia oraz innowacyjne technologie a nie konsumpcja oraz szczęście w znalezieniu grupy oddanych pracowników – przyjaciół i rzetelnych klientów – partnerów.”³⁷² – mówi Robert Andre. Wszystkie te czynniki w połączeniu z wielkimi ambicjami prezesa firmy **ANDRE ABRASIVE ARTICLES** sprawiły, że przedsiębiorstwo pod względem zaplecza inwestycyjnego i technologicznego jest przygotowane do nowych wyzwań, wdrażania nowego asortymentu oraz dynamicznego rozwoju eksportu. Firma na przestrzeni ponad 30 lat działalności osiągnęła duży sukces i nie zamierza spocząć na laurach. Celem ANDRE jest dalsze poszerzanie oferty o nowoczesne narzędzia oraz zwiększanie zatrudnienia. – „Będziemy dalej uczciwie realizować swoją misję i strategię w oparciu o zasadę <<step by step>>, czyli <<krok po kroku>> z przewodnim mottem Wojciecha Młynarskiego <<Róbmy swoje>>”³⁷³ – podsumowuje Robert Andre.

Bibliografia

- *ANDRE jest polskie*, www.andre.com.pl
- *Plus Andre*, Kwartalnik Zakładowy ANDRE ABRASIVE ARTICLES w Kole, nr 13/styczeń-marzec 2017.
- *Plus Andre*, Kwartalnik Zakładowy ANDRE ABRASIVE ARTICLES w Kole, nr 17/styczeń-marzec 2018.
- Wysocka A., *Tarcza pokryta srebrem, czyli 25 lat ANDRE ABRASIVE ARTICLES na rynku wytwarzania artykułów ściernych*, Koło 2012.

370 *ANDRE jest polskie*, Op.Cit.

371 *Plus Andre*, nr 17/styczeń-marzec 2018, Op.Cit.

372 *ANDRE jest polskie*, Op.Cit.

373 *Plus Andre*, nr 13/styczeń-marzec 2017, Op.Cit.

ZAKŁAD, KTÓRY WPISAŁ SIĘ W POLSKI KRAJOBRAZ STUDIUM PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA CEMENTOWNIA WARTA S.A., TRĘBACZEW



1. Historia przedsiębiorstwa

Po drugiej wojnie światowej straty w infrastrukturze drogowej, kolejowej i telekomunikacyjnej wynosiły ponad 50%, w przemyśle ponad 60%, a architektura wielu miast była zniszczona w 80-90%³⁷⁴. Konieczność odbudowy kraju spowodowała zapotrzebowanie na miliony ton cementu. W tym czasie powstało kilka nowych cementowni, niestety tego cennego materiału budowlanego w podnoszącym się ze zgliszczy kraju wciąż brakowało. W 1959 r. w rządzie zapadła decyzja o budowie kolejnych cementowni, wśród których była też Cementownia Warta z Trębaczewa. Projekt tej cementowni miały stworzyć najlepsze biura architektoniczne w kraju. Było to pionierskie przedsięwzięcie, bowiem po raz pierwszy w Polsce cementownia miała zostać wyposażona w rodzimej produkcji maszyny i urządzenia.

O wielkości tego przedsięwzięcia najlepiej świadczą liczby. Na placu budowy każdego dnia pracowało ponad 1200 robotników, majstrów i inżynierów. Wzniesienie obiektów cementowni pochłonęło ponad 14 tys. wagonów materiałów budowlanych, a maszyny i urządzenia zainstalowane w zakładzie ważyły niemal 15 mln ton. 14 grudnia 1963 roku w wybudowanym od podstaw zakładzie rozpalono pierwszy piec, a niecałe pięć miesięcy później, 8 maja 1964 roku, zakład Cementownia Warta przekazany został do eksploatacji.

Ogromny, nowoczesny zakład powstawał w typowo rolniczej okolicy, a potrzebował kilku tysięcy pracowników. Od samego początku zdecydowano, że zatrudnienie będzie bazować na okolicznych mieszkańcach. Jak wspominał pierwszy dyrektor Cementowni inż. Witold Czyżewski, ludzie podejmujący pracę mieli niewielkie doświadczenie, ale nie opuszczał ich zapał i wielkie ambicje. Umiejętności i kwalifikacje niezbędne do pracy w cementowni zdobywano bezpośrednio przy maszynach i urządzeniach na terenie zakładu oraz w technikum wieczorowym, a także na różnych kursach.

Praca w cementowni otwierała drogę do awansu. Tylko w ciągu pierwszych 10 lat 118 osób zdobyło tytuły mistrzów i robotników wykwalifikowanych w zawodzie,

374 *Warciański Kurier Jubileuszowy*, 2014, wydanie z okazji 50-lecia Cementowni Warta S.A.

35 ukończyło technika mechaniczne, 17 technika ekonomiczne, a kilka osób ukończyło nawet studia wyższe³⁷⁵. Wcześniej ubogie życie w rolniczej okolicy wielu młodych ludzi zmuszało do opuszczania rodzinnych wsi i wyjeżdżania w poszukiwaniu lepszego życia najczęściej na Śląsk. Kiedy jednak rozeszły się wieści o powstającym zakładzie, duża część z nich wróciła, aby skorzystać z szansy, jaką dawała Cementownia. Wielu zamieniło wtedy wiejskie zagrody na mieszkanie na nowym osiedlu.

– „Ludzie żyli na kupie, dlatego kiedy tylko okazało się, że jest szansa na nowobudowane mieszkania na osiedlu w Działoszynie, chętnych nie brakowało – wspominali pierwsi pracownicy Warty. – Dla naszych żon piękne, nowoczesne mieszkania były najwspanialszym prezentem. Były na swoim. I to jakim!”³⁷⁶

Tu w 1962 r. swoje miejsce znalazł emerytowany już dziś kierownik robót górniczych. – „Do Cementowni przyciągnęło mnie wyłącznie mieszkanie. Później kupiliśmy działkę w Pajęcznie i wybudowaliśmy dom. I tak zostaliśmy przez ponad 50 lat przy Cementowni. Ci, którzy zdecydowali się na budowę własnego domu, mogli liczyć na wsparcie zakładu”³⁷⁷. Warto tu pamiętać, że budowanie domu w połowie lat 60-tych czy 70-tych XX wieku, kiedy to kraj borykał się jeszcze z odbudową zniszczeń wojennych, nie było tak łatwe jak dziś. Na wszystko obowiązywał przydział, a dodatkowo na rynku wszystkiego brakowało, od gwoździ po sedesy czy umywalki. We wszystkich państwowych zakładach kradzieże były na porządku dziennym i Cementownia nie była tu wyjątkiem. Ówczesnego dyrektora zakładu Henryka Brzozowskiego wzburzyło zniknięcie z łazienek świeżo zainstalowanych umywalk, które były towarem deficytowym, a wielu pracowników zakładu właśnie wyposażało swoje domy. Dyrektor zaproponował rozwiązanie sięgające do źródła problemu – postanowił, że zakład będzie wspierał pracowników, kupując materiały budowlane, a potem odsprzedając je pracownikom. O pomocy Cementowni przy budowie domów wspomina między innymi pracownik służby utrzymania ruchu. – „Budowałem dom w latach osiemdziesiątych, wtedy było trudno o cement, bo był na przydział. Zakład nam pomagał, sprzedawał go nam po preferencyjnych cenach. Wielu ludzi w Działoszynie pobudowało dzięki temu domy”³⁷⁸.

Jak każdy duży zakład w czasach PRL-u Cementownia posiadała zaplecze, zupełnie nie związane ze swoją branżą, lecz niezbędne dla sprawnego funkcjonowania zakładu – gospodarstwo rolne, w którym prowadzono hodowlę trzody chlewnej, aby zaopatrzyć przyzakładowe stołówki, które codziennie musiały wyżywić ponad 400 osób. Zakład miał też własną wytwórnię wody stołowej gazowanej, którą dostarczano pracującym tam, gdzie panowała podwyższona temperatura. Nie można nie wspomnieć również o tym, że, jak każdy liczący się w czasach PRL-u zakład, Cementownia Warta miała wła-

375 Ibidem.

376 Cytat pracownika Cementowni Warta S. A. [w:] *Warciański Kurier Jubileuszowy*, Op.Cit.

377 Ibidem.

378 Ibidem.

sny ośrodek wczasowy na Mazurach, w którym jednorazowo mogło wypoczywać 120 osób.

Mało kto zdawał sobie wtedy sprawę, jak bardzo dzięki budowie Cementowni zmieni się Działoszyn. Jego rozwój był tak gwałtowny, że w kilkadziesiąt lat zyskał prawa miejskie. Powstały tu dwa osiedla domów jednorodzinnych i nowoczesne osiedle mieszkaniowe z pawilonami handlowo-usługowymi i restauracją. W krótkim czasie potrzebne były też przedszkole i szkoła podstawowa. Utworzono technikum mechaniczne oraz wieczorowe technikum mechaniczno-energetyczne i ekonomiczne, aby młodzież i dorośli mogli zdobywać wykształcenie i zawód. Powstanie Cementowni wpłynęło także na poprawę jakości dróg w powiecie – wybudowano kilkanaście kilometrów nowych oraz utwardzono dziesiątki kilometrów starych dróg.

Nie zapomniano również o pracownikach Cementowni, którzy mieszkali w okolicznych wsiach. Tam zakład wspomagał społeczność lokalną remontując szkoły i świetlice wiejskie. Cementownia Warta stała się częścią krajobrazu i życia społecznego. W regionie nie ma większej uroczystości, czy inwestycji, których zakład by nie wspierał. Dziś nikt już sobie nie wyobraża istnienia Działoszyna bez Cementowni Warta.

2. Rozwój ekonomiczny i główne osiągnięcia firmy

Dynamiczny rozwój Cementowni Warta obserwowali przez dekady jej pracownicy. Jeden z nich – tokarz, tak wspomina zachodzące w ciągu 46 lat jego pracy zmiany – „Tam, gdzie dziś stoi Warta II, rósł wtedy jeszcze las... Przyszedłem do pracy na warsztat, wtedy był tam nowy park maszynowy, ale jak teraz na to patrzę, to było to siermiężne. Teraz wszystko jest nie do porównania: technologia, maszyny, no i podejście do warunków pracy. Wiem, o czym mówię, bo często bywam na zakładzie, kiedy idę coś zmierzyć. Kiedyś był większy hałas, zapylenie. Teraz wszystko się zmieniło. Teraz wszystko wygląda inaczej – inwestuje się w ochronę środowiska”³⁷⁹.

Jeden z pracowników Wydziału Automatyki do Cementowni trafił w marcu 1973 roku. Wtedy wydział ten nosił jeszcze nazwę – Wydział Utrzymania Ruchu Mechanicznego. – „Kiedy zaczynałem pracę, ledwo co ruszyła budowa Warty II”³⁸⁰ – wspomina. – „Ludzie pokładali wtedy w tej inwestycji wielkie nadzieje”³⁸¹. Doskonale pamięta też obawy, które towarzyszyły załodze, kiedy 20 lat temu prywatyzowano zakład. – „Każdy bał się jak będzie... Ale teraz można z czystym sumieniem stwierdzić, że zmiany własnościowe posłużyły firmie. Przede wszystkim technologicznie i pod względem organizacji pracy. Wypracowano sprawdzający się system zarządzania cementownią. Jak się patrzy na to, co było i na to, co teraz jest, widać ogromny skok technologiczny. Dużo uwagi przywią-

379 Ibidem.

380 Ibidem.

381 Ibidem.

zuje się do zmniejszenia zapylenia. Firma w sposób ciągły inwestuje w ochronę środowiska. Dziś okolica naszego zakładu jest zielona³⁸².

Chodź w latach 60. powstało kolejnych kilka cementowni, zapotrzebowanie kraju na cement nadal było duże. Stąd na początku lat siedemdziesiątych decyzja o wybudowaniu drugiej cementowni, która ze względu na bogate złoża kamienia wapiennego również miała powstać na gruntach Trębaczewa. Nowa inwestycja otrzymała nazwę – „Warta II” – i była gotowa do pracy w 1975 roku. Cementownia Warta stała się największym producentem cementu w kraju, jednak kryzys paliwowy przełomu lat 70. i 80. XX wieku sprawił, że mazutu – podstawowego paliwa technicznego dla „Warty II” – zabrakło i w 1980 r. produkcja cementu musiała zostać wstrzymana. Aby możliwe było dalsze funkcjonowanie zakładu, pod koniec lat 80. zdecydowano się przerobić linię produkcyjną. Zrezygnowano z metody mokrej na rzecz półsuchej. Wdrażana technologia była pionierska – metodę półsuchą zastosowano w Polsce po raz pierwszy. Inwestycja przypadała na trudny czas zmiany ustroju politycznego, kiedy gospodarka nie była zbyt silna.

W 1994 r. po przejęciu większości udziałów w KCW „Warta” S.A. przez spółkę Polen Zement Beteiligungsgesellschaft GmbH z Dortmundu, zdecydowano o modernizacji linii wypału klinkieru nr 5 na metodę suchą. Kiedy weszła do użytku, zmodernizowany piec miał wydajność czterech pieców Warty I.

Kolejny skok związany ze zwiększonym zapotrzebowaniem na cement w Polsce, przypada na lata po 2000 roku. Zbliżało się wielkie sportowe święto – Mistrzostwa Europy w piłce nożnej w 2012 roku. Wiązało się to z poważnymi inwestycjami, dlatego też Zarząd Cementowni podjął w 2007 roku decyzję o zmodernizowaniu linii nr 6 do wypału klinkieru z metody półsuchej na metodę suchą. Inwestycję zakończono po niespełna dwóch latach. W stosunku do pierwotnej technologii sprzed 40 lat Warta II stała się nie tylko bardziej wydajna, ale także bardzo nowoczesna, przede wszystkim pod względem zużycia energii cieplnej i możliwości stosowania paliw zastępczych, co znacząco wpływało na ochronę środowiska.

W 2014 roku zainwestowano ponad 28 mln złotych³⁸³ w instalację podawania paliw uzupełniających, dzięki której emisja szkodliwych NOx z własnych instalacji technologicznych oraz zużycie pyłu węglowego wykorzystywanego do wypału klinkieru znacznie spadły. W 2016 r. w celu poprawy hermetyzacji procesu, równomierności produkcji cementu w ciągu roku oraz organizacji odbioru i przesyłu klinkieru podjęto decyzję o budowie nowego silosu klinkieru o pojemności 120 000 ton.

Dziś Cementownia Warta S.A. jest największym na krajowym rynku dostawcą cementów specjalnych. Spełniają one najwyższe wymagania polskich i europejskich norm

382 Ibidem.

383 *Nasza Warta – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 11, dostępna na stronie internetowej www.wartasa.com.pl*

oraz dopuszczone są do stosowania w specjalistycznych sektorach budownictwa lądowego, morskiego, górniczego i ekologicznego. Ponad 70% produkowanego przez zakład cementu to cementy niskoalkaliczne, które charakteryzują się wysokimi parametrami wytrzymałościowymi oraz stabilnością cech jakościowych. W wywiadzie z 2016 roku Prezes Zarządu Spółki – Dariusz Gawlak mówi o dobrej pozycji zakładu na tle przemysłu cementowego w Polsce. – „Dzisiaj mamy dobrą bazę do dalszej, rzetelnej pracy i pokazywania, że jesteśmy dobrzy, a w niektórych obszarach bardzo dobrzy”³⁸⁴.

3. Budowa kapitału społecznego opartego na CSR w zakresie więzi zewnętrznych

Zakład ma za sobą 50 lat doświadczenia w produkcji cementu. To również pół wieku funkcjonowania w otoczeniu społecznym. Cementownia Warta jako uczestnik lokalnego życia społecznego wielokierunkowo wspiera inicjatywy edukacyjne i kulturalne, programy ochrony zdrowia, bezpieczeństwa w ruchu drogowym, projekty związane z ekologią, kluby sportowe, stowarzyszenia i fundacje. – „Stwarzamy dzień po dniu naszą ciężką pracą, zaangażowaniem i pomysłami dobrą perspektywę dla nas jak i następnych pokoleń, które w tym zakładzie będą pracowały”³⁸⁵ – powiedział podczas obchodów Barbórki w 2015 r. Prezes Zarządu.

3.1. Relacje z klientami i dostawcami

Warta przyjęła model działania ukierunkowany na kontakt bezpośrednio z klientem końcowym, co pozwala jej dobrze rozpoznawać jego potrzeby i stale udoskonalać obsługę. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów, Cementownia Warta S.A. podjęła się zbudowania aplikacji internetowej, której celem było zautomatyzowanie i uproszczenie procesu zamawiania cementu oraz monitorowanie dostaw do klientów. Aplikacja, którą nazwano WARTA WEB PORTAL, udostępniona w 2012 roku umożliwia zamawianie cementu drogą elektroniczną z opcją zaplanowania dostaw na różne dni oraz sprawdzanie szczegółów i statusu realizacji zleceń. System umożliwia równocześnie filtrowanie zamówień, generowanie faktur sprzedażowych i sprawdzanie stanu limitu kupieckiego. Ważną cechą aplikacji jest to, że działa całodobowo i pozwala klientowi złożyć zamówienie w dogodnym dla siebie czasie. Równocześnie uruchomiono portal do użytku wewnętrznego pracowników Cementowni, dzięki któremu został skrócony czas wprowadzania zamówień do systemu i ich weryfikacji. Inwestycja w znaczącym stopniu usprawniła proces dokonywania i realizacji zamówień cementu oraz zmniejszyła ryzyko błędów. Aplikacja umożliwiła także sprawniejsze i bardziej niezawodne działanie Cementowni. Systemy GPS stale informują o położeniu każdego samochodu jadącego z cementem do klienta, co pozwala na szybkie reagowanie na ewentualne problemy. Na przykład w razie usterki samochodu system pozwala

384 *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 11, Op.Cit., fragment wywiadu z Prezesem Zarządu, Dyrektorem Naczelny Cementowni Warta S.A. – Dariuszem Gawlakiem.

385 *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 11, Op.Cit., fragment wypowiedzi Prezesa Zarządu, Dyrektora Naczelnego Cementowni Warta S.A. – Dariusza Gawlaka podczas obchodów Barbórki w 2015 roku.

na uruchomienie następnego przewoźnika, tak by zamówiony cement trafił do klienta na czas, co znacząco wpływa na satysfakcję ze współpracy z Cementownią Warta.

Spółka ceni sobie dobre relacje z partnerami handlowymi, dlatego w tradycję weszły już coroczne spotkania z największymi wieloletnimi odbiorcami cementu. W 2015 roku takie spotkanie odbyło się w Kielcach. Rozpoczęło je wystąpienie Prezesa Zarządu, który podziękował przybyłym gościom za znakomite relacje biznesowe oraz za okazaną wyrozumiałość i życzliwość w kontaktach zawodowych. Następnie wręczono dyplomy z podziękowaniami za współpracę w minionym roku, między innymi za odbiór milionowej tony. Ukoronowaniem pierwszego, oficjalnego dnia spotkania był recital Alicji Majewskiej. Drugi dzień natomiast upłynął gościom na wycieczce po najważniejszych atrakcjach Gór Świętokrzyskich.

3.2. Działania prospołeczne

„Działalność Cementowni Warta od początku była nacechowana troską o społeczną odpowiedzialność, o to co dzieje się w jej otoczeniu. Wyjątkowe jest również zaangażowanie pracowników”³⁸⁶ – powiedział, otwierając Galę Jubileuszową z okazji 50-lecia Cementowni Warta, Pan Wolfgang Matthias – Przewodniczący Rady Nadzorczej zakładu.

Cementownia Warta S.A. we współpracy z Fundacją na Rzecz Rozwoju Powiatu Wieluńskiego od 2010 roku funduje stypendia dla zdolnej młodzieży szkół gimnazjalnych, ponadgimnazjalnych oraz dla studentów z powiatu pączęzańskiego, którzy znajdują się w trudnej sytuacji materialnej. Warta wspiera też finansowo samą Fundację oraz współpracuje z uczelniami umożliwiając studentom odbywanie praktyk i staży, a także organizując wizyty studyjne dla uczniów i studentów m.in. z Politechniki Łódzkiej – Instytutu Chemii Ogólnej i Ekologicznej, Instytutu Geologii Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu i Wydziału Nauk Geologicznych Uniwersytetu Łódzkiego.

Warta wspiera też wiele akcji edukacyjnych, jak tę organizowaną przez Fundację „Jestem widoczny – jestem bezpieczny”, będącą częścią wieloletniego programu działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa na drodze w powiecie pączęzańskim. W ramach akcji organizowane są spotkania w szkołach podstawowych w pobliskich miejscowościach, podczas których dzieci słuchają prelekcji policjantów i przedstawicieli fundacji, m.in. na temat zasad ruchu pieszych i znaczeniu widoczności na drodze. Na zakończenie każdego spotkania dzieci otrzymują ufundowane przez Cementownię Warta S.A. elementy odblaskowe. W ciągu kilku lat w kamizelki odblaskowe wyposażeni zostali wszyscy uczniowie szkół podstawowych w okolicznych gminach.

Spółka propaguje też kulturę fizyczną, między innymi poprzez organizację wielu wy-

386 *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 11, Op.Cit., fragment wypowiedzi Przewodniczącego Rady Nadzorczej Cementowni Warta S.A. – Wolfganga Matthiasa podczas Gali Jubileuszowej w 2014 roku.

darzeń sportowych, jak na przykład turnieju piłki nożnej o puchar Prezesa Cementowni, czy rajdu rowerowego – Warciańskim Szlakiem. Każdego roku w rajdzie biorą udział pracownicy przedsiębiorstwa wraz z rodzinami i przyjaciółmi. Przy Cementowni funkcjonuje również Akademia Nordic Walking i Akademia Biegania, których oferta skierowana jest do każdego, niezależnie od wieku i umiejętności. Akademia Biegania prowadzona jest przez członków Klubu Biegacza Warta, którzy udzielają uczestnikom porad teoretycznych i praktycznych na temat trenowania i poprawy swojej kondycji. Klub ten jest też organizatorem akcji charytatywnej „Chodzimy, biegamy, z Wartą pomagamy”, w którą włączyła się Cementownia. Celem akcji jest promocja aktywności fizycznej oraz zdobycie pieniędzy na leczenie i rehabilitację osób chorych. Kilometry z aktywności fizycznej uczestników sumowane są w aplikacji Endomondo i przeliczane na kwotę darowizny finansowanej przez Cementownię. Wcześniej Klub Biegacza Warta organizował akcję „Kilometry dla Betel”, odbywającą się podczas Dnia Otwartych Drzwi w Cementowni Warta S.A. Wybiegano wtedy aż 303,6 km, a Spółka każdy kilometr przeliczyła na 10 zł darowizny³⁸⁷.

Dzień Otwartych Drzwi w Cementowni Warta S.A. to czas, gdy zakład chętnie otwiera się na gości z zewnątrz. W wydarzeniu tym zawsze aktywnie uczestniczy Zarząd Cementowni. Tradycją jest też występ Orkiestry Cementowni Warta S.A. – orkiestry dętej utworzonej spośród pracowników zakładu, której niemal 50-letnia historia wywarła realny wpływ na życie mieszkańców powiatu pajęczańskiego, zaszczipiając w nich wrażliwość na muzykę. W 2018 roku miał miejsce czwarty koncert z cyklu „Kultura z Cementownią Warta” – obejmujący występy Orkiestry Cementowni oraz towarzyszących jej solistów i innych zespołów, jak na przykład grupy Big Band – młodzieżowego zespołu swingowo-jazzowego, powstałego przy Cementowni Warta w 2014 roku i działającego pod jej patronatem. Działalność zespołu daje szansę rozwoju muzykującej młodzieży. Jego członkowie rozwijają umiejętności muzyczne i współpracy w grupie, uczą się odpowiedzialności za efekty wspólnej pracy oraz zwiększają kompetencje muzyczno-kulturalne. – „Cały czas szkolimy młodych ludzi. Na przestrzeni lat osób które uczyliśmy, szkoliliśmy i które wyjechały w świat było ponad sto³⁸⁸ – mówił o młodych wykonawcach dyrygujący zespołem i orkiestrą Artur Szczęsny.

Przy Cementowni Warta funkcjonuje również Klub Honorowych Krwiodawców, który powstał w 1977 roku. Spółka otrzymała medal 55-lecia Honorowego Krwiodawstwa Polskiego Czerwonego Krzyża za wieloletnią aktywność. Co roku Klub obchodzi swoje święto w Dzień Honorowego Krwiodawstwa. „Dziękuję za Waszą działalność, doświadczenie i bezinteresowny dar serca. Życzę dużo zdrowia, satysfakcji z tego, co robicie i szacunku społeczeństwa, ludzi dla których krew jest wielkim darem³⁸⁹ – mówił podczas tego wyda-

387 Strona internetowa www.wartasa.com.pl, zakładka aktualności.

388 *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 11, Op.Cit., fragment wypowiedzi Dyrygenta Orkiestry Cementowni Warta S.A. oraz zespołu Big Band – Artura Szczęsnego podczas koncertu „Kultura z Cementownią Wartą” w 2015 roku.

389 *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 11, Op.Cit., fragment wypowiedzi Prezesa Zarządu, Dyrektora Naczelnego Cementowni Warta S.A. – Dariusza Gawlaka podczas obchodów Barbórki w 2015 roku.

rzenia Prezes Zarządu Cementowni, który zawsze aktywnie wspiera wszelkie działania Klubu.

3.3. Relacje z samorządem

Cementownia Warta ceni sobie udaną współpracę z urzędami administracji państwowej i samorządowej, będącą efektem wieloletnich doświadczeń przy realizacji zadań inwestycyjnych.

Przedstawiciele władz państwowych i samorządowych uczestniczą we wszelkich organizowanych przez Wartę uroczystościach. Na Gali Jubileuszowej z okazji 50-lecia powstania Cementowni obecni byli między innymi Wicemarszałek i Przewodniczący Sejmiku Województwa Łódzkiego, Regionalny Dyrektor Ochrony Środowiska w Łodzi, Dyrektor Departamentu Rolnictwa i Ochrony Środowiska, Wojewódzki Inspektor Ochrony Środowiska w Łodzi, Dyrektor Okręgowego Urzędu Górniczego, Kierownik Państwowej Inspekcji Pracy Oddział w Sieradzu. W trakcie uroczystości Spółka została wyróżniona Odznaką Honorową za Zasługi dla Województwa Łódzkiego, przyznawaną przez sejmik województwa i będącą wyrazem wdzięczności za podejmowane na rzecz regionu działania, które przyczyniły się nie tylko do jego rozwoju gospodarczego, ale też kulturalnego i społecznego.

O docenieniu Cementowni Warta S.A. w Trębaczewie przez samorząd lokalny świadczy również tytuł „Filar Polskiej Gospodarki 2011”, uzyskany przez firmę w rankingu przygotowanym przez „Puls Biznesu” i agencję badawczą TNS Pentor, w którym to właśnie samorządy terytorialne jako organy władzy zlokalizowane zarówno najbliżej lokalnych przedsiębiorców, jak i społeczności, poprzez swoje głosy decydują o wyborze zwycięzców plebiscytu w poszczególnych województwach. Samorządowcy typowali firmę z regionu i oceniali ją pod względem: zaangażowania w promowanie zatrudnienia (staże dla studentów, zatrudnianie niepełnosprawnych, programy outplacement); udziału w płaceniu podatków lokalnych; działalności na rzecz społeczności lokalnej; zaangażowania w rozwój regionu oraz w działalność charytatywną. Cementownia Warta S.A. znalazła się w gronie pięciu firm wyróżnionych z województwa łódzkiego. „Dziękuję partnerom samorządowym za docenienie nas. W województwie łódzkim jesteśmy w grupie kilku wyróżnionych firm, to duży zaszczyt i powód do radości, ponieważ weryfikuje naszą strategię odpowiedzialnego sąsiada i partnera w stosunkach ze społeczeństwem. Tym bardziej, że obecny czas kryzysów finansowych również w samorządach trzeba wspólnie przeżyć, wyciągnąć z niego jak najlepsze efekty i dla samorządów i dla firm”³⁹⁰ – mówił w podziękowaniu Prezes Zarządu.

Pozytywne relacje z samorządem budują nie tylko działania Zarządu Spółki, ale także działania innych osób z nią związanych. Przykładem jest opisana w czerwcu 2011 roku

390 *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 10, dostępna na stronie internetowej www.wartasa.com.pl, fragment wywiadu z Prezesem Zarządu, Dyrektorem Naczelnym Cementowni Warta S.A. – Dariuszem Gawlakiem.

w publikacji „Nasza Warta” historia pracownika Cementowni – inspektora mechanika w dziale utrzymania ruchu mechanicznego, który został wybrany do Rady Miejskiej w Działoszynie. Na terenie dzielnicy, z której kandydował, mieszkają głównie obecni lub emerytowani pracownicy cementowni i ich rodziny, co stanowiło podstawę zaufania dla kandydata na radnego i zadecydowało o jego sukcesie. Radny podczas swojej działalności samorządowej oprócz pracy nad wieloma projektami społecznymi pokazywał i propagował działania Cementowni, jako korzystne nie tylko dla jej pracowników, ale i dla pozostałych mieszkańców gminy.

3.4. Ochrona środowiska

Na podstawie założeń przyjętych w Polityce Cementowni Warta S.A. w zakresie Zintegrowanego Zarządzania Jakością wyznacza się cele środowiskowe. Określa się dla nich zadania i tworzy programy środowiskowe, uwzględniając realne możliwości: techniczne, finansowe, rynkowe oraz wymagania prawne i środowiskowe. Programy środowiskowe określają porządek działań w dążeniu do skutecznej i efektywnej realizacji celów, zawierają zadania, terminy wykonania, odpowiedzialność, sposoby monitorowania oraz przewidywane nakłady i formy rozliczenia.

W ramach działalności proekologicznej Cementownia Warta S.A. przeprowadziła modernizację przyczyniającą się do zmniejszenia akustycznego oddziaływania zakładu na środowisko. Zamontowane zostały ekrany akustyczne ograniczające emisję hałasu z wentylatorów. Wiele pozytywnych dla środowiska skutków miała też hermetyzacja procesu produkcji cementu, osiągnięta dzięki budowie instalacji służącej do magazynowania i dozowania pyłów by-passowych do młynów cementu Warty II.

Stale podejmowane są też działania ukierunkowane na zmniejszenie zużycia energii elektrycznej oraz jej sprawniejsze wykorzystywanie. W tym celu Warta sukcesywnie dokonuje wymiany silników o dużych mocach na urządzenia o wyższej sprawności, stosując także instalowanie falowników, przyczyniających się do oszczędniejszego i bardziej sprawnego wykorzystania energii. Na obniżenie zużycia energii wpłynęło też uruchomienie w 2015 roku młyna cementu nr 4. Zmodernizowana została również linia wypału klinkieru, co dało dalszą kilkunastoprocentową obniżkę energochłonności. Ważną z uwagi na aspekty środowiskowe inwestycją była także instalacja podawania paliw alternatywnych. Dzięki niej możliwe było obniżenie emisji szkodliwych NOx o ok. 30-50%³⁹¹ i zmniejszenie zużycia węgla kamiennego wykorzystywanego do wypału klinkieru.

W Cementowni duży nacisk kładziony jest również na wtórne wykorzystanie odpadów. Odzysk odpadów w przemyśle cementowym skutkuje mniejszym zużyciem surowców naturalnych i paliw kopalnych, wyeliminowaniem znacznej ilości składowanych odpa-

391 Nasza Warta – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 11, Op.Cit.

dów poprodukcyjnych oraz obniżeniem udziału klinkieru w cemencie, co w zasadniczy sposób ogranicza emisję zanieczyszczeń pyłowych i gazowych do powietrza w przeliczeniu na tonę wyprodukowanego cementu. Bardzo ważnym aspektem gospodarowania odpadami w przemyśle cementowym jest wykorzystanie odpadów jako zamiennika węgla do opalania pieców obrotowych. Cementownia Warta S.A. prowadzi proces współspalania odpadów w piecach od 2005 roku. Wyniki badań przeprowadzonych podczas spalania odpadów pozwoliły na stwierdzenie, że piece pozwalają na spalanie tych paliw w sposób bezpieczny dla środowiska. Urządzenia te posiadają bowiem charakterystyczne właściwości eksploatacyjne, które odpowiadają wymaganiom termicznego przekształcania odpadów, a nawet te wymagania przewyższają.

Zakład prowadzi selektywną zbiórkę wszystkich wytwarzanych w związku z prowadzoną działalnością odpadów, w tym również odpadów niebezpiecznych. Poszczególne odpady gromadzone są w przystosowanych do tego celu miejscach, w sposób uniemożliwiający zmieszanie różnych rodzajów odpadów i ich negatywne oddziaływanie na środowisko i zdrowie ludzi.

W Cementowni Warta S.A. prowadzony jest również ciągły monitoring emisji pyłu, tlenku węgla, dwutlenku siarki, tlenków azotu oraz substancji organicznych wyrażonych jako całkowity węgiel organiczny, aby wymagania i progi emisji były zachowane w bezpiecznych i zgodnych z normami granicach.

4. Budowa kapitału społecznego opartego na CSR w zakresie więzi wewnętrznych

Obecną pozycję Cementowni Warta stworzyli pracujący w niej ludzie. To dzięki nim istnieje już 50 lat i ma podstawy by z optymizmem patrzeć w przyszłość. Zarząd przykłada dużą wagę do docenienia wkładu pracowników w rozwój zakładu oraz nagradzania ich zarówno za indywidualne zasługi, jak i za staż pracy. Oficjalne podziękowania i nagrody kierowane są do pracowników podczas uroczystości jubileuszowych oraz obchodów różnego rodzaju świąt, takich jak Barbórka. Na przykład podczas części oficjalnej obchodów Barbórki w 2015 roku zasłużonych pracowników Cementowni Warta uhonorowano odznaczeniami „Zasłużony dla budownictwa” oraz nadano im stopnie górnicze.

We wszelkich działaniach Cementowni widać nowoczesne spojrzenie na pojęcie jakości, nie tylko jako jakości wyrobu końcowego, ale także jakości: działań w ustalaniu misji i celów firmy, podziału zadań, doboru zasobów ludzkich i technicznych, tworzenia bezpiecznych warunków pracy, nadzorowania oddziaływania środowiskowego oraz jakości w zakresie sprawnej obsługi klienta.

4.1. Relacje z pracownikami

W zakładzie funkcjonuje rada pracowników stanowiąca platformę komunikacyjną po-

między stronami stosunku pracy, czyli pomiędzy pracownikami, których w 2018 roku jest 620, a Zarządem. Rada wzmacnia dialog w spółce i usprawnia przepływ informacji. Jako organ reprezentujący pracowników, ustala z pracodawcą zasady i tryb przekazywania informacji, przeprowadzania konsultacji, rozstrzygania kwestii spornych oraz zasady ponoszenia kosztów związanych z wyborem i działalnością rady pracowników. Pracodawca przekazuje radzie informacje dotyczące:

- działalności i sytuacji ekonomicznej firmy oraz przewidywanych w tym zakresie zmian;
- stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań dotyczących poziomu zatrudnienia;
- działań, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy.

Konsultacje z radą pracowników dotyczą planowanych celów i zadań przedsiębiorstwa, uwarunkowań i szans rozwojowych, które będą zabezpieczyły potrzeby i interesy pracodawcy w powiązaniu z podnoszeniem jakości i warunków pracy. Poznając rolę, zadania i kompetencje rady pracowników można dojść do mylnego wniosku, że są one powieleniem na przykład roli związków zawodowych. Rada pracowników w Cementowni funkcjonuje obok związków zawodowych, dzieląc się z nimi kompetencjami. – „Rada pracowników jest ciałem społecznym będącym łącznikiem między pracownikami a dyrekcją zakładu”³⁹² – wyjaśniał pierwszy przewodniczący rady – Stanisław Woźniak. Zarząd odnosi się bardzo przychylnie do funkcjonowania rady. Kiedy powstawała, wyszedł z inicjatywą zorganizowania szkolenia, podczas którego prawnik objaśnił paragrafy ustawy wprowadzającej pojęcie rady pracowników. Przewodniczący rady podkreśla też wrażliwość władz Cementowni Warta na poziom satysfakcji z pracy pracowników, co wyraził w jednej z wypowiedzi: – „Staram się na bieżąco przekazywać zarządowi wątpliwości, odczucia załogi. Zawsze znajdzie się coś, co można poprawić, czy zmienić. Nie ma co narzekać, ludzie cieszą się, że pracują, a nasz zakład jest uważany za dobrego pracodawcę. Inni zazdroszczą nam, że tu pracujemy. Według mnie cementownia jest najlepszym zakładem w regionie”³⁹³.

Cementownia Warta dokłada wszelkich starań, aby pracownicy sprawnie adaptowali zmiany prawne i nowe rozwiązania techniczne, które pomogą im lepiej wypełniać swoje obowiązki. Realizując ten cel, Spółka utrzymuje procedurę szkoleniową, będącą składową Zintegrowanego Systemu Zarządzania, która pozwala na bieżące reagowanie na potrzeby w zakresie szkoleń.

Bezpieczeństwo pracowników jest dla Cementowni kwestią priorytetową. Wysokiej jakości nowoczesne urządzenia utrzymywane są w idealnym stanie technicznym, dzięki czemu spełniają rygorystyczne wymagania bezpieczeństwa obsługi. W zakładzie po-

392 *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 9, dostępna na stronie internetowej www.wartasa.com.pl, fragment wypowiedzi Przewodniczącego Rady Pracowników Cementowni Warta S.A. – Stanisława Woźniaka.

393 *Warciański Kurier Jubileuszowy*, Op.Cit., fragment wypowiedzi Przewodniczącego Rady Pracowników Cementowni Warta S.A. – Stanisława Woźniaka.

wołano też Administratora Bezpieczeństwa Informacji, który czuwa nad świadomością pracowników w obszarze ochrony danych i prowadzi szkolenia w tym zakresie. Władze Spółki wspierają również ambicje i pasje pracowników. Na łamach publikacji „Nasza Warta” przeprowadzono wywiad z pracownikiem działu informatycznego – Błażem Boryniem, który pasjonuje się fotografią i odnosi w tej dziedzinie sukcesy. Pracownik ten otrzymał propozycję wykonania zdjęć Cementowni w celu umieszczenia ich na stronie internetowej zakładu. – „Cieszy mnie to, że zostałem dostrzeżony. Ktoś powiedział <<spróbuj, zrób, zobaczymy co z tego wyjdzie>> i sądzę, że się udało. Na nowej stronie internetowej www.wartasa.com.pl główny baner będzie zawierał dwa zdjęcia wykonane przeze mnie. W miarę możliwości chciałbym uzupełniać stronę o nowe ujęcia i na bieżąco wychwytywać zachodzące zmiany. W końcu tak się tworzy historię. W minionym roku, w trakcie przygotowywania raportu środowiskowego EMAS, zostałem poproszony o wykonanie zdjęć przedstawiających naszą Cementownię. Kilkanaście z nich zostało ujętych w raporcie”³⁹⁴.

4.2. Relacje z akcjonariuszami

Niedawno obchodzony przez Cementownię jubileusz i przygotowana z tej okazji uroczysta gala, dały sposobność do spotkania wszystkich, którzy uczestniczyli w tworzeniu historii firmy, służyli radą, pomagali, czy udzielali kredytu zaufania i którym Zarząd chciał w ten sposób podziękować. Szczególne podziękowania skierowano do głównych akcjonariuszy, którzy w odpowiednim czasie zainwestowali w zakład, chroniąc go przed upadłością, a obecnie nadal dbają o jego rozwój i unowocześnianie. Poddając się certyfikacji oraz publikując raporty, w tym szczegółowy i rzetelny raport EMAS, Cementownia Warta dąży do pełnej przejrzystości swoich działań, a tym samym do budowania relacji z akcjonariuszami opartej na zaufaniu i poszanowaniu wspólnego dobra.

5. Plany i zamierzenia przedsiębiorstwa na przyszłość

Przedsiębiorstwo konsekwentnie prowadzi politykę hermetyzacji i koncentracji produkcji. Hermetyzacja procesu to bardzo kosztowne działanie skierowane na ochronę środowiska i nie przynoszące krótkotrwałego efektu ekonomicznego, ale jest to działanie z obszaru odpowiedzialności społecznej, dlatego też Zarząd uważa je za bardzo istotne z punktu widzenia pracowników i otoczenia. W hermetyzacji istotnym elementem jest uzyskanie jak najmniejszego oddziaływania na otoczenie, a obecne parametry emisyjne urządzeń są na bardzo dobrym, europejskim poziomie.

Inwestycje Cementowni od kilku lat ukierunkowane są na sprostanie oczekiwaniom rynkowym w zakresie jakości produkowanych cementów, spełnianie coraz bardziej

394 *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 9, Op.Cit, fragment wywiadu z pracownikiem działu informatycznego Cementowni Warta S.A. – Błażem Boryniem.

restrykcyjnych wymogów z zakresu ochrony środowiska oraz na wymianę wyeksploatowanych urządzeń na nowoczesne. Zakład stawia sobie coraz wyższe wymagania, tak w sferze zastosowania nowoczesnych urządzeń i systemów ich sterowania, jak i w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

„Dzięki wartościom, jakie zostały przyjęte na początku działalności, Cementownia Warta będąc zakładem nowoczesnym, spełniającym wysokie standardy i normy międzynarodowe, funkcjonuje sprawnie, z sukcesem realizuje wyzwania i z optymizmem planuje przyszłość”³⁹⁵ – podkreślał Prezes Zarządu Dariusz Gawlak.

6. Nagrody i wyróżnienia przedsiębiorstwa

Zarząd firmy podkreśla, że poddawanie się certyfikacji to tak naprawdę porównywanie się i sprawdzanie, w jakim miejscu zakład obecnie się znajduje oraz jak jest postrzegany przez otoczenie. – „Warto być przyzwoitym. Ja dodaję, że warto być przyzwoitym przedsiębiorcą dla pracowników i otoczenia i przyzwoitym przedsiębiorstwem, które współpracuje ze swoimi partnerami”³⁹⁶ – podkreśla Prezes Dariusz Gawlak.

Cementownia Warta S.A. została między innymi wyróżniona „Odznaką Honorową za zasługi dla Rozwoju Gospodarki Rzeczypospolitej Polskiej”. Jest to odznaczenie przyznawane przez Ministra Gospodarki RP dla firm mających wkład w ustanawianie wysokich standardów prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i wdrażaniu metod zarządzania, decydujących o wzroście gospodarczym. Odznaczenie zostało z wszelkimi honorami przypięte do sztandaru Cementowni Warta S.A. przez Wicemarszałka Województwa Łódzkiego, podczas uroczystości Barbórkowych.

W 2011 roku Spółka uzyskała jedno z najważniejszych wyróżnień – wpis do rejestru EMAS – systemu ekozarządzania i audytu we Wspólnocie Europejskiej. Jest pierwszym przedsiębiorstwem w województwie łódzkim, któremu udało się tego dokonać. Dla Cementowni jest to narzędzie do organizacji kultury zrównoważonego rozwoju oraz efektywnego zarządzania zasobami. W ramach systemu EMAS Spółka co roku publikuje Deklarację Środowiskową, która jest dokumentem publicznego komunikowania i rozliczania realizacji zadań oraz stanowi wartość informacyjno-edukacyjną dla pracowników i wszystkich zainteresowanych.

Prezes Zarządu Cementowni Warta S.A. Dariusz Gawlak otrzymał też w Belwederze certyfikat „Pracodawca Przyjazny Pracownikom” w ramach piątej edycji akcji, której celem jest promowanie dobrych praktyk w zakładach pracy. Co warto podkreślić, do tytułu rekomendowała Spółkę Komisja Zakładowa NSZZ „Solidarność”. W uroczy-

395 *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 11, Op.Cit., fragment wypowiedzi Prezesa Zarządu, Dyrektora Naczelnego Cementowni Warta S.A. – Dariusza Gawlaka podczas Gali Jubileuszowej w 2014 roku.

396 *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 9, Op.Cit., fragment wywiadu z Prezesem Zarządu, Dyrektorem Naczelny Cementowni Warta S.A. – Dariuszem Gawlakiem.

stości wziął udział ówczesny Prezydent RP Bronisław Komorowski, który objął honorowy patronat nad konkursem. – „Wszyscy wiemy, że dobry pracodawca to taki, który potrafi zachęcić, a czasami stworzyć sytuację konieczności dobrej pracy. Zna perspektywę zakładu pracy, zakładu, który jest nadzieją ludzi na dobrą, uczciwą, godną i bezpieczną pracę”³⁹⁷ – tak Prezydent podsumował istotę przyznawanej nagrody. „Pracodawca Przyjazny Pracownikom” to podmiot charakteryzujący się stabilnym zatrudnieniem, etyką w podejściu do polityki kadrowej, przestrzeganiem bezpieczeństwa i standardów pracy oraz dialogiem z załogą, przy jednoczesnym zachowaniu dobrego wyniku finansowego.

Zakład został ponownie wyróżniony w rankingu polskich przedsiębiorstw, realizowanym przez Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk oraz redakcją „Polish Market” pod patronatem Wicepremiera i Ministra Gospodarki RP, otrzymując tytuł Perły Polskiej Gospodarki. Przedsiębiorstwa weryfikowane są przez specjalny algorytm, który uwzględnia dynamikę i efektywność wykorzystania zasobów kapitału, środków produkcji i pracy, posługując się siedmioma międzynarodowymi wskaźnikami audytorskimi.

Cementownia Warta S.A. znalazła się także po raz trzeci w wąskim gronie laureatów plebiscytu Złoty Płatnik – prestiżowego wyróżnienia za zachowanie dyscypliny płatniczej, przyznawanego przez Euler Hermes. Przy ocenie brane są pod uwagę między innymi przesłane przez uczestników należności, liczba dni średniego opóźnienia w płatnościach oraz zdarzenia prawne dotyczące danego kontrahenta. Na polskim rynku jedynie 5%³⁹⁸ firm spełnia kryteria nagrody „Złoty Płatnik”, co świadczy o rzetelności Cementowni Warta jako partnera handlowego.

Ważnym osiągnięciem Spółki jest uzyskanie w 2017 roku prawa używania znaku „Pewny Cement” do opisywania wszystkich swoich cementów. Ten znak jakości przyznawany jest przez Kapitułę Programu za spełnienie najwyższych norm i specyfikacji technicznych dotyczących parametrów cementu na wszystkich etapach: produkcji, konfekcjonowania i dystrybucji. Jest to kolejne potwierdzenie wysokiej dbałości o utrzymanie stałej i bardzo dobrej jakości produktów oraz czytelny znak dla klientów i konsumentów co do klasy cementów z Cementowni Warta S.A.

Cementownia Warta S.A. od 2015 roku legitymuje się tytułem i znakiem „Przedsiębiorstwo Fair Play”. Jest to certyfikat jakości biznesu, który od 1997 roku wzmacnia wizerunek polskich przedsiębiorstw. Zakład został również wyróżniony spośród Laureatów XX jubileuszowej edycji programu, otrzymując nagrodę główną – Statuetkę „Przedsiębiorstwo Fair Play” 2017.

397 Nasza Warta – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 10, Op.Cit., fragment wypowiedzi Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Bronisława Komorowskiego na uroczystości rozdania nagród w Pałacu Prezydenckim w 2012 roku.

398 Informacja udostępniona na stronie internetowej www.wartasa.com.pl w zakładce Aktualności.

Prezes Dariusz Gawlak powiedział w wywiadzie dla publikacji „Nasza Warta” – „Bardzo sobie cenię wszystkie wyróżnienia, szczególnie jednak takie jak certyfikat EMAS czyli europejski certyfikat zarządzania ochroną środowiska. Ważne jest dla mnie, że potrafimy nie tylko zadeklarować, ale i realizować cele potwierdzone przez audytorów na poziomie europejskim, że przedsiębiorstwo spełnia wymagania, dba o środowisko, podejmuje działania, które zapewniają funkcjonowanie zgodne z prawem i oczekiwaniami otoczenia również w przyszłości”³⁹⁹.

Bibliografia:

- Fragment wypowiedzi Prezydenta Rzeczy Polskiej Bronisława Komorowskiego na uroczystości rozdania nagród w Pałacu Prezydenckim w 2012 r.
- Nasza Warta – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 10, www.wartasa.com.pl
- Nasza Warta – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 11, www.wartasa.com.pl
- Nasza Warta – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 9, www.wartasa.com.pl
- Warciański Kurier Jubileuszowy, 2014, wydanie z okazji 50-lecia Cementowni Warta S.A.

Źródła internetowe:

- www.wartasa.com.pl

³⁹⁹ Fragment wywiadu z Prezesem Zarządu, Dyrektorem Naczelnym Cementowni Warta S.A. – Dariuszem Gawlakiem [w:] *Nasza Warta* – publikacja Cementowni Warta S.A., wydanie 11, Op.Cit.

INWESTOWANIE W INNOWACJE I JAKOŚĆ STUDIUM PRZYPADKU HASCO-LEK S.A., WROCŁAW

1. Historia przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo Produkcji Farmaceutycznej Hasco-Lek S.A. zostało założone w 1984 r. przez absolwenta Wydziału Farmacji Akademii Medycznej we Wrocławiu, dr. Stanisława Hana. W latach 80-tych firma zajmowała się produkcją kosmetyków. Transformacja gospodarcza i ustrojowa umożliwiła firmie zmianę profilu produkcji na wytwarzanie farmaceutyków, zwłaszcza z grupy OTC⁴⁰⁰. W 1991 r. rozpoczęto produkcję syropów takich jak Tussipini D, Termasil, Melissed. Od 1994 r., dzięki nowym produktom, trafnym inwestycjom oraz stosowaniu nowoczesnych technologii, przedsiębiorstwo rozwijało się bardzo dynamicznie. Przełomowym okazał się rok 1999, kiedy to w nowej fabryce uruchomiono produkcję pierwszych w Polsce kapsułek żelatynowych, wytwarzanych metodą wyłaczania matrycowego. Kolejnym etapem rozwoju firmy było wejście na rynki zagraniczne, jeszcze przed uzyskaniem przez Polskę członkostwa w Unii Europejskiej. W 2002 r. powstała wyspecjalizowana hurtownia Producentka Centrala Farmaceutyczna PROCEFAR Sp. z o.o., która została wyłącznym dystrybutorem produktów firmy Hasco-Lek⁴⁰¹.

W 2004 r. Hasco-Lek zostało przekształcone w spółkę akcyjną, a w 2015 r. powstała Grupa Hasco, w skład której weszły spółki farmaceutyczne, centrum badawczo – rozwojowe oraz spółki świadczące usługi medyczne⁴⁰². W 2010 r. do użytku oddany został zakład produkcyjny w podwrocławskich Siechnicach. Obecnie firma dysponuje dwoma nowoczesnymi zakładami. W Siechnicach, na 10 000 m², ulokowane są linie produkcyjne i zakład konfekcjonowania leków płynnych, m.in. produkowane są tam syropy i zawiesiny. Natomiast w zakładzie we Wrocławiu, przy ulicy Żmigrodzkiej, zajmującym powierzchnię 18 000 m², znajdują się działy produkcji tabletek, kapsułek, maści i czopków, działy konfekcjonowania produkowanych wyrobów, a także biura, laboratoria i magazyny. Działalność firmy opiera się na trzech filarach:

- produktach własnych – w portfolio jest ponad 400 produktów Hasco-Lek, w tym tak rozpoznawalne jak IBUM, Ulgix czy Hascovir;

400 Leki wydawane bez recepty (over the counter drugs).

401 <http://polskiczempion.pl/polski-czempion/hasco-lek/>

402 W skład grupy wchodzi następujące spółki: PPF Hasco-Lek S.A., CF Hasco-Lek Sp. z o.o., PCF Procefarm Sp. z o.o., CBR Novasome Sp. z o.o., Szpital Vratislavia Medica, Fundacja Hasco Lek.

-
- produkcji kontraktowej dla innych koncernów farmaceutycznych;
 - oraz sprzedaży i zakupie licencji.

Kierownictwo firmy stawia sobie za cel kompleksową troskę o zdrowie Polaków, co wyraża się w działaniach podejmowanych od etapu produkcji i dystrybucji leków, poprzez badania w dziedzinie farmacji i medycyny do leczenia pacjentów w nowoczesnych placówkach medycznych. Przykładem realizacji polityki Grupy Hasco było otwarcie w listopadzie 2017 r. ultranowoczesnego szpitala Vratislavia Medica, oferującego kompleksową rehabilitację⁴⁰³, wyposażonego w wysokiej klasy blok operacyjny.

Hasco-Lek jest rodzinnym przedsiębiorstwem z wyłącznie polskim kapitałem. O jego potencjale i znaczeniu świadczyć może fakt, że dysponuje 22 liniami produkcyjnymi i zatrudnia ponad 950 pracowników. Cała Grupa Hasco natomiast daje zatrudnienie już ponad 1500 osobom. Poza zakładami we Wrocławiu i Siechnicach, Hasco-Lek posiada także biuro w Warszawie. Od połowy pierwszej dekady XXI wieku firma eksportuje wyroby farmaceutyczne do ponad 30 krajów świata, w tym do Unii Europejskiej, Europy Wschodniej, na Bałkany i Bliski Wschód. Eksport stanowi około 14% sprzedaży firmy⁴⁰⁴.

2. Rozwój ekonomiczny i główne sukcesy

Głównym źródłem sukcesu firmy są wartości, którym hołduje od momentu swojego powstania, takie jak: rzetelność, troska o jakość, dobra organizacja i przestrzeganie zasad fair play, w połączeniu z inwestowaniem w nowe technologie i badania naukowe. Wykorzystanie najnowszych osiągnięć technologicznych i komercjalizacja wyników badań naukowych i rozwojowych umożliwiły przedsiębiorstwu m.in. uruchomienie produkcji kapsułek żelatynowych miękkich, wytwarzanych metodą wytlaczania matrycowego. Firma jako pierwsza w Polsce zamknęła w kapsułce miękkiej loratadynę, tworząc lek antyhistaminowy Loratan, jedyny tego typu produkt na polskim rynku.

Zarząd Hasco-Lek dostrzegając szanse rozwojowe związane z wykorzystaniem potencjału badawczego, podjął w 2006 r. decyzję o uruchomieniu własnego ośrodka badawczego. Centrum Badawczo-Rozwojowe „Novasome” Sp. z o.o. od chwili utworzenia nastawione było na komercjalizację badań w zakresie wykorzystania liposomów jako doskonałych nośników substancji leczniczych. Przejęcie udziałów przez Hasco-Lek pozwoliło na zbudowanie laboratoriów – technologii liposomowej, technologii postaci leku i analityki chemicznej. Istotnym etapem rozwoju CBR było utworzenie w 2016 r. Laboratorium Innowacyjnych Technologii Medycznych, które umożliwia prowadzenie interdyscyplinarnych badań i wdrożeń w zakresie nowych leków i wyrobów medycz-

403 E. Wilczyńska, *Jeden z najbogatszych Polaków wybudował szpital. Będą tam leczyć także na NFZ*, Gazeta Wyborcza, Wrocław, 7.11.2017 r., Gazeta Wyborcza, Wrocław, 7.11.2017 r.

404 M. Han-Marek, *Prezentacja grupy Hasco-Lek*, 2018.

nych, nowych strategii diagnostyczno-terapeutycznych oraz nowych procedur medycznych i metod laboratoryjnych. Od 2016 r. Centrum jest członkiem Klastra Nutri-biomed, grupującego innowacyjne spółki technologiczne z dziedziny nutraceutyków, preparatów medycznych i suplementów diety, co ułatwia jego pracownikom dostęp do wiedzy tworzonej w innych firmach i ośrodkach akademickich, a także pozyskiwanie sprawdzonych partnerów do projektów badawczo-wdrożeniowych.

Konsekwentne inwestowanie w nowe technologie i transfer wiedzy zaowocowało produkcją ponad 400 konkurencyjnych produktów, stanowiących jedną z podstaw sukcesu PPF Hasco-Lek S.A. Kolejnym czynnikiem decydującym o sukcesie tego wyjątkowego przedsiębiorstwa jest dbałość o wysoką jakość i właściwą organizację pracy. Firma spełnia najwyższe standardy produkcji, czego potwierdzeniem jest certyfikat Good Manufacturing Practice (GMP), uzyskany w 2000 roku⁴⁰⁵. Certyfikat, opracowany przez amerykańską Food and Drug Administration i implementowany przez UE, potwierdza jakość: procesów produkcji, kwalifikacji personelu, prowadzenia badań, systemu kontroli i dystrybucji. Hasco-Lek, jako pierwsze przedsiębiorstwo w Polsce, otrzymało też certyfikat Good Laboratory Practice, czyli system norm gwarantujący odpowiednią jakość badań, poprzez określenie zasad organizacji jednostek badawczych. Procedury „dobrej praktyki dystrybucyjnej” spełnia także PFC Procefar, spółka z Grupy Hasco, zajmująca się dystrybucją wyrobów, co gwarantuje właściwą jakość magazynowania i dystrybucji wytwarzanych produktów⁴⁰⁶.

Od 2002 r. firma posiada też Certyfikat HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, czyli Analiza Zagrożeń i Krytyczne Punkty Kontroli). System potwierdzony tym certyfikatem gwarantuje bezpieczeństwo zdrowotne produkowanych środków. Chroni zarówno interesy pacjenta, jak i wytwórcy, który prowadząc w odpowiednio udokumentowany sposób proces produkcyjny, potrafi udowodnić, że zadbał o powstanie preparatu w pełni bezpiecznego dla klienta.

Na szybki rozwój firmy znacząco wpłynęła również strategia rzetelnego traktowania interesariuszy firmy, pracowników, innych uczestników gry rynkowej, środowiska i społeczności lokalnych. Takie podejście umożliwiło zbudowanie pozytywnego wizerunku firmy, zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wśród pracowników i wzmocniło jej rozpoznawalność. Pozwoliło również na stworzenie przejrzystej, opartej na zasadach współpracy struktury organizacyjnej, odpornej na powstawanie sytuacji kryzysowych. Strategia ta wpływa także na osiąganie przez firmę dobrych wyników finansowych w perspektywie wieloletniej. Potwierdzeniem stosowanych przez firmę wspomnianych zasad jest udział w programie „Przedsiębiorstwo Fair Play” oraz wielokrotnie przyznany certyfikat, liczne nominacje i statuetki „Przedsiębiorstwo Fair Play”.

405 Hasco-Lek było pierwszą firmą w Polsce, która uzyskała wspomniany certyfikat, www.hasco-lek.pl/pl/o-nas/historia/

406 www.hasco-lek.pl/pl/o-nas/hasco-pharma/pcf-procefar-sp-z-o-o

3. Budowa kapitału społecznego opartego na SOB w zakresie więzi zewnętrznych

W swoich relacjach z interesariuszami zewnętrznymi PPF Hasco-Lek S.A. kieruje się zasadą tworzenia jak najwyższych standardów życia w otaczającej przedsiębiorstwo społeczności, przy zachowaniu dobrej sytuacji finansowej firmy, pozwalającej na realizację planów rozwojowych. Strategia uwzględniania czynników społecznych, ekologicznych w polityce rozwojowej przedsiębiorstw Grupy Hasco, przynosi bardzo dobre rezultaty. Wynikają one z systematycznej analizy otoczenia firmy i tworzenia planu działania w oparciu o zidentyfikowane potrzeby, w sposób spójny z podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Budowa kapitału społecznego w oparciu o rzetelne relacje z interesariuszami prowadzona jest w sposób systematyczny i profesjonalny, co znalazło odzwierciedlenie w powierzeniu działań dobroczynnych i edukacyjnych zgodnych z polityką Grupy Fundacji „HASCO-LEK”.

3.1. Relacje z klientami i dostawcami

Położenie nacisku na innowacyjność i własne Centrum Badań i Rozwoju umożliwiają PPF Hasco-Lek S.A. zaoferowanie klientom produktów o unikalnych właściwościach, wyróżniających się na tle konkurencji. Przy produkcji kontraktowej strategia firmy nastawiona jest na długotrwałą współpracę z kontrahentami. W ramach współpracy kontrahenci wspierani są przy wyborze formy zamknięcia substancji czynnej leku, wyboru aplikacji, doboru optymalnych rozmiarów serii produktu, doboru opakowań, analizy kosztów produkcji i zapewnienia jakości. Troska o jakość jest charakterystyczna dla działania PPF Hasco-Lek S.A., co przekłada się na małą liczbę reklamacji. Klienci poprzez m.in. stronę internetową mają możliwość łatwego zgłaszania działań niepożądanych oraz incydentów medycznych, związanych ze stosowaniem produktów firmy.

Udokumentowaniem pozytywnych relacji z klientami, kontrahentami i dostawcami jest między innymi Certyfikat Jakości Biznesu „Przedsiębiorstwo Fair Play”, uzyskiwany przez firmę od ponad 15 lat. Audytorzy programu potwierdzili, że PPF Hasco-Lek S.A. terminowo realizuje swoje zobowiązania, w swoich działaniach reklamowych i promocyjnych transparentnie informuje o aspektach medycznych i zdrowotnych swoich wyrobów, które konkurować mogą z wieloma podobnymi produktami pochodzącymi z rynków zagranicznych. W 2015 r. firma uzyskała także certyfikat Wiarygodności Biznesowej, potwierdzający dobrą płynność finansową przedsiębiorstwa. Stosowanie zasad CSR w omawianej grupie interesariuszy przekłada się na wysoki poziom zaufania klientów do firmy.

3.2. Relacje z miejscową społecznością i władzami samorządowymi

PPF Hasco-Lek S.A. bardzo aktywnie włącza się w działania na rzecz społeczności lokalnej. Działalność ta prowadzona jest głównie za pośrednictwem Fundacji

„HASCO-LEK” utworzonej w 2006 r. z inicjatywy pracowników firmy. Misją fundacji jest umożliwianie wszechstronnego rozwoju oraz stwarzanie nowych możliwości osobom potrzebującym, poprzez niesienie wsparcia finansowego i rzeczowego, zwłaszcza w obszarach największych niedostatków pomocy⁴⁰⁷. Biorąc pod uwagę specyfikę podstawowej działalności Grupy i po analizie potrzeb lokalnych społeczności, zarząd Fundacji zdecydował się na cztery strategiczne kierunki działania:

- pomoc dzieciom znajdującym się w trudnej sytuacji i wyrównywanie ich szans wobec rówieśników;
- wsparcie osób niepełnosprawnych w ich dążeniu do pokonywania barier;
- rozwój edukacji i rozwój młodych talentów;
- wspieranie ochrony zdrowia i promocja zdrowego stylu życia⁴⁰⁸.

Fundacja wspiera zarówno osoby indywidualne znajdujące się w trudnej sytuacji, jak i organizacje działające w wymienionych, strategicznych obszarach. Angażuje się także w projekty partnerskie z organizacjami prowadzącymi podobne działania. Przykładem tego typu projektów jest np. współpraca z Khan Academy, a dokładnie polskim przedstawicielstwem Fundacji założonej przez Salmana Khana, absolwenta Massachusetts Institute of Technology, wspierającej bezpłatny dostęp do wysokiej klasy edukacji. Fundacja jest również mecenasem projektu „Adapter – Kino bez barier”, umożliwiającego widzom z niepełnosprawnością wzroku i słuchu poznawanie współczesnego kina. Na swoim koncie ma również współpracę z organizatorami największego na świecie programu rozwoju kreatywności dzieci i młodzieży „Destination Imagination”⁴⁰⁹.

Fundacja wspiera zakłady opiekuńczo-lecznicze dla dzieci, placówki wychowawcze, szkoły i inne placówki oświatowe, świetlice środowiskowe, kluby sportowe, fundacje działające na rzecz dzieci. Przykładem może być cykliczne wsparcie Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego w Piszkowicach. W ośrodku przebywa około 50 dzieci w różnym wieku, ciężko chorych i niepełnosprawnych. Niektóre są porzucone przez rodziców, wszystkie wymagają całodobowej opieki. Tradycją Fundacji „HASCO-LEK” stało się przygotowywanie upominków z okazji Dnia Dziecka i św. Mikołaja dla podopiecznych Zakładu. Fundacja przekazuje to, co najpotrzebniejsze – ubranka oraz piżamki (ponieważ część dzieci ze względu na stan zdrowia nie opuszcza swoich łóżek), środki pielęgnacyjne, zabawki. W akcje upominkowe na rzecz Piszkowic włączają się pracownicy spółek z Grupy Hasco. Wolontariuszki w ramach wolontariatu pracowniczego organizują zbiórkę pracowniczą. Wspierają również Fundację w zakupie i pakowaniu upominków.

Dostrzegając potrzebę promowania aktywności fizycznej wśród osób niesłyszących, Fundacja angażuje się w realizację tej idei, wspierając działania Wrocławskiego Klubu

407 <https://fundacjahasco-lek.pl/nasza-dzialalnosc/>

408 Ibidem.

409 <https://fundacjahasco-lek.pl/projekty-partnerskie/>

Sportowego Nieślyszących „ŚWIT”. Dofinansowuje organizowane przez klub zawody oraz wspiera wyjazdy zawodników na zagraniczne rozgrywki.

W zakresie prowadzonej działalności na rzecz osób indywidualnych, Fundacja wspiera rozwój młodych talentów. Jedną z jej podopiecznych jest zawodniczka paraolimpijska, Oliwia Jabłońska, odnosząca ogromne sukcesy. Pomoc Fundacji jest przeznaczana na dofinansowanie kosztownych treningów i udziału w zawodach. We wsparcie zawodniczki włączyła się również druga spółka z Grupy Hasco – Szpital Vratislavia Medica, otaczając Oliwię Jabłońską opieką fizjoterapeutyczną.

W zakresie pomocy osobom indywidualnym, ważnym programem realizowanym przez Fundację była pomoc dla dzieci i młodzieży z wadami słuchu. Widząc konieczność wsparcia rodziców, których nie stać na zakup aparatów słuchowych dla swoich pociech, w latach 2012 – 2017 Fundacja wsparła ponad 80 dzieci, umożliwiając im tym samym naukę i samodzielne życie, przeznaczając na ten cel 287 817,47 zł.

Fundacja włącza się także w działania realizowane przez samorząd, na przykład w 2014 r. zaangażowała się w akcję organizowaną przez Urząd Marszałkowski pn. „Dzień Społecznej Super Mocy”, będący największym świętem organizacji pozarządowych, działających pro publico bono. W ramach tego wydarzenia zorganizowano konferencję dotyczącą współpracy trójsektorowej, podczas której 20 zaproszonych gości ze świata pozarządowego, administracji publicznej, mediów i biznesu debatowało na temat barier i szans w rozwoju NGO. Atrakcją wydarzenia był wielki Piknik Super Mocy dla lokalnej społeczności, zorganizowany przez Fundację „HASCO-LEK”. W trakcie pikniku fachowcy ze Specjalistycznego Ośrodka Diagnostyki i Rehabilitacji Dzieci i Młodzieży z Wadą Słuchu PZG przeprowadzali wstępne badania słuchu u dzieci, konsultacje logopedyczne i warsztaty psychologiczne. Najmłodsi mogli jeździć na kucykach pod nadzorem fachowców z wrocławskich Partynic (elementy hipoterapii), wziąć udział w warsztatach architektonicznych przygotowanych przez animatorów z Centrum Poznawczego Hali Stulecia i zaprojektować swoje wynalazki. Piknik przygotowany przez Fundację zgromadził setki dzieci – również niepełnosprawnych, które miały możliwość uczestniczenia w zajęciach razem ze swoimi pełnosprawnymi rówieśnikami.

Pracownicy spółek z Grupy Hasco chętnie angażują się w akcje Fundacji „HASCO-LEK”. W 2017 r. w program wolontariatu pracowniczego włączyło się ponad 200 pracowników. Przykładami projektów realizowanych przez wolontariuszy są zbiórka książek dla pacjentów szpitali czy akcja upominkowa na rzecz chorych i niepełnosprawnych dzieci. W ramach wolontariatu pracowniczego od 2015 r. cyklicznie odbywają się warsztaty farmaceutyczne dla najmłodszych. Ich celem jest propagowanie nauk ścisłych i zawodu farmaceuty.

Działalność Fundacji jest możliwa dzięki wsparciu darczyńców, pozyskiwaniu 1% rocz-

nego rozliczenia podatku dochodowego oraz akcji „Pomagam? Naturalnie”, w ramach której 3% dochodu ze sprzedaży produktów serii NaturKaps przekazywana jest na działania społeczne. Akcja trwa od 2012 r. i dzięki niej na rzecz Fundacji PPF Hasco-Lek S.A. przekazano kwotę 946 107 zł. Fundacja działając już od ponad 10 lat, udzieliła łącznego wsparcia swoim podopiecznym na ponad 2 182 tys. zł⁴¹⁰. Jest jedną z nielicznych na Dolnym Śląsku fundacji korporacyjnych.

Nie tylko Fundacja „HASCO-LEK”, ale również inne podmioty Grupy Hasco prowadzą działania na rzecz społeczności lokalnej. Przykładem tego typu akcji może być, powołany w 2013 r. „Instytut Zdrowych Nóg”, stawiający sobie za cel wyedukowanie Polaków w zakresie profilaktyki przewlekłej niewydolności żylniej. Szeroko zakrojona kampania społeczno – informacyjna pozwoliła na dotarcie do ponad 11 tysięcy pacjentów i uświadomienie zagrożeń związanych z tą chorobą. Instytut przez kilka miesięcy sprawdzał kondycję naczyń krwionośnych nóg pacjentów i w oparciu o uzyskane wyniki uruchomił program diagnostyki zakrzepicy i działań profilaktycznych, które mogą ograniczyć skutki choroby. Program był prowadzony we współpracy z lekarzami pierwszego kontaktu, którzy kwalifikowali pacjentów do badania USG Dopplera, wykonywanego w „Instytucie Zdrowych Nóg”. Po diagnozie pacjenci uzyskiwali poradę fizjoterapeuty, mogli wziąć udział w szkoleniu Nordic Walking oraz obejrzeć wystawę fotografii, której tematem były osoby, które dzięki zmianie trybu życia oraz lekom pokonały chorobę. Akcję przeprowadzono w 30 miastach i w trakcie jej trwania przebadano ponad 6000 pacjentów⁴¹¹.

Spółki Grupy Hasco aktywnie wspierają inicjatywy sportowe. PPF Hasco-Lek S.A. w 2018 r. była fundatorem nagród i pucharów Półmaratonu w Rolkarstwie Szybkim o Dzban Bernarda w Grodzisku Wielkopolskim, a także legendarnego Półmaratonu Słowaka. Przedsiębiorstwo objęło patronatem tytularnym biegi dziecięce organizowane pod nazwą II Hasco-Lek Grodziski Mini Półmaraton „Słowaka”. Natomiast dla „dorosłego” półmaratonu Hasco-Lek zostało sponsorem strategicznym. Bieg zaliczany jest do cyklu Korony Półmaratonów Polskich. Szybkość i sprawność biegaczy na dystansie 21 km wspierały marki dedykowane osobom aktywnym – IBUM, Fortiven Activ Gel oraz Magmil i Ferovit. Grodziski weekend biegowy od lat cieszy się ogromnym zainteresowaniem wśród sportowców amatorów z całej Polski. W 2018 r. zawody upamiętniały 100. rocznicę Powstania Wielkopolskiego. O skali popularności zawodów świadczyło rekordowe tempo, w jakim zostały wykupione pakiety startowe. W ciągu zaledwie dwóch godzin od rozpoczęcia zapisów został sprzedany komplet 3000 miejsc.

Hasco-Lek w 2018 r. wspierał także V edycję legendarnego wrocławskiego biegu miejskiego z przeszkodami, Survival Race, zostając jego sponsorem tytularnym. Spółka przygotowała dla ponad 6000 zawodników oraz nieprzebranych rzesz kibiców sto-

410 M. Han-Marek, Op.Cit.

411 www.hasco-lek.pl/pl/dla-prasy/aktualnosci/instytut-zdrowych-nog-edukuje-polakow/

isko, na którym fizjoterapeuci Szpitala Vratislavia Medica dbali o regenerację biegaczy i udzielali porad wszystkim zainteresowanym. Byli to specjaliści na co dzień troszczący się o pacjentów z całego Dolnego Śląska oraz sportowców z najlepszych wrocławskich klubów sportowych. Wrocławska firma farmaceutyczna podczas wydarzenia prowadziła intensywną akcję informacyjną odnośnie korzyści stosowania leku na obrzęki, zastoje żyłne, siniaki i krwiaki – Fortiven Activ Gel.

W 2017 r. zarówno Szpital Vratislavia Medica, jak i PPF Hasco-Lek intensywnie współpracowały z Radiem Wrocław przy organizacji cyklu miejskich biegów terenowych. PPF Hasco-Lek dostarczał biegaczom suplementy diety, natomiast szpital prowadził konsultacje fizjoterapeutyczne, szkolenia z pierwszej pomocy, zapewnił także asystę ratowników medycznych i nowoczesnej karetki ratunkowej Vratislavia Medica. Lekarze i fizjoterapeuci szpitala byli częstymi gośćmi audycji o tematyce sportowej i medycznej Radia Wrocław.

PPF Hasco-Lek w ramach członkostwa w Dolnośląskim Klubie Kapitału działa także na rzecz integracji środowiska biznesowego oraz naukowego. Przy współpracy przedstawicieli i autorytetów wszechstronnych dziedzin, podejmowane są różnorodne inicjatywy towarzyskie, społeczne i charytatywne. Mają one na celu nawiązanie kontaktów, wymianę poglądów, dyskusje, przedstawienie pomysłów i opinii oraz dzielenie się doświadczeniami i wiedzą, która motywuje i inspiruje.

Dolnośląski Klub Kapitału corocznie organizuje Konkurs Młode Talenty, który ma na celu promocję i wspieranie studentów oraz młodych pracowników nauki, którzy odnieśli znaczący sukces: naukowy, w działalności innowacyjnej, artystyczny, społeczny, sportowy oraz jako młodzi przedsiębiorcy. Podczas uroczystej gali będącej podsumowaniem i zakończeniem konkursu wręczane są nagrody i wyróżnienia dla laureatów w poszczególnych kategoriach.

Szpital Vratislavia Medica prowadzi także samodzielne działania informacyjno-edukacyjne, mające na celu wzmacnianie świadomości społecznej dotyczącej usług rehabilitacyjnych, fizjoterapii. Vratislavia Medica był inicjatorem ogólnopolskiego badania opinii „Rehabilitacja okiem mieszkańców Dolnego Śląska” i „Rehabilitacja okiem Polaków”. Zrealizowana została również kampania informacyjno-edukacyjna skierowana do ogółu społeczeństwa polskiego ze szczególnym uwzględnieniem mieszkańców Dolnego Śląska. Zaplanowany i zrealizowany został cykl działań edukacyjnych kierowanych zarówno do pacjentów korzystających do tej pory z usług rehabilitacyjnych, jak i tych, którzy nie mieli dotychczas problemów ze zdrowiem. Program dedykowany był również osobom, które podejmując aktywność fizyczną nie konsultują swojej decyzji ze specjalistą. Adresatami kampanii byli ponadto eksperci z obszaru rehabilitacji oraz media ogólnopolskie, regionalne i społecznościowe (profil na facebook’u).

Specjaliści szpitala – lekarze i fizjoterapeuci uczestniczą w cyklicznych audycjach o tematyce zdrowotnej w mediach, m.in. na antenie wrocławskiego Radia Rodzina.

3.3. Troska o środowisko

Biorąc pod uwagę obszar działalności, Hasco-Lek zwraca szczególną uwagę na środowisko naturalne. Wysoki poziom zarządzania środowiskowego w firmie został potwierdzony certyfikatem ISO 14001 już w październiku 2004 roku. Hasco-Lek było pierwszą w historii polską firmą farmaceutyczną, której został on przyznany. Certyfikat ISO 14001 gwarantuje, że firma na każdym etapie kontroluje wpływ swojej działalności na środowisko, zapewnia również odpowiednie przeszkolenie pracowników, co zwiększa ich dbałość o otoczenie naturalne. Szkolenia dla pracowników prowadzone są systematycznie, co zapewnia dbałość o świadomość środowiskową całej załogi. Efekty wdrożenia normy środowiskowej ISO 14001 są wyraźnie widoczne, pozwoliły między innymi na znaczące zmniejszenie wykorzystywanych przez firmę zasobów naturalnych, jednocześnie zmniejszając koszty działalności, a tym samym wpływając pozytywnie na wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Dzięki wdrożeniu ISO 14001 zużycie wody, energii, emisje oraz wytwarzanie ścieków w przeliczeniu na opakowanie jednostkowe wyrobu gotowego znacznie się zmniejszyły. Zwiększył się natomiast poziom recyklingu odpadów.

Zużycie mediów i koszty - porównanie wskaźników na 1000 opakowań jednostkowych wyrobu gotowego - 2006 r./2007 r.	
Woda (ścieki):	spadek o 7,2 (3,9)%
Emisja do powietrza:	spadek o 5,4%
Zużycie paliwa w samochodach:	bez zmian
Energia elektryczna:	spadek o 9,5%
Koszty:	spadek o 23,6%

Źródło: opracowanie własne PPF Hasco-Lek S.A.

Powyższe dane wskazują na pozytywne tendencje spadkowe zużycia wody, ścieków, energii elektrycznej, emisji do powietrza i kosztów środowiskowych w 2007 r. w porównaniu do roku 2006. Związane jest to z utrzymaniem wysokich standardów środowiskowych i ciągłym wdrażaniem w zakładzie nowych wysokowydajnych urządzeń produkcyjnych.

Firma efektywnie prowadzi segregację odpadów. Odpady są przekazywane do odzysku lub unieszkodliwienia, wyłącznie firmom posiadającym wymagane prawem zezwolenia.

nia, dotyczące gospodarki odpadami⁴¹². Obecnie firma stosuje nowoczesne, hermetyczne, energooszczędne urządzenia i instalacje, pozwalające minimalizować ilość zanieczyszczeń wprowadzanych do środowiska. Emisja zanieczyszczeń powietrza ze źródeł technologicznych i energetycznych jest znikoma, ograniczona do 10% dopuszczalnych standardów emisji⁴¹³.

4. Budowa kapitału społecznego opartego na CSR w zakresie więzi wewnętrznych. Relacje z pracownikami

Grupa Hasco zatrudnia ponad 1500 pracowników, od wielu lat utrzymując trend wzrostu zatrudnienia. Chce być postrzegana jako rzetelny, uczciwy i pożądaný pracodawca, co realizuje z sukcesem, co roku zdobywając tytuł Solidnego Pracodawcy. Przyciąga ludzi utalentowanych i otwartych na nowe wyzwania. Dbą o rozwój swojej załogi, dlatego prowadzi liczne szkolenia podnoszące kwalifikacje oraz dofinansowuje studia. Każdego roku na ten cel przeznaczą kilkadziesiąt tysięcy złotych, szkoląc również młode talenty. Prowadzi także nabór na staże studenckie, dając możliwość zaznajomienia się z praktyką zawodową młodym adeptom farmacji.

Pracownicy Grupy Hasco mają do dyspozycji bogaty pakiet socjalny. Organizacja działa pod hasłem „Inspiruje nas Twoje zdrowie i komfort życia”, które z dużą odpowiedzialnością stosuje wobec swoich klientów i partnerów, a przede wszystkim wobec swoich pracowników. W ramach standardowych benefitów oferuje kartę sportową oraz dostęp do opieki zdrowotnej i ubezpieczenia na życie na preferencyjnych warunkach. Pracownicy chętnie odwiedzają placówki medyczne wchodzące w skład Grupy Hasco (Vratislavia Medica Szpital im. Św. Jana Pawła II we Wrocławiu oraz Dolnośląskie Centrum Dziecięce). Aktywność sportowa członków załogi wspierana jest przez pracodawcę poprzez pełne finansowanie udziału w różnego rodzaju biegach i innych wydarzeniach sportowych, często o charakterze charytatywnym. Zainteresowani sportem mogą również nabywać vouchery w atrakcyjnych cenach na rozgrywane we Wrocławiu mecze Śląska Wrocław.

Na terenie firmy do dyspozycji pracowników jest firmowa biblioteka z pozycjami z zakresu rozwoju wewnętrznego i zawodowego oraz profilaktyki zdrowotnej. Dbając o budowę dobrej relacji i silnej więzi pomiędzy pracownikami, dwa razy w roku Grupa Hasco organizuje dużą imprezę integracyjną – bal karnawałowy i piknik majowy. Na wydarzenie zaproszeni są wszyscy pracownicy, a wielu z nich z niecierpliwością czeka na kolejną edycję imprezy. W czasie miesięcy wakacyjnych pracownicy i ich rodziny mogą korzystać z ośrodka wczasowego Grupy nad polskim morzem. Na Boże Narodzenie otrzymują duże kosze żywnościowe.

412 Ibidem.

413 M. Han-Marek, Op.Cit.

Wspólny udział pracowników w wydarzeniach sportowych i zaangażowanie, jakim wykazują się w przygotowaniu i organizacji związanej z tymi wydarzeniami, wzmacnia ich więzi i buduje pozytywne relacje nie tylko na polu zawodowym, ale również prywatnym. Integracji służą także wspólne imprezy i swobodna atmosfera panująca wśród załogi. Wielu pracowników Grupy Hasco to osoby związane z organizacją od kilkunastu lat.

5. Plany i zamierzenia przedsiębiorstwa na przyszłość

Firma zamierza konsekwentnie kontynuować strategię kompleksowej troski o zdrowie, poprzez produkcję farmaceutyków, opracowywanie innowacyjnych leków i suplementów diety oraz leczenie pacjentów we własnych placówkach medycznych. Kierunek rozwoju firmy związany z prowadzeniem placówek medycznych jest od 2014 r. systematycznie rozwijany. Przejęcie przez Hasco-Lek Centrum Rehabilitacji i Medycyny Sportowej Sp. z o.o. przed czterema laty otworzyło firmie nowe możliwości w zakresie rehabilitacji. Trzy lata później, w 2017 r., Centrum zostało przekształcone w szpital – Vratislavia Medica, będący częścią Grupy Hasco. Za ponad 120 mln złotych wybudowano nowoczesny, czterokondygnacyjny budynek o łącznej powierzchni użytkowej ponad 11 000 m². Szpital ma dwie sale operacyjne, ponad 150 łóżek szpitalnych, sprzęt rehabilitacyjny umożliwiający prowadzenie kompleksowej rehabilitacji, kriokomorę, a także unikalny basen z przeciwprądem do nauki chodu. Wyposażony jest także w lądowisko dla helikopterów, aptekę z funkcją „Drive”, sklep medyczny, bistro, kaplicę i parking⁴¹⁴.

W przyszłości firma zamierza rozwijać ofertę usług medycznych, rehabilitacyjnych poprzez filozofię kompleksowego podejścia do leczenia, zapewniając jego ciągłość, dostęp do wybitnych specjalistów oraz najnowszych technologii i sprzętu. Rozwijana będzie również oferta rehabilitacji neurologicznej, ogólnoustrojowej, kardiologicznej czy ortopedycznej oraz szeroki wachlarz zabiegów chirurgicznych⁴¹⁵.

6. Nagrody i wyróżnienia przedsiębiorstwa

Hasco-Lek jest firmą wielokrotnie nagradzaną w rankingach i konkursach. Jej zaangażowanie w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu potwierdza Certyfikat Jakości Biznesu „Przedsiębiorstwo Fair Play”, najbardziej rozpoznawalnego programu uwzględniającego problematykę SOB w Polsce. Firma trzykrotnie (w latach 2003, 2008 i 2011) uzyskała najważniejszą nagrodę programu, przyznawaną tylko 15 firmom w każdej edycji, za wyjątkowe działania społecznie odpowiedzialne – Statuetkę „Przedsiębiorstwo Fair Play”. Również trzykrotnie, w latach 2014, 2015 i 2017 przedsiębiorstwo było nominowane do nagrody głównej, co oznacza, że znalazło się w ścisłej czołówce firm biorących udział w programie. Przedsiębiorstwo uzyskało także tytuły

414 www.hasco-lek.pl/pl/dla-prasy/aktualnosci/vratislavia-medica-szpital-im-sw-jana-pawla-ii-juz-otwarty/

415 www.wroclaw.pl/vratislavia-medica-przy-ul-lekarskiej-juz-otwarta

„Solidna Firma” oraz „Solidny Pracodawca”. Wyjątkowo szybki rozwój firmy potwierdza nagroda „Gazete Biznesu”.

Hasco-Lek uzyskało także liczne nagrody za jakość i innowacyjność swoich produktów. W 2018 r. firmę nagrodzono Laurem Konsumenta Odkrycie Roku za lek antywirusowy Hascovir Control. Tytuł Superbrands w latach 2015-2016 uzyskały leki IBUM i Ulgix. Produkty firmy uhonorowano także nagrodami Effie Award – za najbardziej efektywną komunikację marketingową. Wysoką jakość zarządzania przedsiębiorstwem potwierdzają liczne certyfikaty w zakresie zarządzania środowiskiem (ISO 14001) i w zakresie zarządzania bezpieczeństwem żywności (ISO 22000 – 2006). Firma uzyskała także, wspomniane powyżej certyfikaty Good Laboratory Practice i Good Manufacturing Practice.

Certyfikat Wiarygodności Biznesowej Bisnode 2015 i Certyfikat Good Distribution Practice uzyskał PCF Procefar Sp. z o.o., Centrum Badawczo-Rozwojowe Novasome zostało z kolei uhonorowane Diamentami Forbesa, tytułem „Goparda Biznesu” oraz „Gazelami Biznesu”, co świadczy o wyjątkowej pozycji firmy w zakresie dynamiki wzrostu i kondycji finansowej, a także rzetelności i właściwego zarządzania.

Bibliografia:

- Han-Marek M., *Prezentacja grupy Hasco-Lek*, 2018.
- Wilczyńska E., *Jeden z najbogatszych Polaków wybudował szpital. Będą tam leczyć także na NFZ*, Gazeta Wyborcza, Wrocław, 7.11.2017 r.

Źródła internetowe:

- <http://polskiczempion.pl/polski-czempion/hasco-lek/>
- <https://fundacjahasco-lek.pl/nasza-dzialalnosc/>
- <https://fundacjahasco-lek.pl/projekty-partnerskie/>
- www.hasco-lek.pl/pl/dla-prasy/aktualnosci/instytut-zdrowych-nog-edukuje-polakow/
- www.hasco-lek.pl/pl/dla-prasy/aktualnosci/vratislavia-medica-szpital-im-sw-jana-pawla-ii-juz-otwarty/
- www.hasco-lek.pl/pl/o-nas/hasco-pharma/pcf-procefar-sp-z-o-o
- www.hasco-lek.pl/pl/o-nas/historia/
- www.wroclaw.pl/vratislavia-medica-przy-ul-lekarskiej-juz-otwarta

HODOWLA – SZTUKA, NAUKA I BIZNES

STUDIUM PRZYPADKU KUTNOWSKIEJ HODOWLI BURAKA CUKROWEGO SP. Z O.O., STRASZKÓW

1. Historia i rozwój ekonomiczny przedsiębiorstwa

Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego (KHBC)⁴¹⁶ jest jedyną polską firmą kontynuującą ponad 130-letnią tradycję hodowli i nasiennictwa buraka cukrowego. Spółka jest własnością Skarbu Państwa i działa pod nadzorem Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa. W skład firmy wchodzi dwie Stacje Hodowli Roślin w Straszku (woj. wielkopolskie) i Śmiłowie (woj. świętokrzyskie) oraz Zakład Nasienny w Kutnie (woj. łódzkie). Spółka doskonale funkcjonuje zarówno na rynku krajowym jak i zagranicznym. Strategicznymi kierunkami działalności eksportowej KHBC są rynki wschodnie.

Tradycje Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego Sp. z o. o. sięgają roku 1885, w którym Aleksander Janasz zapoczątkował hodowlę i nasiennictwo buraka cukrowego w Polsce. Początkowo firma nosiła nazwę – „Aleksander Janasz i synowie”, niemal 100 lat później zmieniła nazwę.

Firma Janasza funkcjonowała na terenie jego dóbr w miejscowościach Danków oraz Trembki i początkowo prowadziła działalność w zakresie pszenicy ozimej i żyta, w których notowała duże osiągnięcia. W 1892 roku miały miejsce pierwsze oficjalne doświadczenia z odmianą buraka AJ 1, która zdobyła rynek polski i była na nim obecna nieprzerwanie do 1963 roku. Janasz wspólnie z synami stworzył uznane na całym świecie wysokocukrowe odmiany buraka, w których zawartość cukru sięgała 21%. Wielu naukowców z Europy Zachodniej do dziś podkreśla, że we wszystkich odmianach uprawianych w ich krajach, można odnaleźć ślady materiału użytego do krzyżówek z firmy „Aleksander Janasz i synowie”. Kolejna odmiana buraka – AJ2 – wprowadzona została dopiero 40 lat później, czyli w 1932 roku.

W 1929 roku z inicjatywy Aleksandra Janasza wybudowano nowoczesny, jak na ówczesne czasy, magazyn nasienny w Kutnie i rozpoczęto w pełni profesjonalnie przygotowywać materiał siewny buraka cukrowego na polski rynek. W planach była także eks-

416 Niniejsze studium przypadku zostało opracowane na podstawie informacji i materiałów zawartych na stronie www.khbc.pl oraz we współpracy z pracownikami Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego, którym autorka składa serdeczne podziękowania za udzielone wypowiedzi.

pansja na rynki całej Europy. Na początku proces obróbki nasion ograniczał się tylko do ich czyszczenia. Później, w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, stosowano dodatkowo proste zaprawianie.

W 1935 roku rozpoczęto hodowlę buraka cukrowego w Śmiłowie, która w tym miejscu znajduje się do dziś oraz wprowadzono nowe odmiany: AJ3 i AJ4, dzięki czemu, zgodnie z planami, firma z powodzeniem wkroczyła na rynek europejski. Odmiany te również po wojnie cieszyły się dużym zainteresowaniem. W czasie II wojny światowej materiały hodowlane wielu firm uległy zniszczeniu. Ale firma Janasza była jedną z zaledwie 4 firm zajmujących się hodowlą buraka cukrowego, które przetrwały trudne wojenne czasy i utrzymały się na rynku⁴¹⁷. Było to możliwe między innymi dzięki heroizmowi i wytrwałości pracowników oraz właścicieli firmy. W 1942 roku hodowlę z Trembek przeniesiono do Straszkowa, który 2 lata później znalazł się na linii niemiecko-rosyjskiego frontu. Mimo to firma nie zaprzestała swej działalności. Z tamtego okresu przetrwały zapiski dotyczące prowadzonych badań laboratoryjnych, które są niezwykle cennym źródłem wiedzy o tamtym okresie. Firma funkcjonowała także w trudnych dla przedsiębiorczości latach sześćdziesiątych i od 1956 roku w SHR Śmiłów prowadziła hodowlę zachowawczą prosa odmiany Gierczyckie, która budzi nieustannie duże zainteresowanie w Polsce i za granicą.

W 1959 roku nastąpiło upaństwowienie firmy. W tym samym roku zarejestrowano odmiany poliploidalne AJ Poly 1 oraz Poly Cama. W 1963 roku powstała firma – Hodowla Buraka Cukrowego (HBC). Ważnym momentem dla firmy było podpisanie umowy o współpracy z Instytutem Buraka Cukrowego w Kleinwanzleben (NRD) oraz Instytutem Hodowli i Aklimatyzacji Roślin (Polska) w 1968 roku. Porozumienie miało na celu współpracę w zakresie hodowli odmian jednonasiennych. Europa Zachodnia przodowała wówczas w uprawie tego typu odmian, dlatego też istotne było dla hodowców, aby mogli podążać za zmieniającym się rynkiem oraz nowymi trendami. Nawiązanie kontaktów z NRD było w ocenie plantatorów niezwykle ważnym krokiem, dzięki któremu kilka lat później powstały pierwsze polskie odmiany genetycznie jednokielkowe PN (polsko-niemieckie).

Czynnikiem utrudniającym rozwój przemysłu cukrowego w tamtych czasach był system polityczny w Polsce. Częstość hodowcy oraz osoby zajmujące się rozwojem buraka cukrowego były lustrowane i musiały składać deklaracje partyjne. Mimo niesprzyjających warunków, prace rozwojowe nad odmianami buraków trwały. Świat Zachodni bacznie przyglądał się polskiemu przemysłowi cukrowemu i wielokrotnie oferował HBC współpracę.

W 1989 roku z organizacji Hodowla Buraka Cukrowego wydzielono HBC Kutno. Pozwo-

417 II wojnę światową przetrwały także firmy Konstanty Buszczyński i Synowie, Hodowla Nasion „Udycz” oraz Sandomiersko Wielkopolska Hodowla Nasion.

liło to na odtworzenie w 1991 roku struktury dawnej firmy A. Janasza pod nową nazwą Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego, w której skład wchodziły Zakład Nasienny w Kutnie, Stacja Hodowli Roślin Straszaków oraz Stacja Hodowli Roślin Śmiłków. Już rok później zakupiono nowoczesną linię wraz z technologią do otoczkowania i inkrustowania materiału siewnego. Był to przełom w uszlachetnianiu nasion. Zakup nowej technologii wiązał się także z modernizacją linii czyszczenia nasion, m.in. poprzez wprowadzenie nowoczesnych szlifierek i innych maszyn czyszcząco-sortujących. Rozpoczęcie otoczkowania nasion było kolejnym ważnym krokiem ku rozwojowi polskiego rolnictwa. Zapewniło szybkie i wyrównane wschody roślin, które gwarantowały wysokie plony.

30 marca 1993 roku firma oficjalnie przekształcona została w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, w której nadzór właścicielski pełni Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa. Powodem powstania takiej firmy było połączenie hodowli i nasiennictwa, czyli utworzenie firmy, która do reprodukcji odmian buraków cukrowych będzie miała własne zaplecze hodowlane.

W 2004 roku w Zakładzie Nasiennym w Kutnie, w którym odbywa się końcowy proces uszlachetniania nasion, dokonano gruntownej modernizacji całej linii technologicznej czyszczenia nasion i przeniesiono ją do nowoczesnego obiektu, w którym funkcjonowała już linia uszlachetniania nasion. Modernizacja umożliwiła rozszerzenie działalności zakładu o usługowe otoczkowanie nasion warzyw oraz inkrustowanie nasion rzepaku i buraka pastewnego.

W 2005 roku siedziba KHBC została przeniesiona z Kutna do Straszakowa. Również w tym roku do plantatorów trafiły pierwsze nasiona odmiany Jagoda Rh (odpornej na groźną chorobę wirusową – Rizomanię) oraz wcześniej dojrzewającej odmiany Jabeta, która osiąga bardzo dobre rezultaty produkcyjne.

Rok 2013 określany jest jako przełomowy dla Zakładu Nasiennego, ponieważ wychodząc naprzeciw rosnącym wymaganiom rynku w zakresie jakości materiału siewnego buraka cukrowego, całkowicie zmieniono technologię otoczkowania i inkrustowania nasion. Wykorzystano najnowocześniejsze rozwiązania firmy SATEC GmbH – światowego lidera w produkcji maszyn i urządzeń do uszlachetniania nasion. Dzięki nowej technologii obecnie produkowany jest nie tylko najlepszej jakości materiał siewny, ale także w większym stopniu chronione jest środowisko i zapewnione jest bezpieczeństwo pracy.

Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego podąża nieustannie z duchem czasu i prowadzi prace nad usprawnieniem funkcjonowania w każdym możliwym obszarze. W 2016 roku w celu lepszej komunikacji z klientami i partnerami stworzono nową stronę internetową, przystosowaną do wyświetlania na urządzeniach mobilnych.

Witryna stała się również bardziej przejrzysta i łatwiejsza w użytkowaniu⁴¹⁸. Stanowi też cenne źródło wiedzy o produktach i usługach KHBC. Firma w ramach działań marketingowych oraz informacyjno-edukacyjnych prowadzi również profile w mediach społecznościowych takich jak Facebook oraz YouTube, gdzie publikuje aktualności, nt. wprowadzanych odmian oraz nowości związanych z branżą cukrowniczą.

KHBC wychodząc naprzeciw oczekiwaniom Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi w 2018 roku wprowadziła do swojej oferty wysokiej jakości materiał siewny soi. Rozpoczęła także skup tego surowca oraz umożliwiła doradztwo w zakresie uprawy soi. Jest to krok w kierunku uniezależnienia się od importu poekstrakcyjnej śruty sojowej genetycznie modyfikowanej i wsparcia produkcji polskiego białka NON GMO.

Obecnie odmiany KHBC stanowią 23% rynku nasion buraka cukrowego w Polsce. Firma co roku dostarcza na rynek krajowy kilkadziesiąt tysięcy jednostek siewnych odmian buraka cukrowego, przygotowanych w najlepszy z możliwych sposobów. Od kilku lat KHBC prowadzi także działania zmierzające do rejestracji i dystrybucji odmian na rynkach wschodnich – na Ukrainie, w Rosji, na Białorusi oraz w Mołdawii, gdzie zarejestrowanych jest kilka odmian KHBC, a kolejne są na etapie wstępnych badań rejestrowych. KHBC w 2018 roku uzyskała granty finansowe na projekty badawcze – łącznie na ponad 7,5 mln zł⁴¹⁹. Spółka cały czas dynamicznie się rozwija, również dzięki współpracy z Krajową Spółką Cukrową oraz wzrostowi świadomości polskich rolników, którzy coraz częściej sięgają po nasiona najwyższej jakości⁴²⁰.

KHBC od wielu lat jest członkiem Polskiej Izby Nasiennej – prężnej instytucji, dzięki której we współpracy z innymi przedsiębiorstwami spółka ciągle może udoskonalać funkcjonowanie rynku nasiennego. W tym samym celu firma przystąpiła także do Konsorcjum Grupa Polskie Nasiona.

We współpracy z wiodącymi firmami hodowlanymi na świecie oraz jednostkami naukowo-badawczymi w Polsce KHBC nieustannie tworzy nowe odmiany buraków cukrowych. W połączeniu z prawidłową agrotechniką dają one plantatorom gwarancję osiągnięcia bardzo dobrych efektów ekonomicznych. Zakład Nasienny w Kutnie posiada nowoczesne linie technologiczne, najnowszej światowej klasy park maszynowy, gdzie w procesach przygotowawczych, poprzez sortowanie-czyszczenie-szlifowanie-otoczkowanie-inkustowanie-pakowanie, otrzymuje się materiał siewny. Zakładowe Laboratorium Kontroli Jakości oraz działania zgodne z zasadami zintegrowanych systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy są podstawową gwarancją produkcji nasion buraka cukrowego o najwyższej jakości siewnej.

418 Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego, www.magazynvip.pl

419 Informacje rolnicze, www.tvp.pl, 18.04.2018.

420 „Rok w Zagrodzie” w Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego Sp. z o.o., www.khbc.pl/aktualnosci/

2. Budowa kapitału społecznego opartego na SOB w zakresie więzi zewnętrznych i wewnętrznych.

Kierownictwo Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego przy każdej nadarzającej się okazji dziękuje swoim klientom – plantatorom oraz wszystkim osobom zaangażowanym w rozwój i uprawę buraka cukrowego. Przedsiębiorstwo podkreśla, że sukces firmy zależny jest w głównej mierze od klientów wybierających polskie, wysokojakościowe produkty. A sukcesów KHBC z roku na rok przybywa. Rosną zyski oraz sprzedaż. Firma dba nie tylko o edukację hodowców i plantatorów w zakresie uprawy buraka oraz innych roślin, ale również wkłada dużo wysiłku w uświadamianie całego społeczeństwa. Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego jest firmą promującą ochronę środowiska i mocno zaangażowaną w życie lokalnej społeczności. Kierownictwo Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego również wkłada duży trud w budowanie relacji wewnętrznych w przedsiębiorstwie.

2.1. Relacje z klientami i dostawcami

Bezpośredni kontakt z plantatorami i hodowcami buraka cukrowego oraz innych uprawnych roślin jest dla Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego kwestią priorytetową. Głównym celem KHBC jest dbanie o bezpieczeństwo polskiego rolnictwa i dobro polskiego rolnika. Zmiany wprowadzane w produkcji, nowe kierunki zainteresowań i nowe odmiany uzależnione są od potrzeb rolnictwa, które KHBC na bieżąco identyfikuje i którym pragnie sprostać, ułatwiając tym samym uprawę swoim klientom.

Firma nawiązuje cenne kontakty z rolnikami podczas różnego rodzaju wydarzeń, takich jak „Dni Pola”, „Dni Buraka Cukrowego”, „Krajowe Święto Kwitnącego Rzepaku” czy „Dni Kukurydzy”. Przedstawiając zalety swoich produktów przedstawiciele KHBC jednocześnie uświadamiają i edukują rozmówców w zakresie uprawy, nowych technologii wykorzystywanych przy hodowli czy wyboru odpowiednich do uprawy na danym gruncie nasion. Jednocześnie kontakt z klientami owocuje informacją zwrotną na temat tego, jakie mają wymagania, co należałoby ulepszyć oraz z jakimi problemami przy uprawie się zmagają. Dzięki temu KHBC z roku na rok ulepsza swoje nasiona i oferowane usługi, ale również jest na bieżąco z preferencjami i trendami wśród plantatorów.

KHBC traktuje swoich klientów z niezwykłym szacunkiem. Zawód rolnika jest określany przez kierownictwo spółki mianem prestiżowego i istotnego w rozwoju polskiej gospodarki oraz społeczeństwa. Wielokrotnie pracownicy, w tym przede wszystkim zarząd, dziękują plantatorom oraz hodowcom za ich pracę, wysiłek włożony w uprawę oraz za wybór nasion polskiego pochodzenia. Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego w 2017 roku nagrała niezwykle film dokumentujący historię buraka cukrowego w Polsce. Materiał ten nie tylko promuje przedsiębiorstwo, ale jednocześnie przedstawia wyjątkowe historie polskich plantatorów, którzy niemal całe swoje życie poświęcili uprawie buraka.

Firma często organizuje spotkania ze swoimi klientami w różnorodnych formach. We współpracy ze Związkiem Plantatorów Buraka Cukrowego, z Wojewódzkimi Ośrodkami Doradztwa Rolniczego oraz urzędami gmin w okresie zimowym prowadzi szkolenia dla rolników z zakresu agrotechniki, uprawy buraka cukrowego i nowoczesnego stosowania płodozmianu⁴²¹. Plantatorzy mają także możliwość zwiedzania zakładu. Na pytania dotyczące uprawy pracownicy firmy chętnie odpowiadają także podczas targów rolniczych, na których zawsze obecni są przedstawiciele KHBC. Poza tym w różnych rejonach Polski organizowane są „Dni Pola” i „Dni Buraka Cukrowego”, gdzie prezentowane są odmiany buraka oraz maszyny, a także prowadzony jest równoczesny instruktaż uprawy. Szacuje się, że z wykładów i prezentacji prowadzonych przez KHBC korzysta rocznie około 35% rolników z całego kraju. Każdy plantator buraka cukrowego w Polsce, który zakupił nasiona KHBC, jest otaczany opieką od momentu wysiewu nasion aż do zbioru plonu. Pracownicy KHBC prowadzą doradztwo, obserwacje plantacji – szczególnie pod względem wzrostu i chorób. Po wykopkach – wspólnie z rolnikiem – dokonują oceny plonów i analizy problemów, jakie pojawiły się w ciągu roku.

Kierownictwo KHBC corocznie uczestniczy także w spotkaniach świątecznych plantatorów i pracowników Krajowej Spółki Cukrowej, na które przybywają rolnicy z danego województwa. Bycie blisko klienta – plantatora i hodowcy – od początku istnienia firmy było wpisane w jej filozofię działania.

2.2. Relacje ze społecznością i samorządem

KHBC jest firmą wyróżniającą się pod względem dbałości o relacje ze społecznością oraz samorządem. Jednym z kluczowych działań firmy jest upowszechnianie wiedzy z zakresu szeroko pojętej tematyki rolniczej i rozwoju polskiego rolnictwa. W poszukiwaniu nowości i dla weryfikacji dotychczasowych metod prowadzona jest współpraca z prestiżowymi uczelniami i instytucjami na całym świecie. Uzyskana wiedza i nowe technologie są wykorzystywane przy powstawaniu nowych odmian buraka cukrowego. KHBC jednocześnie przyjmuje na terenie swoich zakładów delegacje uczniów z lokalnych szkół oraz studentów z najlepszych polskich wydziałów rolniczych, np. Szkoły Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie i Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu. Podczas wizyt w przedsiębiorstwie organizowane są wycieczki po stacjach hodowli roślin oraz po Zakładzie w Kutnie. Pracownicy KHBC chętnie prowadzą spotkania naukowe w jednostkach edukacyjnych, przedstawiając procesy obróbki i uszlachetniania nasion buraka cukrowego, nowoczesne metody hodowli oraz metody przeprowadzanych badań naukowych w laboratoriach. Spółka już od kilkunastu lat angażuje się także w promocję i rozwój regionu kutnowskiego oraz kolskiego, między innymi poprzez aktywne członkostwo w Regionalnej Izbie Gospodarczej w Kutnie oraz Kolskiej Izbie Gospodarczej w Kole. Przedsiębiorstwo ponadto co roku przeznaczają środki finansowe na cele dobroczynne i edukacyjne. Firma wspiera konkursy rolnicze organizowane przez szkoły i uniwer-

421 Szkolenie Plantatorskie w Miejscowości Koryta Gm. Daszyna, www.khbc.pl/aktualnosci/

sytyty, zarówno na szczeblu lokalnym jak i krajowym, kluby sportowe, straże pożarne, lokalne fundacje, związki plantatorów, ośrodki kultury, szpitale, a także współfinansuje dożynki. KHBC angażuje się także w inicjatywy władz samorządowych i państwowych oraz często współorganizuje wydarzenia związane z polskim rolnictwem.

2.3. Relacje ze środowiskiem naturalnym

Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego jest przedsiębiorstwem promującym w pełni naturalne produkty, nieprzetworzone, bez dodatków chemicznych. Firma w 2018 roku poszerzyła ofertę o nasiona soi w celu produkcji polskiego białka NON GMO. Procesy otoczkowania roślin, które zachodzą w zakładach spółki są przyjazne środowisku i spełniają wszelkie normy. KHBC zachęca rolników do stosowania odmian, które ograniczają wprowadzanie substancji chemicznych do środowiska. Spółka informuje także plantatorów o możliwości wykorzystywania buraków oraz ich liści jako biopaliwa. Wnoszenie postępu biologicznego do praktyki rolniczej, poprzez wdrażanie nowych, przyjaznych dla środowiska odmian jest dla spółki niezwykle istotne i stanowi jeden z najważniejszych kierunków rozwoju firmy.

2.4. Relacje z pracownikami

Kierownictwo traktuje swoich pracowników w sposób szczególny, między innymi wyróżniając pracowników ze względu na wkład włożony w rozwój firmy oraz rozwój wiedzy czy technologii dot. hodowli. Zarząd firmy umniejsza swoje zasługi, dziękując innym za włożony trud. Hodowcy buraka cukrowego są osobami niezwykle zaangażowanymi w swoją pracę, a pracownicy dają świadectwo, że identyfikują się z firmą. Praca, którą wykonują jest dla nich nie tylko źródłem utrzymania, ale także przynosi osobistą satysfakcję. Wieloletni pracownicy KHBC wypowiadając się na temat Zakładu podkreślają, że wyniki firmy były dla nich najważniejsze, a często hodowla i prace nad nowymi odmianami stanowiły dla nich hobby, któremu oddawali się z pasją⁴²².

Zarząd KHBC stworzył swoim pracownikom bardzo dobre warunki pracy i płacy. Corocznie duże sumy przeznaczane są na szkolenia i podnoszenie kwalifikacji. Załoga ma także bogaty pakiet socjalny, z którego korzystają również emeryci i renciści. Zarząd firmy organizuje co roku spotkania wigilijne oraz wielkanocne z pracownikami⁴²³. Raz w roku odbywają się również wyjazdy integracyjne. Zarząd osobiście włącza się w wydarzenia lokalne, takie jak rajdy rowerowe, co buduje nie tylko pozytywne relacje ze społecznością, ale również z pracownikami, którzy z chęcią uczestniczą w tego rodzaju aktywnościach⁴²⁴. Jednocześnie zarząd dba o warunki pracy. Stanowiska pracy są w pełni bezpieczne. KHBC podjęła się stosunkowo niedawno realizacji projektu

422 Filmum - przemysł i rolnictwo, www.vimeopro.com

423 Spotkanie Wigilijne, www.khbc.pl/aktualnosci/

424 VI Rajd Rowerowy dla uczczenia pomordowanych w byłym Obozie Zagłady, www.khbc.pl/aktualnosci/

dofinansowanego przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych dot. utrzymania zdolności pracowników do pracy przez cały okres aktywności zawodowej. W magazynie nasien- nym zainstalowano piony aspiracyjne zmniejszające zapylenie, zagrożenie biologiczne i pożarowe.

Osoby nowozatrudnione w firmie przez około pół roku mogą liczyć na wsparcie bar- dziej doświadczonej osoby z zespołu, która sprawuje nadzór nad ich pracą i powie- rzanymi zadaniami. Firma coraz częściej przyjmuje do zakładu osoby młode po stu- diach rolniczych. W KHBC na mocy porozumień ze szkołami i uczelniami, z którymi spółka współpracuje, realizowany jest program praktyk i staży, dzięki czemu w firmie może rozwijać się nowa kadra i zapewniony jest międzypokoleniowy transfer wiedzy. Ze względu na prężny rozwój firmy na rynkach zagranicznych coraz istotniejszym ele- mentem przy rekrutacji są języki obce. Obecnie młodzi pracownicy (do 30 roku życia) stanowią około 20% wszystkich zatrudnionych osób w Zakładzie.

3. Nagrody i wyróżnienia przedsiębiorstwa

Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego Sp. z o.o. jest obecnie czołowym dostawcą od- mian buraka cukrowego dla cukrowni działających na terenie kraju. Marka jest dobrze znana i doceniana przez większość plantatorów buraka cukrowego. Działalność KHBC co roku owocuje wieloma wyróżnieniami i nagrodami na arenie lokalnej i ogólnopól- skiej. Spółka została już 15-krotnie uhonorowana certyfikatem „Przedsiębiorstwo Fair Play”. W programie „Przedsiębiorstwo Fair Play” KHBC dwukrotnie sięgnęła także po Nagrodę Główną – Statuetkę, którą Kapituła Programu przyznaje 15 najlepszym fir- mom spośród wszystkich uczestników danej edycji programu.

Rok 2002 przyniósł Spółce zaszczytną nominację do prestiżowej Nagrody Gospo- darczej Prezydenta RP. Wysoką jakość produktów potwierdził również przyznany w 2003 roku Złoty Medal Targów Polagra-Farm dla odmiany Lubelska, a działalność Zakładu Nasiennego w Kutnie spełniła wymogi związane z systemem zarządzania ja- kością, wg normy ISO 9001:2000, systemem zarządzania środowiskiem ISO 14001: 2004 oraz systemem zarządzania bezpieczeństwem OHSAS w zakresie otoczkowania i in- krustacji buraka cukrowego. Firma została także uznana za jedną z najdynamiczniej rozwijających się firm uzyskując tytuł „Gazela Biznesu 2005”.

W 2016 roku spółka otrzymała Puchar Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi Krzysztofa Jurgieła, podczas Centralnych Targów Rolniczych w Nadarzynie, w kategorii: nawozy i biostymulatory za uszlachetnianie materiału siewnego, zabiegi otoczkowania i inkrus- towania nasion roślin rolniczych, warzyw i ziół. W konkursie Gospodarczo-Samorzą- dowy HIT Regionów KHBC uzyskała tytuł Irydowy HIT 2016 za odmianę buraka cukro- wego – SILEZJA. Firma zdobyła także Złotego Żurawia Rolnictwa za odmianę buraka cukrowego KUJAVIA, I miejsce w XV edycji Ogólnokrajowego Konkursu „Bezpieczne

Gospodarstwo Rolne 2017” w kategorii zakładów rolnych oraz Palladowy HIT 2017 za odmianę buraka cukrowego KUJAVIA Rh. W konkursie na Palladowy HIT kapitułę konkursu tworzyli starostowie, przedstawiciele samorządów terytorialnych, gospodarczych, stowarzyszeń zawodowych, reprezentanci izb gospodarczych oraz dziennikarze i przedstawiciele organizatorów.

Spółka jako jeden z 5 podmiotów w Polsce, posiada certyfikat European Seed Treatment Assurance (ESTA) – Europejską Gwarancję Jakości. Certyfikat zapewnia bezpieczeństwo plonów poprzez kontrolę zaprawiania nasion⁴²⁵. Norma jest gwarantem jakości procesu zaprawiania i zapewnia najwyższą jakość zaprawianych ziaren i nasion, ich zgodność z obowiązującym prawem i wymaganiami branżowymi. Firmy certyfikowane na zgodność ze standardem zaprawiają materiał stosując odpowiednie środki ochrony roślin, co gwarantuje wysoką jakość towaru (zaprawianych ziaren/nasion). Certyfikat ESTA zaczyna być wymogiem wśród europejskich firm nasiennych i także w naszym kraju rośnie zainteresowanie tym systemem.

4. Innowacje w hodowli buraka cukrowego

Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego dążąc do zwiększenia nowoczesności usług opartych na wiedzy w styczniu 2018 roku rozpoczęła realizację projektu badawczego pt. „Uzyskanie odmiany buraka cukrowego o spiramidyzowanych genach odporności na rizomanię (Rz1/Rz2), mątwika burakowego i chwościka buraka w oparciu o prowadzenie selekcji metodami biotechnologicznymi” w ramach wsparcia ze strony Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Jest to ogromna szansa na rozwój przedsiębiorstwa. Bezpośrednim efektem projektu będzie wdrożenie co najmniej jednej nowej odmiany buraka cukrowego, która ma odznaczać się wysokimi wartościami gospodarczymi oraz odpornością na najgroźniejsze patogeny buraka. Zakończenie projektu planowane jest na 2023 rok. Tego rodzaju innowacje przyczyniają się do zwiększania konkurencyjności KHBC względem światowych hodowli, a bezpośrednimi odbiorcami ich efektów są przede wszystkim plantatorzy.

5. Plany i zamierzenia przedsiębiorstwa na przyszłość

Wszelkie zmiany dokonywane w Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego, kierunki rozwoju i plany na przyszłość determinowane są w głównej mierze przez potrzeby plantatorów i dynamicznie ewoluujące otoczenie rynkowe. W związku ze wzrostem konsumpcji cukru na świecie o ok. 2,5% rocznie Spółka ma nadzieję, że wzrośnie także areał uprawy buraków cukrowych w naszym kraju. KHBC zawsze prowadziła i zamierza w dalszym ciągu prowadzić działalność na poziomie lokalnym, krajowym oraz międzynarodowym, zgodnie ze wszelkimi zasadami etyki oraz prawem. Firma rozważa też wprowadzenie wewnętrznego kodeksu etyki, który skodyfikuje najważniejsze wartości,

425 Certyfikat ESTA w zakresie zaprawiania nasion buraka cukrowego, rzepaku i kukurydzy, www.khbc.pl/aktualnosci/

jakimi na co dzień kierują się pracownicy KHBC i będzie wyznacznikiem wzorcowych postaw dla osób nowozatrudnionych.

W 2018 roku działalność spółki została poszerzona o sprzedaż nasion soi oraz skup ziarna soi w ramach kontraktacji, taki też jest jeden z kierunków, w którym zamierza rozwijać się KHBC. Planowana jest kontraktacja soi, przerabianie jej, wprowadzanie nowych odmian, a nawet budowa nowego zakładu do przetwarzania nasion soi i prowadzenia badań.

KHBC w ostatnich latach corocznie przygotowuje po 2 nowe odmiany buraka cukrowego, co w tej branży jest wielkim osiągnięciem. Firma swoje sukcesy zamierza pomnażać i nie zwalniać tempa nad pracami laboratoryjnymi. Spółka w dalszym ciągu będzie współpracować z ośrodkami naukowymi oraz rolnikami. Coraz istotniejsza będzie dla firmy promocja produktów nieprzetworzonych, bez GMO oraz wspieranie w jeszcze większym stopniu polskiego rolnictwa. KHBC planuje nieustanne rozszerzanie oferty firmy o nowe usługi i produkty, na które jest zapotrzebowanie na zmieniającym się rynku. Spodziewać się można nowych odmian bardziej odpornych na pojawiające się choroby i pasożyty, o większej zawartości cukru oraz zapewniające obfitsze plony. Spółka prawdopodobnie będzie starała się wejść na kolejne rynki europejskie oraz światowe, co pozwoli na jeszcze większy rozwój i pomnożenie zysków. Planowana jest rozbudowa i modernizacja obiektów, które umożliwią zwiększanie rozmiarów produkcji materiału siewnego. Zgodnie z mottem przedsiębiorstwa: „Kłaniamy się przeszłości. Nie zatrzymujemy się nad tym, co już osiągnęliśmy. Nieustannie dążymy do lepszego”⁴²⁶, przyszłość KHBC jawi się w jasnych barwach, jako firmy stabilnej, od której można oczekiwać kolejnych osiągnięć w zakresie uprawy i produkcji nasion buraka cukrowego.

Bibliografia

Źródła internetowe:

- *Kutnowska Hodowla Buraka Cukrowego*, www.magazynvip.pl
- „Rok w Zagrodzie” w Kutnowskiej Hodowli Buraka Cukrowego Sp. z o.o., www.khbc.pl/aktualnosci/
- *Szkolenie Plantatorskie w Miejscowości Koryta Gm. Daszyna*, www.khbc.pl/aktualnosci/
- *Filmum – przemysł i rolnictwo*, www.vimeopro.com
- *Spotkanie Wigilijne*, www.khbc.pl/aktualnosci/
- *VI Rajd Rowerowy dla uczczenia pomordowanych w byłym Obozie Zagłady*, www.khbc.pl/aktualnosci/
- *Certyfikat ESTA w zakresie zaprawiania nasion buraka cukrowego, rzepaku i kukurydzy*, www.khbc.pl/aktualnosci/
- *Informacje rolnicze*, www.tvp.pl, 18.04.2018.

426 Motto zaczerpnięte z materiałów promocyjnych firmy.

MLECZNA DROGA - 92 LATA OSM JASIENICY ROSIELNEJ KU PEŁNEJ SAMODZIELNOŚCI

STUDIUM PRZYPADKU OSM JASIENICA ROSIELNA

1. Historia przedsiębiorstwa

Spółdzielnia Mleczarska w Jasienicy powstała 16 kwietnia 1927 r. i została zarejestrowana w Sądzie Okręgowym w Sanoku jako Spółdzielnia Mleczarska z ograniczoną odpowiedzialnością w Jasienicy (pow. Brzozów, woj. lwowskie, obecnie podkarpackie). Spółdzielnia powstała na fali ruchu spółdzielczego w Galicji, a pierwotnym przedmiotem jej działalności było „wspólne przerabianie i spienianie mleka, wspólna sprzedaż jaj, produkowanych w gospodarstwach członków spółdzielni, szerzenie wiadomości dotyczących umiejętnego chowu i ułatwiania zakupu bydła mlecznego, a także wspólna produkcja artykułów niezbędnych w gospodarstwach hodowlanych i nabiałowych”⁴²⁷. Założycielami Spółdzielni byli: ksiądz dziekan Józef Królicki, hrabia Stanisław Karol Wysocki i kierownik szkoły Henryk Kraus. Budynek mleczarni został pobudowany na posiadłościach parafialnych, których rozbudowa była możliwa dzięki pożyczce z Banku Rolnego we Lwowie w wysokości 5 tys. złotych

W czasie II wojny światowej Spółdzielnia cały czas funkcjonowała, choć pod narzuconym przez okupanta kierownictwem. Prowadzono skup, przetwórstwo mleka i przyjmowano nowych członków. Po wojnie 31 grudnia 1950 r., w wyniku działań władz komunistycznych, nastąpiło zbycie spółdzielni na rzecz Centrali Spółdzielni Mleczarsko-Jajczarskich. Kolejne 6 lat to okres stagnacji i застоju spowodowanego polityką gospodarczą ówczesnych władz i upolitycznieniem wszystkich gałęzi przemysłowych. Dopiero po 1956 r., kiedy zakończyła się w Polsce era stalinizmu, zauważalny był ponowny rozwój firmy, zarówno pod względem infrastrukturalnym, jak i kapitału ludzkiego. Znowu zaczęto odnotowywać wzrost liczby zrzeszonych w Spółdzielni rolników oraz wzrost produkcji Spółdzielni.

Kolejne lata to czas żmudnej odbudowy infrastruktury Spółdzielni, ale też wzrostu zaufania rolników i kontrahentów. Ogromną rolę w tym procesie odegrał Zarząd Spółdzielni składający się z Kazimierza Śnieżka – prezesa Spółdzielni i Zbigniewa Brzana – wiceprezesa do spraw technicznych. Dzięki ich osobistemu zaangażowaniu udało się oddłużyć firmę

427 A. Sabik, *90 lat okresowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasienicy Rosielnej*, Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie, Brzozów-Jasienica Rosielna, 2017, s.11.

w okresie szalejącej inflacji i odbudowy gospodarczej Polski, po upadku gospodarki socjalistycznej oraz uratować Spółdzielnię od bankructwa, a także zdobyć fundusze na jej dalszą rozbudowę.

Dziś Spółdzielnia zatrudnia 230 osób, ma 45 jednostek transportowych, własną stację paliw, zaplecze remontowe, własną stację uzdatniania wody, sieć hurtowni i firmowych sklepów samoobsługowych, za pośrednictwem których sprzedaje wyroby własnej produkcji oraz pełen asortyment wyrobów nabiałowych i spożywczych, będących w obrocie na terenie Unii Europejskiej. Jak podkreśla jej obecny prezes, Kazimierz Śnieżek, cel został osiągnięty i po wielu latach trudnej historii Spółdzielnia jest w pełni niezależna i samodzielna.

2. Rozwój ekonomiczny i główne osiągnięcia firmy

Główną przewagą konkurencyjną Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasienicy Rosielnej jest jej stałe dążenie do innowacyjności i rozbudowy infrastruktury oraz ogromna dbałość o warunki socjalne i atmosferę w zespole. Stały rozwój i inwestycje w innowacje są najważniejszą częścią historii firmy i mają kolosalne znaczenie dla tego, jaką firmą jest dziś Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Jasienicy Rosielnej.

Największym przełomem w zakresie inwestycji infrastrukturalnych była przeprowadzona w latach 1960-1962 elektryfikacja wsi oraz budowa hal magazynowych (przystosowanych do suszenia kazeiny), zlewni mleka i oczyszczalni ścieków w latach 1965-1970. Wszystkie te inwestycje miały za zadanie doprowadzić do całkowitego uniezależnienia się Spółdzielni od zewnętrznych dostawców i stworzenia z niej jednostki samowystarczalnej. Taka polityka była i nadal jest jednym z kluczowych założeń strategii rozwojowej Spółdzielni.

Ważną datą w historii Spółdzielni jest 18 listopada 1980 r., kiedy to jasienicka mleczarnia uzyskała nazwę Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Jasienicy Rosielnej, i przeszła tym samym zmianę administracyjną – przestała być „zakładem”, a stała się „spółdzielnią”. Dzięki tej zmianie Spółdzielnia zyskała niezależność i samodzielność. Jeszcze w 1980 r. Spółdzielnia wykupiła kolejne działki i rozpoczęła budowę: nowego zakładu produkcyjnego, ujęcia wody, kotłowni i nowoczesnej oczyszczalni ścieków. Niestety, w związku ze zmianami, jakie zaszły w kolejnych latach w Polsce, rozwój firmy został zamrożony aż na 12 lat.

Najtrudniejszym okresem w funkcjonowaniu Spółdzielni okazały się jednak lata 1990-1992. Był to w Polsce czas ogromnych przemian politycznych i społeczno-gospodarczych. W tych latach, w wyniku prowadzonej polityki fiskalnej, wiele firm wpadło w tzw. pułapkę kredytową, która polegała na tym, że odsetki od kredytów w kolejnych latach wynosiły 87%, 60%, 47% i 30%. Taki sposób rozliczenia sprawił, że większość firm, które miały zaciągnięte kredyty, ogłosiło bankructwo i rozpoczęło procesy likwidacyjne. Spółdzielnia z Jasienicy Rosielnej (pomimo zaciągniętych kredytów) udało się przetrwać ten trudny okres, między innymi dzięki ogromnemu zaangażowaniu załogi i zrzeczonych w niej rolników. Dostawcy mleka zgodzili

się na niższe ceny a załoga na czasowe obniżenie wynagrodzeń i przejście na czasowe bezpłatne urlopy. To zaangażowanie i oddanie wspólnej sprawie pozwoliło Spółdzielni przetrwać. Duże znaczenie w wyjściu z impasu finansowego miało osobiste zaangażowanie Zarządu Spółdzielni, który doprowadził do uzyskania na początku 1992 r. preferencyjnej pożyczki na rozbudowę i modernizację zakładu w wysokości 3 mld złotych. Pożyczka dała Spółdzielni impuls inwestycyjny i umożliwiła jej intensywny rozwój. Dzięki niej, w latach 1992 - 2002 na parcelach wykupionych wokół pierwszego budynku Spółdzielni zakończono budowę nowej hali produkcyjnej wraz z nowoczesnymi liniami do produkcji mleka spożywczego, śmietany, twarogów i napojów mlecznych, stację wodociągową, kotłownię i oczyszczalnię ścieków.

Innowacyjny i inwestycyjny kierunek rozwoju firmy nie skończył się wraz ze spójnym preferencyjnej pożyczki lat 1992-2002. Spółdzielnia stale rozwija się i inwestuje. Jednym z głównych kierunków jej rozwoju są działania innowacyjne, wspierające zarówno proces produkcji wyrobów, jak również jakość i warunki pracy. Inwestycje w innowacyjność widoczne są szczególnie w działalności laboratoryjnej firmy. W ostatnich latach firma poczyniła bardzo duże inwestycje w urządzenia mające zapewnić wysoką jakość produktów i zapewnić ich całkowite bezpieczeństwo dla zdrowia konsumentów. Obecnie przy Spółdzielni działa Laboratorium Oceny Surowca oraz Laboratorium Kontroli Jakości. Każda partia przyjmowanego surowca oraz partia wyprodukowanych wyrobów jest badana w celu sprawdzenia, czy wyroby spełniają określone przepisami wymagania jakościowe. Zarząd firmy podkreśla, że ponoszone nakłady finansowe na unowocześnienie laboratorium mają w końcowym efekcie służyć klientom, ponieważ ostatecznym celem Spółdzielni jest wyprodukowanie zdrowej, a nie tylko bezpiecznej dla konsumenta żywności.

Kolejną przełomową decyzją w historii firmy, która miała ogromne znaczenie dla jej rozwoju, było wprowadzenie w 2007 r. produkcji wyrobów ekologicznych, takich jak: mleko spożywcze, masło i twarogi, a jednocześnie uzyskanie dla nich certyfikatu „Rolnictwa Ekologicznego”. Decyzja ta wpasowała się idealnie w trend bio-żywności, który jest coraz bardziej popularny i stale zyskuje nowych zwolenników, a co za tym idzie poszerza krąg klientów Spółdzielni i pozytywnie wpływa na jej wizerunek. Na wizerunek firmy duży wpływ ma także hołdowanie przez Spółdzielnię produkcji regionalnej, a co za tym idzie, stworzenie całej gamy produktów regionalnych, które są znane nie tylko w Jasienicy i jej najbliższej okolicy, lecz są już dostępne na terenie Polski i Unii Europejskiej.

Prezes Zarządu jasienińskiej spółdzielni, Kazimierz Śniezek mówi: „produkcja żywności ekologicznej to odpowiedź na potrzeby rynku oraz kolejny element społecznej odpowiedzialności firmy względem jej klientów i kontrahentów. Określając standardy dla produktów ekologicznych spółdzielnia wyznacza progi jakościowe dla swoich kontrahentów, a poprzez promocję trendu żywności ekologicznej, wpływa bezpośrednio na poprawę jakości upraw i hodowli. Mleko dostarczane do spółdzielni, pochodzi z gospodarstw ekologicznych posiadających certyfikat zgodności z zasadami rolnictwa ekologicznego. Wyróżnia się ono dużą zawartością białka, soli mineralnych i witamin A, D, E, B i C oraz zawiera bakterie kwasu mleko-

wego. Jest to produkt w pełni naturalny. Żywość ekologiczna to jeden z priorytetowych kierunków rozwojowych naszej Spółdzielni, podobnie, jak gama wyrobów regionalnych. Jako Spółdzielnia, bardzo zależy nam na wspieraniu lokalnych wytwórców i lokalnego rynku, dlatego od lat budujemy i promujemy marki wyrobów regionalnych, które są już znane nie tylko w Polsce, ale i w krajach Unii Europejskiej. Dla unowocześnienia bazy skupujemy mleko z 92-ch miejscowości woj. podkarpackiego i małopolskiego w tym około 15% mleka z certyfikatem z gospodarstw ekologicznych. Skupione mleko przetwarzamy na ponad 40-ści asortymentów różnego rodzaju wyrobów mlecznych – głównie mleko spożywcze, śmietanę, napoje mleczne, twarogi, serki i masło. Zarząd Spółdzielni dba zarówno o wysoką jakość swoich wyrobów, jak i najlepsze standardy pracy. Wszystkie obiekty spółdzielni spełniają normy bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska i odpowiadają wymogom Unii Europejskiej. W 2003 wprowadzono w Spółdzielni system HACCP a w 2004 r. Spółdzielnia została zakwalifikowana jako zakład unijny – co dało jej możliwość produkowania i sprzedawania wyrobów na teren całej Unii Europejskiej. W 2012 roku Spółdzielnia uzyskała certyfikat systemu zarządzania i jednocześnie spełniła wymagania normy ISO 22000:2005 na wszystkie produkowane asortymenty⁴²⁸.

3. Budowa kapitału społecznego opartego na CSR w zakresie więzi zewnętrznych

3.1. Relacje z klientami i dostawcami

Relacje z klientami i dostawcami od zawsze są jednym z najważniejszych elementów budowy kapitału i potencjału Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasienicy Rosielnej. Już w pierwszych latach działania Spółdzielni, jej współzałożyciele zauważyli, jak duży wpływ ich działania wywierają na otoczenie. Syn jednego ze współzałożycieli, Hieronim Wysocki, autor publikacji „Jasienica Rosielna. Zarys historii i wspomnień”, również to zauważył: „Rok 1927 zapisał się dla Jasienicy jeszcze jednym, ważnym wydarzeniem, jakim było utworzenie <<Mleczarni Związkowej>>. (...) miesięcznie wypłaca się ludziom za mleko, raczej za śmietankę w stosunku do procentu tłuszczu, a chude mleko dostają z powrotem. (...) Mleczarz, Szarek młody, ukończył świeżo kurs w Rzeszowie, bardzo porządnie to prowadzi i dostał już pochwałę z centrali. Chłopi zaczynają się interesować lepszymi krowami i lepiej swoje żywici i rywalizują ze sobą procentowością tłuszczu w mleku⁴²⁹. Jak widać, istotą działania Spółdzielni od początku była potrzeba wytwarzania produktów mlecznych wysokiej jakości oraz wsparcie lokalnych hodowców i zapewnienie im zbytu. Spółdzielnia z założenia odbierała mleko nie tylko od dużych dostawców prowadzących hodowlę krów, ale także od drobnych rolników, co, szczególnie w czasach około wojennych, pozwalało im za uzyskane od Spółdzielni pieniądze kupić naftę, cukier oraz inne artykuły spożywcze i techniczne pierwszej potrzeby.

Na przestrzeni lat Spółdzielnia wielokrotnie angażowała się w akcje mające na celu po-

428 Wywiad autora rozdziału z Prezesem Zarządu OSM Jasienicy Rosielnej - Kazimierzem Śnieżkiem.

429 A. Sabik, *90 lat okresowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasienicy Rosielnej*, Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie, Brzozów-Jasienica Rosielna, 2017, s. 14.

moc i wsparcie lokalnych rolników, a dodatkowo inicjowała działania ukierunkowane na ich rozwój i stałe podwyższanie jakości produkcji. Podjęła między innymi szereg działań podnoszących standard życia rolników i ich zwierząt. I tak na przykład, Spółdzielnia współpracowała z kółkami rolniczymi w zakresie kompleksowego białenia obór u rolników posiadających wieloletnie umowy na produkcję i dostawy mleka. Spółdzielnia pokrywała też koszty wypożyczenia ze Spółdzielni Kółek Rolniczych sieczkarni do cięcia kukurydzy i innych zielonek do sporządzania kiszonek dla bydła. Dodatkowo Spółdzielnia nawiązała współpracę z mieszalnikami pasz w Targowiskach i Olszanicy, dostarczając mieszankę pasz treściwych dla bydła i cieląt rolników, będących dostawcami mleka, a także z Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Iwoniczu, upowszechniając i organizując szkolenia dla rolników. Dbając także o jak najwyższą jakość swoich produktów, Spółdzielnia wraz z Terenową Stacją Sanitarно-Epidemiologiczną w Brzozowie kontrolowała na bieżąco mleko oraz sprzęt mający z nim styczność.

OSM Jasienica Rosielna wyróżnia się niewątpliwie bardzo nowatorskim podejściem do działań rynkowych. Jest zarówno producentem dbającym o najwyższą jakość wyrobów, jak i sprzedawcą posiadającym sieć sklepów spożywczych i hurtowni, corocznie zwiększającym dynamikę ich sprzedaży. Spółdzielnia swój wieloletni sukces zawdzięcza nie temu, że spełnia coraz to wyższe wymagania określone w dyrektywach Unii Europejskiej, lecz także zaufaniu rolników i klientów – odbiorców produktu, na czym przede wszystkim opiera swoje działania i buduje relacje. Od lat współpracując z rolnikami, wraz ze wzrostem rentowności, stosuje dla nich wyższe stawki skupu mleka (obecnie ok. 30% – 40% wyższe od konkurencji). Dzięki takiemu podejściu Spółdzielnia ma pewność, że dostarczane produkty są wysokiej jakości, a jej dostawcy wysoko cenią sobie z nią współpracę.

OSM Jasienica Rosielna dba o to, aby umowy z dostawcami były możliwie jak najdłuższe, a nie opierały się na sezonowych wzrostach czy spadkach wysokości skupu. Największą wartością dla dostawców jest fakt, że są oni członkami Spółdzielni, a więc tak naprawdę jej współwłaścicielami. Każdy z nich pracuje więc na własny zysk. Dzięki temu mają pełną świadomość, że jakość dostarczanego przez nich surowca bezpośrednio wpływa na jakość produktów, a ta z kolei na zainteresowanie klientów i osiągnięty zysk. Ta relacja powoduje, że wszystkim zależy na tym, aby jakość produktów była jak najwyższa.

W trosce o dostawców i ich kondycję finansową w Spółdzielni wypracowano mechanizmy wsparcia, jak na przykład Fundusz Wzajemnej Pomocy, który funkcjonuje od 1994 roku. W ramach Funduszu każdy rolnik dostaje pożyczkę nieoprocentowaną (musi mieć jednak podpisaną umowę co najmniej pięcioletnią na dostawę mleka), czy zwrot za poniesione straty, m.in. za padnięcie krowy w wyniku choroby. Wszystkie te formy wsparcia i zaangażowania powodują, że OSM Jasienica Rosielna ma stabilną sieć dostawców, którzy chcą do niej przynależać i dokładać swoją cegiełkę do wspólnego sukcesu.

Natomiast jednym z elementów dbałości o jakość i dobre relacje z klientami jest sieć dys-

trybucji, jaką Spółdzielnia stworzyła, powołując do działania swoje własne sklepy i zapewniając tym samym najlepsze z możliwych warunki zakupu. Jak wspomina prezes Kazimierz Śniezek: „Zaobserwowaliśmy, że duże korporacje handlowe za towar płaciły, ale dość niskie ceny, najczęściej wykorzystując biedniejszych producentów i oferując korzystne dla klientów ceny. Zatem i my, szczególnie w okresie letnim, musieliśmy obniżyć ceny, ale w prywatnych sklepach nie dostosowywano się do naszych cen i do klienta nie docierał tańszy produkt. Pomyśleliśmy, że trzeba temu przeciwdziałać i pokazać klientowi, ile faktycznie spółdzielnia dostaje należności. Tak też zaczęliśmy otwierać własne sklepy (...) i pokazaliśmy, że nasze mleko jest w niższej cenie. I jak się później okazało, to nasi konkurenci musieli się do naszych cen dostosowywać i mniej więcej utrzymywać ceny mleka takie, jakie wypuszczaliśmy z zakładu”⁴³⁰.

To niezwykle odpowiedzialne podejście do klienta dało się też zaobserwować w sytuacji konieczności likwidacji zlewni i punktów skupu mleka. Większość zakładów po prostu je sprzedawała, jednak OSM Jasienica Rosielna, w trosce o pracowników tam zatrudnionych oraz klientów, przerabiała nieczynne punkty w sklepiki z nowoczesną obsługą klienta.

3.2. Relacje z miejscową społecznością i samorządem

Spółdzielnia w swojej działalności w pełni przestrzega zasady terminowego regulowania należności wobec rolników, pracowników, kontrahentów i wszystkich instytucji publicznych, co pozwala jej na budowanie dobrych i długotrwałych relacji z miejscową społecznością i samorządem. Władze Spółdzielni przywiązują też dużą wagę do dobrych relacji z urzędami i instytucjami państwowymi, jako tymi, z którymi współpraca może pozytywnie wpłynąć na rolnictwo w regionie. Władze Spółdzielni uczestniczą w spotkaniach zespołu służb rolnych, współpracują z Agencjami Rynku Rolnego, a osobiste starania Członków Zarządu doprowadziły nawet do utworzenia w 2008 r. Powiatowego Inspektoratu Weterynarii w Brzozowie.

Od samego początku Spółdzielnia dba też o swoje relacje ze społecznością lokalną. Jak już wspomniano, władze Spółdzielni bardzo dużo uwagi poświęcają promocji lokalnych wyrobów, ale także starają się włączać w rozwój kulturalno-sportowy regionu. Pracownicy Spółdzielni biorą czynny udział w imprezach lokalnych, takich jak na przykład mecze piłki nożnej.

Troszcząc się o społeczność lokalną, Spółdzielnia co roku przeznacza spore kwoty na działalność charytatywną oraz znacząco wspiera gminę w zakresie budowy infrastruktury lokalnej. Darowizny Spółdzielni trafiają do domów dziecka, fundacji dzieci niepełnosprawnych, przedszkoli, szkół oraz dofinansowują obozy letnie i kolonie dla dzieci. W ostatnich latach Spółdzielnia udzieliła finansowego wsparcia, m.in.: Szkole Podstawowej nr 2 z Dynowa (w obszarze organizacji konkursów o zdrowym żywieniu), Zespołowi Szkół z Jasienicy Rosielnej (na organizację pikniku), Urzędowi Gminy Jasienica Rosielna (na organizację dni

430 Ibidem, s.106.

Jasienicy), Zespołowi Szkół z Hłudna oraz Przedszkolu w Bliznem, Zespołowi Szkół Specjalnych im. Unicef w Rzeszowie (na organizację Mikołajek) i Zespołowi Szkół w Wesolej (na organizację konkursów matematycznych). Spółdzielnia wspiera także działania związane z edukacją rolniczą i promocją regionalną, wspomagając między innymi organizację seminariów szkoleniowych i targów takich jak: Targi „EKOGALA” i Targi Rudawka.

3.3. Relacje ze środowiskiem naturalnym

Jak już wspomniano, od 10 lat priorytetem firmy są produkty ekologiczne. Od wiosny 2016 roku wyroby produkowane przez Spółdzielnię, jako jedyne w kraju, są wolne od jakichkolwiek dodatków chemicznych. Wychodząc z założenia, że w dobie chorób cywilizacyjnych spożywanie produktów wolnych od chemikaliów, sprzyja zachowaniu zdrowia i wiąże się z obniżeniem ryzyka rozwoju otyłości, cukrzycy, nadciśnienia tętniczego czy osteoporozy, Zarząd Spółdzielni podjął decyzję, w myśl której działalność OSM Jasienica Rosielna jest zgodna z tzw. „czystą etykietą”, czyli z produkcji zostały wyeliminowane substancje dodatkowe, posiadające oznaczenia z „E”.

Dbanie o środowisko i proekologiczny charakter działań, w tym wszelkich inwestycji, jest naturalną konsekwencją zasad, jakim hołduje Spółdzielnia. Jak podkreśla jej Prezes – Kazimierz Śnieżek, ekologia przy rozwijaniu infrastruktury, w zasadzie od początku, była jedną z naczelnych wartości. Tak też było przy podejmowaniu decyzji o rozbudowie zakładu po roku 80-tym. „Było jedno wyjście – zrobić wszystkie obiekty przyjazne dla środowiska. Pod tym kątem poszliśmy. (...) Wykonaliśmy modernizację w zakresie ochrony środowiska (...) W dobie wolnego handlu i powstających dużych korporacji handlujących różnymi artykułami spożywczymi, w tym nabiałowymi, znalazły się wyroby o przedłużonej trwałości. Wszyscy wiemy, że są one zabezpieczone środkami chemicznymi. Natomiast nasza spółdzielnia, pozyskując surowiec z gospodarstw posiadających certyfikaty na produkcję metodami ekologicznymi, wytwarza z niego ekologiczne artykuły nabiałowe, które są wolne od jakichkolwiek środków chemicznych⁴³¹.

Proekologiczna infrastruktura Spółdzielni to kolejny krok do jak najzdrowszych i ekologicznych produktów firmy, które od 2007 roku są pod stałym nadzorem jednostki certyfikującej – firmy COBICO, przeprowadzającej audyty potwierdzające spełnienie wymagań w zakresie przetwórstwa produktów rolnictwa ekologicznego. 3 września 2007 r. OSM Jasienica Rosielna uzyskała od firmy COBICO Sp. z o.o. w Krakowie Certyfikat na produkcję rolniczą metodami ekologicznymi w zakresie przetwórstwa. Odzwierciedleniem tego, że produkt został wytworzony zgodnie z systemem kontroli i certyfikacji produkcji ekologicznej jest wspólnotowy znak UE „Rolnictwo ekologiczne”, umieszczony na opakowaniach produktów. Taki znak posiadają między innymi: Mleko Spożywcze Podkarpackie, Twaróg Chudy i Twaróg Półtusty Wiejski z Jasienicy, Masło Ekstra, Osełka, Kefir i Serek Fromage z Jasienicy. Mleko Spożywcze Podkarpackie pochodzi z certyfikowanych gospodarstw rolniczych, głów-

431 Ibidem, s.107.

nie z gminy Jasienica Rosielna, Krempna i gmin ościennych, w których nie stosuje się nawozów sztucznych oraz środków chemicznych do ochrony roślin. Gospodarstwa ekologiczne podlegają stałym inspekcjom, ponieważ prowadzenie produkcji wyrobów ekologicznych wymaga odpowiedniego zaplecza surowcowego, tj. gospodarstw, które uzyskały specjalne certyfikaty na produkcję rolniczą metodami ekologicznymi. Najwięcej takich certyfikatów dostawcy mleka uzyskali od firmy COBICO Sp. z o.o. w Krakowie oraz od firm „Agrobiotest” w Warszawie, „Ekogwarancja PTRE” w Dąbrowicy i „Bio Cert Małopolska” w Krakowie. A najwięcej ekologicznych gospodarstw znajduje się w gminie Krempna i Nowy Żmigród.

Odważny i nowatorski na tamte czasy kierunek rozwoju firmy i inwestowanie w ekologiczne produkty i rozwiązania, przyniósł faktyczne korzyści. W 2016 roku (w stosunku do roku 2015) wzrost skupu surowca ekologicznego w Spółdzielni wyniósł 73%, co przełożyło się również na wzrost sprzedaży wyrobów ekologicznych. Co więcej, produkcja i promowanie wyrobów nabiałowych o wysokim standardzie, objętych systemem „Jakość Tradycja”; ISO: 22000:2005 dopuszcza wyroby OSM do sprzedaży dzieciom i młodzieży w jednostkach systemu oświaty, jako spełniających wymagania dla środków spożywczych w ramach żywienia zbiorowego w tych jednostkach. Grupa ekologicznych produktów jest stale poszerzana, a od wiosny 2016 r., wszystkie wyroby produkowane przez Spółdzielnię, jako jedyną w kraju, są wolne od jakichkolwiek dodatków chemicznych. Jest to niewątpliwie element umacniający pozycję OSM Jasienica Rosielna na ekologicznej mapie kraju.

4. Budowa kapitału społecznego opartego na CSR w zakresie więzi wewnętrznych

4.1. Relacje z pracownikami i właścicielami

OSM Jasienica Rosielna jest przykładem firmy, w której pracownicy stanowią jej największy zasób, a co za tym idzie, są oni najważniejszym elementem budującym jej kapitał i sukces. Dzieje się tak dlatego, że pracownicy są faktycznie współwłaścicielami firmy. Jak podkreśla Prezes Śniezek, w OSM Jasienica Rosielna panuje pełna demokracja, bo jej właścicielami są zarówno dostawcy, jak i pracownicy, którzy w wolnych wyborach decydują, kto będzie stał u steru i podejmował strategiczne decyzje w ich imieniu.

Pracownicy stali się współwłaścicielami mniej więcej 5 lat temu, kiedy dzięki staraniom obecnego prezesa firmy, podjęto decyzję o tym, że każdy pracownik, który przepracuje co najmniej 1 rok w spółdzielni, jest wpisywany do dokumentów jako jej członek. Pomimo tego, że formalnie pracownicy stali się współwłaścicielami Spółdzielni dopiero 5 lat temu, także wcześniej sposób zarządzania firmą oparty był na współzarządzaniu i powodował, że pracownicy czuli się współodpowiedzialni za losy Spółdzielni. Ta współodpowiedzialność za firmę wielokrotnie ratowała ją z opresji i była naturalnym stabilizatorem jej pozycji na rynku. Jak twierdzi Prezes Śniezek, zaangażowanie pracowników budowało Spółdzielnię dosłownie i w przenośni. Szczególnie w okresie przemian gospodarczych. Prezes wspomina: „Koniec podstawowych inwestycji, na poziomie 90% wykonania, nastąpił w latach

1990-1992. Niestety był to okres największych bankructw inwestorów (...). Brakujące 10% prac po wyprowadzeniu firm budowlanych wykonaliśmy sami. Utworzyliśmy własne grupy pracowników, którzy dokończyli budowę oczyszczalni, montaż zakładu w Jasienicy i kotłownię, którą też uruchomiliśmy we własnym zakresie. Był to ciężki okres, ale patrząc z perspektywy czasu, to dla nas szczęśliwy, bo swoi ludzie dokończyli budowę i montaż, a przy okazji mieli najlepsze spojrzenie na działalność, na funkcjonowanie całości. Dzięki temu uniknęliśmy bankructwa”.

OSM Jasienica Rosielna jest jedną z nielicznych znakomicie działających spółdzielni pracowniczych w Polsce i miejscem pracy dla całych rodzin. Spółdzielnia to miejsce, gdzie ludzie chcą pracować, nie tylko ze względu na stabilność pracy, ale też ze względu na panującą tu atmosferę, poziom wynagrodzeń oraz zabezpieczeń społecznych. Jak podkreśla Prezes Spółdzielni, dbałość o pracowników jest najważniejsza, ponieważ to pracownicy tworzą firmę i pracują na jej obroty. Dlatego w OSM Jasienica Rosielna zarówno system wynagrodzeń, jak i system premii, zbudowane są tak, aby pracownicy czuli się doceniani i mieli swój udział w podziale osiągniętych zysków finansowych.

System premii i nagród uwzględniający liczbę lat pracy zakłada, że każdy pracownik związany ze Spółdzielnią na dłuższy okres powinien otrzymać odpowiednią gratyfikację i moc żyć na odpowiednim poziomie, zapewniającym mu zabezpieczenie nie tylko jego podstawowych potrzeb. System wynagrodzeń i premii reguluje w Spółdzielni zakładowy układ zbiorowy, który zapewnia 1,5% stażowego, czyli coroczny wzrost wynagrodzenia, niezależnego od innych wskaźników. Po 15 latach pracy pracownikom OSM Jasienica Rosielna wypłaca się także nagrody jubileuszowe, które stanowią 100% miesięcznego wynagrodzenia co 5 lat. I tak, za 20 lat pracy pracownicy otrzymują dodatkowo 200% miesięcznego wynagrodzenia, za 30 lat pracy - 400%, za 40 lat 600% i tak dalej. Dodatkowo pracownikom przysługuje tak zwana śniadaniówka – dodatkowe świadczenie w naturze – około półtora, dwa kilogramy masła co miesiąc (w zależności od liczby przepracowanych godzin).

Zarząd Spółdzielni dbając o załogę, corocznie znacznie podnosi płace i zwiększa poziom zatrudnienia. W 1990 roku firma osiągała obrót na poziomie około 25 mln zł i zatrudniała ok. 70 pracowników. W 2018 roku Spółdzielnia odnotowuje ok. 100 mln zł obrotu i zatrudnia ok. 230 pracowników⁴³².

Dodatkowym atutem OSM Jasienica Rosielna jest jej wielopokoleniowość. W Spółdzielni pracują całe rodziny, co dodatkowo buduje jej potencjał, bo zwiększa współodpowiedzialność, a jednocześnie zapewnia stały przyływ kadry, bo pracująca w firmie matka czy ojciec chcą, by pracowały tu też ich dzieci, a wprowadzony system poleceń gwarantuje, że pracownicy będą polecać osoby chętne do pracy. Dlatego, jak podkreśla Prezes, Spółdzielnia nie ma problemu z pracownikami i ma niską rotację, bo jeżeli ktoś już się wdroży w pracę,

432 <http://www.nowiny24.pl/strefa-biznesu/wiadomosci/z-regionu/a/prezes-osm-w-jasienicy-rosielnej-zwolnienia-wole-zatrudniac,10210918/>

nie szuka już jej gdzie indziej, ponieważ atuty zatrudnienia w OSM Jasienica Rosielna trwale go przy niej trzymają.

4.2. Międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności w przedsiębiorstwie

To, co wydaje się wyjątkowe w dzisiejszych czasach, a jednocześnie dość powszechne w spółdzielniach, to staż pracowników sięgający nawet 60 lat pracy! Do OSM Jasienicy Rosielnej pracownicy przychodzili od razu po ukończeniu szkoły, a kończyli swą pracę przechodząc na zasłużoną emeryturę. Naturalnym w Spółdzielni jest więc to, że starsi stażem pracownicy wspierają młodszych i „biorą ich pod swoje skrzydła”. Jak podkreśla Prezes, większość pracowników o długim stażu (w tym on sam) przeszła przez wszystkie lub prawie wszystkie stanowiska w firmie, dzięki temu doskonale wiedzą, jakie są warunki pracy na każdym ze stanowisk i są w stanie pomóc każdemu pracownikowi oraz przekazać mu swoją wiedzę i umiejętności.

Taki schemat zatrudnienia bardzo sprzyja wdrożonemu w latach 90-tych systemowi programów stażowych w OSM Jasienica Rosielna. W ramach systemu adaptacji i wdrażania do pracy nowych pracowników, ich opiekunami stają się kierownicy konkretnych działów, którzy sprawują bezpośrednią pieczę nad nowym pracownikiem i są dla niego codziennym wsparciem. Po 6 miesiącach od przyjęcia nowego pracownika przeprowadzana jest ocena stażu – rozmowa kierownika działu i stażysty z Prezesem. Zazwyczaj po tym okresie podejmowana jest decyzja, czy stażysta zostanie zatrudniony w firmie na stałe. Co roku w Spółdzielni odbywa staż 4-5 stażystów, z których zdecydowana większość zostaje w firmie na długie lata. Spółdzielnia współpracuje ze szkołami średnimi z regionu Podkarpacia i chętnie przyjmuje na staże nawet większą liczbę stażystów, gdyż, jak podkreśla Prezes Śnieżek, biegłość młodych ludzi w nowoczesnych technologiach jest niezwykle potrzebna i wspiera rozwój firmy.

4.3. Uczestnictwo kompetentnych pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem (elementy zarządzania partycypacyjnego)

OSM Jasienica Rosielna to przykład firmy działającej w oparciu o ideę rozwoju firm turkusowych. Spółdzielnia jest własnością jej członków i każdy z nich działa na jej korzyść lub niekorzyść. Od początku działania Spółdzielni jej członkami (właścicielami) byli dostawcy mleka. Tworzyli oni radę i wybierali zarząd – swoich reprezentantów. 5 lat temu, w wyniku osobistych starań Prezesa Kazimierza Śnieżka, udało się „uczłonkować” również wszystkich pracowników. Obecnie pracownik, który przepracuje co najmniej 1 rok, jest wpisywany jako członek spółdzielni z udziałem 2000 zł. Właścicielami OSM Jasienica Rosielna są więc i dostawcy, i pracownicy, co buduje współodpowiedzialność obu grup i zwiększa ich zaangażowanie. Jak podkreśla Prezes, „każdy pracuje jak na swoim”, a on będąc Prezesem jest odpowiedzialny przed wszystkimi udziałowcami Spółdzielni. Dodatkowym atutem Spółdzielni jest fakt, że nie ma w niej pracowników najemnych. Obecnie wszyscy pracownicy, w liczbie 230, zatrudnieni są w oparciu o umowę o pracę.

Współodpowiedzialność pracownicza przekłada się również na proces zarządzania i podejmowania decyzji dotyczących Spółdzielni i jej przyszłości. Dzieje się to na różne sposoby. Pierwszy, podstawowy to oczywiście udział w Radzie Nadzorczej. Rada Nadzorcza zbiera się raz na pół roku i składa z przedstawicieli członków Spółdzielni, czyli dostawców i dwóch przedstawicieli pracowników, a wybiera ją Walny Zjazd, w którym uczestniczą delegaci pracowników (wybrani w wyborach bezpośrednich) i dostawcy.

Bardzo ważną formą włączania pracowników w proces decyzyjny na szczeblu kierowniczym, są tzw. „operatywki”, czyli codzienne spotkania Prezesa Zarządu z kierownikami laboratorium, produkcji, handlu, skupu i wiceprezesem ds. technicznych. Podczas tych spotkań oceniane są wyroby i rozliczane stany oraz planowane działania na kolejny dzień. Spółdzielnia charakteryzuje się tym, że to co wytworzone jest dziś, jutro jest już sprzedane, stąd istnieje potrzeba codziennego planowania kolejnego dnia. W trakcie tych spotkań omawiane są też aktualne zagadnienia i problemy, i na bieżąco podejmowane decyzje.

Faktyczny wpływ pracowników na funkcjonowanie OSM Jasienicy Rosielnej widoczny jest też w obszarze wdrażania nowych pomysłów i rozszerzania gamy produktów. Obecnie wszystkie produkty i ich skład są efektem wdrożenia pomysłów Prezesa Spółdzielni i jej pracowników. Do wprowadzania nowych pomysłów wykorzystywane są maszyny, które Spółdzielnia już posiada, dostosowując je tylko do nowych wymogów. Każdy pracownik ma możliwość wypowiedzieć się i zgłosić nowy pomysł.

Jak podkreśla Prezes Śnieżek, w OSM Jasienica Rosielna, nawet relacje ze związkami zawodowymi są bardzo dobre. Każdy sporny punkt jest zawsze wyjaśniany i omawiany. W sytuacji, gdy istnieje potrzeba rozwiązania z kimś stosunku pracy, Prezes zaprasza go do siebie i w obecności kierownika, kadrowej oraz przedstawiciela związków analizowana jest sytuacja pracownika.

5. Plany i zamierzenia przedsiębiorstwa na przyszłość

OSM Jasienica Rosielna to znana marka. Znak firmowy OSM Jasienicy Rosielnej wyceniany jest na 35 milionów złotych, a ostatni rating finansowy przyznany firmie to A1. Obecnie firma jest w swojej najlepszej formie, a jej plany na przyszłość, to ciągły rozwój, przy zachowaniu tego, do czego zarząd oraz pracownicy dotychczas doszli. Między innymi tego, co stanowi najważniejszy cel działania Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasienicy Rosielnej – utrzymanie pełnej niezależności. Dlatego też Spółdzielnia nigdy nie próbowała łączyć się z innymi spółdzielniami. Obierała raczej ścieżkę rozwoju i inwestycji w innowacje, a dzięki temu stałe powiększanie gamy wyrobów i znajdowanie nowych ścieżek zbytu. W najbliższym czasie władze OSM Jasienica Rosielna zamierzają kontynuować ten kierunek, koncentrując się na:

- pozyskiwaniu nowych dostawców mleka z pobliskich terenów, co pozwoli na obniżenie

-
- kosztu uzyskiwania surowca i odbioru mleka bezpośrednio z gospodarstw;
 - zastosowaniu nowoczesnej aparatury umożliwiającej uzyskiwanie wyników badań i analiz w skróconym czasie;
 - zwiększeniu produkcji wyrobów ekologicznych i poszukiwaniu nowych ścieżek zbytu;
 - wprowadzeniu nowego asortymentu artykułów nabiałowych regionalnych, tradycyjnych, bez konserwantów, a także tych w mniejszych opakowaniach dla dzieci;
 - składaniu nowych wniosków o dofinansowanie ze środków UE, co przyczyni się do rozwoju inwestycji;
 - sukcesywnej wymianie taboru samochodowego;
 - udziale w wydarzeniach, które mogą wspomóc poszukiwanie nowych ścieżek zbytu i promocji wyrobów OSM Jasienica Rosielna.

6. Nagrody i wyróżnienia przedsiębiorstwa

Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Jasienicy Rosielnej uzyskuje co roku wiele nagród i odznaczeń. Do najważniejszych z nich firma zalicza tytuł i certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play”, który otrzymała już 19 razy, uzyskując certyfikaty (w tym złoty) i statuetki (złotą, platynową i diamentową) oraz specjalne wyróżnienie za działania proekologiczne. W latach 2002 - 2006 Spółdzielnia uzyskiwała także certyfikat „Gazeta Biznesu”, czyli była zaliczana do najdynamiczniej rozwijających się firm w kraju. Wyroby Spółdzielni wielokrotnie uzyskiwały tytuł najpopularniejszych wyrobów spożywczych na Podkarpaciu, chociażby w konkursach „Smaczne bo Podkarpackie”. Na produkowane wyroby ekologiczne – mleko spożywcze, masło, twarogi Spółdzielnia uzyskiwała licencje i była nagrodzona statuetką „ECO-Agro-Poland-2009”. OSM Jasienica Rosielna oznacza swoje wyroby znakiem towarowym, na który Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej wydał Świadectwo Ochronne.

Najważniejsze nagrody uzyskane przez OSM Jasienicę Rosielną w ostatnich 5 latach, to:

- statuetka i licencja XIX edycji Ogólnopolskiego Konkursu Promocyjnego ECO AGRO POLSKA dla wyrobów: mleko spożywcze pasteryzowane ekologiczne 2%-butelka 0,9 l, Bio masło ekstra z Jasienicy – osełka 400 g i kostka formowana 200 g, Bio twaróg wiejski z Jasienicy – krajanka w folii i forma w folii 250 g;
- certyfikat EuroRenoma Europejski Rejestr Renomowanych;
- certyfikat Wiarygodności Biznesowej nadawany za najwyższą ocenę stabilności firmy za rok 2017 według Bisnode Polska Sp. z o.o.;
- tytuł: Najlepszy Produkt Podkarpacki za kefir ekologiczny z Jasienicy Rosielnej otrzymany podczas Dni Otwartych Drzwi PODR Boguchwała;
- statuetka i certyfikat „Wzorowa Firma”;
- statuetka XVI edycji konkursu Podkarpacka Nagroda Gospodarcza, jako najlepsi przedsiębiorcy regionu;
- Certyfikat „Jakość Tradycja” dla: masła ekstra z Jasienicy, twarogu wiejskiego chudego z Jasienicy Rosielnej i twarogu wiejskiego półtłustego z Jasienicy Rosielnej;

- certyfikat Top Produkt przyznany w programie „Doceń Polskie” dla: twarożku wiejskiego, twarożku wiejskiego ze szczypiorkiem, maślanki z Jasienicy i śmietany 18%;
- laureat konkursu „Najlepszy produkt regionalny i lokalny” – za masło ekstra z Jasienicy – organizowanego przez Podkarpacki Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Boguchwale;
- przyznana przez Międzynarodowe Targi w Rzeszowie licencja uprawniająca do posługiwania się godłem promocyjnym „Eco Agro Poland” na następujące produkty: mleko spożywcze pasteryzowane ekologiczne 2% butelka 0,9 l; biomasło ekstra z Jasienicy osełka 400 g; kostka formowana 200 g; biotwaróg wiejski z Jasienicy: krajanka w folii i forma w folii 250 g;
- Złoty Laur Dwudziestolecia AgroLigi nadany przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi;
- certyfikat „Smaczne, bo Podkarpackie” za kefir ekologiczny z Jasienicy oraz serek fromage ekologiczny z Jasienicy przyznany przez kapitułę programu certyfikującego najlepsze produkty spożywcze Podkarpacia (serek fromage ekologiczny z Jasienicy otrzymał nagrodę specjalną – wyróżnienie za wyjątkowe walory smakowe);
- list gratulacyjny członka Zarządu Województwa Podkarpackiego Lucjana Kuźniara dla Prezesa Kazimierza Śnieżka z okazji nagrodzenia produktów Certyfikatem Jakości w programie certyfikującym najlepsze produkty spożywcze Podkarpacia;
- certyfikat Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności ISO 22000:2005 – ważny do 19 kwietnia 2021 r., nadany przez Firmę DNV – GL Business Assurance;
- statuetka i licencja XXIII edycji Ogólnopolskiego Konkursu Promocyjnego Eco Agro Polska dla wyrobów: mleko spożywcze pasteryzowane ekologiczne 2 – butelka 0,9 l; biomasło ekstra z Jasienicy osełka 400 g i kostka formowana wyprodukowana jest według ściśle określonych zasad rolnictwa ekologicznego, ujętych w postaci przepisów prawnych, i wiele innych.

Dużym osiągnięciem był też wpis na Listę Produktów Tradycyjnych: twaróg wiejski z Jasienicy Rosielnej i masło ekstra z Jasienicy Rosielnej w maju 2017 r.

Także Pan Prezes Kazimierz Śnieżek został uhonorowany wieloma indywidualnymi nagrodami, jak chociażby tytuł „Ambasadora Fair Play w Biznesie” czy Menadżera Roku w konkursie organizowanym przez Nowiny Gazetę Codzienną.

Bibliografia

- Andrzej Sabik, *90 lat okresowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasienicy Rosielnej*, Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie, Brzozów-Jasienica Rosielna, 2017.

Źródło internetowe:

- <http://www.nowiny24.pl/stefa-biznesu/wiadomosci/z-regionu/a/prezes-osm-w-jasienicy-rosielnej-zwolnienia-wole-zatrudniac,10210918/>

CHCEMY IŚĆ Z DUCHEM CZASU

STUDIUM PRZYPADKU NOVOL SP. Z O.O., KOMORNIKI



1. Historia przedsiębiorstwa

Pasja, szczęście i dużo ciężkiej pracy – to przepis na międzynarodowy sukces, jaki odniosła firma NOVOL – największy polski producent wysokojakościowych materiałów z zakresu lakiernictwa, napraw oraz zabezpieczeń dla przemysłu samochodowego i budowlanego. W 2018 roku firma obchodzi swoje 40-lecie⁴³³.

Początki firmy sięgają marca 1978 r., kiedy to Piotr Nowakowski i Piotr Olewiński, przyjaciele ze szkolnej ławy, rozpoczęli działalność w podpoznańskim Luboniu w ramach Zakładu Rzemieślniczego Tamara Nowakowska Piotr Olewiński zajmującego się przetwórstwem tworzyw sztucznych. Mając do dyspozycji jedną halę produkcyjną o powierzchni 90 m², zatrudniając jednego pracownika, zaczęli produkcję jednego wyrobu. „(...) Założyliśmy warsztat zajmujący się produkcją szpachlówki. Pomysł wziął się stąd, że kolega miał rozbite auto i brakowało materiału, żeby go naprawiać. Namieszałem więc w garażu żywicę poliestrową z talkiem. Okazało się, że to niezłe i szybko schnie, dlatego spodobał się lakiernikom⁴³⁴ – wspominał w jednym z wywiadów Piotr Olewiński. Skromny początek i ograniczony asortyment produktów (m.in. szpachlówka szybko wiążąca i utwardzacz), wykonywany przy pomocy ręcznych narzędzi, pozwalał zaspokajać potrzeby lokalnego rynku. Założyciele firmy – jako rzemieślnicy należący do poznańskiego Cechu Rzemiosł Różnych – musieli mierzyć się z opresjami systemowymi, jakie panowały w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej i dotyczyły wszystkich przejawów prywatnej inicjatywy, uznawanej za szkodliwą dla narodowej gospodarki. „Wtedy nie myśleliśmy nawet o tym, co będziemy robić za tydzień, nie wiedzieliśmy, czy zdobędziemy surowiec z państwowych magazynów⁴³⁵ – mówił Piotr Olewiński. Brakowało materiałów do produkcji, nie było możliwości sprowadzania ich z Zachodu, trzeba było pokonywać liczne utrudnienia biurokratyczne. Produkty zakładu rzemieślniczego oznakowano od nazwisk założycieli nazwą NOVOL.

433 Niniejsze studium przypadku zostało opracowane we współpracy z Zarządem Spółki NOVOL Sp. z o.o., któremu autorka składa serdeczne podziękowanie za udzielone wypowiedzi i pomoc oraz na podst. informacji i materiałów zawartych na stronie novol.com i na podst.: Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red.), *WPLYW Społecznej Odpowiedzialności Biznesu I ETYKI BIZNESU NA ZARZADZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2007.

434 M. Bielicka, 15.30 – koniec pracy, *Nie lubią wyścigu szczurów*, <http://poznan.wyborcza.pl>, 18.06.2011.

435 M. Danielewicz, *Nowe władze w firmie NOVOL*, www.gloswielnikopolki.pl, 12.10.2016.

Przełomem w początkowej historii firmy był rok 1984, w którym uzyskała zamówienie rządowe, co ułatwiło pozyskiwanie surowców i umożliwiło rozwój. W końcu lat osiemdziesiątych przedsiębiorstwo zatrudniało 24 pracowników, a marka NOVOL była rozpoznawana niemal w całej Polsce⁴³⁶.

Dosyć istotna dla firmy okazała się współpraca z belgijskim partnerem, nawiązana w 1990 roku. Dzięki niej powstała spółka NOVOL joint venture⁴³⁷, a przedsiębiorstwo zyskało, m.in. dostęp do wiedzy i rozwiązań w branży, które wtedy nie były znane w Polsce, co niewątpliwie przyczyniło się do umocnienia pozycji firmy jako lidera w swoim sektorze. W tamtym czasie spółka przeniosła się do większej siedziby w Luboniu. Pojawił się też pierwszy klient zza wschodniej granicy – z Litwy, co dało początek ekspansji zagranicznej NOVOLu. Piotr Nowakowski tak wspominał tamten czas: „To był okres ograniczonego rynku krajowego i niskich możliwości produkcyjnych. Potrzebowaliśmy zakupów surowców za dewizy. Wątpliwości i barier było mnóstwo: ryzyko finansowe, ograniczenia windykacyjne, ubezpieczenia eksportowe, zabezpieczenia i rejestracja własności intelektualnej, znaki towarowe i zgłoszenia patentowe. Dalej – znalezienie odpowiednich pośredników, wreszcie zaufanie, kontrola, nieznanostwo języka partnera, kultury kraju, mentalności, zatrudnienie obcokrajowców... Ale było warto⁴³⁸. Co ciekawe, NOVOL do dzisiaj współpracuje ze swoim pierwszym zagranicznym kontrahentem.

W 1995 roku zakończyła się współpraca z partnerem z Belgii, którego udziały zostały odkupione przez założycieli firmy i tym samym NOVOL ponownie stał się przedsiębiorstwem wyłącznie z kapitałem polskim. W tym czasie, aby zapewnić lepszą obsługę klientów z południa kraju, uruchomiono magazyn w Trzebini⁴³⁹.

W związku ze stałym i dynamicznym rozwojem firmy, podjęto decyzję o rozbudowie przedsiębiorstwa i przeniesieniu jego głównej siedziby do Komornik, co miało miejsce w 1997 roku. Wybudowano wówczas nowoczesne obiekty o ogromnej i niemożliwej do szybkiego zagospodarowania – jak się wtedy wydawało – powierzchni. Zmiana oznaczała dla NOVOL niemal przeskok cywilizacyjny: dotychczasowe 500 m² zamieniono na ponad 5.000 m²! W następnym roku utworzono magazyn firmy we Wrocławiu⁴⁴⁰.

W 2003 roku NOVOL uruchomił swój oddział we Włocławku, gdzie powstało nowoczesne laboratorium doboru kolorów oraz rozpoczęto produkcję systemów kolorystycznych wykorzystywanych w szerokim zakresie w różnych branżach. Zakład produkcyjny działa również obecnie, dając zatrudnienie 119 osobom.

436 P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), Op.Cit., s. 295.

437 Ibidem, s. 296.

438 *Świat czeka na nasze produkty i usługi*, www.nowydzien.pl, 25 maja 2016.

439 P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), Op.Cit., s. 296.

440 Ibidem, s. 296.

W 2005 roku, osiem lat po przeprowadzce do Komornik, okazało się, że obiekty NOVOL ponownie nie są wystarczające, aby sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu na produkty tej marki, co spowodowało kolejną rozbudowę firmy. Oprócz ogromnej hali, w następnej kolejności otwarto także Centrum Szkoleniowe i Laboratorium Badawczo-Rozwojowe. Zrealizowana wówczas inwestycja została nagrodzona przez Ministra Infrastruktury nagrodą „Budowa Roku 2006”. Kolejne inwestycje firmy w Komornikach miały miejsce w 2016 roku, kiedy to uruchomiono automatyczne Centrum Dystrybucji nadzorujące dystrybucję zamówień produktów firmy od detalicznych – jednej puszki, po hurtowe – mierzone kontenerami.

Zwieńczeniem kolejnego etapu historii firmy oraz sukcesów jej założycieli – Piotra Nowakowskiego i Piotra Olewińskiego było przekazanie zarządzania firmą następcom. Zmiana pokoleniowa w Zarządzie NOVOL nastąpiła 1 lipca 2016 roku. Piotra Nowakowskiego na stanowisku Prezesa Zarządu zastąpił jego syn – Filip Nowakowski, natomiast Piotra Olewińskiego na stanowisku Wiceprezesa Zarządu zastąpił jego bratanek – Paweł Olewiński. Uroczystość sukcesyjna z udziałem 800 gości przybyłych z całego świata odbyła się 7 października 2016 r. w Sali Ziemi Międzynarodowych Targów Poznańskich.

W 2018 roku NOVOL zatrudnia ponad 440 osób. Mając do dyspozycji ponad 17 000 m² hal produkcyjnych i magazynowych, firma produkuje wiele zaawansowanych technologicznie linii produktów dla profesjonalnych zakładów lakierniczych i oferuje 1 300 różnych produktów dla lakiernictwa, zastosowań przemysłowych, szkutnictwa i budownictwa. Produkcja wynosi ponad 18 000 ton rocznie, z czego 13 000 trafia na eksport do niemal 50 krajów na pięciu kontynentach.

2. Rozwój ekonomiczny i główne osiągnięcia firmy

Rozwój firmy znanej dzisiaj jako NOVOL odbywał się stopniowo. W pierwszym roku swojej działalności firma sprzedała 700 kg wyrobów stosunkowo skromnego asortymentu⁴⁴¹. Przez wszystkie lata założyciele firmy dbali o poszerzenie oferty. Przede wszystkim, w celu zapewnienia kompleksowego rozwiązania problemów pracy profesjonalnego lakiernika, rozwijano system produktów dla lakiernictwa samochodowego. Obecnie NOVOL oferuje wiele zaawansowanych technologicznie linii produktów dla profesjonalnych zakładów i serwisów lakierniczych, tj. materiałów do renowacji powłok lakierniczych od szpachli uniwersalnych o szerokim zastosowaniu, przez szpachłówki o specjalistycznym przeznaczeniu, aż po lakiery i podkłady akrylowe oraz pełną paletę materiałów uzupełniających. Do sztandarowych produktów firmy należą m.in.: system produktów dla lakiernictwa samochodowego PROFESSIONAL, systemy Spectral 2.0, linia SPRAY, specjalistyczna linia dla wymalowań przemysłowych INDUSTRIAL Coating Systems, COBRA Truck Bedliner, STP FLEX czy linia QUATTRO. Firma poszerzała też swoją ofertę o specjalistyczne materiały naprawcze i montażowe prze-

441 M. Danielewicz, Op.Cit.

znaczone do pracy w innych branżach, tj.: produkty do renowacji powłok lakierniczych, materiały do montażu oraz pielęgnacji podłóg drewnianych, systemy samopoziomujących posadzek dla budownictwa sportowego i przemysłowego (systemy NOVOFLOOR), materiały do prac w branżach szklarskiej (linia NAUTIC) oraz produkty do renowacji pojazdów zabytkowych (linia NOVOL for Classic Car).

Uwieńczone sukcesami prace nad poszerzaniem asortymentu zapewniły firmie wejście na nowe rynki. Produkty NOVOL po raz pierwszy wysłano na Litwę w roku 1993. W latach 2003-2004 już 2/3 produkcji eksportowano i ten wskaźnik utrzymuje się do dziś. Produkty z logo NOVOL trafiają do odbiorców z wielu państw europejskich, do Azji, Australii, Nowej Zelandii, a także na Bliski Wschód i do Afryki oraz Ameryki Północnej.

Utrzymując pozycję lidera, przedstawiciele NOVOL od wielu lat uczestniczą w prestiżowych imprezach targowych na całym świecie. Między innymi są obecni we Frankfurcie, Dubaju, Pekinie, Moskwie czy Los Angeles, promując rozwiązania technologiczne NOVOL i oferując produkty dopasowane do konkretnych potrzeb dla najbardziej wymagających rynków i klientów, NOVOL promuje również polską gospodarkę.

Podejmowane działania nie pozostają bez efektu, NOVOL stale odnotowuje wzrost wolumenu sprzedaży obsługując 850 klientów. Średni wzrost wolumenu sprzedaży w 2018 roku NOVOL wynosi 4,8%. Nawet w czasach kryzysów dotyczących branży, firma rozwijała się i na przykład w roku 2012 wartość sprzedaży wzrosła w porównaniu do roku poprzedniego aż o 14%. Osiągnięcia NOVOL są zauważane w świecie, czego dowodzi, m.in. uwzględnienie firmy, obok największych koncernów branży lakierniczej, w raporcie *Future Market Insights 2017*, opisującym kondycję światowego rynku „automotive refinish”⁴⁴².

Dbając o jakość wyrobów i bezpieczeństwo produkcji, założyciele NOVOL stworzyli wysoką kulturę organizacyjną w oparciu o zaufanie i wzajemny szacunek, a wdrażane z czasem systemy zarządzania były formalnością potwierdzającą wysokie standardy obowiązujące w firmie. Obecnie, w 2018 r. przedsiębiorstwo działa w oparciu o Zintegrowany System Zarządzania Jakością spełniający wymagania normy ISO 9001:2015, System Zarządzania Środowiskowego zgodny z wymaganiami normy ISO 14001:2015, a ponadto realizuje międzynarodowy program prośrodowiskowy Responsible Care.

Rozwój działalności pociągał za sobą również wzrost zatrudnienia. W 2001 r. NOVOL zatrudniał 189 osób, w 2006 r. – 327 osób, a w 2007 r. – już 416 osób. W 2018 r., jak już wspomniano, spółka zatrudnia 446 pracowników. Dynamiczny wzrost przedsiębiorstwa wymagał także inwestycji w infrastrukturę firmy, co odbywało się stopniowo i zapewniło odpowiednie warunki: pracy, prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej (we wła-

442 NOVOL: ustalenie kosztów materiałów lakierniczych, <http://forumubezpieczen.com>

snym laboratorium), a także działalności szkoleniowej skierowanej do klientów NOVOL. Nowoczesny kompleks przemysłowy jest usytuowany w Komornikach pod Poznaniem. Przez wszystkie lata swojej działalności NOVOL realizuje cele strategiczne, jednocześnie będąc firmą społecznie odpowiedzialną. Takie postępowanie przyniosło przedsiębiorstwu i jego twórcom wiele nagród i wyróżnień. Wśród nich są m.in. liczne medale przyznawane na targach międzynarodowych produktom NOVOL, wielokrotne tytuły i statuetki „Przedsiębiorstwo Fair Play”, tytuły „Dobra Firma” Dziennika Rzeczpospolita oraz „Przedsiębiorca Roku” – tytuł przyznany przez Ernst & Young, a także – najbardziej prestiżowa – Nagroda Gospodarcza Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, przyznana w kategorii ład korporacyjny i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu.

3. Budowa kapitału społecznego opartego na Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Założyciele NOVOL zawsze pragnęli, aby wytwarzane przez firmę produkty, obsługa klienta, dbałość o środowisko i pracowników były powodem do dumy. Zależało im, aby współpraca z firmą była nie tylko zaopatrywaniem się w produkty wysokiej jakości, ale aby każde działanie niesło za sobą konkretne korzyści dla partnerów firmy i jej pracowników. Dlatego polityka firmy oparta jest na zasadzie zrównoważonego i trwałego rozwoju uwzględniającego potrzeby wszystkich interesariuszy. Obecni Prezesi firmy kontynuują tę misję.

3.1. Relacje z klientami i dostawcami

Wyjątkowa dbałość o klientów towarzysząca przedsiębiorstwu od początku jego działalności i uważne wsłuchiwanie się w ich potrzeby, przyczyniły się do sukcesu firmy. „Chodziliśmy od warsztatu do warsztatu, zostawialiśmy próbki, zachęcaliśmy do wykorzystania. Uważnie słuchaliśmy klientów – wracaliśmy do firmy, udoskonalaliśmy produkt i jechaliśmy do klienta raz jeszcze”⁴⁴³ – wspominał współzałożyciel firmy, Piotr Nowakowski. Opisane podejście zaowocowało i firmie sukcesywnie przybywało klientów.

W swojej obecnej polityce NOVOL podkreśla, że celem przedsiębiorstwa jest takie prowadzenie kontaktów z klientami i oferowanie im takiej jakości wyrobów i usług, aby klienci raz mający kontakt z NOVOL-em zawsze do firmy wracali. Spełnianie wymagań klientów dotyczących najwyższej jakości jest podstawą do budowania satysfakcjonujących kontaktów handlowych na długie lata. Aby zapewnić najwyższą jakość, twórcy NOVOL przywiązywali niezwykle dużo uwagi do jakości surowców. Jak tylko pojawiła się możliwość sprowadzania ich z zagranicy, firma starała się pozyskać do współpracy znaczących w branży dostawców wysokogatunkowych surowców. To także się powiodło i obok klientów, NOVOL stopniowo stworzył szerokie grono partnerów, z którymi obecnie współpracuje. Są to przedsiębiorstwa z sektora produkcji surowców, zaopatrzenia i dystrybucji. Utrzymywanie partnerskich relacji z dostawcami również

443 40-lecie Novol, <https://novol.com/novol-40>

należy do priorytetów firmy i znajduje swoje odzwierciedlenie w polityce NOVOL.

Także z myślą o klientach zostało uruchomione w 2005 roku Centrum Szkoleniowe. Na powierzchni 2500 m² znajdują się cztery sale wykładowe, nowoczesne Laboratorium Badawczo-Rozwojowe oraz lakiernia szkoleniowa wyposażona w dwie kabiny lakiernicze i strefy przygotowawcze. W tych pomieszczeniach organizowane są szkolenia i warsztaty dla lakierników. Co roku w stacjonarnych i wyjazdowych kursach NOVOL uczestniczy blisko 2000 klientów z całego świata.

Do dobrej tradycji firmy, podtrzymywanej do dziś, należą także wizyty w siedzibach klientów, zapoczątkowane przez Piotra Nowakowskiego i Piotra Olewińskiego. NOVOL, zwracając bowiem szczególną uwagę na zwiększenie efektywności pracy w warsztatach lakierniczych, oprócz przeprowadzania szkoleń dla lakierników w Komornikach, oferuje także prezentacje systemów w terenie, realizowane przez swoich przedstawicieli oraz techników. Pozostając w ciągłym kontakcie z klientami, dbają oni o jak najlepszą współpracę, świadczą także doradztwo w zakresie optymalizacji kosztów oraz nadzorują technologię wymalowań.

Klienci NOVOL zawsze mogą liczyć na współpracę, nadzór oraz wsparcie w użytkowaniu produktów firmy, ponieważ NOVOL chętnie dzieli się swoim doświadczeniem oraz wiedzą zgromadzoną w ciągu czterdziestu lat działalności. Poza wspomnianymi formami wsparcia klientów, dodatkowo opracowano również liczne poradniki dla użytkowników technologii NOVOL, które są dostępne na stronie internetowej firmy. Pozwala to na prawidłowe i efektywne użytkowanie produktów i większą satysfakcję klientów, która jest ciągle na czele priorytetów firmy.

NOVOL pamięta o swoich klientach nie tylko na gruncie relacji biznesowych. Z okazji jubileuszu 40-lecia NOVOL, zaplanowano wiele różnych wydarzeń, konkursów i atrakcji przygotowanych głównie dla klientów i pracowników. Powstała specjalna linia nowoczesnych produktów z etykietami utrzymanymi w stylistyce z lat 70-tych. Odrestaurowano także równolatka firmy, czterdziestoletniego Fiata 125p. Wszystkie wydarzenia śledzić można na urodzinowym profilu firmy na Facebooku – NOVOL40⁴⁴⁴.

3.2. Relacje z pracownikami

Relacje między Zarządkiem NOVOL a pracownikami są wzorowe i odznaczają się wysoką kulturą i wzajemnym szacunkiem. Pracownikom stworzono bardzo dobre, bezpieczne warunki pracy i zatrudnienia. Założyciele firmy i ich następcy szczególnie dbają o przyjazną atmosferę w pracy. „(...) Staramy się traktować pracowników i partnerów biznesowych z szacunkiem. Pilnujemy też, żeby płacić każdemu to, co mu się należy.

444 NOVOL. To już 40 lat. Jubileusz polskiego producenta rozwiązań dla lakiernictwa, <https://warsztat.pl>, 08.03.2018.

I na czas. Ale to chyba nic szczególnego?⁴⁴⁵ – mówił skromnie w jednym z wywiadów Piotr Nowakowski i dodawał: „U nas wszyscy wychodzą do domu o godz. 15.30 i od tej zasady odstępuje się tylko w wyjątkowych sytuacjach. Nie akceptujemy wyścigu szczurów, to rozkłada firmę od wewnątrz. Często nie mogą tego pojąć pracownicy, którzy przyszli do nas z dużych korporacji⁴⁴⁶”.

Przyjazna atmosfera w pracy w NOVOL wynika również z dużej swobody w działaniu, jaką Zarząd firmy zostawia pracownikom oraz włączania ich do udziału w podejmowaniu różnych decyzji. Wraz z rozwojem spółki jej założyciele, mając świadomość, że nie są w stanie decydować o wszystkim, co się dzieje w firmie oraz, że pracownicy w pewnych dziedzinach mają większą wiedzę od nich, podzielili się władzą. Wiele lat temu Piotr Nowakowski przyznał: „Było mi naprawdę bardzo trudno powiedzieć sobie: <<od dziś pewnymi sprawami w firmie już się nie zajmuję>>. Dziś wiem, że było warto. Nie chcę i nie muszę dokładnie wiedzieć, co robią moi pracownicy, ani wydawać im zezwoleń. Dziś, gdy rozmawiam z dyrektorem sprzedaży w NOVOL-u, często muszę go pytać, gdzie się aktualnie znajduje – w Polsce czy może na lotnisku w Petersburgu. Tak bardzo niezależni są nasi pracownicy⁴⁴⁷. Dotyczy to głównie osób na kluczowych stanowiskach, niemniej ważne, aby działania wszystkich pracowników (pracujących w oparciu o odpowiedzialność i kompetencje określone w zakresach obowiązków) były zgodne z założonym kierunkiem rozwoju firmy.

Poczucie bezpieczeństwa pracy w NOVOL zapewniają kadry również godziwe płace. Poza wynagrodzeniami wyższymi w porównaniu ze średnimi w branży i w województwie, pracownicy NOVOL mogą również liczyć na: nagrody roczne oraz jubileuszowe, wsparcie rozwoju zawodowego oraz bogaty pakiet socjalny, który zmieniał się na przestrzeni lat. Niezmiennie są inwestycje firmy w podnoszenie kwalifikacji pracowników. Firma co roku przeznaczająca znaczne kwoty na ten cel. NOVOL zapewnia, m.in. dofinansowanie czesnego dla osób studiujących, dla chętnych pracowników naukę języków obcych, przy czym zajęcia odbywają się częściowo w godzinach pracy, a dofinansowanie przekracza 50%, różne kursy i szkolenia specjalistyczne (zależnie od wykonywanej pracy), stanowiskowe i ogólne dla wszystkich pracowników, np. udzielanie pierwszej pomocy przedmedycznej, biznesowa gra strategiczna i wiele innych.

Ponadto, w ramach korzyści wynikających z pracy w NOVOL, pracownicy mogą liczyć na opiekę medyczną w siedzibie firmy, grupowe ubezpieczenie na życie współfinansowane przez pracodawcę, dofinansowanie pakietu zdrowotnego w prywatnym systemie opieki medycznej (w tym wizyty u lekarzy różnych specjalności), profilaktyczne badania w kierunku osteoporozy, badania mammograficzne, szczepienia przeciw grypie, dofinansowanie do korzystania z oferty różnych klubów sportowych na terenie całego

445 M. Bielicka, Op.Cit.

446 Ibidem.

447 *Sztuka zwyciężania: jak to robią polscy przedsiębiorcy?* 2007, ERNST & YOUNG ENTREPRENEUR OF THE YEAR, s. 13-14.

kraju oraz biletów i karnetów na różne imprezy kulturalne. Przez wiele lat firma przygotowywała też paczki dla dzieci pracowników. Paczki z czasem zastąpiono kartami podarunkowymi, umożliwiającymi podejmowanie decyzji rodzicom, na co przeznaczają środki przekazane im przez firmę.

Ponadto na podstawie rocznej oceny pracowników, wyłaniana jest w każdej jednostce organizacyjnej grupa pracowników, która otrzymała najwyższe oceny (najwięcej punktów). Każdy pracownik z tak wyłonionej grupy otrzymuje roczny benefit finansowy, który może wykorzystać na cele określone w regulaminie Programu, czyli głównie na rehabilitację i turystykę, a także na dopłatę do pakietu zdrowotnego.

Z myślą o budowaniu dobrych relacji z pracownikami organizowane są także wyjazdy turystyczne. Wszyscy pracownicy mogą na specjalnych warunkach korzystać z należącego do firmy ośrodka wypoczynkowego – Pałac Mierzęcin Wellness & Wine Resort⁴⁴⁸. Firma pomaga też pracownikom w sytuacjach losowych np. w przypadku długotrwałej choroby. NOVOL nie zapomina również o byłych pracownikach. Kilka lat temu powstał Klub Seniora NOVOL, skupiający już około 80 osób, dla których są organizowane spotkania okolicznościowe, wycieczki, rajdy i wyjazdy do Mierzęcina.

Jak wcześniej wspomniano, z okazji swojego jubileuszu NOVOL przygotował wiele atrakcji również dla swoich pracowników i ich rodzin. Jedną z nich był piknik rodzinny pod hasłem „Mama, Tata w pracy”, który zorganizowano 16.06.2018 r. w siedzibie firmy w Komornikach. Liczne zabawy i konkursy dla dzieci miały przybliżyć im pracę rodziców. Podczas zwiedzania firmy dzieci mogły zapoznać się z pracą Marketingu Krajowego i Eksportowego, Laboratorium, Produkcji oraz Pionów: IT, Finansów, Systemów Zarządzania, Szkoleń oraz Promocji. Przyszli naukowcy mogli uczestniczyć w pokazach zorganizowanych przez laboratorium, a każdy chętny mógł spróbować swoich sił w wirtualnej lakierni. Na zakończenie festynu panowie prezesi – Filip Nowakowski i Paweł Olewiński, obdarowali zwycięzców konkursu plastycznego „Mama, Tata w pracy”. Piknik był bardzo udany i cieszył się dużą frekwencją, mimo że odbywał się w dniu wolnym od pracy⁴⁴⁹.

W polityce NOVOL, oprócz dbałości o bezpieczne warunki pracy i rozwój pracowników, wskazano także troskę o społeczną integrację i możliwość samorealizacji w pracy osób z niepełnosprawnościami, zarówno fizycznymi, jak i intelektualnymi, co firma realizuje w praktyce od maja 2000 roku. Utworzono wtedy, wzorem rozwiązań belgijskich, oddział Manu Service w Luboniu, w którym zatrudnienie znalazło 30 osób niepełnosprawnych intelektualnie oraz cztery osoby niepełnosprawne ruchowo. NOVOL stał się zakładem pracy chronionej, jednak pomimo pewnych dopłat z funduszy publicznych do działalności oddziału, nie było podstaw ekonomicznych do jego utrzymania. „Pienią-

448 Więcej na ten temat w p. 3.3.

449 www.facebook.com/NOVOL40/

dze, to nie wszystko⁴⁵⁰ – mówią Piotr Nowakowski i Piotr Olewiński, uzasadniając decyzję o kontynuacji istnienia Manu Service. W marcu 2005 r. firma zrezygnowała ze statusu zakładu pracy chronionej, ale Zarząd zdając sobie sprawę, jaką wartością dla osób niepełnosprawnych jest praca, która uczy ich samodzielności i pozwala przystosować do życia w społeczności, zdecydował o pozostawieniu tego oddziału, pomimo jego nierentowności. W 2018 r. oddział Manu Service zapewnia miejsca pracy 47 osobom z niepełnosprawnością intelektualną, do tej pory nie mającym możliwości podjęcia pracy zawodowej. Dzięki temu mają one możliwość rehabilitacji poprzez aktywność zawodową, a często też odnajdują w pracy sens życia. Pracownicy Manu Service zajmują się prostymi pracami manualnymi, m.in. wkładaniem reklam do gazet, składaniem i pakowaniem do folii koszulek firmowych, wykonywaniem papierowych teczek. Założyciele NOVOL są usatysfakcjonowani „(...) ci ludzie nigdy nie narzekają, są uśmiechnięci i chętni do pracy⁴⁵¹ – podkreśla Piotr Olewiński.

Pracownicy bardzo wysoko oceniają warunki pracy i zatrudnienia, a w szczególności dobrą atmosferę w pracy i wyjątkowe relacje z kierownictwem firmy, co potwierdzają ich wypowiedzi w trakcie corocznych audytów w ramach programu „Przedsiębiorstwo Fair Play”, w którym firma uczestniczy od 2000 roku. To niewątpliwa zasługa duetu Piotr Nowakowski i Piotr Olewiński oraz ich uzupełniających się osobowości. „Mają poczucie humoru i dystans do siebie. No i prawie nigdy nie narzekają; kiedy leje, mówią: O! świetnie, deszcz jest potrzebny.”⁴⁵² – tak o założycielach firmy wypowiadała się Ewa Kubasik, wieloletnia kierowniczką sekretariatu. Dobre zdanie o nich mają także osoby, które zakończyły już współpracę z panami Nowakowskim i Olewińskim – seniorami. Alicja Wójcik, która po dziewięciu latach pracy w pałacu w Mierzęcinie rozstała się z NOVOL, mówiła tak: „Obaj są fair w stosunku do podwładnych. Olewiński to człowiek dusza, super szef. (...) Czasem mają różne zdania, ale zawsze dochodzą do zgody, bo obaj mają klasę i potrafią szukać kompromisów.”⁴⁵³ Prezesi sukcesorzy – Filip Nowakowski i Paweł Olewiński także cieszą się uznaniem pracowników.

3.3. Relacje z miejscową społecznością i samorządem lokalnym

Firma NOVOL jest wyjątkowa także pod względem relacji z otoczeniem lokalnym. Zasługi firmy w tym obszarze są bardzo duże. Przede wszystkim jej założyciele dzięki ciężkiej pracy, kreatywności, uporowi w przezwyciężaniu różnych trudności i dążeniu od początku do rozwoju, przy jednoczesnym odsuwaniu w czasie konsumowania pojawiających się profitów, stworzyli, utrzymali i stale zwiększali wiele atrakcyjnych miejsc pracy, w tym na terenach wiejskich, gdzie o pracę na tak atrakcyjnych warunkach raczej trudno. Poszerzając działalność, NOVOL rozbudowywał swoje obiekty i wznosił

450 M. Bielicka, Op.Cit.

451 Ibidem.

452 Ibidem.

453 Ibidem.

nowe w różnych lokalizacjach, tym samym zwiększając kwoty płaconych przez siebie podatków lokalnych, zasilających budżety gmin.

NOVOL przywiązuje dużą wagę do rozwoju edukacji. Pracując blisko z różnymi klientami, zarówno dużymi zakładami produkcyjnymi, jak i z warsztatami rzemieślniczymi, założyciele firmy dostrzegli, że szkolnictwo zawodowe wymaga poprawy, a nawet odbudowy, by edukacja zawodowa lepiej odpowiadała na potrzeby rynku pracy. W związku z tym przygotowali pakiet działań wspierających szkoły oraz organizacje doszkaltające zawodowo, a także zaangażowali się w przygotowanie programu nauczania oraz szkolenie kadry nauczycielskiej. Działania te, realizowane w ramach Akademii NOVOL, mają także na celu budowę wizerunku zawodu lakiernika oraz zwiększenie perspektyw, jakie się z nim łączą. NOVOL stale wspiera szkoły w tworzeniu nowych kierunków nauczania dla przyszłych lakierników. Warto podkreślić również, że od wielu lat Piotr Nowakowski, jako członek Rady Gospodarczej przy Rektorze Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, angażuje się we współpracę z tą uczelnią, m.in. w zakresie dostosowania programów nauczania do oczekiwań przedsiębiorców i lepszego przygotowania absolwentów do wymogów współczesnego rynku pracy.

Praca nad popularyzacją zawodów technicznych przybrała też formę Ogólnopolskiego Turnieju Młodych Lakierników – cyklicznej imprezy organizowanej przy okazji największej polskiej wystawy targowej dla motoryzacji – TTM na terenie Międzynarodowych Targów Poznańskich. W 2018 roku NOVOL zorganizował czwartą już edycję turnieju, do której zakwalifikowało się 40. młodych uczestników. W trakcie konkursu testowano wiedzę i umiejętności młodzieży, popularyzując profesjonalne podejście do zawodu lakiernika.

NOVOL promuje także edukację ekologiczną. W Komornikach i okolicy słynna była coroczna akcja „Drzewko za butelkę” realizowana przez firmę we współpracy z Urzędem Gminy w Komornikach w latach 2002-2007. W ramach akcji uczniowie lokalnych szkół zbierali butelki PET, a w zamian za nie otrzymywali liczne nagrody ufundowane przez firmę oraz sadzonki drzew zakupione i przekazane przez NOVOL, które sadzili na terenie gminy. Kontynuacją tej akcji jest edukacyjne ekologiczne przedsięwzięcie – nauka i sadzenie drzewek. Ponadto realizując ideę komunikacji i prowadzenia dialogu ze społeczeństwem w obszarze szeroko pojętej ekologii, w maju 2006 roku firma NOVOL ogłosiła konkurs plastyczny o tematyce ekologicznej pod hasłem „W zgodzie z naturą”.

NOVOL ma także zasługi w sferze odbudowy dziedzictwa narodowego. W 1998 roku firma zakupiła zrujnowany, neogotycki pałac w odległym o 150 km od Komornik Mierzęcinnie w województwie lubuskim. Pałac wraz z kompleksem parkowym, winnicą i zabudowaniami gospodarczymi, które od czasów II wojny światowej popadały w ruinę, odrestaurowano z największym pietyzmem i przywrócono do dawnej świetności.

ści. Obecnie Pałac Mierzęcín Wellness & Wine Resort to eleganckie restauracje, hotel, centrum rekreacyjne, basen, spa, korty, winnica i stajnia. Pałac jest zabytkiem mającym znaczenie dla kultury polskiej i niemieckiej. Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że dzięki odbudowie pałacu ożyła cała okolica. „To są popegeerowskie rejony, nie było pracy, ludzie spędzali czas przy piwie. Teraz mają pracę, nadzieję na przyszłość i wiarę w to, że coś potrafią. Dzięki NOVOL-owi zmieniła się cała wieś: zadbane gospodarstwa, drogi, świetlica. No i pałac z placem zabaw i parkiem otwarty dla wszystkich!”⁴⁵⁴ – mówił ksiądz Henryk Wojnar, były proboszcz z Mierzęcína. W 2012 roku NOVOL oraz osobiście panowie Piotr Nowakowski i Piotr Olewiński otrzymali „Lubuskie Konserwacje” – nagrody Lubuskiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków za realizację w latach 2000-2012 kompleksowych prac konserwatorskich oraz robót budowlanych związanych z adaptacją na cele hotelowo-rekreacyjne dawnego folwarku w Mierzęcínie⁴⁵⁵. W uzasadnieniu nagrody podkreślono, że „remont (...) został przeprowadzony zgodnie z wymogami konserwatorskimi. Adaptacje obiektów folwarcznych do nowych funkcji sankcjonują wartości architektoniczne, z podkreśleniem i wyeksponowaniem detalu oraz historycznych wnętrz, którym nadano niepowtarzalny wyraz. Remont i adaptacja historycznego folwarku w Mierzęcínie jest jednym z największych tego typu przedsięwzięć na terenie województwa lubuskiego. Natomiast jakość wykonanych prac i harmonijne wprowadzenie nowych funkcji do dawnych obiektów folwarcznych, stawiają te realizacje w rzędzie jednych z najbardziej interesujących na terenie kraju”⁴⁵⁶.

Jeśli patrzeć na dorobek NOVOL-u przez pryzmat słów: „nie jest bogaty ten, który posiada, ale ten, który daje”, trzeba stwierdzić, że NOVOL jest niezwykle bogaty. Szczodrze wspiera różne środowiska i organizacje, które nie sposób wymieniść, ponieważ ich lista jest bardzo długa. Właściciele mają otwarte serca szczególnie na potrzeby dzieci i osób niepełnosprawnych, wspierają też rozwój sportu – nie tylko w swoim najbliższym otoczeniu. Od wielu lat firma przekazuje darowizny na potrzeby uczniowskich klubów sportowych, ośrodków kultury i stowarzyszeń działających w Komornikach, pobliskim Luboniu i Poznaniu. Wśród organizacji, które otrzymały wsparcie od firmy są m.in.: Stowarzyszenie na rzecz Osób Niepełnosprawnych „Promyk” w Komornikach, Fundacja Pomocy Osobom Niepełnosprawnym „Słoneczko”, Towarzystwo Przyjaciół Dzieci Wielkopolski Oddział Regionalny w Poznaniu, Fundacja dzieciom „Zdążyć z pomocą”, Centrum Hipoterapii i Rehabilitacji „Zabajka”, przedszkole specjalne „Orzeszek” z Poznania, Wielkopolskie Stowarzyszenie Niepełnosprawnych MOST, Stowarzyszenie Centrum Wspomagania i Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Wielkopolski Zarząd Okręgowy Polskiego Czerwonego Krzyża, Polski Komitet Pomocy Społecznej Zarząd Wojewódzki w Poznaniu, Ludowy Klub Sportowy Wielkopolska w Komornikach, Wiejski Klub Sportowy ARKA. NOVOL aktywnie wspiera także imprezy lokalne, jak np. Dni Gminy Komorniki. W maju 2018 r. podczas XXV edycji tego wydarzenia

454 Ibidem.

455 B. Bielinis-Kopeć, *Mierzęcín - wojewódzkie obchody Międzynarodowego Dnia Ochrony Zabytków*, www.lwzk.pl, 16.04.2012.

456 B. Skaziński, *Mierzęcín - nagroda Lubuskie Konserwacje 2012*, www.lwzk.pl, 6.04.2012.

NOVOL zorganizował pokazy „Kreatywne Laboratorium dla dzieci”, które cieszyły się dużym zainteresowaniem najmłodszych. Firma wspiera finansowo także organizacje społeczne i kulturalne, jak np.: Unia Wielkopolan, Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne Polska-Ukraina Oddział Poznań, Towarzystwo Miłośników Wilna i Ziemi Wileńskiej z Poznania czy Muzeum Rolnictwa w Szreniawie.

Od wielu lat NOVOL przeznacza również znaczne kwoty na sponsoring, a ponieważ bliski firmie jest duch rywalizacji, pasja i energia tkwiąca w sporcie, dlatego jest partnerem wielkich wydarzeń sportowych. Reklamując się, firma wspiera rajdy samochodowe w ramach Mistrzostw Polski, m.in. rajdowy duet załogi TVN Turbo Łukasz Byśkiniewicz – Maciej Wisłowski, a także współpracuje z Polskim Związkiem Motorowym wspierając jego aktywność na płaszczyźnie wyścigów pojazdów zabytkowych. Akcenty firmowe od wielu lat dostrzec można również na arenach wyścigów żużlowych oraz stadionach piłkarskich w całej Polsce.

NOVOL współpracuje także z lokalnym Stowarzyszeniem Bieg Lwa – Triathlon Lwa. W 2018 r. współpraca z organizatorami tych zawodów kontynuowana jest w ramach 40-lecia firmy.

3.4. Relacje ze środowiskiem naturalnym

Wpływ firmy NOVOL na środowisko naturalne to kolejne zagadnienie należące do priorytetowych obszarów w polityce firmy. Zarząd zadeklarował w niej: „Dążąc do zmniejszenia swojego wpływu na środowisko w celu jego ochrony NOVOL zarządza swoim oddziaływaniem na nie racjonalnie gospodarując zasobami między innymi poprzez minimalizację emisji, powtórne wykorzystanie materiałów oraz zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska z uwzględnieniem cyklu życia produktu”⁴⁵⁷. Praktyczny wymiar zadeklarowanego postępowania to wdrożenie i certyfikowanie Systemu Zarządzania Środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001:2015, a także realizacja międzynarodowego programu prośrodowiskowego Responsible Care („Odpowiedzialność i Troska”) dla firm sektora chemicznego i branż pokrewnych, które dobrowolnie realizują działania na rzecz ochrony środowiska, ochrony zdrowia oraz wzrostu bezpieczeństwa funkcjonowania instalacji wytwórczych. Ponadto zdając sobie sprawę, jak niebezpieczna dla otoczenia może być prowadzona przez NOVOL działalność, w wyniku której są wytwarzane głównie łatwopalne produkty, zakład NOVOL zlokalizowany w Komornikach, podlega przepisom w zakresie przeciwdziałania awariom przemysłowym. Priorytetem firmy są systemy i procedury zapewniające bezpieczeństwo pracowników i otaczającego środowiska. W związku z tym, NOVOL dokonał zgłoszenia, o którym mowa w art. 250 ust. 1 ustawy prawo ochrony środowiska właściwym organom i przekazał im gwarantujący odpowiedni poziom ochrony ludzi i środowiska program zapobiegania awariom, który został pozytywnie oceniony i przyjęty zarówno przez wła-

457 <https://novol.com/polityka-firmy>

ściwy organ Państwowej Straży Pożarnej, jak i wojewódzkiego inspektora ochrony środowiska.

Przykładem proekologicznych działań NOVOL jest także nowatorska inwestycja – budowa dopalacza termicznego z regeneracją ciepła – urządzenia, które nie tylko ogranicza emisję lotnych związków organicznych, ale pozwala również wykorzystać energię odpadową z procesów przemysłowych i procesów spalania. Inwestycja ta jest przedsięwzięciem niekomercyjnym, które po zakończeniu realizacji nie generuje zysków, a jej zadaniem jest poprawa stanu środowiska, ograniczenie uciążliwości oraz negatywnych wpływów działalności przedsiębiorstwa na środowisko.

Kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju i przyjmując na siebie współodpowiedzialność za stan środowiska, NOVOL poprzez liczne działania zapewnia bezpieczeństwo ekologiczne oraz zachowuje walory przyrodnicze otaczającej przestrzeni.

3.5. Międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności w NOVOL - sukcesja

Spółka NOVOL może stanowić wzór do naśladowania dla innych podmiotów, jak powinien przebiegać nie tylko proces międzypokoleniowego transferu wiedzy i umiejętności, ale także w szczególności – przekazania władzy. Jak wspomniano w pierwszej części niniejszego opracowania, 1 lipca 2016 roku nastąpiła zmiana pokoleniowa w Zarządzie NOVOL. Filip Nowakowski, syn Piotra Nowakowskiego przejął obowiązki Prezesa Zarządu, natomiast Paweł Olewiński, bratanek Piotra Olewińskiego przejął od niego obowiązki Wiceprezesa Zarządu NOVOL. Fakt ten miał bardzo uroczystą oprawę – na galę sukcesyjną, która miała miejsce 7 października 2016 r. w Sali Ziemi Międzynarodowych Targów Poznańskich przybyli przedstawiciele władz samorządowych, środowiska akademickiego, przyjaciele, pracownicy i współpracownicy firmy – około 800 gości z całego świata. Jednak przekazanie władzy przedstawicielom drugiej generacji rodzin, które założyły firmę starannie zaplanowano, a przygotowania do sukcesji trwały wiele lat.

Można stwierdzić, że zarówno Filip Nowakowski, jak i Paweł Olewiński dorastali z NOVOL-em. Od najmłodszych lat z relacji rodzinnych poznawali funkcjonowanie firmy, a po podjęciu w niej pracy, przechodzili przez wiele szczebli organizacyjnych, doskonaląc i poszerzając swoją wiedzę w poszczególnych obszarach oraz nabywając umiejętności niezbędne do objęcia stanowisk w Zarządzie NOVOL⁴⁵⁸.

Przekazanie odpowiedzialności za prowadzenie firmy odbyło się w oparciu o plan sukcesyjny, który powstał m.in. w wyniku wizyty Piotra i Filipa Nowakowskich w pewnej rodzinnej firmie w Szwecji, mającej za sobą doświadczenia sukcesji od wielu pokoleń. Zgodnie z opracowanym planem juniorów przygotowujących się do roli następców do-

458 Raport O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów, PwC Polska Sp. z o.o., 2018.

tychczasowego Zarządu NOVOL-u zapoznawano ze szczegółami codziennej pracy seniorów. Poza tym wiele czasu poświęcono na rozmowy o kwestiach, których panowie Filip Nowakowski i Paweł Olewiński nie mieli wcześniej w zakresach swoich obowiązków, a także na wspólne analizowanie realizowanych przez spółkę projektów i dotychczasowych posunięć strategicznych. Ponadto, gdy przy podejmowaniu istotnych decyzji pojawiały się rozbieżności poglądów, mentorzy i sukcesorzy dyskutowali tak długo, aż osiągnęto jednogłośnie. To jedna z wielu zasad, którą założyciele NOVOL przekazali swoim następcom: „jeżeli jeden z zarządzających ma wątpliwości w stosunku do określonych działań, to nie są one podejmowane dopóki obydwie strony nie wypracują konsensusu”⁴⁵⁹. W trakcie procesu sukcesji okazało się, że należy dokonać korekt w pierwotnym podziale zadań i obowiązków przewidzianych dla prezesa i wiceprezesa, jaki wypracowano przez lata, tak by lepiej dopasować je do umiejętności i doświadczeń przedstawicieli młodszego pokolenia. Sukcesorzy sami uznali, że poza poszerzaniem kompetencji podczas codziennej pracy w NOVOL i przy wykorzystaniu doświadczenia mentorów, potrzebują również pogłębienia swojej wiedzy menadżerskiej, a co za tym idzie zdecydowali się podjąć studia podyplomowe na poziomie MBA.

W 2018 r., po dwóch latach od objęcia funkcji prezesa i wiceprezesa przez Filipa Nowakowskiego i Pawła Olewińskiego, założyciele NOVOL nadal są mentorami dla swoich następców, wspierając ich w miarę potrzeb i ze spokojem obserwując kontynuację swojego dzieła. Można więc stwierdzić, że ta ewolucyjna zmiana powiodła się, o czym świadczą dobre wyniki NOVOL.

4. Plany i zamierzenia przedsiębiorstwa na przyszłość

Pasja, szczęście i dużo ciężkiej pracy – tak można również podsumować historię przedsiębiorstwa NOVOL – sukcesu dwóch chemików, którzy stali się przedsiębiorcami kreującymi wizerunek branży chemicznej i lakierniczej w Polsce oraz wyznaczającymi nowe standardy pracy i relacji z interesariuszami firmy. Nieco przypadkowe stworzenie szpachlówki i jej niezwykła popularność w czasach totalnego deficytu, a także niespotykane na tamte czasy podejście do klientów, a następnie do pozostałych interesariuszy firmy przez jej założycieli, otworzyło przed nimi wielkie możliwości oraz stało się dla nich początkiem fascynujących doświadczeń. Piotr Nowakowski i Piotr Olewiński stworzyli tandem świetnie rozumiejących się i dzięki temu pomyślnie współpracujących partnerów, najpierw w trakcie tworzenia pierwszych receptur, a potem w trakcie tworzenia i rozwijania firmy. Obaj od początku byli przekonani, że otwartość, zaufanie i szacunek dla ludzi to klucze do sukcesu i mierzyli wysoko. Wszystkie ich wysiłki zaowocowały przynosząc ponadprzeciętne efekty, a ponieważ przekazanie zarządzania swoim następcom – Filipowi Nowakowskiemu i Pawłowi Olewińskiemu przeprowadzili wzorcowo, o przyszłość firmy i jej udział w tworzeniu lepszego jutra dla nas wszystkich można być spokojnym.

459 Ibidem, s. 14.

Filip Nowakowski i Paweł Olewiński mają świadomość ogromnego wyzwania, przed jakim stanęli i jednocześnie wielkiej odpowiedzialności w związku z przejęciem zarządzania spółką NOVOL. Koncentrując się na kwestiach strategicznych, powoli wprowadzają zmiany organizacyjne, do których przyzwyczajają pracowników i współpracowników⁴⁶⁰. Jednocześnie zamierzają rozwijać sprzedaż produktów NOVOL na kolejnych obszarach, na początku – w USA i Kanadzie⁴⁶¹. Obecni prezesi NOVOL będą starali się pogodzić dalszą ekspansję firmy z jej rodzinnym charakterem, co w ich przekonaniu jest dużą wartością.

Tymczasem, wraz z klientami, pracownikami i innymi partnerami Filip Nowakowski i Paweł Olewiński świętują jubileusz czterdziestolecia NOVOL. „To ważny moment w życiu firmy – jak każdy czterdziestolatek robimy bilans zysków i strat, a mając doświadczenie i znając swoje możliwości, przygotowujemy się do nowych wyzwań⁴⁶² – mówi Filip Nowakowski, Prezes Zarządu NOVOL Sp. z o.o., a Paweł Olewiński, Wiceprezes Zarządu dodaje: „Chcemy iść z duchem czasu, ale nie chcemy robić tego w formie rewolucji. Nadal najważniejsze są dla nas wartości, które są w firmie od zawsze – otwartość, zaufanie, szacunek dla ludzi, którzy z nami pracują, dbałość o środowisko, w którym żyjemy, mieszkamy i pracujemy⁴⁶³.”

Załącznik:

Polityka firmy NOVOL Sp. z o.o.

Misją firmy Novol jest tworzenie, produkowanie i oferowanie klientom kompleksowych rozwiązań (technologia, materiały, szkolenia) dla lakiernictwa samochodowego, wymalowań przemysłowych, flooringu (systemy posadzkowe); zaawansowanych materiałów do tworzenia struktur kompozytowych.

Misja ta realizowana jest poprzez politykę opartą o zasadę zrównoważonego trwałego rozwoju i uwzględniającą potrzeby partnerów: Klientów, dostawców, pracowników, społeczeństwa i właścicieli.

Naszym celem jest takie prowadzenie kontaktów z Klientami i oferowanie im jakości wyrobów i usług satysfakcjonującej w takim stopniu, aby Klienci raz mający kontakt z Novolem zawsze do firmy wracali. Spełnianie wymagań Klientów stanowi podstawę ich satysfakcji.

460 *Ibidem*, s. 14.

461 M. Danielewicz, *Op.Cit.*

462 40-lecie Novol, <https://novol.com/novol-40>

463 *Ibidem*.

Novol pragnie utrzymywać partnerskie relacje z dostawcami korzystne zarówno dla naszych Klientów jak i dostawców.

Novol dba o bezpieczne warunki pracy i warunki rozwoju dla swoich pracowników. W trosce o społeczną integrację i możliwość samorealizacji w pracy osób z niepełnościami, zarówno fizycznymi jak i intelektualnymi, Novol tworzy dla nich odpowiednie warunki zatrudnienia. Novol dba o bezpieczeństwo osób odwiedzających Firmę.

Dążąc do zmniejszenia swojego wpływu na środowisko w celu jego ochrony Novol zarządza swoim oddziaływaniem na nie racjonalnie gospodarując zasobami między innymi poprzez minimalizację emisji, powtórne wykorzystanie materiałów, oraz zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska z uwzględnieniem cyklu życia produktu. W dążeniu do zmniejszania uciążliwości dla otaczającego środowiska, poprawy stanu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia swoich pracowników, a także społeczności lokalnej Novol aktywnie uczestniczy w realizacji międzynarodowego programu Odpowiedzialność i Troska.

Firma dąży w swojej działalności do wysokich standardów w zakresie etyki biznesu. W celu zapewnienia ciągłości realizacji procesów biznesowych i ochrony danych (w tym danych osobowych) Novol zarządza bezpieczeństwem informacji.

Novol zobowiązuje się do spełniania odpowiednich wymagań: zarówno identyfikowanych wymagań Klientów, stron zainteresowanych, jak i wynikających z obowiązującego prawa dotyczącego m.in. wyrobów, odpowiedzialności społecznej i warunków pracy oraz środowiska a także innych mających zastosowanie wymagań.

Dla skutecznego działania oraz osiągnięcia celów firmy ustalane są cele szczegółowe, które podlegają okresowym przeglądom. System zarządzania firmą cechuje podejście procesowe a przyjęte w nim rozwiązania oparte na ocenie ryzyka zmierzają do minimalizacji wystąpienia zagrożeń i/lub ograniczenia ich skutków, a także do wykorzystania i maksymalizacji efektów pojawiających się szans. System zarządzania zawiera mechanizmy ciągłego doskonalenia oparte między innymi o szeroko rozumiane audyty wewnętrzne oraz właściwy nadzór właścicielski nad jednostkami grupy kapitałowej.

Polityka firmy NOVOL podlega okresowemu przeglądowi i aktualizacji.

Prezes Filip Nowakowski
Komorniki, dnia 6 grudnia 2016 r.

Bibliografia:

- 40-lecie Novol, <https://novol.com/novol-40>.
- Bielicka M., 15.30 - koniec pracy. Nie lubią wyścigu szczurów, <http://poznan.wyborcza.pl>, 18 czerwca 2011.
- Bielinis-Kopeć B., Mierzęcin - wojewódzkie obchody Międzynarodowego Dnia Ochrony Zabytków, www.lwzk.pl, 16.04.2012.
- Danielewicz M., Nowe władze w firmie NOVOL, www.gloswielkopolski.pl, 12.10.2016.
- Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red.), WPLYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU I ETYKI BIZNESU NA ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWAMI, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 2007.
- NOVOL. To już 40 lat. Jubileusz polskiego producenta rozwiązań dla lakiernictwa, <https://warsztat.pl>, 08.03.2018.
- NOVOL: ustalenie kosztów materiałów lakierniczych, <http://forumubezpieczen.com>.
- Raport „O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów”, PwC Polska Sp. z o.o. 2018.
- Skaziński B., Mierzęcin - nagroda Lubuskie Konserwacje 2012, www.lwzk.pl, 6.04.2012.
- Sztuka zwyciężania: jak to robią polscy przedsiębiorcy? 2007, ERNST & YOUNG ENTREPRENEUR OF THE YEAR, Harvard Business Review Polska, 2007.
- Świat czeka na nasze produkty i usługi, www.nowytydzien.pl, 25 maja 2016.

Źródła internetowe:

- <http://novol.com/>
- www.facebook.com/NOVOL40/

WSPÓŁTWÓRCA SUKCESU POLSKIEGO RYNKU MLECZNEGO

STUDIUM PRZYPADKU POLMASS S.A., BYDGOSZCZ



1. Historia przedsiębiorstwa na tle rozwoju rynku produkcji mleka w Polsce

POLMASS S.A. powstała w 1986 roku jako spółka akcyjna osób fizycznych i została zaliczona do jednostek gospodarki nieuspołecznionej u schyłku okresu, który umownie przyjęło się nazywać okresem gospodarki centralnie planowanej. Koncepcja biznesu polegała na wielobranżowości, co wynikało z dużej zmienności pogrążającej się w kryzysie gospodarki Polski i nieznanego ryzyka związanego z poszczególnymi branżami. Pomimo stosowanej nazwy – „centralnie planowana” – gospodarka (w momencie powstawania firmy) wchodziła w okres żywiłowego niezrównoważenia, wysokiej inflacji i rosnących roszczeń pracowniczych. Testując model wielobranżowy, przedsiębiorstwo podejmowało próby produkcji ręcznie dekorowanej porcelany, renowacji zabytkowych elewacji i pomników, a także planowało rozpoczęcie produkcji koncentratów paszowych dla krów (nabyło licencję na taką produkcję) oraz rozpoczęcie produkcji katalizatorów samochodowych. Każdy z tych pomysłów z osobna wydawał się obiecujący biznesowo, jednak brak koncentracji na jednym, zasadniczym biznesie (core business) spowodował, że firma nie osiągała celów swojej działalności i niemal została doprowadzona do upadłości. Trudna sytuacja firmy objawiała się niskimi przychodami ze sprzedaży, zaległościami w wypłacaniu wynagrodzeń pracowniczych oraz zadłużeniem wobec budżetu państwa i ZUS⁴⁶⁴. W 1990 roku w POLMASS S.A. dokonano zmiany zarządu i wprowadzono zmianę strategii biznesowej. Przedsiębiorstwo zdefiniowało swój główny obszar działania, którym stała się produkcja koncentratów dla bydła, pozostałe obszary traktując jako uzupełnienie. Z czasem podstawowy obszar biznesu został poszerzony o nowe produkty, a uzupełniające rodzaje działalności stopniowo wygaszano. Sukces wdrożenia nowego produktu, jakim był płynny koncentrat białkowy dla cieląt, wpłynął na zwiększenie wpływów finansowych i w 1992 roku, doprowadził do zawarcia umowy restrukturyzującej zadłużenie. Z czasem przedsiębiorstwo odzyskało pełną płynność finansową, a co za tym idzie zdolności rozwojowe.

Kluczowym odkryciem biznesowym firmy były wnioski wypływające z obserwacji spo-

464 Z. Kotłęga, R. Rataj, POLMASS SA [w:] *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008, s. 273 i dalsze.

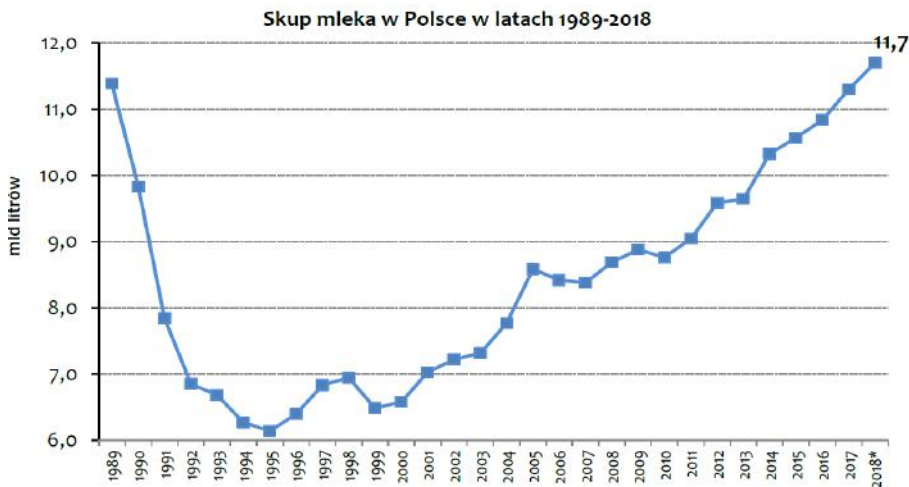
sobów skarmiania cieląt, które prowadziły do zwiększenia efektywności wyspecjalizowanej hodowli mlecznej. Do roku 1990 w Polsce cielęta były, w przeważającym stopniu, skarmiane mlekiem krów (matek), co niewątpliwie było dobre z punktu widzenia organicznej hodowli krów mlecznych, ale było nieekonomiczne i mogło nieść negatywne skutki zdrowotne dla cieląt. W całym cyklu hodowlanym krów mlecznych od urodzenia pierwszego cielęcia dzieli się okresy hodowlane na mleczne i bezmleczne (zasuszenie) i, co oczywiste, najwięcej mleka krowa daje w okresie po urodzeniu cielęcia. Skarmianie w tym czasie cieląt mlekiem krów powoduje ograniczenie wykorzystania mleka na potrzeby przetwórstwa mlecznego (dla ludzi) i wywołuje spadek przychodów hodowców. Zastąpienie tej metody skarmianiem cieląt pełnowartościowymi preparatami mlekozastępczymi, nie tylko zwiększa efektywność hodowli, ale także radykalnie zmniejsza ryzyko przenoszenia się chorób z dorosłych osobników na młode. Ten rodzaj karmienia stosują najbardziej zaawansowane hodowlano kraje świata. Reasumując, kadra POLMASS-u wprowadziła w kraju metodę, za pomocą której można znacznie zwiększyć efektywność hodowli krów mlecznych w Polsce. Chcąc jak najlepiej wykorzystać swoje odkrycie w rozwoju firmy, w pierwszym okresie importowano i dystrybuowano sprowadzone preparaty mlekozastępcze dla cieląt, osiągając w handlu bardzo wysokie rentowności, które umożliwiły spłatę zadłużenia i wygenerowanie rozwoju kapitałowego, w tym inwestycyjnego firmy. Działo się to do momentu, aż firma uruchomiła własną produkcję tego typu preparatów.

O skali sukcesu POLMASS-u może świadczyć fakt osiągnięcia po 2010 roku ponad połowy udziału w krajowym rynku hodowli mlecznej w zakresie skarmiania cieląt preparatami mlekozastępczymi. Produkcja tych preparatów do tej chwili (2018) jest ważniejszym źródłem przychodu przedsiębiorstwa.

Aby uzmysłwić, w jakim zakresie działania POLMASS-u były skorelowane z sukcesem polskiego rynku mlecznego, warto przedstawić podstawowe fakty. W 1989 roku towarowa produkcja mleka⁴⁶⁵ wynosiła ponad 11 mln ton i w dużym stopniu pochodziła z Państwowych Gospodarstw Rolnych. Z drugiej strony było bardzo dużo małych producentów mleka, posiadających jedną lub kilka krów. Duże prywatne hodowle mleczne nie były liczne. Po upadku PGR-ów w 1995 roku produkcja towarowa mleka spadła o ponad 45%, czyli do nieco ponad 6 mln ton. Od roku 1996 następowała stopniowa odbudowa towarowej produkcji mlecznej. Została ona znacznie przyspieszona po akcesji Polski do UE w 2004 roku. W 2018 roku, zgodnie z prognozami Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa, produkcja towarowa mleka przekroczy poziom z 1989 roku i będzie o niemal 85% większa niż w roku 1995. Bezsporne jest więc, że wraz z odbudową produkcji mlecznej, udział POLMASS-u w dostarczaniu karmy dla cieląt rósł, co uwalniało dostawę mleka do mleczarni. Zmiany w towarowej produkcji mleka obrazuje Wykres 1.

465 Czyli sprzedana do zakładów przetwórstwa mlecznego.

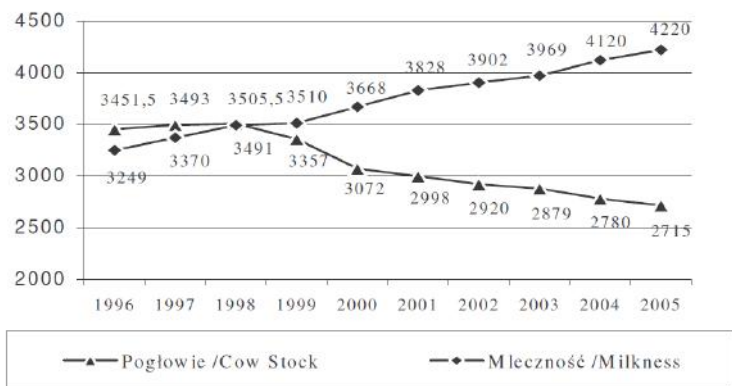
Wykres 1. Skup mleka w Polsce w latach 1989-2018.



Źródło: Cyt. za: Rynek mleka i produktów mlecznych, Biuro Analiz i Strategii Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa, 2/2018.

Kolejna bardzo interesująca obserwacja dotyczy pogłowia krów mlecznych. Jak pokazuje Wykres 2, na przestrzeni lat 1996-2005 pogłowie to spadło z 3,41 mln krów do 2,72 mln krów, a mleczność krów rosła z 3452 do 4220 litrów, co oznacza wzrost produkcji towarowej z jednej krowy. Dane te przedstawia Wykres 2.

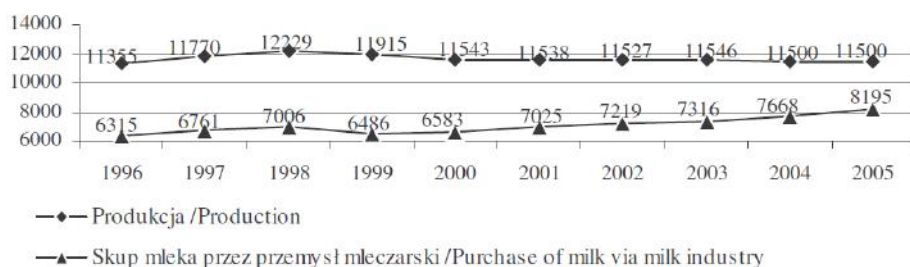
Wykres 2. Pogłowie krów (tys. szt.) i mleczność (l) w latach 1996-2005.



Źródło: Cyt. za: W. Łukasiński, Rynek mleka i jego przetworów w Polsce w latach 1996-2005, Żywność. Nauka. Technologia. Jakość. 2006, 3 (48), s. 118-128.

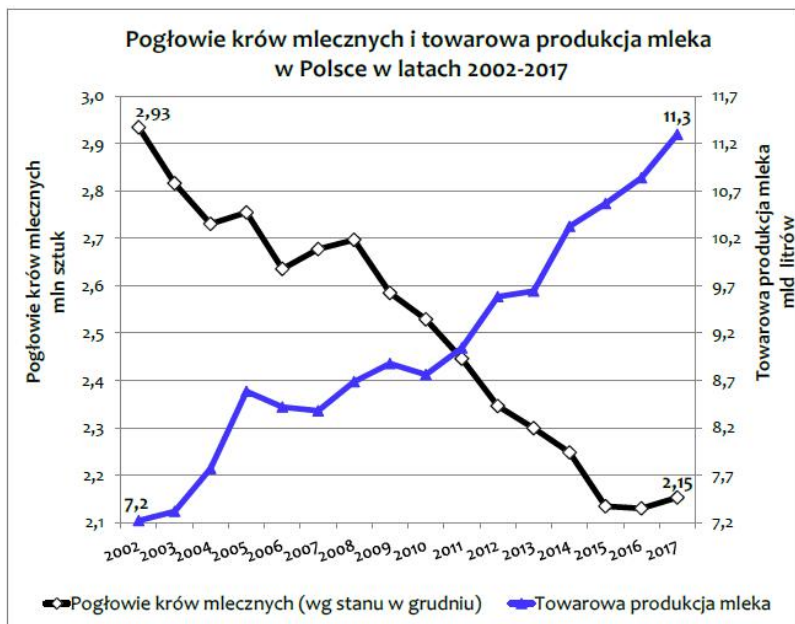
Kolejna kwestia związana z rynkiem mlecznym dotyczy systematycznego wzrostu towarowej produkcji mleka w relacji do produkcji ogółem. Na podstawie dostępnych danych wyraźnie widać, że coraz mniej mleka produkowano na własne potrzeby rolników, w tym i skarmiania cieląt. Towarowość produkcji mlecznej wzrosła z 55,6% do 71,3%. Oznacza to radykalny spadek wykorzystania mleka na potrzeby własne rolników. Proces ten wynikał z wypadania z produkcji mleka małych gospodarstw rolnych oraz z koncentracji produkcji mlecznej w średnich i dużych hodowlach. Te średnie, a zwłaszcza duże hodowle mleczne mogły zastępować krowie mleko do skarmiania cieląt preparatami mlekozastępczymi z POLMASS-u. Obserwacje te obrazuje Wykres 3.

Wykres 3. Wielkość produkcji i skupu mleka przez przemysł mleczarski w latach 1996-2005.



Źródło: Cyt. za: W. Łukasiński, Rynek mleka i jego przetworów w Polsce w latach 1996-2005, Żywność. Nauka. Technologia. Jakość. 2006, 3 (48), s. 118-128.

Analizując rynek produkcji mleka w Polsce można zaobserwować postępujący wzrost mleczności krow, przy spadku ich liczby oraz radykalnym wzroście towarowej produkcji mleka. Zmiany te obrazuje Wykres 4 dotyczący lat 2002-2017.

Wykres 4. Pogłowie krów mlecznych w latach 2002-2017.

Źródło: Cyt. za: Rynek mleka i produktów mlecznych, Biuro Analiz i Strategii Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa, 2/2018.

Dane statystyczne dowodzą, że ekspansji POLMASS-u na rynku mlekozastępczych preparatów dla cieląt⁴⁶⁶ towarzyszyły na przestrzeni lat 1996-2017: 1) znaczący wzrost mleczności krów, 2) spadek pogłowia krów mlecznych, 3) koncentracja hodowli w średnich i (zwłaszcza) dużych gospodarstwach hodowlanych. W okresie 1989-2017 nastąpiła niemal całkowita wymiana genetyczna stada krów, a polskie stada zostały uszlachetnione przez zastosowanie materiału genetycznego z najbardziej zaawansowanych hodowli na świecie. Znacząco spadło też skarmianie cieląt mlekiem i obecnie ogranicza się do gospodarstw małych i części gospodarstw średnich. W roku 1989 pogłowie krów wynosiło 4,99 mln sztuk, a towarowa produkcja mleczna wynosiła 11,39 mln ton. W 2017 roku 2,15 mln krów dało 11,3 mln ton towarowej produkcji mleka, co oznacza wzrost towarowej mleczności krów⁴⁶⁷ z 2283 kg mleka do 5256 kg w przeliczeniu na jedną sztukę. Można więc z dużym przekonaniem dowodzić, że sukces polskich hodowców w zakresie zwiększania towarowej mleczności krów był wsparty dostawami materiałów do produkcji hodowlanej POLMASS-u w stopniu, który uzasadnia prawdziwość tezy o roli tego przedsiębiorstwa we współtworzeniu sukcesu polskiego

466 Przedsiębiorstwo szacuje, że co najmniej 50% cieląt w Polsce jest skarmianych jego preparatami.

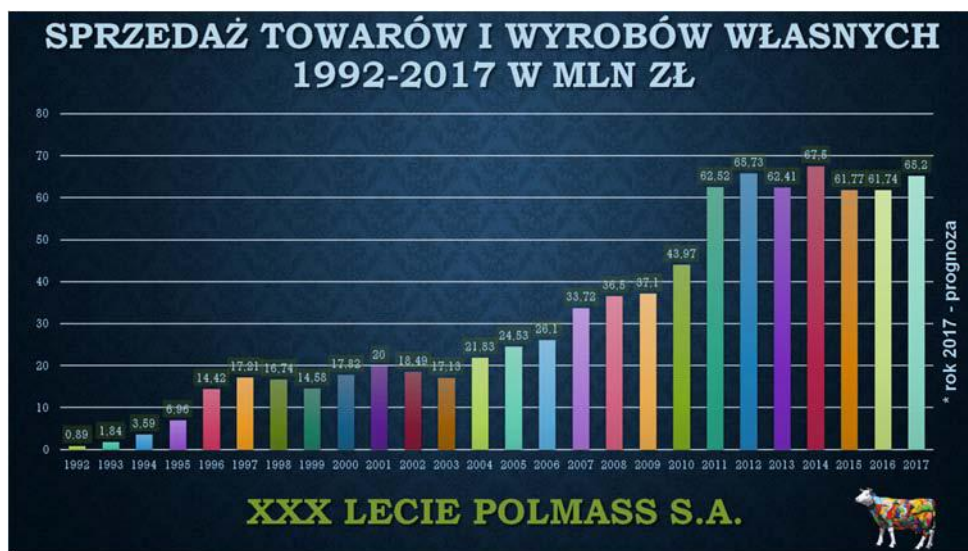
467 Czyli liczby kg mleka sprzedanych przez hodowców do zakładów przetwórstwa mleka.

rynku produkcji mlecznej. Z punktu widzenia ekonomicznego można stwierdzić, że polski rynek mleczny potrzebował większej efektywności dla zapewnienia sobie stabilnego rozwoju, a POLMASS dostarczał i nadal dostarcza rynkowi część tej efektywności.

2. Rozwój firmy i główne osiągnięcia przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo POLMASS S.A. osiągnęło niewątpliwy sukces w zakresie upowszechnienia wyżywienia mlekozastępczego cieląt i w sposób znaczący przyczyniło się do zwiększenia efektywności polskich hodowli bydła mlecznego. W ramach głównego zakresu biznesu firmy, już w 1991 r. rozpoczęto prace związane z wdrażaniem probiotyków, a także dodatków do pasz, które ułatwiały kisenie pasz objętościowych dla bydła. Poniżej przedstawiono wykres pokazujący dynamikę przychodów ze sprzedaży w latach 1992-2017.

Wykres 5. Dynamika sprzedaży przedsiębiorstwa POLMASS S.A. w latach 1992-2017



Źródło: prezentacja z okazji XXX-lecia przedsiębiorstwa.

Rozwój biznesu przedsiębiorstwa POLMASS S.A. po roku 1990 wyznaczały następujące ważne przedsięwzięcia i kamienie milowe⁴⁶⁸:

- ~ **1986** – założenie spółki POLMASS S.A.
- ~ **1987-1990** – rozpoczęcie produkcji płynnych koncentratów do żywienia krów mlecznych (licencja SSV Development, Turku, Finlandia oraz następnie niemiecko-francuskiej firmy Lactina).

468 R. Iwański, *Polmass więcej niż żywienie* [w:] *Hodowla i Chów Bydła* [za:] <http://holstein.pl/2017/12/04/polmass-wiecej-niz-zywienie/>

- **1988** – uruchomienie dystrybucji, chemicznych preparatów do zakiszania pasz Ensimax i Graintona, produkowanych na licencji firmy z Turku.
- **1991** – import i sprzedaż pierwszych preparatów mlekozastępczych dla cieląt.
- **1991-1999** – przenoszenie na grunt polski zachodnich technologii odchowu bydła i cieląt: setki szkoleń, seminariów i konferencji z udziałem setek hodowców.
- **1992** – wprowadzenie nowej generacji probiotycznych środków do konserwacji pasz objętościowych na bazie bakterii kwasu mlekowego szwedzkiej firmy Medipharm.
- **2000-2010** – modernizacja zdolności wytwórczych i wprowadzanie docelowej gamy produktów, certyfikacja ISO i GMP, rozpoczęcie działalności eksportowej.

W tym okresie:

- **2002** – budowa nowoczesnej instalacji do produkcji preparatów mlekozastępczych;
- **2005** – rozbudowa zakładu w Bydgoszczy.
- **2011-2018** – stworzenie nowoczesnych platform do przekazywania i ugruntowywanie wiedzy klientów oraz nowoczesnego systemu zarządzania jakością; doskonalenie systemów zarządzania relacjami z klientami; rozpoczęcie produkcji podstawowej produktów oferowanych pod innymi markami przez partnerów biznesowych POLMASS-u.
- **2015-2018** – kolejna faza rozbudowy zakładów przy wykorzystaniu środków unijnych.

W efekcie, w 2018 roku przedsiębiorstwo może poszczycić się bogatą ofertą produktowo-usługową, w skład której wchodzi następujące produkty i usługi:

Produkty dla cieląt obejmujące preparaty mlekozastępcze i witaminowe:

- POLMASS MILK RED FULL,
- POLMASS MILK RED POWER,
- POLMASS MILK,
- MLEKOWIT,
- PRIMOLAC,
- VITALAC,
- VITALAC z SIEMIENIEM LNIAANYM,
- EKOLAC.

Produkty dla bydła, obejmujące mieszanki witaminowo-mineralne:

- VITAMIXY – różne mieszanki, w zależności od potrzeb rozwojowych krów mlecznych.

Produkty do zakiszania – obejmujące INOKULANTY (dodatki w procesie kiszenia paszy, które poprawiają jej właściwości żywieniowe i zdrowotne dla zwierząt). Ilość wykorzystania dodatków dobierana jest indywidualnie przy zastosowaniu do analiz

specjalistycznej aparatury – przenośnego laboratorium AGRI NIR.

- POLMASIL,
- POLMASIL EXTRA,
- POLMASIL BUCHNERI,
- POLMASIL CORN,
- POLMAZYM PREMIUM.

Podstawą wykorzystania produktów firmy POLMASS jest indywidualny dobór produktów i dawek w zależności od specyfiki stada, wykorzystywanego sposobu żywienia, a także warunków prowadzenia hodowli. Oznacza to, że doradcy firmy analizują sytuację w hodowli, wskazują na racjonalny zakres potrzeb, dokonują kalkulacji opłacalności stosowania preparatów, a następnie pokazują możliwości ich wykorzystania. Hodowcy mają pełną możliwość sprawdzenia, na ile kalkulacje przygotowywane przez doradców rzeczywiście zwiększają efektywność hodowli. W efekcie POLMASS S.A. nie jest tylko dostawcą preparatów dla zwierząt, ale dostawcą, który ma realny wpływ na opłacalność hodowli bydła mlecznego oraz zdrowotność młodych zwierząt gospodarskich.

Głównym osiągnięciem biznesowym przedsiębiorstwa w latach 1991-2018 był ogromny wysiłek włożony w pracę edukacyjną oraz produkcyjno-rozwojową, które z jednej strony doprowadziły do zaprojektowania i produkcji oryginalnych polskich preparatów do skarmiania bydła, a z drugiej umożliwiły nauczenie hodowców, jak te preparaty stosować, aby podnosić opłacalność hodowli bydła mlecznego. To osiągnięcie współtworzyło sukces polskiego rynku mlecznego.

3. Praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności POLMASS S.A.

Jak wykazał Z. Kotłęga zwiększenie aktywności prospołecznej POLMASS-u było związane z pojawieniem się trwałej rentowności firmy⁴⁶⁹. Młode przedsiębiorstwa na dorobku zmuszone są dozwalać swoją aktywność na rzecz społeczeństwa, do momentu pokonania podstawowych problemów fazy rozwojowej, czyli problemów z płynnością i z rentownością. Kiedy przedsiębiorstwo staje się rentowne i ma płynność finansową, to może pozwolić sobie na większe działania w zakresie wydatkowania funduszy na kształtowanie długoterminowych relacji z interesariuszami. Zgodnie z filozofią przedsiębiorstwa, najważniejszą grupę interesariuszy stanowią klienci POLMASS-u, czyli hodowcy bydła mlecznego. Interesariusze ci są, podobnie jak POLMASS S.A., przedsiębiorcami, którzy kierują się kryterium efektywności ekonomicznej.

469 Z. Kotłęga, R. Rataj, Op.Cit., s. 273 i dalsze.

3.1. Relacje z klientami. Inwestowanie w klientów i rozwój rynku

Jak już wspomniano, biznes POLMASS S.A. nie polega tylko na komponowaniu mieszanek i ich produkcji, ale także na przekazywaniu hodowcom wiedzy i umiejętności w zakresie ekonomicznego prowadzenia hodowli zwierząt, co w praktyce firmy dzieje się poprzez doradztwo żywieniowe prowadzone przez przedstawicieli firmy. POLMASS wychodzi z założenia, że „Nadrzędnym celem każdego gospodarstwa jest posiadanie zdrowego stada, wysokiej wydajności mlecznej oraz uzyskanie świetnych wyników ekonomicznych”⁴⁷⁰. Przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę z zakresu żywienia od przodujących gospodarstw hodowlanych, w tym od ośrodków hodowli zarodowej. Jak POLMASS podaje na swojej stronie internetowej: „Kluczowym elementem pracy doradczej jest analiza gospodarstwa. Oceniana jest obecna sytuacja stada pod kątem warunków utrzymania, żywienia i wydajności. POLMASS wspiera hodowców w zarządzaniu hodowlą w zakresie doradztwa żywieniowego. [W szczególności] doradcy przedsiębiorstwa analizują:

- możliwości podziału na grupy żywieniowe z uwzględnieniem wielkości stada,
- system utrzymania zwierząt,
- spodziewaną wydajność,
- możliwości technicznych gospodarstwa,
- bazę paszową⁴⁷¹.

Jak wskazuje przedsiębiorstwo, doradcy komponują dawki pokarmowe dla zwierząt, kierując się kryteriami stabilności, maksymalnego wykorzystania składników pokarmowych a także ich zdrowotności. W swojej pracy doradcy POLMASS-u wykorzystują między innymi programy żywieniowe: niemiecki Hybrimin oraz amerykański AMTS, a także przenośne laboratorium Agri-Nir, które służy do badania wartości pokarmowej kiszzonek i analizy pasz. Ponadto specjaliści POLMASS-u korzystają z kamery termowizyjnej, dzięki której łatwiejsze jest wykrycie miejsc, gdzie zagrzewa się kiszonka. Co pozwala wykazać ewentualne błędy w technologii produkcji kiszzonek. W efekcie cały system doradczy pozwala na „precyzyjne wyliczenie dawek pokarmowych skrojonych do indywidualnych potrzeb gospodarstwa”⁴⁷². Wydaje się, że tego typu działanie znacznie wykracza poza zakres typowego doradztwa sprzedażowego i obejmuje elementy profesjonalnej wiedzy rolniczej i ekonomicznej. Opisane działania mają charakter perspektywicznej inwestycji w klienta i opierają się na budowie długoterminowej relacji marketingowej. W takim ujęciu sprzedawcy nie zależy na osiągnięciu maksymalnego zysku w krótkim okresie, ale na maksymalizacji opłacalności współpracy w trakcie całej długoterminowej relacji z klientem.

Jedną z metod pozwalającą na zaoferowanie klientom szczególnych korzyści jest zali-

470 Strona internetowa POLMASS S.A.: <http://polmass.eu/>, zakładka: Strefa doradztwa.

471 Ibidem.

472 Ibidem.

czenie ich do tzw. klientów kluczowych. W teorii zalicza się do nich, zgodnie z obserwacjami Pareto, około 20% ogółu klientów, którzy w sumie przynoszą firmie około 80% dochodu. POLMASS do kluczowych klientów zalicza tych, którzy: „będą brali udział w realizacji długofalowej strategii przedsiębiorstwa. Cała sfera marketingu przedsiębiorstwa jest ukierunkowana na odkrywanie potencjałów klientów, którzy zostają w szczególności zaliczeni do tzw. autoryzowanych klientów”⁴⁷³. Do tej grupy zalicza się hodowców, którzy regularnie zamawiają produkty POLMASS-u i przekraczają ustalone graniczne wielkości obrotów rocznie.

POLMASS do budowania więzi z klientami wykorzystuje również różnego rodzaju działania promocyjne, w tym konkursy dla klientów. Ostatni konkurs został przeprowadzony z okazji jubileuszu trzydziestolecia POLMASS-u i dotyczył wiedzy hodowlanej oraz wiedzy na temat firmy. W relacjach z klientami przedsiębiorstwo wykorzystuje również inne działania, które mają na celu podkreślenie długoterminowej więzi z hodowcami. Niemniej jednak kluczowe są dwa aspekty relacji z hodowcami: doradztwo żywieniowe oraz inwestowanie w wiedzę i umiejętności hodowców.

3.2. Innowacyjność POLMASS-u jako wkład do budowy krajowego potencjału innowacyjnego

Można postawić pytanie, na ile innowacyjność jest czynnikiem budującym dobre relacje z interesariuszami, czyli elementem CSR. Według nowoczesnej koncepcji otwartych ekosystemów biznesowych, przedsiębiorstwa które tworzą szanse dla swoich kooperantów (czyli otwierają im możliwości zarabiania) i dzielą się z nimi dochodami z pewnością są społecznie odpowiedzialne. W tym kontekście działalność POLMASS-u, która zapewnia osiągnięcie przynajmniej dwukrotnych oszczędności przy skarmianiu cieląt preparatami mlekozastępczymi, w porównaniu do skarmiania mlekiem jest społecznie odpowiedzialna (również poprzez utrzymywanie umiarkowanych cen).

S. Stern, M. Porter, J. Furman w swojej historycznej pracy „The Determinants of National Innovation Capacity”⁴⁷⁴ wskazują na czynniki, które decydują o miejscu poszczególnych krajów w światowym rozwoju technologicznym. Wspominają oni na przykład, że o sukcesie rozwoju technologicznego w poszczególnych krajach w dużym stopniu decyduje polityka rządowa oraz wielkość nakładów na B+R. Rozwój POLMASS-u jest więc w znacznym stopniu zaprzeczeniem tych, obecnie już nieco przestarzałych poglądów, na przyczyny sukcesu rozwoju technologicznego kraju. W Polsce, w najważniejszych dla rozwoju POLMASS-u latach 90-tych, niemal nie było polityki innowacyjnej, a nakłady na B+R odzwierciedlone w liczbie patentów, nie znajdują zastosowania w tej branży, ponieważ produkty POLMASS-u nie mogą być patentowane. Jedynym skutecznym narzędziem firmy jest więc zachowanie tajemnicy produkcyjnej oraz para-

473 Ibidem.

474 S. Stern, M. Porter, J. Furman, *The Determinants of National Innovation Capacity*, NBER Working Paper No 7875, Cambridge 2000.

doksalnie, utrzymywanie umiarkowanych cen.

Jak wskazuje koncepcja 5 sił konkurencji M. Portera, najlepszym rodzajem przewagi konkurencyjnej w biznesie międzynarodowym jest przewaga kosztowa. Ten rodzaj przewagi implikuje, że firma w warunkach konkurencji rynkowej i porównywalnych cen produktów, ma niższe koszty i, o co chodzi w biznesie, generuje większą marżę zysku. W efekcie firma dysponuje wolną gotówką w wymiarze większym niż konkurenci, co pozwala jej zrealizować każdy manewr strategiczny, jak na przykład inwestować w rozwój technologii. Przynajmniej od połowy lat 90-tych POLMASS realizuje tego typu strategię oraz stara się zapewnić podobnego rodzaju korzyści konkurencyjne polskim hodowcom bydła mlecznego. A to wymaga stosowania umiarkowanych cen.

Z punktu widzenia technologii biznes POLMASS-u polega w ujęciu ogólnym na:

- układaniu oryginalnych kompozycji składników,
- tworzeniu i wyprodukowaniu produktów,
- testowaniu skuteczności produktów,
- ustaleniu zapotrzebowania i ekonomiki wykorzystania pasz w poszczególnych hodowlach,
- dostarczeniu produktów do hodowców,
- monitorowaniu wykorzystania i w rezultacie na zapewnieniu długookresowej efektywności skarmiania zwierząt i efektywności hodowli.

W latach 2016-2018 przedsiębiorstwo miesięcznie produkowało około 900 ton specjalistycznych preparatów paszowych, co nie jest skalą masową (np. w porównaniu do produkcji pasz pełnoporcjowych dla dorosłych zwierząt), ale wystarczającą do zaspokojenia potrzeb około połowy rynku bydła mlecznego w segmencie skarmiania cieląt.

POLMASS od samego początku funkcjonowania był zorientowany na stosowanie zaawansowanych technologii. W ramach rozwijania technologii wybudowano, obecnie kilkakrotnie już modernizowany, zakład w Bydgoszczy, a realizowane w nim inwestycje zmierzały do automatyzacji produkcji oraz zwiększenia wydajności pracy. Ponadto inwestowano w laboratorium, w którym opracowywano receptury produktów, a także w sprzęt dla doradców hodowlanych (np. mobilne laboratoria).

Jak można przeczytać na stronach internetowych przedsiębiorstwa⁴⁷⁵, jednym z ostatnich osiągnięć w tym zakresie było opracowanie oraz opatentowanie przez POLMASS w 2016 roku dwóch wynalazków. Były to: „1. Urządzenie podające i drukujące, zwłaszcza do worków, zgłoszenie Nr 419039; 2. Układ transportu opakowań, zwłaszcza worków do paletyzatora, zgłoszenie Nr P.419063. W tym samym roku przedsiębiorstwo zaprojektowało, wykonało i wdrożyło technologię prowadzenia prac badawczo rozwojowych nowych

475 Wszystkie cytaty w tym punkcie zostały oparte na danych przedsiębiorstwa, a ich źródłem są strony internetowe przedsiębiorstwa oraz wywiad dla czasopisma fachowego: R. Iwański, Op.Cit.

produktów poprzez uruchomienie prototypowej linii mieszania na bazie mini mixera o pojemności 3 litry, wykonanego we własnym zakresie w skali 1:7,5, odwzorowującego warunki mieszania linii produkcyjnej w skali laboratoryjnej. Pozwoliło to na znaczne zwiększenie liczby prób tworzenia i oceny nowych preparatów mlekozastępczych jak i mieszanek uzupełniających bez angażowania w prace badawcze linii produkcyjnej jak też znaczne ograniczenie strat surowców używanych do prób”.

W ramach postępu technologicznego firma „POLMASS S.A. wymienia również poszczególne elementy linii produkcyjnej na nowe urządzenia tzw. „samoczyszczące”, co przy produkcji preparatów mlekozastępczych jest bardzo istotne – brak kros kontaminacji pomiędzy partiami i szarżami”.

Ponadto przedsiębiorstwo stale inwestuje w system informatyzacji. Według dyrektora zakładu preparatów paszowych R. Szumigłowskiego: „System informatyzacji wprowadzony w (...) zakładzie umożliwia śledzenie procesu produkcji od wjazdu surowców na teren zakładu, ich przemieszczania na liniach produkcyjnych, aż do dostarczenia wyrobu do odbiorcy. Wiemy, który surowiec trafił do konkretnego opakowania, wiemy także, kto to opakowanie zakupił. Wpisujemy się tym sposobem w łańcuch od pola do stołu. Dla uzyskania najwyższej dokładności w zarządzaniu cyklem produkcyjnym oznaczone big-bagi mają ściśle określone miejsce w magazynie, dzięki czemu kierownik produkcji w każdej chwili potrafi określić, w jakim miejscu szukać jakiego surowca, a następnie wykorzystywać je do tworzenia gotowych preparatów”.

Według dyrektora marketingu L. Mazur: „Jedną z najważniejszych zasad produkcji w firmie POLMASS jest zagwarantowanie całkowitego bezpieczeństwa produktów dostarczanych do klientów. System zabezpiecza przed pomyłkami pracowników, a równocześnie pracownicy nadzorując system informatyczny sprawdzają, czy odpowiednie automatyzowane procedury są wykonywane we właściwy sposób. Odpowiednia organizacja produkcji zabezpiecza jakość już na poziomie pojedynczej szarży”.

3.3. Jakość i stabilność preparatów żywieniowych, jako czynnik bezpieczeństwa zdrowotnego zwierząt hodowlanych

Wysoki poziom technologiczny POLMASS-u współgra z dbałością o jakość produktów i bezpieczeństwo procesu technologicznego. Jak wskazuje przedsiębiorstwo⁴⁷⁶: „Podstawowym założeniem polityki jakości firmy POLMASS S.A. jest dbałość o bezpieczeństwo produkowanych pasz, przy świadomości, że przekłada się to na bezpieczeństwo żywności. Założenie to realizowane jest poprzez przestrzeganie zasad dobrej praktyki produkcyjnej i higienicznej, korzystanie z najlepszych dostępnych technologii oraz ciągłe podnoszenie kwalifikacji personelu. Stosujemy się też do wszystkich wymagań

476 Cytaty w tym punkcie oparte są na danych przedsiębiorstwa.

prawnych obowiązujących wytwórców pasz^{m477}.

POLMASS jest najstarszą w kraju firmą zajmującą się technologią sporządzania pasz objętościowych dla bydła. Obecnie (2018) przedsiębiorstwo funkcjonuje według norm GMP+ i ISO 22000:2006. Jak wskazuje firma: „System produkcji firmy POLMASS jest skonstruowany w taki sposób, aby zapewniał najwyższą jakość produkowanych preparatów. Monitorowanie rozpoczyna się już na etapie przyjmowania surowców. Dokładna kontrola ilości i jakości wszystkich dostarczanych do [...] firmy towarów od ponad 300 dostawców z Polski i zagranicy powoduje, że w następnych etapach produkcji można we właściwy sposób nimi zarządzać. Każda dostarczana partia surowca jest dokładnie badana w (...) laboratorium. Sprawdzona zostaje wilgotność, przesiew, system porównuje barwę, a następnie zabezpiecza próbki do badania zewnętrznego i próbki archiwalne. Wszystkie partie posiadają pełną dokumentację i są wprowadzane do systemu komputerowego, a każdy big-bag oznaczony jest kodem kreskowym w bardzo czytelny sposób (...).

Wśród standardów GMP+, POLMASS S.A. bierze udział w dwu etapach w całym łańcuchu procesu:

- GMP B1, który określa w jaki sposób powinno się produkować i hodować pasze dla zwierząt i inne produkty przeznaczone na żywność. Ten standard określa również zasady, w jaki sposób te pierwsze wyhodowane produkty powinny być przetwarzane, aby uzyskać wysoką jakość pożywienia.
- GMP B3 – jest to standard który wdraża w życie sprzedaż produktów, a w dalszym etapie dotyczy gromadzenia w magazynach różnego rodzaju pasz i innych produktów żywnościowych.
- GMP+ oznacza przede wszystkim bezpieczeństwo i gwarancję, że firma POLMASS S.A. stosuje dobre praktyki i karmi zwierzęta tylko paszami o najwyższej jakości, która jest wcześniej odpowiednio dokładnie przebadana^{m478}.

Podejmowane przez przedsiębiorstwo działania w zakresie zapewnienia jakości pozwalają na produkcję sprawdzonych preparatów o stabilnych parametrach i o bardzo wysokim poziomie bezpieczeństwa, które zwierzęta chętnie spożywają. O skuteczności polityki zapewniania jakości świadczyć może fakt, że w całej historii przedsiębiorstwa nigdy nie doszło do zagrożenia bezpieczeństwa zwierząt i wykorzystywane preparaty nigdy zwierzętom nie zaszkodziły.

3.4. Inwestowanie w pracowników

Społecznie odpowiedzialny charakter działań POLMASS S.A. wynika w dużym stopniu ze specyfiki jego biznesu. Jak wspomniano wcześniej działalność przedsiębiorstwa

477 Wypowiedź Prezesa Zarządu Polmass S.A. Z. Kotłegi z 2015 roku na temat zasad Polityki Jakości w przedsiębiorstwie.

478 Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa.

długofalowo wspiera efektywność hodowli bydła mlecznego w Polsce, co zapewnia stabilność rynków. Jednak takie makroekonomiczne sformułowanie mogłoby umniejszać rolę pracowników przedsiębiorstwa w osiągnięciu tego sukcesu, ponieważ wyniki POLMASS-u wynikają nie tylko z mądrej strategii menedżerskiej, ale także z roli, jaką w osiąganiu celów przedsiębiorstwa odgrywa praca i zaangażowanie jego pracowników. Biznes POLMASS-u w dużym stopniu opiera się na zaufaniu, którego podstawy powstają podczas kontaktu doradcy przedsiębiorstwa i hodowcy bydła mlecznego, realizowanego w celu przeprowadzania weryfikacji analityczno-doradczej. Jakość i skuteczność żywieniowa produktów POLMASS-u są w budowie tej relacji bardzo ważne, jednak porównywalnie istotne są umiejętności doradcy w zakresie dokonania prawidłowej kalkulacji zapotrzebowania zwierząt na pokarm, a także jego umiejętności w przekazywaniu wiedzy hodowcom w zakresie żywienia cieląt. W trakcie kontaktów z hodowcą doradcy mają wystarczająco dużo czasu, aby zająć się problemami związanymi z konkretną hodowlą, aż do momentu, kiedy wspólnie z hodowcą uda się problemy żywienia cieląt rozwiązać.

Bardzo ważną rolę w całym procesie budowy zaufania pełnią również:

- pracownicy produkcji, dbający o wysoką jakość produktów;
- pracownicy laboratorium, którzy opracowują nowe produkty i monitorują ich jakość;
- pracownicy back office, którzy dbają o prawidłowość prowadzenia biznesu;
- a także pracownicy marketingu, których zadaniem jest dbałość o dobrą współpracę z szeroko rozumianym rynkiem.

Znaczenie pracowników technologicznych jest kluczowe dla przedsiębiorstwa, ponieważ zapewnia wysoki poziom innowacyjności produkcji. Każdy audytor, kontroler czy gość wizytujący przedsiębiorstwo może odnieść wrażenie, że każdy pracownik przedsiębiorstwa ma świadomość, jak ważny jest dla przedsiębiorstwa i że dokładnie zna swoje miejsce w całym układzie biznesowym.

Kadra menedżerska POLMASS-u rozumie kluczowe znaczenie pracowników w procesie biznesowym i dba o zapewnienie odpowiednich warunków pracy i płacy. Ponadto, jednym z celów kierownictwa jest wypracowanie wśród pracowników przeświadczenia, że zdanie pracownika ma znaczenie, a wpływ poszczególnych pracowników na osiąganie celów przedsiębiorstwa jest znaczący i doceniany. Przedsiębiorstwo zapewnia swoim pracownikom wynagrodzenia przewyższające poziom średniej płacy w przemyśle paszowym. Przedsiębiorstwo dba, aby wynagrodzenia były godne, ale ma świadomość zarówno regionalnego oraz branżowego poziomu wynagrodzeń, jak i faktu, że w rolnictwie poziom wynagrodzeń nie jest zbyt wysoki. To umiarkowanie z pewnością buduje wiarygodność wśród hodowców i partnerów z branży rolniczej i paszowej. Z drugiej strony przedsiębiorstwo stara się zagwarantować pracownikom bardzo dobre warunki pracy. Niemal na wszystkich stanowiskach pracy zapewniono rozwiązania techniczne i ergonomiczne pozwalające w pełni osiągać wyznaczone cele, przy racjonalnym po-

ziomie intensywności pracy. Dotyczy to zarówno miejsc pracy na produkcji, w laboratorium, na stanowiskach administracji, jak i na stanowiskach mobilnych.

Przedsiębiorstwo przywiązuje też dużą wagę do zapewnienia dobrego klimatu pracy, który budowany jest między innymi poprzez inwestowanie w rozwój zawodowy pracowników. Przykładowo w 2015 roku POLMASS przeznaczył na szkolenia niemal 60 tys. złotych. Poza szkoleniami typowo zawodowymi, przedsiębiorstwo dofinansowuje szkolenia językowe oraz studia doktoranckie i podyplomowe. Przedsiębiorstwo zapewnia także pracownikom dodatkowy pakiet usług zdrowotnych w lecznicy „LUX-MED”. Opieką na preferencyjnych warunkach objęci są pracownicy z minimum rocznym stażem pracy w POLMASS oraz ich rodziny. Przedsiębiorstwo organizuje również szereg przedsięwzięć z zakresu budowy integracji pracowniczej, czego przykładem są choćby bardzo lubiane przez pracowników coroczne wyjazdy na grzybobrania. Oczywiście podane tutaj przykłady nie wyczerpują bogatego katalogu działań POLMASS na rzecz pracowników, warto jednak jeszcze raz podkreślić dwa zasadnicze kierunki propracownicze: docenianie pracowników oraz dawanie im możliwości wykazywania się własną inicjatywą i przedsiębiorczością.

3.5. Działalność prospołeczna przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo jest aktywne nie tylko w obrębie swojej branży i bezpośrednio związanych z nią interesariuszy, ale działa również w szerszym wymiarze. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w przynależności do organizacji przedsiębiorców. Wśród organizacji, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje lub do których należy są: Stowarzyszenie Eksporterów RP, Izba Przemysłowo-Handlowa, Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, Pracodawcy Pomorza i Kujaw.

Przedsiębiorstwo prowadzi działalność prospołeczną, która jest skierowana do organizacji lokalnych, ogólnopolskich, a nawet międzynarodowych. Przedsiębiorstwo w ostatnim dziesięcioleciu przeznaczyło setki tysięcy złotych na działania charytatywne, imprezy kulturalne oraz przedsięwzięcia edukacyjne, a także na inicjowanie aktywności społecznej, wyznaczanie nowych trendów i kierunków w pomocy drugiemu człowiekowi.

W 2016 roku POLMAS S.A. dofinansowała ponad dwadzieścia podmiotów, które zrealizowały pięćdziesiąt różnych zadań społecznych i przekazała w formie dotacji ponad 100.000 złotych. Wśród organizacji, które firma wspierała w 2016 roku były m.in.: Polski Czerwony Krzyż, Związek Harcerstwa Rzeczypospolitej, Fundacja Zdażyć z Pomocą, Fundacja Pomocy Osobom Niepełnosprawnym, Fundacja na Rzecz Pomocy Dzieciom Grodzieńszczyzny, a także Polskie Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych. Są to organizacje, z którymi POLMASS S.A. współpracuje już ponad 15 lat⁴⁷⁹.

479 Materiały prasowe przedsiębiorstwa.

Jak informuje przedsiębiorstwo, w miarę swoich możliwości, wspiera także działania artystyczne. Przykładem tego typu aktywności było wsparcie realizacji instalacji artystycznej upamiętniającej wybitnego malarza, grafika i rysownika Leona Wyczółkowskiego. Wydarzenie po nazwą „Z Wyczółkowskim po drodze”, miało swoje otwarcie 3 czerwca 2015 roku. W ramach tego projektu w 10 miejscach Bydgoszczy (w plenerze) stanęły obrazy malarza zatopione w szklanej płycie. Z innych wydarzeń, należy wspomnieć, że POLMASS był także jednym z darczyńców wspierających rekonstrukcję fontanny „Potop”.

Przedsiębiorstwo chętnie wspiera także szkoły podstawowe, gimnazja oraz szkoły średnie na przykład w zakresie współfinansowania tzw. *zielonej szkoły* lub zakupu sprzętu do monitoringu. POLMASS wspierał też działalność sportową dzieci i młodzieży, poprzez współpracę z Polonią Bydgoszcz. Warto również zaznaczyć, że POLMASS S.A. stale współpracuje z Polskim Towarzystwem Zootechnicznym, a w ramach tej współpracy funduje nagrody za najlepsze prace magisterskie.

POLMASS wspiera też środowiska naukowe, na przykład podczas międzynarodowej konferencji naukowej, która 9 marca 2017 roku odbyła się na Uniwersytecie Rolniczym w Krakowie, firma sfinansowała pobyt wybitnego naukowca (i jednocześnie praktyka) z Nowej Zelandii – dra Ajmal’a Khan, który jest powszechnie uznanym specjalistą z zakresu żywienia i zachowań cieląt. Konferencja zgromadziła ponad 300 hodowców, zootechników oraz lekarzy weterynarii.

Przedstawione powyżej przykłady działań prospołecznych POLMASS-u nie wyczerpują tematu. Pokazują one jednak, że firma nie waha się przyłączyć do wspierania wartościowych inicjatyw w miarę swoich możliwości. Tego typu postępowanie buduje bardzo pozytywny odbiór przedsiębiorstwa w społeczeństwie i pokazuje, że dobrze prowadzone przedsiębiorstwa, mogą wspierać aktywność obywatelską miejscowych społeczności.

4. Plany i zamierzenia przedsiębiorstwa na przyszłość

Interesujący obraz przyszłościowych zamierzeń przedsiębiorstwa wylania się z wywiadu w czasopiśmie fachowym „Hodowla i Chów Bydła”, przeprowadzonym z Lidią Mazur Członkinią Zarządu POLMASS S.A. pod koniec 2017 roku⁴⁸⁰. Jak podaje Lidia Mazur, przedsiębiorstwo przenosi swoje doświadczenia do „20 krajów Europy i świata, w tym do Rosji, Turcji, Indii, Chin, na Kubę. (...) POLMASS jest głównym dostawcą produktów dla bydła mlecznego m.in. na Kubie. Wygrywa na tym rynku z holenderskimi potentatami w tej dziedzinie. – Naszą wiedzą, którą osiągnęliśmy w pracy doradczej z polskimi hodowcami, dzielimy się na seminariach za granicą. Firma bardzo uwiarygodnia się, pokazując drogę, jaką przeszła wraz z polskimi hodowcami. Właśnie za doradztwo żywieniowe i doskonałe produkty POLMASS S.A. jest najwyższej premiiowany wśród najlepszych ho-

480 R. Iwański, Op.Cit.

dowców w Polsce. Jego doradztwo jest nastawione na uzyskiwanie maksymalnych wyników produkcyjnych zarówno w odchowie cieląt, jak i w wydajności mlecznej krów⁴⁸¹. Jednocześnie L. Mazur przewiduje, że: „klasyczna forma doradztwa zmieni się z żywieniowego na ekonomiczne. Przestajemy się już ekscytować rekordowymi wydajnościami, bo wiemy, że nie to jest pierwszoplanowe. Celem dla hodowcy staje się zysk, który ferma generuje. Dlatego współpracując na co dzień z hodowcami, oferujemy wiedzę z zakresu, o którym na razie rzadko rozmawialiśmy. (...) W szczególności chodzi o podejmowanie decyzji na fermach w oparciu o analizę skutków [podejmowanych działań]. (...) Czy wszystkie krowy w stadzie muszą być inseminowane nasieniem ras mlecznych? Odpowiedzi na te i inne pytania powinny być poprzedzone rachunkiem ekonomicznym. To jest kierunek, w którym musi iść nowoczesne doradztwo⁴⁸²”.

Warto podkreślić, że przedsiębiorstwo POLMASS S.A. zachowuje w pełni swój polski charakter, zarówno w zakresie kapitału, jak i kultury biznesowej oraz sposobu zarządzania. Przedsiębiorstwo preferuje rozwój organiczny, czyli finansowanie rozwoju w zdecydowanej większości z własnych środków i wspomaga się jedynie finansowaniem zewnętrznym. W ostatnich latach przedsiębiorstwo zrealizowało kilka przedsięwzięć finansowanych z programów pomocowych dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ten kierunek będzie utrzymywany, jednak w wymiarze uzupełniającym podstawowe działania rozwojowe przedsiębiorstwa.

5. Nagrody i wyróżnienia przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo POLMASS S.A. zostało uhonorowane wieloma wyróżnieniami i nagrodami. Do najważniejszych z nich zaliczyć można takie jak⁴⁸³:

- Nagroda Główna, Diamentowa, Platynowa i Złota Statuetka „Przedsiębiorstwo Fair Play” – wyróżnienie przyznawane przez Kapitułę programu „Przedsiębiorstwo Fair Play”;
- Wybitny Eksporter – wyróżnienia potwierdzające skuteczną ekspansję firmy na rynkach zagranicznych przyznane w latach 2009-2017;
- POLMASS MILK - złoty medal w kategorii „Nowość” przyznany na Fermie Bydła 2010 r.;
- Gazele Biznesu – prestiżowe wyróżnienie potwierdzające przynależność firmy do grona najdynamiczniej rozwijających się firm;
- Certyfikat Jakości Biznesu „Przedsiębiorstwo Fair Play” nadany 19-krotnie przez Krajową Izbę Gospodarczą – ostatnio w 2017 roku, firma kontynuuje udział w programie;
- złoty medal za nowość Mlekowit z immunoglobulinami na MT FERMA BYDŁA 2005

481 Ibidem.

482 Ibidem.

483 <http://polmass.eu/historia/>

-
- w Poznaniu;
- złoty medal za Vitalac z siemieniem lnianym na MT FERMA BYDŁA 2004 w Olsztynie;
 - złoty medal za Polmasil Extra na MT FERMA BYDŁA 2004 w Poznaniu;
 - Grand Prix na Targach Agrotech 2004 w Minikowie;
 - złoty medal za Vitalac z siemieniem lnianym na MT FERMA BYDŁA 2003 w Poznaniu;
 - złoty medal za Polmasil na MT FERMA BYDŁA 2002 w Poznaniu;
 - złoty medal na MT Ferma Bydła 2001 w Poznaniu za program odchowu cieląt;
 - tytuł „Agro Polska” za program odchowu cieląt;
 - medal „Przedsiębiorstwo Polski Sukces”;
 - medal za współpracę i zaangażowanie POLMASS S.A. w rozwój Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy nadany przez rektora uczelni.

Jednak, jak podaje przedsiębiorstwo „uznanie naszych Klientów jest dla nas najważniejszym medalem”⁴⁸⁴.

Bibliografia:

- Iwański R., *POLMASS więcej niż żywienie* w: „Hodowla i Chów Bydła” za: <http://holstein.pl/2017/12/04/POLMASS-wiecej-niz-zywienie/>
- Kotłęga Z., Rataj R., *POLMAS SA [w:] Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, IBnDiPP, Warszawa 2008.
- Łukasiński W., *Rynek mleka i jego przetworów w Polsce w latach 1996-2005*, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość” 2006, 3 (48)
- Prezentacja z okazji XXX-lecia przedsiębiorstwa.
- *Rynek mleka i produktów mlecznych*, Biuro Analiz i Strategii Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa, 2/2018.
- Stern S., Porter M., Furman J., *The Determinants of National Innovation Capacity*, NBER Working Paper No 7875, Cambridge, 2000.

Źródła Internetowe:

- <http://polmass.eu/>

SŁUŻBA PACJENTOM I SPOŁECZEŃSTWOM BLISKIEJ ZAGRANICY. POLPHARMA S.A. JAKO POLSKI AMBASADOR GOSPODARCZY

STUDIUM PRZYPADKU POLPHARMA S.A., STAROGARD GDAŃSKI



1. Historia przedsiębiorstwa na tle rozwoju zdrowia publicznego w Polsce, Europie Środkowo-Wschodniej i Azji Centralnej

Historia rozwoju POLPHARMY S.A. jest związana z obszarem Europy Środkowo-Wschodniej i Azji Centralnej. Proponujemy nazwanie tego obszaru – „bliska zagranica”, ale w innym niż dotychczas znaczeniu. Dla polityków dawnych czasów ten obszar nie był zwyczajną zagranicą, ale bliską ideologicznie, ekonomicznie i wojskowo, czyli taką, na którą łatwo wpływać i wykorzystywać. Proponujemy przyjąć definicję „bliskiej zagranicy” w pozytywnym znaczeniu tego wyrażenia. „Bliska zagranica” w naszym rozumieniu biznesowym to pewna wspólnota historyczna, wspólnota wartości humanistycznych i kulturowych, wspólnota niedostatku związanego z dawnym ustrojem, wspólnota problemów, oszczędzania, dumy z osiągnięć poszczególnych krajów w zakresie edukacji, kultury, równouprawnienia płci czy też awansu ludności wiejskiej. Wszystkie kraje „bliskiej zagranicy” charakteryzują się pewną nieporadnością we wdrażaniu demokracji i solidarności społecznej. Do tego dołącza się pewien brak doświadczenia biznesowego, a czasami nawet nadmierna podatność na wykorzystanie przez obcych. Dla naszego przypadku ważne jest, że kraje „bliskiej zagranicy” są niezwykle dumne ze swojej historii i, co najważniejsze, mają mało pieniędzy na cele społeczne. Chcą wiele osiągnąć, ale przy bardzo ograniczonych środkach. To jest właśnie rynek POLPHARMY.

Poniżej znajdują się zasadnicze wydarzenia na osi czasu rozwoju POLPHARMY⁴⁸⁵.

~ **1935** – W Starogardzie Gdańskim aptekarz gdański Kurt Boskamp zakłada przedsiębiorstwo nazwane „Polska Fabryka Chemiczno-Farmaceutyczna POLPHARMA”. Fabryka konfekcjonuje leki Bayera i sprzedaje na rynku polskim⁴⁸⁶. Z czasem sama zaczyna syntetyzować leki.

485 Opracowano na podstawie informacji ze strony internetowej przedsiębiorstwa: www.polpharma.pl oraz zebranych danych.

486 Według K. Kurowskiej-Bondareckiej, *Historia polskiego przemysłu farmaceutycznego*, Warszawa: Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Przemysłu Chemicznego. Zarząd Główny; Gliwice: Chempress, 1995, zakłady te były w istocie ekspozyturą Bayera na rynku polskim, ale nie osiągnęły dużego sukcesu, w 1938 roku sprzedaż wyniosła ok. 1,1 mln złotych a zatrudnienie około 40 pracowników.

-
- **1939-1944** – Zakłady Kurta Boskampa (G. Pohl – Boskamp) produkują masowo leki na potrzeby wermachtu i zatrudniają w 1944 roku ponad 600 pracowników w Starogardzie Gdańskim⁴⁸⁷.
 - **1945 styczeń-marzec** – Ewakuacja zakładów do Niemiec, ze względu na duże zniszczenia wojenne po bombardowaniach lotniczych; firma Boskamp zostaje reaktywowana w 1946 roku w Szlezwiku-Holsztynie jako firma rodzinna.
 - **1945** – Opuszczone mienie ponemieckie zakładów Boskampa zostaje przejęte przez Państwo Polskie. Na czele zakładu stają dwaj chemicy – Zygmunt Gmaj i Jerzy Sumczyński. W latach 1945-1949 trwa odbudowa zakładów.
 - **1951** – Fabryka przyjmuje nazwę „Starogardzkie Zakłady Farmaceutyczne”. Firma uruchamia produkcję sulfatiazolu – poszukiwanego w leczeniu leku działającego bakteriostatycznie.
 - **1959** – Przedsiębiorstwo wchodzi w skład Zjednoczenia Przemysłu Farmaceutycznego „Polfa”.
 - **1960** – Rozwija się produkcja substancji, a w ślad za tym produkcja form gotowych: tabletek i leków ampułkowanych. Intensywnie rozwija się Zakładowe Laboratorium Badawcze (ZLB).
 - **1970** – Firma rozwija i unowocześnia swoją infrastrukturę.
 - **1980** – Firma zatrudnia ponad 3000 pracowników. Eksport substancji farmaceutycznych i leków stanowi około 50% sprzedaży firmy. Produkty starogardzkiej „Polfy” trafiają do 60 krajów na wszystkich kontynentach.
 - **1995** – Firma rozpoczyna działalność jako Jednoosobowa Spółka Skarbu Państwa pod nazwą „Polpharma”.
 - **1998** – Polpharma rozpoczyna budowę nowego budynku do produkcji stałych form leków. Obiekt, który powstaje w wyniku prac międzynarodowej ekipy, to jedna z najnowocześniejszych fabryk farmaceutycznych w Europie.
 - **2000** – Firma zostaje sprywatyzowana w oparciu o całkowicie polski kapitał. Większość akcji staje się własnością konsorcjum Spectra Management. Jest to początek restrukturyzacji, głębokich przemian i znaczących inwestycji w rozwój firmy. Na Litwie powstaje pierwsze przedstawicielstwo Polpharmy.
 - **2001** – Polpharma zakłada Fundację na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny, która corocznie ogłasza konkurs na najlepsze projekty badawcze. Firma otwiera przedstawicielstwo w Moskwie obsługujące Federację Rosyjską oraz Republiki Azjatyckie byłego Związku Radzieckiego. Powołuje również przedstawicielstwo na Ukrainie.

487 A. Jendrzewski, *Działalność wywiadowcza organizacji konspiracyjnych w rejonie Starogardu w latach 1939-1945*, *Stupskie Studia Historyczne* 11, 103-112, 2004.

- **2002** – Rozpoczyna się Ogólnopolski Program Prewencji Choroby Wieńcowej Polscreen. Jest to największe badanie populacyjne na świecie, opracowane przez Komisję Profilaktyki Polskiego Towarzystwa Kardiologicznego i realizowane z grantu naukowego Polpharmy w latach 2002-2003.
- **2004** – Polpharma kończy budowę i oddaje do eksploatacji nowoczesny budynek Centrum Badawczo-Rozwojowego i Laboratorium Kontroli Jakości. Jest to jeden z największych ośrodków tego typu w Europie Środkowo-Wschodniej. Firma otwiera kolejny nowy obiekt – Centrum Logistyczne.
- **2005** – Polpharma oddaje do eksploatacji nowe centrum szkoleniowo-administracyjne w Starogardzie Gdańskim, co znacznie poszerza możliwości firmy w zakresie organizacji szkoleń oraz spotkań dla klientów i gości. Firma rozpoczyna produkcję w nowym budynku ampułkarni. Roczne zdolności produkcyjne obiektu wynoszą do 50 mln ampułek szklanych. Obiekt został zaprojektowany i wykonany zgodnie z wymaganiami GMP dla produkcji sterylnej.
- **2006 - 16 maja** – Jeden dzień po wygaśnięciu ochrony patentowej, na rynku angielskim pojawiają się pierwsze opakowania leku Sumatryptan, produkowanego w Polpharmie. Jest to pierwszy produkt, na który licencja została sprzedana firmom zewnętrznym w formie tzw. out-licensingu.
Firma otwiera samodzielne przedstawicielstwo na Białorusi. Wcześniej ten kraj był obsługiwany przez przedstawicielstwo na Litwie. Powstaje przedstawicielstwo w Kazachstanie.
- **2007** – Polpharma rozpoczyna strategiczną współpracę z Akrihinem, jedną z największych rosyjskich firm farmaceutycznych. Polpharma otrzymuje certyfikaty ISO 14001 w dziedzinie ochrony środowiska oraz OHSAS 18001 w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy.
- **2009** – Powstają dwa nowe przedstawicielstwa – w Azerbejdżanie i Uzbekistanie. Polpharma z sukcesem przechodzi inspekcję amerykańskiego Urzędu ds. Żywności i Leków (FDA). Dzięki temu substancje farmaceutyczne produkowane przez firmę mogą być sprzedawane na wysoko rozwiniętym rynku USA.
- **2010** – Polpharma przejęła od firmy Bioton portfel antybiotyków i oddział produkcyjny w Duchnicach.
Do Grupy Polpharma wszedł największy producent leków w Kazachstanie – spółka Chimpharm (Santo). Polpharma stała się większościowym udziałowcem w firmie Akrihin w Rosji.
- **2012** – Powstają dwa nowe przedstawicielstwa – w Bułgarii i Czechach. Polpharma nabyła większościowy pakiet akcji Polfy Warszawa S.A. Otwarto pierwsze pracownie centrum biotechnologii w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym.
- **2013** – Powołane zostaje przedstawicielstwo w Wietnamie. Spółka Sanfarm działająca w Tarnobrzeskiej Strefie Ekonomicznej stała się częścią Zakładów Farmaceutycznych Polpharma S.A. W wyniku połączenia obu spółek powołano Oddział Produkcyjny Polpharmy

w Nowej Dębie, który będzie realizował zadania w zakresie produkcji farmaceutycznej, zarówno dla firm należących do Grupy Polpharma, jak też podmiotów zewnętrznych.

- **2014** – Polpharma zakończyła II etap budowy centrum badań i rozwoju Polpharma Biologics w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym. Polpharma opublikowała pierwszy raport społeczny.
- **2016** – Grupa Polpharma przejęła holenderską spółkę biotechnologiczną Bioceros.

Analizując zasadnicze wydarzenia rozwojowe Grupy POLPHARMA należy uznać, że przedsiębiorstwo powstało w wyniku odbudowy opuszczonego i zniszczonego w trakcie działań wojennych zakładu farmaceutycznego Boskampa w Starogardzie Gdańskim, przy czym nowy zakład zaczął produkować leki na polskie potrzeby nie kontynuując niemieckich specjalizacji produkcyjnych⁴⁸⁸. W okresie realnego socjalizmu przedsiębiorstwo zostało znacznie rozwinięte, stając się jednym z głównych polskich eksporterów leków na rynki krajów dawnej Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej. Po upadku gospodarki centralnie sterowanej kontakty ze Wschodem uległy radykalnemu ograniczeniu i przedsiębiorstwo państwowe, a następnie jednoosobowa spółka skarbu państwa z trudem kontynuowały działalność.

Udany proces prywatyzacyjny na rzecz polskiego kapitału przyniósł zmianę, która została oparta na strategii powrotu na dawne rynki, ale w zmienionej formie. Firma zaczęła odbudowywać swój potencjał oraz utracone więzi kooperacyjne na Wschodzie, głównie poprzez współpracę produkcyjną, a w nieco mniejszym stopniu, poprzez bezpośredni eksport. Dzięki temu osiągnęła duży sukces na rynku rosyjskim i kazachskim oraz zyskała znaczące udziały w innych rynkach. Ponadto firma stale budowała swoją pozycję na rynku polskim, osiągając ponad 5% udział po roku 2000. Ponieważ firma specjalizuje się w lekach generycznych, jest w stanie zaoferować dobre ceny, które znajdują akceptację wśród władz refundujących koszty leków na swoich rynkach. Umiarkowanie cenowe zmniejsza marżę przedsiębiorstwa, ale buduje długofalowe relacje.

Przedsiębiorstwo znacząco inwestuje też w leki innowacyjne, w ramach sfery B+R. Kierunek ten może przynieść dobre efekty w dłuższym okresie. Podstawowy wniosek z analizy wydarzeń historycznej osi czasu jest taki, że przedsiębiorstwo, oprócz budowy solidnej pozycji w Polsce, pragnie odbudować i rozwinąć więzy z krajami „bliskiej zagranicy”, co znajduje swoje odzwierciedlenie w tradycji biznesowej przedsiębiorstwa, znajomości rynków oraz w zaangażowaniu w zakresie budowy wspólnych wartości ekonomicznych i społecznych na bliskich jemu rynkach.

488 Firma G. Pohl-Boskamp nadal istnieje w Niemczech, ale jest małą firmą rodzinną o bardzo niszowej specjalizacji produkcyjnej. Nie rozwinęła się ona do poziomu sprzed II wojny światowej.

2. Rozwój firmy i główne osiągnięcia przedsiębiorstwa

Przed II wojną światową zakłady farmaceutyczne Boskamp, nazwane Polską Fabryką Chemiczno-Farmaceutyczną „POLPHARMA”, zajmowały się głównie konfekcjonowaniem leków z gotowych substancji medycznych dostarczanych przez inne zakłady (głównie z Niemiec). Cały kompleks produkował między innymi aspirynę w oparciu o substancje pozyskiwane od Bayera. W 1935 roku firma G. Pohl – Boskamp wdrożyła produkcję leku na oczyszczanie zatok, nazwanego Gelomytrol. Lek ten posiadał charakter wykrztuśny i co interesujące, w nieco zmienionej formie produkowany jest do dziś przez rodzinną firmę Boskamp. W czasie II wojny światowej zakład produkował na potrzeby wermachtu głównie leki antyseptyczne oraz sulfonamidy. Jednak produkcja uległa zakończeniu wraz ze styczniową ofensywą Armii Radzieckiej z 1945 roku. W czasie wojny teren zakładów przemysłowych Starogardu Gdańskiego był ciężko bombardowany przez siły alianckie, a co za tym idzie – mocno zniszczony.

W okresie styczeń-marzec 1945 roku z zakładów dokonywano systematycznej wywózki maszyn i urządzeń do Niemiec, do Szlezwika-Holsztynu. W momencie wyzwolenia Starogardu Gdańskiego 6 marca 1945 roku zakłady były nie tylko zniszczone, ale i pozbawione zdecydowanej większości maszyn i urządzeń.

Po zakończeniu okresu wojennego na czele fabryki stanęli dwaj chemicy: Zygmunt Gmaj i Jerzy Sumczyński. W latach 1945-1949 fabryka stanęła przed trudnym zadaniem odbudowy zniszczonych zabudowań i wznowienia produkcji. Pierwszym z preparatów produkowanych w okresie powojennym była woda redestylowana. Następnie zbudowano pierwszy w Polsce autoklaw do syntezy kwasu salicylowego oraz urządzenie do próżniowej sublimacji kwasu salicylowego. Głównym celem firmy była produkcja salicylanów i sulfonamidów. Szybką realizację tych zamierzeń umożliwiło przejęcie przez Polpharmę zakładów koksochemicznych, co spowodowało rozszerzenie produkcji tzw. form gotowych, czyli tabletek i leków w ampułkach⁴⁸⁹.

W latach gospodarki socjalistycznej zakłady były systematycznie rozbudowywane i znacząco zwiększyły swoją produkcję i zatrudnienie. Z czasem produkowały bardzo szeroki zestaw leków opartych na ówczesnej wiedzy medycznej. O ile dane na temat wartości produkcji, wobec niewymienialności złotego niewiele mówią, to dane na temat zatrudnienia bardzo wiele. W Tabeli 5 zawarto dane na temat zatrudnienia w fabryce w Starogardzie Gdańskim w latach 1946-1980.

489 www.facebook.com/starystarogard.gdanski/posts/1560107184267131; cyt. za K. Kurowska-Bondarecka, Op.Cit.

Tabela 5. Zatrudnienie w zakładach farmaceutycznych w Starogardzie Gdańskim w latach 1945 -1980.

Rok	Zatrudnienie		
	Ogółem	Inżynierowie i technicy	Administracja
1945	47	2	2
1946	64	2	4
1947	97	6	10
1948	169	14	18
1949	242	19	24
1950	320	24	31
1951	407	33	49
1952	479	52	49
1953-1978	brak danych		
1979	2914	brak danych	brak danych
1980	3051	brak danych	brak danych

Źródło: K. Kurowska- Bondarecka, Op.Cit., s. 168.

W latach osiemdziesiątych XX wieku przedsiębiorstwo przeżywało problemy zaopatrzeniowe, ale stale produkowało stosunkowo dużą ilość leków i zatrudniało dużą liczbę pracowników. Po roku 1990 sytuacja uległa zmianie. Rynek zaczął się kurczyć, spadł eksport, ale zatrudnienie dalej było duże. W 1998 roku przedsiębiorstwo zatrudniało 2900 pracowników, niewiele mniej niż w roku 1980.

W roku 2000 zakłady zostały sprywatyzowane na rzecz kapitału polskiego. Głównym udziałowcem zostało przedsiębiorstwo kierowane przez znanego przedsiębiorcę Jerzego Staraka (Spectra Holding). Był on jednym z pierwszych przedsiębiorców, którzy zainwestowali w ramach tzw. firm polonijnych w latach 70-tych i 80-tych XX wieku (m.in. przedsiębiorstwo Comindex). Po roku 2000 POLPHARMA rozpoczęła stopniową ekspansję zagraniczną i otworzyła przedstawicielstwa na Litwie, w Rosji, Białorusi, Kazachstanie, Azerbejdżanie i Uzbekistanie. W 2007 roku Firma nabyła mniejszościowy pakiet rosyjskiego przedsiębiorstwa Akrihin, by w roku 2010 stać się udziałowcem większościowym. W tym samym roku POLPHARMA wykupiła biznes spółki Chimpharm (Santo) w Kazachstanie oraz przejęła od firmy Bioton portfel antybiotyków oraz oddział produkcyjny w Duchnicach. Przejęcia zwiększyły udział POLPHARMY w polskim rynku farmaceutycznym o ponad jeden procent oraz znacząco zwiększyły wolumen jej obrotów. W wyniku sumowania obrotów i zatrudnienia, zatrudnienie w 2017 roku w całej grupie POLPHARMA wzrosło do ponad 7000 pracowników. Proces wzrostu sprzedaży POLPHARMY, a potem jej grupy w latach 1998 – 2017

przedstawia Tabela 6. Pokazuje ona ponad czterokrotny wzrost sprzedaży w cenach bieżących, a w cenach stałych przynajmniej trzykrotny.

Tabela 6. Przychody ze sprzedaży Grupy POLPHARMA S.A. w wybranych latach od 1998 roku

Rok	Przychody w mln PLN
1998	451
2009	962
2010	952
2011	1317
2013	1742
2015	1954
2016	1956
2017	2178

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji prasowych.

Dla zrozumienia filozofii działania POLPHARMY na rynkach wschodnich warto na przykładzie przejścia i inwestowania w kazachskiej firmie Chimpharm (Santo) przedstawić jej credo w tym zakresie. Według POLPHARMY: „zaangażowanie kapitałowe i transfer technologii przez POLPHARMĘ pozwolił na zmianę całego charakteru rynku leków w Kazachstanie. Z jednej strony są na nim bardzo zaawansowane technologicznie – a przez to drogie – leki importowane z Europy Zachodniej i USA, a z drugiej – jest zalew tanich, również importowanych produktów, które nie zawsze spełniają wszystkie standardy jakościowe. Santo wypełnia tę przestrzeń, produkując lokalnie leki – czy to oryginalne, czy generyczne – które są wysokiej jakości, a jednocześnie przystępne cenowo. Udział leków importowanych na kazachstańskim rynku nadal jest bardzo duży – pod względem ilości stanowią one 80 proc., a pod względem wartości nawet 92 proc. – ale się zmniejsza. W znacznej mierze właśnie dzięki Santo – lekarstwa tej firmy stanowią już 4,4 proc. wszystkich sprzedawanych w Kazachstanie pod względem wartości i 9,2 proc. pod względem ilości.

To, że własna produkcja farmaceutyczna jest korzystna dla każdego kraju, nie wymaga szerszych wyjaśnień – po pierwsze – uniezależnianie się od importu zawsze zwiększa bezpieczeństwo, po drugie – własna produkcja oznacza tworzenie nowych miejsc pracy (Santo zatrudnia w Szymkencie ponad tysiąc osób), po trzecie – zazwyczaj zmniejsza koszty dla systemu opieki zdrowotnej. Większość leków objętych systemem zakupów rządowych to wciąż drogie produkty z importu, ale Santo wytwarza już 30 proc. kupowanych w ramach tego systemu. – Leki generyczne są podstawą wszystkich systemów opieki zdrowotnej na świecie. Podobna zasada powinna być wdrożona w Kazachstanie. Lokalna produkcja umożliwia pacjentom dostęp do wielu terapii o najwyższej jakości, przy niższych kosztach dla systemu.

To znacznie ogranicza import drogich leków – mówił Jerzy Starak podczas otwarcia w maju oddziału aseptycznej produkcji antybiotyków w proszku. (...).

Pod koniec 2012 r. zakłady w Szymkencie – jako pierwsze w historii przemysłu farmaceutycznego w kraju – uzyskały certyfikat GMP. Santo eksportuje obecnie [2016] leki do pięciu państw – Kirgistanu, Turkmenistanu, Tadżykistanu, Rosji i Mongolii, a plan na ten rok zakłada, że za granicę trafi 11 proc. całej produkcji. Santo już teraz odpowiada za ok. 40 proc. kazachstańskiego eksportu leków, ale właściciele nie zamierzają na tym poprzestawać i myślą o wejściu na rynek w takich krajach jak Iran, Irak czy Arabia Saudyjska⁴⁹⁰.

Przytoczona powyżej wypowiedź Jerzego Staraka świadczy o bardzo rzetelnym i opartym na szacunku podejściu do partnerów z krajów „bliskiej zagranicy”. Podejście to polega na dzieleniu się korzyściami zarówno biznesowymi, jak i z zakresu zdrowia publicznego. Ponadto, podejście to buduje szansę na długookresowe więzi gospodarcze pomiędzy przedsiębiorstwem a narodowymi płatnikami za refundacje leków, którzy będą preferowali rozwiązania dobre jakościowo i o umiarkowanej cenie. Przyjęte rozwiązanie i wdrożony program inwestycyjny z czasem pozwoli Kazachstanowi na stopniowe uniezależnianie się od kosztownego importu leków. Zastosowane rozwiązanie ma charakter partnerski i jest przejrzyste w zakresie zasad. Tego typu inwestycje, jeżeli tylko będą skuteczne, mogą przynosić prestiżowe i ekonomiczne korzyści dla polskiej gospodarki w długim okresie.

Reasumując, zastosowanie tego typu strategii rozwojowej: produkcji szerokiej palety leków generycznych i stopniowe rozwijanie produkcji leków oryginalnych, daje szansę na długofalowy rozwój, jest zgodne ze specyfiką rynków Europy Środkowo-Wschodniej i Azji Centralnej, a także buduje poczucie partycypacji w korzyściach dla wszystkich partnerów. Ten model rozwoju oparty jest na głębokim zrozumieniu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i trosce o zdrowie publiczne. Z punktu widzenia promocji gospodarczej Polski POLPHARMA niewątpliwie pełni rolę polskiego ambasadora gospodarczego.

3. Praktyczny wymiar Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w działaniach POLPHARMY

Jak podaje się w informacjach dotyczących POLPHARMY, firma przestrzegała zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, gdy jeszcze nikt nie używał tego terminu. Aktywność w tym zakresie przedsiębiorstwo zintensyfikowało po roku 2000. Firma ma imponujący zakres osiągnięć w zakresie SOB w latach 2000–2018. Cechą szczególną i głównym motywem działania Firmy było otwieranie możliwości dla interesariuszy przedsiębiorstwa na rynkach „biskiej zagranicy”.

490 Santo – polska historia sukcesu na kazachskim stepie, Gazeta Prawna, 24.08.2016; materiał dostarczony przez POLPHARME.

3.1. Służba pacjentom i społeczeństwu - cel nr 1 strategii CSR

Głównym interesariuszem POLPHARMY są pacjenci, którzy oczekują dobrych i skutecznych produktów leczniczych w umiarkowanych i rzetelnie skalkulowanych cenach. Z drugiej strony, system publicznej służby zdrowia w krajach demokratycznych opiera się na zasadach ekonomicznych, wśród których jest zasada oszczędności środków. Zgodnie z tą zasadą, wśród leków równoważnych popierane jest stosowanie tańszych odpowiedników. Zbiorowym interesariuszem reprezentującym pacjentów są systemy publicznej służby zdrowia w Polsce i krajach „bliskiej zagranicy”. Jako cel nr 1 przedsiębiorstwo przyjęło w swojej strategii odpowiedzialnego rozwoju na lata 2015-2018 służyć pacjentom i społeczeństwu. W ramach realizacji tego celu POLPHARMA zobowiązała się m.in. produkować leki, których potrzebują polscy pacjenci ze szczególną troską o te, których nikt poza POLPHARMĄ nie dostarcza na polski rynek. Ponadto POLPHARMA będzie dalej rozwijać leki bionastępcze oraz ulepszone postaci leków generycznych, aby udostępnić pacjentom dostęp do najnowocześniejszych terapii w przystępnej cenie. Co szczególnie warto podkreślić, przedsiębiorstwo zobowiązało się do utrzymywania akceptowalnego poziomu kosztów wytwarzania leków. To ostatnie zobowiązanie jest kluczowe wobec szczupłości budżetowych środków przeznaczanych na ochronę zdrowia. W ramach tego celu przedsiębiorstwo zobowiązało się do objęcia ponad miliona osób programami profilaktycznymi. POLPHARMA zobowiązała się też do stworzenia polityki dobrego sąsiedztwa, obejmującej wszystkie lokalizacje Grupy POLPHARMA w Polsce.

Reasumując, realizacja przez przedsiębiorstwo tak sformułowanego celu umożliwi budowę długookresowych relacji ze społeczeństwem, pozwala również trwale zakorzenić się w systemach refundacji kosztów leków dla pacjentów oraz wpływa na zwiększenie mocy produkcyjnych oraz na produkcję leków, czyli wkład przedsiębiorstwa do polskiego PKB oraz PKB krajów „bliskiej zagranicy”. Tak sformułowany cel strategiczny jest korzystny zarówno dla przedsiębiorstwa, społeczeństwa i poszczególnych pacjentów.

3.2. Etyczne prowadzenie biznesu - cel nr 2 strategii CSR

POLPHARMA w swojej działalności kieruje się wysokimi standardami etycznymi, uwzględnia potrzeby pracowników, pacjentów i uczestników sektora opieki zdrowotnej oraz dba o środowisko naturalne. Cel ten jest zdezagregowany na szereg działań, które obejmują między innymi: umacnianie kultury etycznej firmy (szkolenia, monitoring przestrzegania zasad etycznych), zapewnienie wysokiej jakości produktów (przez przestrzeganie zasad GMP i systemów jakości), zapewnienie bezpieczeństwa pracy, rozwój i zaangażowanie pracowników, a także budowę kultury różnorodności w przedsiębiorstwie. Cel ten jest tak szeroki, że niektóre jego elementy zostaną omówione w dalszej części rozdziału. Warto podkreślić, że w ramach etycznego prowadzenia biznesu przedsiębiorstwo zobowiązało się m.in. ograniczyć zużycie wody o 10% czy energii elektrycznej o 6%, co znacząco wspiera cele środowiskowe.

Umieszczenie etycznego prowadzenia biznesu jako drugiego celu strategicznego CSR w POLPHARMIE, narzuca kierownictwu i załodze konieczność realizacji wysokich standardów zarządzania, a choć jest czasochłonne, to znacząco zmniejsza ryzyko działalności przedsiębiorstwa. Analizując każde z przedsięwzięć podejmowanych w ramach realizacji tego celu, można wskazać na konkretne korzyści, które przynosi przedsiębiorstwu. Warto wspomnieć, że POLPHARMA w skali polskiej jest przedsiębiorstwem dużym i wszystkie działania w zakresie etycznego prowadzenia biznesu są standaryzowane, tworzone są narzędzia ich wdrożenia oraz monitoringu, a także oceny końcowej efektywności.

Reasumując, można zauważyć, że ten komponent strategii CSR jest niejako wmontowany w system zarządzania przedsiębiorstwem, procedury CSR stanowią element procedur zarządzania przedsiębiorstwem i budowy efektywności gospodarowania, a cały podsystem CSR podlega ocenie w ramach prowadzonych co 3 lata działań z zakresu raportowania społecznego.

3.3. Innowacje i rozwój gospodarczy - cel nr 3 strategii CSR

Każde przedsiębiorstwo przemysłowe w ramach swojej strategii rozwojowej musi uwzględnić komponent innowacyjny i technologiczny. Wynika to z samej istoty rozwoju przemysłowego, który wymusza powstawanie nowych produktów i wdrażanie nowych technologii produkcji. Przedsiębiorstwo wdrażające nowe produkty i technologie podnosi wydajność pracy i stwarza poprzez to możliwości wzrostu wynagrodzeń.

Zależności te świetnie rozumie POLPHARMA, która w przeciągu ostatnich kilkunastu lat wdrożyła szereg inicjatyw i przedsięwzięć w zakresie rozwoju innowacyjności. Między innymi została powołana Fundacja na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny (udziela ona m.in. granty na badania), znacznie rozbudowano Centrum Badawczo-Rozwojowe, a w 2014 roku zakończono II etap budowy centrum badań i rozwoju Polpharma Biologics w Gdańskim Parku Naukowo-Technologicznym. Można więc stwierdzić, że POLPHARMA ma narzędzia i potencjał techniczny do tworzenia innowacji. Innowacje są niejako częścią biznesu POLPHARMY. Skąd zatem umiejscowienie takiego celu w strategii CSR?

Wydaje się, że nawet najlepsze narzędzia, laboratoria czy okazałe nakłady nie są w stanie zastąpić przedsiębiorczości wewnętrznej oraz oddolnych inicjatyw pracowników i kadry kierowniczej. To przecież bezpośredni realizatorzy strategii mają największą wiedzę dotyczącą prowadzenia biznesu, w szczególności w zakresie, np. możliwych oszczędności i usprawnień procesów produkcyjnych. W ramach realizacji tego celu przedsiębiorstwo zaplanowało działania mające na celu stymulowanie oddolnych inicjatyw, powołało także koordynatora współpracy POLPHARMY i wyższych uczelni.

Reasumując, kultura innowacyjna nie może dotyczyć tylko samych projektantów, konstruktorów czy naukowców. Powinna obejmować każdego pracownika, zwłaszcza sfery produk-

cji i nadzoru technicznego, ponieważ to właśnie oni mają najlepszy przegląd możliwości oszczędności energii, surowców, czasu pracy lub możliwości eliminacji niepotrzebnych procedur.

3.4. Etyczna reklama i odpowiedzialny marketing

Etyczna reklama i odpowiedzialny marketing stanowią probierz odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pacjentów. Odpowiedzialność w tym zakresie jest niezwykle ważna, ponieważ jakiegokolwiek wątpliwości mogą poważnie zaszkodzić reputacji przedsiębiorstwa. Jak wskazują dane, POLPHARMA rocznie zatwierdza ponad 3 tys. materiałów reklamowych i promocyjnych dotyczących produktów leczniczych, wyrobów medycznych, kosmetyków, suplementów diety itp. Wszystkie one zawierają informacje umożliwiające lekarzowi, farmaceutyce lub pacjentowi dokonanie świadomego wyboru.

Przedsiębiorstwo podkreśla, że do weryfikacji materiałów promocyjnych i reklamowych pod kątem medycznym, a także ich zgodności z prawem oraz standardami etycznymi, wykorzystuje system e-Medical Legal. Za jego pośrednictwem firma akceptuje wszystkie materiały promocyjne: reklamy telewizyjne, radiowe i internetowe, foldery, broszury itp. Doradcy medyczni POLPHARMY, zaangażowani w proces oceny materiałów, zwracają uwagę na zgodność treści reklamowych z zatwierdzoną urzędowo Charakterystyką Produktu Leczniczego oraz innymi oficjalnymi drukami rejestracyjnymi. Sprawdzają również, czy treść reklamy jest prawdziwa i obiektywna z punktu widzenia dostępnej wiedzy medycznej, w tym badań naukowych. Upewniają się, czy zalecenia dotyczące suplementów diety i dietetycznych środków spożywczych znajdują się na liście zatwierdzonej przez EFSA (Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności). Z kolei prawnicy zaangażowani w proces oceny reklam biorą pod uwagę ich zgodność z prawem oraz kodeksami branżowymi.

W latach 2015-2016 polskie spółki Grupy Polpharma wniosowały o wycofanie z obrotu ośmiu produktów. Wycofania te są dowodem odpowiedzialnej postawy firmy wobec pacjentów, wyrazem świadomego zarządzania jakością, a także ważnym działaniem prewencyjnym. We wszystkich krajach, gdzie sprzedawane są leki Grupy, pacjenci mają możliwość zadawania pytań i uzyskania informacji. W tym celu przedsiębiorstwo uruchomiło infolinię, dzięki której pacjent dzwoniący pod numer telefonu zamieszczony w ulotce, ma możliwość wyboru szybkiego połączenia w sprawie zapytań medycznych lub zgłoszenia działań niepożądanych.

3.5. Edukacja środowisk medycznych i farmaceutycznych – budowa wiedzy i umiejętności kadry medycznej

Jak podaje POLPHARMA, przedsiębiorstwo angażuje się w rozwój środowiska medycznego i farmaceutycznego, m.in. poprzez organizację i wsparcie konferencji, warsztatów i debat, które zapewniają uczestnikom (lekarzom, farmaceutom, naukowcom i studentom)

możliwość pogłębienia wiedzy. W latach 2015-2016 POLPHARMA wsparła 157 konferencji naukowych organizowanych przez inne podmioty z sektora medycznego. Wzięło w nich udział łącznie 7990 uczestników. Jednocześnie POLPHARMA zorganizowała w tym okresie 69 własnych konferencji naukowych, w których wzięło udział 14343 lekarzy i farmaceutów. Przedsiębiorstwo wsparło lub zorganizowało 70 warsztatów edukacyjnych dla 4315 lekarzy⁴⁹¹.

Poniżej podano kilka przykładów tych inicjatyw.

Przedsiębiorstwo organizuje konferencje naukowe w ramach autorskiego Europejskiego Programu Edukacyjnego (EPE). Najczęściej obejmują one takie dziedziny jak: interna, okulistyka, ginekologia czy dermatologia. Swoistą tradycją konferencji kierowanych do lekarzy okulistów w ramach EPE stało się transmitowanie na żywo przebiegu nowoczesnych zabiegów.

Przedsiębiorstwo tworzy i udostępnia nowoczesne narzędzia pracy dla lekarzy i farmaceutów. „Gabinet drWidget” jest nowoczesnym programem komputerowym, pozwalającym kompleksowo obsłużyć różnej wielkości placówki lecznictwa otwartego – od małych, prywatnych praktyk lekarskich po duże, wielospecjalistyczne przychodnie. Program ten został stworzony i jest rozwijany przez firmę LekSeek, ale dzięki strategicznemu partnerstwu POLPHARMY może być oferowany lekarzom bezpłatnie.

Dla lekarzy specjalistów i lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej przedsiębiorstwo prowadzi serwis www.polpharma.tv. Cyklicznie transmituje tam wykłady wybitnych naukowców i praktyków, a pozostałe materiały są dostępne w systemie VOD. Materiały, przydatne również dla pacjentów, prezentują wysoki poziom merytoryczny, a forma wideo odpowiada aktualnym trendom i potrzebom odbiorców.

Platforma e-EPE jest przeznaczona dla farmaceutów i łączy rozrywkę z kształceniem ustawicznym. Użytkownicy znajdują tam zarówno certyfikowane szkolenia, jak i wiedzę merytoryczną podaną w rozrywkowej formie. Własną stroną internetową, pod adresem www.farmacjapraktyczna.pl, ma również wydawany przez firmę magazyn dla farmaceutów.

3.6. Rozwój i zaangażowanie pracowników – inwestowanie w kapitał ludzki

POLPHARMA jest pracodawcą, który zapewnia pracownikom bogaty program szkoleń, dostosowany do indywidualnych potrzeb, opracowany na podstawie ścieżki planowania rozwoju, wyników pracy i oceny kompetencji. Przedsiębiorstwo wykorzystuje narzędzie: HR portal, który dostępny jest w intranecie i stanowi źródło praktycznej i aktualnej wiedzy na tematy pracownicze, w tym dotyczące szkoleń i możliwości rozwoju. Innym ważnym narzędziem stosowanym przez firmę jest Curriculum Szkoleń, czyli lista szkoleń rekomendowanych dla poszczególnych stanowisk. Każdy pracownik w porozumieniu z przełożonym może zdecydować

491 Raport społecznej odpowiedzialności Grupy Polpharma 2015-2016.

dować, które obszary chce rozwijać i wzmocnić poprzez wskazanie zewnętrznych szkoleń dostępnych na liście. Od 2015 r. wspomnianymi narzędziami objęci są wszyscy pracownicy, a w 2016 r. Curriculum Szkoleń zostało rozszerzone o katalog kursów e-learningowych oraz audiobooków. Oprócz tego przedsiębiorstwo dofinansowuje pracownikom kursy i szkolenia podyplomowe oraz naukę języków: angielskiego i rosyjskiego.

Przedsiębiorstwo zorganizowało również specjalne programy doskonalące umiejętności menadżerskie i pełniące ważną rolę w zapewnieniu ciągłości zatrudnienia:

- Career Engine – program rozwojowy skierowany do utalentowanych liderów Polpharmy;
- LIDER – program wspierający młodych, nowo zatrudnionych i nowo mianowanych menadżerów w budowaniu zaangażowanych, zmotywowanych zespołów;
- Akademia Menadżera Polfy Warszawa – cykl szkoleń dla pracowników kierujących pracą zespołów w Polfie Warszawa.

POLPHARMA prowadzi także programy i konkursy mające na celu motywowanie i nagradzanie pracowników, którzy są wzorami do naśladowania:

- Nagroda Bursztynowego Galena – najwyższe wyróżnienie w Grupie POLPHARMA, przyznawane osobom lub zespołom za postawę i zachowania promujące firmowe wartości;
- Innowacyjność Roku – program premiujący najlepsze innowacje procesowe, produktowe i organizacyjne zgłaszane przez pracowników;
- Program Kaizen – konkurs wzmocniający kulturę ciągłych usprawnień w codziennej pracy, w ramach którego nagradza się najlepszy pomysł, najbardziej aktywnego uczestnika programu oraz najlepszy zespół;
- Nagroda Zielonego Procesu – jej istotą jest docenienie działań pracowników, którzy przyczyniają się do poprawy ekwydajności procesów produkcyjnych.

Przegląd wybranych działań i programów POLPHARMY w zakresie wspierania rozwoju pracowników wskazuje, że przedsiębiorstwo niezwykle poważnie podchodzi do rozwoju kadry i wykorzystuje w tym celu nowoczesne narzędzia. Raport społecznej odpowiedzialności Grupy POLPHARMA za lata 2015-16 wskazuje na przeprowadzenie ponad 60 tys. godzin szkoleń wśród ponad 4300 pracowników, co daje średnio roczny czas szkoleniowy na jedną osobę równy 14 godzinom szkoleniowym. Jest to bardzo dobry wynik.

4. Nagrody i osiągnięcia przedsiębiorstwa w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

Na podstawie danych POLPHARMY można sporządzić imponujący katalog osiągnięć przedsiębiorstwa w zakresie działań CSR. Przedstawiona tutaj lista jest wyborem, ponieważ liczba nagród, wyróżnień i osiągnięć jest wielokrotnie dłuższa.

2001 rok

- * Powołanie Fundacji na Rzecz Wspierania Rozwoju Polskiej Farmacji i Medycyny (późniejsza Naukowa Fundacja Polpharmy), która co roku ogłasza konkurs na finansowanie projektów badawczych w dziedzinie farmacji i medycyny.

2002 rok

- * Rozpoczęcie autorskiego Europejskiego Programu Edukacyjnego, którego celem jest dostarczenie lekarzom i farmaceutom wiedzy na temat najnowszych osiągnięć medycyny i farmacji.
- * Inauguracja Ogólnopolskiego Programu Prewencji Choroby Wieńcowej Polscreen, który był największym badaniem populacyjnym na świecie. W ramach programu w latach 2002-2005 przebadano ok. 730.000 pacjentów.

2007 rok

- * Otrzymanie certyfikatów: ISO 14001 w dziedzinie ochrony środowiska oraz OHSAS 18001 w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy.

2008 rok

- * Inauguracja kampanii edukacyjnej „Wstyd nie zapytać – ciąża bez opryszczki”, skierowanej do kobiet w ciąży i planujących powiększenie rodziny.
- * Pierwsza edycja konkursu „Zielony Proces”, w którym nagradzane są pro-ekologiczne inicjatywy pracowników.
- * Wdrożenie polityki „Zielonej Chemii”, która jest zobowiązaniem do troski o środowisko już na etapie opracowywania produktów i technologii produkcyjnych.
- * Rozpoczęcie programu „Pharma Wiedzy” dla studentów medycyny i farmacji wszystkich polskich uczelni.
- * Publikacja pierwszego raportu środowiskowego.

2009 rok

- * Początek kampanii edukacyjnej „Rozwiązanie na zapominanie” adresowanej do osób, których bliscy zaczynają mieć kłopoty z pamięcią.

2011 rok

- * Rozpoczęcie współpracy z Europejską Fundacją Honorowego Dawcy Krwi, w ramach której część środków ze sprzedaży jednego z produktów wspiera Kampanię Krewniacy promującą honorowe krwiodawstwo.

2012 rok

- * Rozpoczęcie największej polskiej kampanii edukacyjnej „Ciśnienie na życie”, dotyczącej nadciśnienia tętniczego.
- * Wdrożenie programu „Wszyscy na rowery”, którego celem jest promocja dojazdu rowerem do pracy.
- * Pierwsza edycja programu „Stop Wypadkom”, który promuje proaktywną postawę pracowników w dziedzinie bezpieczeństwa i zachęca do zgłaszania zdarzeń potencjalnie wypadkowych.

2013 rok

- * Publikacja pierwszego raportu społecznej odpowiedzialności według wytycznych GRI.
- * Zainicjowanie Programu Wolontariatu Pracowniczego Grupy Polpharma.
- * Inauguracja kampanii „Przygotuj się na wstrząs”, której celem jest edukacja na temat anafilaksji i wstrząsu anafilaktycznego.
- * Przystąpienie do strategicznego partnerstwa Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

2014 rok

- * Powstanie przy współudziale Polpharmy Koalicji Rzeczników Etyki pod auspicjami Inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ – Global Compact w Polsce.
- * Przyjęcie Kodeksu Etyki Grupy Polpharma.
- * Podpisanie „Deklaracji polskiego biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju” podczas inauguracji III etapu Wizji zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050.
- * Przystąpienie jako partnera do Forum Inicjowania Rozwoju (FIR) oraz Funduszu Grantowego FIR, których celem jest rozwój współpracy międzysektorowej na Pomorzu.
- * Przyznanie Polpharmie nagrody „Pracodawca Przyjazny Pracownikom” przez kapitułę pod przewodnictwem Przewodniczącego Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność”.

2015 rok

- * Stworzenie Kodeksu Postępowania dla dostawców Grupy Polpharma i rozpoczęcie procesu jego implementacji.
- * Wydanie przez Naukową Fundację Polpharmy pierwszego w Polsce podręcznika akademickiego dotyczącego przestrzegania zaleceń terapeutycznych przez pacjenta.
- * Z okazji 80-lecia istnienia firmy, przedsiębiorstwo organizuje sztafetę POLRUN, bieg, w którym ponad 700 pracowników przebiega trasę 960 km, dzięki czemu Polpharma funduje 524 wyjazdy kolonijne dla dzieci z domów dziecka z czterech województw.
- * Powstanie nowej strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu Grupy Polpharma na lata 2015-2018.
- * Podpisanie Karty Różnorodności.
- * Zdobyć Złotego Listka CSR tygodnika „Polityka”.
- * Zajęcie trzeciego miejsca w Rankingu Odpowiedzialnych Firm oraz objęcie tytułu lidera branżowego w kategorii Farmacja i Medycyna.

Bez wątplenia POLPHARMA jest przedsiębiorstwem, które ma najbardziej zaawansowany w Polsce, sformalizowany system CSR, umiejscowiony jako podsystem systemu zarządzania, włączony do praktyki operacyjnej i podlegający ocenie. W szczególności warto podkreślić bogactwo i różnorodność form kontaktów z rynkiem, a precyzyjniej rzecz biorąc ze światem medycznym. System jest sformalizowany i reguluje praktycznie każdy aspekt relacji przedsiębiorstwa ze światem zewnętrznym. Skala działania przedsiębiorstwa jest duża i taki poziom formalizacji nie razi. Przedsiębiorstwo prowadzi też wiele działań mających na celu ocieplanie wizerunku, co w przypadku wielkiego koncernu nie jest łatwe. Obejmuje to również szereg działań charytatywnych i sponsoringowych, których tutaj nie omawiano, ale które przedsiębiorstwo oczywiście prowadzi.

Największą wartością, którą wnosi POLPHARMA do rozwoju społeczeństwa jest znaczny i pozytywny wpływ na podniesienie zdrowotności społeczeństwa, poprzez zapewnienie produkcji szerokiej palety leków o umiarkowanym poziomie cenowym, co umożliwi uczestnikom publicznej służby zdrowia korzystanie z terapii lekowych w niezbędnym wymiarze. Społeczne oddziaływanie POLPHARMY wykracza znacznie poza to makroekonomiczne sformułowanie, ale z punktu widzenia społecznego POLPHARMA jest współtwórcą poprawy zdrowia publicznego.

5. Plany i zamierzenia przedsiębiorstwa na przyszłość

Opublikowane przez przedsiębiorstwo⁴⁹² elementy strategii przedsiębiorstwa koncentrują się zasadniczo na biznesie. Strategia przewiduje, że przedsiębiorstwo będzie rozwijać swoje działania w obszarze markowych leków generycznych oraz produktów OTC, skutecznie przenosząc najlepsze doświadczenia z macierzystego rynku polskiego na „brandowe” rynki regionu Europy Środkowo-Wschodniej i WNP oraz inne, wybrane kraje wschodzące. Wejście na nowe rynki będzie się odbywało poprzez rozwój biznesu od początku, bądź poprzez celowane połączenia lub przejęcia istniejących firm. W zakresie tworzenia i rozbudowy potencjału produkcyjnego (zakładów przemysłowych), przedsiębiorstwo przewiduje stworzenie zintegrowanej sieci wyspecjalizowanych zakładów produkcyjnych, zapewniającej konkurencyjne koszty produkcji leków dostosowanych do lokalnych potrzeb, co z kolei umożliwi wczesne wprowadzanie produktów na rynek i zapewnienie długotrwałej konkurencyjności. W zakresie wyboru typu rozwoju przedsiębiorstwo przewiduje kontynuowanie realizacji swoich celów biznesowych zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju, biorąc pod uwagę aspekty ekonomiczne, ekologiczne, społeczne i etyczne. Te ogólne sformułowania odzwierciedlają strategiczne podejście POLPHARMY do rozwoju.

Dla naświetlenia znaczenia tych dość ogólnych sformułowań strategicznych warto wykorzystać informacje, jakie pozyskał portal internetowy „biotechnologia”, w trakcie wywiadu z Jerzym Starakiem, Przewodniczącym Rady Nadzorczej POLPHARMY⁴⁹³. Na pytanie o konkurencyjność polskich firm farmaceutycznych na rynkach zagranicznych Jerzy Starak odpowiedział: „Polskie firmy farmaceutyczne od lat poprawiają swoją efektywność, inwestują w rozwój oraz nowoczesne rozwiązania i technologie. Dzięki czemu stają się coraz bardziej konkurencyjne na rynkach zagranicznych, zarówno w zakresie eksportu produktów, jak też współpracy z klientami biznesowymi. Najlepszym tego przykładem jest Polpharma. Głównym obszarem naszej działalności międzynarodowej jest region Europy Środkowo-Wschodniej, Azji Centralnej i Kaukazu. Stale poprawiając efektywność naszych zakładów, a jednocześnie inwestując w najwyższe standardy wytwarzania, jesteśmy w stanie skutecznie konkurować z innymi firmami na ważnych dla nas rynkach”⁴⁹⁴.

492 www.polpharma.pl

493 M. Łucka, *Kilka pytań do... Jerzego Staraka*, <https://biotechnologia.pl/biotechnologia/kilka-pytan-do-jerzego-staraka,14563>

494 Ibidem.

Jak dalej kontynuował J. Starak: „W zakresie substancji farmaceutycznych umacniamy naszą pozycję na najbardziej wymagających rynkach Europy Zachodniej, Ameryki Północnej, Japonii czy Korei. Dzięki znakomitej jakości oraz efektywnym technologiom wytwarzania bisfosfonianów, czyli substancji stosowanych do produkcji leków przeciw osteoporozie, osiągnęliśmy pozycję światowego lidera w sprzedaży tych substancji. Trafiają one do ponad 100 milionów klientów z całego świata, wśród których są najwięksi producenci leków generycznych na świecie. W zakresie biotechnologii polskie firmy są jeszcze na początku drogi, ale wierzę, że już za kilka lat polskie leki biopodobne będą zdobywały światowe rynki. Polpharma stworzyła najnowocześniejsze centrum badań i rozwoju oraz produkcji leków biologicznych w Polsce, przyciąga do niego znakomitych specjalistów z kraju i zagranicy i jestem przekonany, że będzie to źródło naszej istotnej przewagi konkurencyjnej w przyszłości”⁴⁹⁵.

Jerzy Starak określił również elementy strategii rozwojowej na kolejne lata: „Awansowaliśmy do I ligi firm inwestujących w leki biologiczne, które są bez wątpienia przyszłością współczesnej medycyny i farmacji. Postanowiliśmy rozpocząć naszą przygodę z biotechnologią od leków biopodobnych, by stopniowo przechodzić do projektów innowacyjnych. W celu zwiększenia naszych możliwości w zakresie rozwoju, produkcji i komercjalizacji tego typu leków na światową skalę, nawiązaliśmy strategiczne partnerstwo z niemiecką grupą farmaceutyczną należącą do Thomasa Strungmanna. W tej chwili rozwijamy 3 produkty biopodobne. Są wśród nich leki stosowane w chorobach autoimmunologicznych i innych poważnych schorzeniach. Poza lekami biopodobnymi nadal rozwijamy się w obszarze niskocząsteczkowych leków generycznych, które wciąż są naszą domeną. Chcemy utrzymać naszą wiodącą pozycję na rynku farmaceutycznym w Polsce oraz rozwijać się w obszarze markowych leków generycznych na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej, Azji Centralnej oraz innych wybranych rynkach o szybkim potencjale rozwoju. Na rynkach, gdzie nie planujemy własnej aktywności komercyjnej będziemy rozwijać działalność B2B skierowaną do parterów biznesowych”.

Tego typu podejście emanuje spokojem i cierpliwością, jest długofalowe i pokazuje, że cechą POLPHARMY jest stopniowy, zrównoważony rozwój. Przedsiębiorstwo ma jasną i przejrzystą koncepcję biznesową, bardzo ostrożnie podchodzi do przejęć i jeżeli to robi, to wtedy, gdy rzeczywiście nowy biznes jest mocno ugruntowany rynkowo i ma produkty, które nie będą potrzebne jeszcze przez długi okres w konkretnych warunkach rynkowych. POLPHARMA dokonuje tylko takich przejęć, których ryzyko nie jest wiele większe od podstawowego biznesu POLPHARMY, a które dzięki lepszemu zarządzaniu i synergii mogłyby dać lepsze wyniki ekonomiczne. W strategii POLPHARMY dominuje jednak nurt organiczny: stopniowego rozwoju biznesu poprzez rozwijanie nowych produktów i budowę dobrych relacji z rynkami, przy twórczym wykorzystaniu w zarządzaniu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

495 Ibidem.

Bibliografia:

- Jendrzewski A., *Działalność wywiadowcza organizacji konspiracyjnych w rejonie Starogardu w latach 1939-1945*, Słupskie Studia Historyczne 11, 103-112, 2004.
- *Kodeks Etyki Grupy Polpharma*, 2015.
- Kurowska-Bondarecka K., *Historia polskiego przemysłu farmaceutycznego*, Warszawa: Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Przemysłu Chemicznego. Zarząd Główny; Gliwice: Chempress, 1995.
- Łucka M., *Kilka pytań do... Jerzego Staraka*, <https://biotechnologia.pl/biotechnologia/kilka-pytan-do-jerzego-staraka,14563>.
- Materiał dostarczony przez POLPHARMĘ
- *Raport społecznej odpowiedzialności Grupy Polpharma 2013-2014*.
- *Raport społecznej odpowiedzialności Grupy Polpharma 2015-2016*.
- *Raport społeczny Grupy Polpharma. Ludzie pomagają ludziom 2011-2013*.
- *Raport Środowiskowy 2010, 2011, 2012*.
- *Santo – polska historia sukcesu na kazachskim stepie*, Gazeta Prawna, 24.08.2016.
- *Strategia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu Grupy Polpharma 2015-2018*.

Źródła internetowe:

- www.facebook.com/starystarogard.gdanski/posts/1560107184267131
- www.polpharma.pl

TWORZYMYS PRZYSZŁOŚĆ

STUDIUM PRZYPADKU REKORD SI SP. Z O.O., BIELSKO-BIAŁA



1. Historia przedsiębiorstwa

Firma REKORD SI z Bielska-Białej⁴⁹⁶ kierowana i założona przez mgr. inż. Janusza Szymurę, prowadzi działalność na polskim rynku oprogramowania blisko 30 lat. Jako producent dwóch autorskich pakietów oprogramowania: RATUSZ® i REKORD.ERP, spółka stała się firmą o zasięgu ogólnopolskim, oferującą najnowocześniejsze rozwiązania informatyczne dla jednostek administracji publicznej i przedsiębiorstw produkcyjnych.

Inspiracją do założenia własnej firmy był sukces rynkowy i finansowy systemu płacowego autorstwa Janusza Szymury, który młody inżynier stworzył dla ówczesnego pracodawcy. Mając niespełna czteroletnie doświadczenie w pracy zawodowej oraz przeczuć, że przed informatyką jest wielka przyszłość, Janusz Szymura 19 kwietnia 1989 roku rozpoczął jednoosobową działalność gospodarczą, dając początek firmie REKORD SI.

Po dwóch latach Janusz Szymura zainteresował się samorządami, pozyskując zlecenia od gmin w zakresie stworzenia rozwiązań informatycznych, obejmujących kwestie podatkowe. Pierwszym klientem, który zdecydował się na współpracę z REKORD był Urząd Miasta Bielsko-Biała, a ponieważ zlecenie zostało pomyślnie zrealizowane, opracowanym wówczas oprogramowaniem udało się zainteresować inne samorzady. Był to punkt zwrotny w rozwoju firmy, ponieważ samorzady, obok przedsiębiorstw, stały się ważną grupą klientów firmy. W 1992 roku, wraz ze wzrostem liczby klientów i rozwojem działalności, wynajęto lokal przy Placu Wolności 9.

Produkty REKORD cieszyły się uznaniem klientów, dzięki czemu prowadzona działalność była na tyle dochodowa, że w 1995 roku zdecydowano o zakupie przedwojennej willi przy ulicy Kasprowicza 5, aby tam przenieść siedzibę firmy. Budynek, w którym przez wiele lat działało przedszkole, wymagał gruntownego remontu, który przeprowadzono z powodzeniem, dostosowując willę do potrzeb około dwudziestoosobowego zespołu. Był to kolejny punkt zwrotny w historii REKORD SI.

496 Niniejsze studium przypadku zostało opracowane na podstawie informacji i materiałów zawartych na stronie www.rekord.com.pl oraz we współpracy z Januszem Szymurą – Prezesem Zarządu, któremu autorka składa serdeczne podziękowanie za udzielone wypowiedzi i pomoc.

Rosnąca skala prowadzonej działalności sprawiła, że w 1997 roku Janusz Szymura podjął decyzję o zmianie formy prawnej firmy. Powstała spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, w której Janusz Szymura objął 99% udziałów oraz został Prezesem Zarządu. 1% udziałów w nowo powstałej spółce miał pomocny przy jej założeniu Bernard Szymura – nieżyjący już ojciec głównego udziałowca firmy.

Następnym „kamieniem milowym” dla REKORD SI stało się opracowanie na przełomie lat 1998-1999 nowego oprogramowania dla przedsiębiorstw, wspierającego zarządzanie produkcją i logistyką – REKORD.ERP, co otworzyło możliwości dalszego wzrostu sprzedaży.

Nowy rozdział w historii firmy REKORD SI zapoczątkowało podpisanie 1 czerwca 2000 roku umowy z Gminą Miasta Bielsko-Biała na kompleksową modernizację ośrodka sportowo-szkoleniowego przy ulicy Startowej 13 w dzielnicy Cygański Las w zamian za wieloletnią dzierżawę. Janusz Szymura – jako społeczny animator sportu i ówczesny prezes amatorskiego Klubu Sportowego „Lipnik”, niedysponującego własną bazą sportową, doprowadził do zmiany lokalizacji klubu, co umożliwiła umowa z gminą. Od tego momentu można właściwie mówić o Beskidzkim Towarzystwie Sportowym REKORD, którego sponsorem strategicznym i mecenasem stała się firma REKORD SI i jej właściciel. Dało to początek spektakularnym inicjatywom spółki oraz Prezesa Janusza Szymury na rzecz rozwoju kultury fizycznej, a także innowacji w Bielsku-Białej, co na zawsze zapisuje firmę REKORD SI i jej założyciela w historii miasta i regionu⁴⁹⁷.

2. Rozwój ekonomiczny i główne osiągnięcia firmy

Spółka REKORD SI zbudowała swoją pozycję w oparciu o działalność badawczo-rozwojową prowadzoną od początku swojego istnienia i zdolność przekształcania wiedzy w nowe produkty i usługi. Dzięki temu powstało ponad 200 autorskich modułów oprogramowania w ramach wspomnianych pakietów: RATUSZ® i REKORD.ERP. Zintegrowany System Informatyczny RATUSZ® jest narzędziem wspomagającym i usprawniającym realizację zadań wykonywanych przez jednostki administracji publicznej. Daje szerokie wsparcie w podejmowaniu decyzji i może stanowić fundament e-Urzędu. System został stworzony przy ścisłej współpracy z użytkownikami i w oparciu o wieloletnie doświadczenie programistów firmy REKORD SI oraz ich kompetencje nabyte podczas prowadzonych wdrożeń. Dzięki wykorzystaniu internetowego systemu analitycznego LIDER oraz integracji z zewnętrznymi systemami ewidencyjnymi i platformami komunikacyjnymi takimi jak SEKAP czy ePUAP, możliwa jest budowa zintegrowanego systemu informatycznego, wspomagającego zarządzanie w administracji publicznej. System REKORD.ERP usprawnia zarządzanie przedsiębiorstwem dzięki komplekso-

⁴⁹⁷ Więcej na temat Beskidzkiego Towarzystwa Sportowego Rekord oraz innych spektakularnych inicjatyw REKORD SI na rzecz lokalnej społeczności znajduje się w dalszej części.

wej obsłudze oraz integracji wszystkich obszarów jego działalności. Prowadzi to m.in. do optymalizacji zapasów, wyeliminowania zbędnych kosztów i redukcji niebezpieczeństwa utraty danych oraz dostępu do nich osób niepowołanych.

Oferując opisane pakiety, firma zajmuje się również ich wdrażaniem, a także świadczy pełen zakres usług: od konsultingu, dostawy sprzętu, rozwiązań internetowych, integracji oprogramowania, dostosowania systemów informatycznych do potrzeb klienta, aż po opiekę wdrożeniową, usługi szkoleniowe oraz serwis posprzedażowy. Z usług REKORDU korzysta ponad 300 jednostek administracji publicznej (zapewniając firmie około 2/3 przychodów) oraz ponad 200 przedsiębiorstw na terenie całego kraju. Główne źródła przychodów firmy to sprzedaż oprogramowania autorskiego przynosząca około 50% przychodów, a także utrzymanie i nadzór oprogramowania dotychczas sprzedanego klientom, co zapewnia około 40% przychodów.

Wraz z rozwojem działalności biznesowej REKORD SI Sp. z o.o. tworzyła nowe podmioty i nowe miejsca pracy. W 2002 roku firma zatrudniała 42 osoby, w 2008 roku – 57 osób. W 2010 r. REKORD otrzymał dofinansowanie z PO IG na realizację projektu „Ratusz” w nowych technologiach, co było kolejnym ważnym wydarzeniem w rozwoju firmy i pozwoliło zwiększyć zatrudnienie do 65 osób. W 2011 r. utworzono spółkę zależną Rekord Kraków Systemy Informatyczne Sp. z o.o., a w 2014 r. Rekord Pomorze Sp. z o.o. z siedzibą w Szczecinie i z biurem w Gdańsku i od tego czasu firma jest obecna w czterech lokalizacjach.

Jesienią 2017 roku w Bielsku-Białej zostało uruchomione Centrum Badawczo-Rozwojowe REKORD SI, o którym szerzej piszemy w dalszej części opracowania, z którego korzystają zarówno pracownicy firmy, jak również studenci podbeskidzkich uczelni wyższych, co jest kolejnym doniosłym osiągnięciem spółki.

Rozwój i najnowsze osiągnięcia REKORD SI najlepiej przedstawiają wyniki przedsiębiorstwa na tle polskich firm z branży IT za 2017 rok, opublikowane przez „Computer World TOP 200”. W zestawieniu firm informatycznych o największych nakładach na R&D w 2017 roku Rekord SI zajął 5. miejsce⁴⁹⁸. Przedsiębiorstwo wydało na badania i rozwój 8,5 mln zł, co oznacza wzrost o 278% w porównaniu do 2016 roku. Firma osiągnęła jeszcze lepszy wynik, gdy porówna się udział wydatków na B+R w stosunku do przychodów z IT w 2017 roku. Na ten cel przeznaczono aż 31% przychodów, co umieszcza Rekord SI na 3. pozycji. Było to możliwe dzięki osiągnięciu rocznej dynamiki wzrostu przychodów w wysokości 52%. Rekord SI uplasował się na 29 miejscu w bilansie największych dostawców rozwiązań i usług IT dla sektora administracji publicznej i służb mundurowych w 2017 roku. Przychody z sektora administracji publicznej osiągnęły sumę blisko 22 mln zł, co oznacza przyrost o 49% w porównaniu

498 *Rekord SI liderem branży IT w nakładach na R&D wg „Computer World TOP 200”, <http://www.rekord.com.pl/rekord-aktualnosci>, 27 czerwiec 2018*

do 2016 roku. Niezły wynik firma osiągnęła też w zestawieniu największych dostawców usług szkoleniowych. Rekord SI znalazł się na 14. pozycji, uzyskując 2,5 mln zł, co daje dynamikę rocznego wzrostu na poziomie 66%. Pośród dostawców oprogramowania na licencjach własnych firma w 2017 roku uplasowała się na 16. pozycji z kwotą 20 mln zł przychodów, czyli o 76% więcej niż w roku poprzednim. Jeśli zaś chodzi o systemy ERP to Rekord SI jest 22. największym ich dostawcą, osiągając przychody w wysokości 5,6 mln zł czyli o 89% więcej niż w 2016 roku. Przy tak dynamicznym rozwoju, w 2018 roku REKORD SI zapewnia miejsca pracy dla 112 osób, a wraz z podmiotami zależnymi – dla ponad 250.

Sukcesy biznesowe REKORD SI oraz wybitne zaangażowanie społeczne Janusza Szymury są doceniane przez różne gremia, firma jest m.in. wielokrotnym laureatem programu promocji kultury przedsiębiorczości „Przedsiębiorstwo Fair Play”, w którym czterokrotnie otrzymała statuetkę – najwyższą nagrodę. Firma jest też laureatem złotej statuetki „Lider Polskiego Biznesu”, wręczanej przez Business Centre Club, a także czterokrotnie została uznana najlepszą firmą w Bielsku-Białej, została też „Dobrodziejem Sportu 2012”. Natomiast takie wyróżnienia jak: „Menadżer 25-lecia na Śląsku”, „Beskidzki Anioł Sukcesu”, „Zasłużony dla Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej”, Srebrna Odznaka „Za Zasługi dla Sportu”, „Ambasador Fair Play w Biznesie” czy „Menadżer Roku” to tylko niektóre wyróżnienia przyznane Januszowi Szymurze za jego osobiste zaangażowanie w działalność społeczną oraz wybitne zasługi dla rozwoju miasta i regionu, w którym pracuje od blisko 30 lat.

3. Praktyczny wymiar Społecznej Odpowiedzialności Biznesu według REKORD SI

W filozofię działania prezesa Janusza Szymury i tym samym REKORD SI jest wpisane respektowanie interesów wszystkich interesariuszy firmy. Prowadząc działalność gospodarczą na bardzo konkurencyjnym rynku usług IT, założycielowi spółki udaje się pogodzić ambitne cele biznesowe z ponadstandardowym zaangażowaniem społecznym, na co REKORD przeznacza co roku około 50% swojego zysku, przy czym trzeba podkreślić, że zysk wypracowuje w każdym roku od powstania w 1989 roku. Firma stosuje strategię zarządzania w obszarze Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w oparciu o działalność zgodną z międzynarodową normą ISO 26000 w obszarze zaangażowania społecznego. To unikatowe postępowanie wynika z dbałości o zrównoważony rozwój otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firmy obecnie i z myślą o przyszłości.

3.1. Relacje z klientami i dostawcami

Misją REKORD SI jest tworzenie i wdrażanie oprogramowania na rzecz klientów tak, aby podwyższyć wartość ich organizacji. Ofertę firmy wyróżnia partnerskie podejście do klientów, jakość produktów, dobra cena i szerokie wsparcie posprzedażowe, jak również elastyczne formy sprzedaży dla klientów z przedsiębiorstw. REKORD SI, przywią-

zując wielką wagę do relacji, z założenia nie wchodzi w spory sądowe, a jeśli pojawiają się kwestie sporne, firma stara się je rozstrzygać wypracowując kompromis.

Prezes Szymura kładzie nacisk na ład organizacyjny, dlatego zarządzanie projektami w firmie odbywa się w oparciu o metodykę Prince2, upowszechniono też zarządzanie i nadzór produkcji oprogramowania w oparciu o narzędzie Jira, służące m.in. do planowania pracy programistów, a także rozpowszechniono system e-zgłoszeń – system kontaktu z klientami w zakresie monitorowania uwag do eksploatowanych systemów. Wszystkie zastosowane rozwiązania podnoszą jakość obsługi klientów.

Od kilku lat firma pozyskując fundusze na swój rozwój ze źródeł zewnętrznych (np. z PO IG czy Regionalnych Programów Operacyjnych), pomaga w tym również swoim klientom, z którymi później współpracuje realizując zlecenia. REKORD SI działa w oparciu o System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodny z wymaganiami ISO/IEC 27001:2005 w zakresie projektowania, wdrażania i utrzymywania oprogramowania wspomagającego prace przedsiębiorstw oraz jednostek administracji publicznej zgodnie z Deklaracją Stosowania c.2 z dnia 06.12.2010, a także w oparciu o System Zarządzania Jakością zgodny z wymogami normy BS EN ISO 9001:2000 oraz ISO 27001:2013.

Z myślą o klientach REKORD SI co roku organizuje dwudniowe Forum Użytkowników pakietu RATUSZ® na przełomie maja i czerwca oraz Forum Użytkowników pakietu Rekord.ERP w początkowych dniach października. W trakcie obu imprez prowadzone są: wykłady, seminaria, panele dyskusyjne oraz indywidualne konsultacje z pracownikami firmy. Warto podkreślić, że dla klientów – przedstawicieli przedsiębiorstw i samorządów, w których pakiet Rekord.ERP czy RATUSZ® objęty jest nadzorem autorskim – udział w forum jest bezpłatny. Ponadto REKORD SI, za pośrednictwem utworzonej przez siebie fundacji Centrum Nowych Technologii (o której więcej piszemy w dalszej części), realizuje konkursy dla klientów na zastosowanie innowacyjnych rozwiązań informatycznych w przedsiębiorstwach i samorządach z atrakcyjnymi nagrodami dla ich autorów. Prezentacje konkursowe użytkowników poszczególnych pakietów odbywają się w trakcie obydwu forów.

REKORD SI ponadprzeciętnie współpracuje ze swoimi kontrahentami: dostawcami narzędzi softwareowych, dostawcami sprzętu, partnerami i przedstawicielami przy dystrybucji swoich produktów, a także z partnerami technologicznymi. Rzetelność wywiązywania się REKORD SI ze zobowiązań powinna być wzorem dla innych przedsiębiorstw.

3.2. Relacje z pracownikami

Jako fan gier zespołowych Janusz Szymura stawia na zespół i przykłada wielką wagę do relacji z pracownikami. Oni zaś stanowią bardzo istotną i wymagającą dla firmy grupę. Niemal wszyscy mają wyższe wykształcenie. Prezes Szymura, mając świadomość wysokich oczekiwań swoich pracowników, zarządza tak, aby stale dostarczać im powodów do entuzjazmu w pracy i sprawiać, żeby cele osobiste pracowników były zbieżne z celami firmy. Tylko wtedy, według niego, możliwy jest rozwój zarówno kadry, jak i przedsiębiorstwa. Dlatego dbałość o relacje międzyludzkie i wzajemny szacunek należy do priorytetów Prezesa REKORD SI.

Jednym z kluczowych czynników sprawiających, że relacje z pracownikami są bardzo dobre, jest poprawna komunikacja wewnętrzna. Pierwszym jej elementem jest przejrzysta struktura obowiązująca w REKORD SI, dzięki której wszystkim pracownikom znane są zakresy odpowiedzialności i obowiązków poszczególnych osób oraz kluczowe wzajemne powiązania między jednostkami i podległościami. Kolejnym elementem komunikacji, do którego Prezes Szymura przywiązuje bardzo dużą wagę, są regularne spotkania z pracownikami. Co dwa miesiące odbywają się spotkania ze wszystkimi pracownikami na temat sytuacji firmy, planów i osiągnięć, a co tydzień – spotkania z dyrektorami poszczególnych działów dla omówienia bieżących spraw. Od lat coroczną praktyką jest również dwudniowy wyjazd integracyjny, podczas którego nagradzani są wieloletni pracownicy firmy. Raz w roku w czerwcu, w rocznicę uruchomienia obecnej siedziby firmy, REKORD SI organizuje festyn z atrakcjami dla dorosłych i dla dzieci w ogrodzie firmy. Zwykle uczestniczy w nim około 200 osób – pracownicy i ich rodziny. Drugą imprezą cykliczną organizowaną praktycznie od początku istnienia firmy jest świąteczne spotkanie dzieci pracowników Grupy Rekord ze Św. Mikołajem. Ponadto regularnie odbywają się spotkania wigilijne i wielkanocne ze wszystkimi pracownikami. Raz w tygodniu pracownicy mają możliwość gry w piłkę po pracy, co także integruje zespół.

Następnym elementem poprawiającym komunikację i relacje międzyludzkie w REKORD SI jest system ocen okresowych pracowników, składający się z dwóch części: rocznych ocen okresowych, którym podlegają wszyscy pracownicy oraz oceny członków międzydziałowych zespołów projektowych (w ramach oceny projektów), którym podlegają wszyscy członkowie danego zespołu projektowego. Indywidualne spotkania kierowników z podwładnymi, dyrektorów z kierownikami i Prezesa Zarządu z bezpośrednio podlegającymi mu pracownikami towarzyszące ocenom są doskonałą okazją do omówienia wyników oceny (zwłaszcza rozbieżności w ocenie pracy danego pracownika przez jego przełożonego i przez niego samego), zalecanych działań (w tym potrzeb szkoleniowych), jakości pracy oraz planów i zadań dla pracownika, zespołu czy działu. Wyniki ocen są sumowane i w formie zagregowanej służą do podejmowania decyzji w zakresie wprowadzenia zmian organizacyjnych w firmie, w podziale zadań dla po-

szczególnych działów lub pracowników, czy zweryfikowania ich celów, a także przyznania nagród i ewentualnych sankcji dla pracowników oraz podjęcia odpowiednich kroków w przypadku ujawnienia konfliktu, problemu itp.

Firma zapewnia również szkolenia dla pracowników – zależnie od ich potrzeb. Koszt większości z nich firma pokrywa w 100%. Raz w roku, w tajnym głosowaniu, pracownicy wybierają spośród siebie pracownika roku, który otrzymuje nagrodę od Prezesa. Atmosferę w pracy, poczucie bezpieczeństwa pracowników oraz stabilność kadry poprawia zatrudnianie niemal wszystkich pracowników na umowy o pracę (nieliczni pracownicy naukowcy pracują w oparciu o umowy o dzieło), a także atrakcyjne wynagrodzenia, które zawsze płacone są na czas.

Przedstawione przykłady to jedynie wybrane elementy zarządzania zasobami ludzkimi od lat praktykowane przez Janusza Szymurę. Dzięki takiemu podejściu, relacje międzyludzkie są bardzo dobre, wręcz przyjacielskie, a pracownicy ceniąc sobie miejsce pracy w REKORD, rzadko rozstają się z firmą.

3.2.1. Międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności w REKORD SI

Przedsiębiorstwo stosuje ciekawe rozwiązania zapewniające transfer wiedzy i umiejętności, a także zapobiegające izolacji pracowników poszczególnych działów, a jednocześnie pozwalające na przełamanie rutyny w pracy, co w największym stopniu dotyczy wieloletnich pracowników. Pierwszym rozwiązaniem są zespoły międzydziałowe, tworzone przy projektach wdrożeniowych z udziałem osób z różnych działów. Pracując w innym układzie niż codzienny, mogą one lepiej poznać i zrozumieć współpracowników, z którymi zazwyczaj miały ograniczone kontakty, a także lepiej zintegrować się i dzięki temu również lepiej współpracować z sobą na rzecz klientów.

Drugim godnym uwagi rozwiązaniem w omawianym aspekcie jest „Program mentoringu i adaptacji zawodowej nowych pracowników REKORD SI”. W myśl zasady „Zatrudniaj powoli, zwalniaj szybko”, Janusz Szymura stara się każdego pracownika przyjmować osobiście, bo według niego to ważne, jak się kogoś wita na pokładzie⁴⁹⁹. Jednak mając poczucie, że wdrożenie nowych pracowników nie kończy się na tym akcie i świadomość, że firma niemal stale prowadzi rekrutację i planuje przyjęcia nowych pracowników, kilka lat temu zdecydował o wprowadzeniu programu obejmującego zarówno nowozatrudnione osoby, jak i doświadczonych pracowników. Proces adaptacji zapewnia poprawne wdrożenie do pracy również pracowników, którzy zmieniają stanowisko w ramach firmy, natomiast proces mentoringu jest dedykowany także osobom utalentowanym, w przypadku których planowany jest awans. W procesie adaptacji poza bezpośrednim przełożonym nowego czy zmieniającego stanowisko pracownika oraz specjalistą do spraw zasobów ludzkich, osobą „wprowadzającą” jest także wyznaczony

499 Jacek Drost, *Prezes Rekordu Bielsko-Biała: futsala wziął się z przypadku*, www.dziennikzachodni.pl, 15 stycznia 2016.

ny opiekun, którym może zostać pracownik o co najmniej pięcioletnim stażu pracy w REKORD. Adaptacja i mentoring zwykle trwają od jednego do trzech miesięcy – zależnie od tego, kogo dotyczą – i mogą zostać przedłużone, a w przypadku osób utalentowanych okres ten jest ustalany indywidualnie. W tym czasie poza formalnym wprowadzeniem pracownika do pracy w firmie, wprowadzeniem do miejsca pracy i do zespołu, odbywają się spotkania opiekuna z podopiecznym, pozwalające m.in. omówić postępy, pojawiające się problemy, wzajemne oczekiwania i decyzje, co do dalszych kroków. W programie mentoringowym określono także kto może zostać opiekunem, jego profil, kompetencje, obowiązki, prawa i zasady wyboru. Sformułowano także powiązania mentoringu z systemem ocen i motywacyjnym oraz programem rozwoju zasobów ludzkich.

Realizowany program, poza efektywniejszym wprowadzeniem nowych pracowników do pracy w firmie i na danym stanowisku, pozwala przekazać unikalne know-how bardziej doświadczonych pracowników nowym osobom, pozwala obiektywnie ocenić kompetencje nowych pracowników oraz zidentyfikować ich nieujawnione umiejętności i kwalifikacje, a dzięki temu możliwe jest lepsze dopasowanie zadań i obowiązków osób uczestniczących w programie do ich umiejętności. Adaptacja i mentoring przyczyniają się też do zatrzymania w firmie wartościowych pracowników i z potencjałem, który można wykorzystać dla rozwoju firmy i ku satysfakcji pracowników. Dzięki programowi poprawia się komunikacja wewnętrzna, pracownicy szybciej i lepiej integrują się, a także w większym stopniu identyfikują się z firmą. Udaje się również dostarczać pracownikom więcej powodów do entuzjazmu w pracy, na czym tak bardzo zależy Prezesowi Januszowi Szymurze.

3.2.2. Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Janusz Szymura podejmuje decyzje jednoosobowo, przy czym kluczowe decyzje są podejmowane po konsultacji z dyrektorami, którzy są samodzielni w ramach swoich zakresów odpowiedzialności. Poza licznymi praktykami (przedstawionymi w poprzedniej części) umożliwiającymi pracownikom zgłaszanie różnych propozycji, Prezes Szymura zdecydował o wprowadzeniu wśród pracowników konkursów na innowacje. Mając świadomość, że kapitał ludzki jest najważniejszym kapitałem firmy i od zaangażowania pracowników zależy jej sukces, pragnął tym dodatkowym działaniem wyzwolić ich potencjał i kreatywność, aby stworzyć innowacyjne rozwiązania poprawiające funkcjonowanie firmy oraz wzbogacające ofertę dla klientów.

Sformułowano zasady realizacji konkursu, w których określono: oczekiwane rezultaty, organizatora i uczestników, przebieg konkursu (w tym obowiązujące terminy), zasady oceny zgłoszonych prac, przewidziane nagrody, a także zaplanowano przebieg promocji konkursu wśród pracowników. Nabór prac konkursowych w pierwszej edycji trwał pół roku, a pula nagród wyniosła 10.000 zł, przy czym premiovano też prace zespołowe. Wszyscy pracownicy zostali kilkakrotnie i w różnych formach poinformowani o kon-

kursie i jego zasadach, najpierw przez Prezesa Zarządu, a następnie przez koordynatora konkursu. Warto zaznaczyć, że w materiałach informacyjnych na temat konkursu skierowanych do pracowników, wskazano również dokładnie określony cel biznesowy, do jakiego dążyła firma.

Liczba i jakość prac konkursowych zgłoszonych w pierwszej edycji przerosła oczekiwania i tym samym okazało się, że konkurs na innowacje był trafionym pomysłem, aby w jeszcze większym stopniu włączyć kadrę do uczestnictwa w kształtowaniu firmy i jej oferty skierowanej do klientów. Ogłoszenie wyników pierwszej edycji konkursu odbyło się podczas zebrania firmowego na przełomie lat 2015/2016.

Dotychczas przeprowadzono trzy edycje konkursu i w każdej z nich pojawiły się ciekawe propozycje. Zwycięskie prace w poszczególnych edycjach to: ERM – system do instalacji, zarządzania oraz monitoringu aplikacji; System nadzoru nad zgłoszeniami telefonicznymi klientów; Firmowe Centrum Pomocy w rozwiązywaniu problemów informatycznych. W 2018 roku trwa czwarta edycja konkursu.

3.3. Relacje z miejscową społecznością i samorządem lokalnym

3.3.1. Wspieranie rozwoju kultury fizycznej i sportu

Zaangażowanie społeczne Janusza Szymury i jego firmy REKORD SI jest wybitne. Zaczęło się od początkowo niewielkiego wsparcia udzielanego od roku 1994 amatorskiemu Klubowi Sportowemu „Lipnik”, który nie dysponował własną bazą sportową. Dzięki umowie z Gminą Miasta Bielsko-Biała z 2000 roku, REKORD wziął w dzierżawę teren ze zdewastowanym ośrodkiem sportowo-szkoleniowym przy ulicy Startowej 13 w dzielnicy Cygański Las w Bielsku-Białej, a następnie przeprowadził kompleksową modernizację obiektu, gdzie przeniesiono klub. Dało to początek Beskidzkiemu Towarzystwu Sportowemu REKORD⁵⁰⁰, którego sponsorem strategicznym i mecenasem stała się firma REKORD SI i jej właściciel. Administratorem obiektu została Rekord Sportowa Spółka Akcyjna powołana w 2002 roku. Pod szyldem SSA Rekord w rozgrywkach o Mistrzostwo Polski w futsalu występują zawodnicy klubu. To m.in. ta instytucja była jedną z inicjujących powstanie profesjonalnie zorganizowanej i prowadzonej Ekstraklasy Futsalu. Klub, w którym podstawową dyscypliną sportową była od początku piłka nożna, dzięki osobistemu zaangażowaniu Janusza Szymury i REKORD SI, realizował nowatorskie w swoim czasie projekty. Najpierw zajęto się szkoleniem dzieci i młodzieży, następnie utworzono drużynę seniorską w dużej piłce, wyremontowano halę, a następnie zbudowano pierwsze w Bielsku-Białej boisko ze sztuczną nawierzchnią, a niedługo potem pełnowymiarowe boisko ze sztuczną nawierzchnią i oświetleniem. Następnie utworzono pierwszą w Bielsku drużynę kobiet grających w piłkę nożną. Później zaczęły przychodzić sukcesy o randze lokalnej i ogólnopolskiej, najpierw w dru-

500 <http://bts.rekord.com.pl/>

żynach dziecięcych i młodzieżowych, potem sukcesy seniorskie, w futsalu i futbolu. Od 2004 roku Beskidzkie Towarzystwo Sportowe Rekord posiada status organizacji pożytku publicznego.

W 2018 roku w klubie działają trzy drużyny seniorów plasujące się w III Śląskiej Lidze w piłce nożnej oraz w Ekstraklasie Futsalu. Drużyna grająca w Ekstraklasie Futsalu jest aktualnym Mistrzem Polski, co otworzyło klubowi drogę do rozgrywek międzynarodowych! Sekcja piłki nożnej kobiet występując na szczable II ligi grupy śląskiej wywalczyła w sezonie 2017/2018 awans do I ligi. Pod okiem blisko 20 szkoleniowców w klubie trenuje ponad 400 młodych zawodników i zawodniczek. Najbardziej wyróżniający spośród nich dostąpili zaszczytu występu w reprezentacji Polski.

BTS REKORD jest inicjatorem wielu pionierskich imprez zorganizowanych w swoim ośrodku, np. pierwszego w historii spotkania drużyny narodowej U-20 w futsalu w 2003 roku, historycznego premierowego turnieju o Mistrzostwo Polski w futsalu młodzieżowców w 2001 roku oraz juniorów w 2008 roku czy odbywającego się od 2009 roku międzynarodowego turnieju „Beskidy Futsal Cup”. Przy organizacji opisanych oraz wielu innych imprez REKORD SI współpracuje z Gminą Miasta Bielsko-Biała, np. przy Turnieju Oldbojów imienia inż. M. Nalepy w piłce nożnej halowej, turnieju dla dzieci szkół podstawowych „Młode Talenty” czy turnieju halowego „Piłkarska Gwiazdka” dla dzieci. Te wydarzenia rozślawiają nie tylko Klub i jego sponsora, ale także miasto i region.

Dzięki zaangażowaniu Prezesa Szymury od września 2010 roku Beskidzkie Towarzystwo Sportowe REKORD prowadzi działalność w zakresie edukacji młodzieży w ramach niepublicznych Szkół Mistrzostwa Sportowego w dyscyplinach piłka nożna i futsal. Uczą się w nich i szkolą młodzi wychowankowie Klubu. Jesienią 2012 roku zrealizowana została inwestycja związana z budową nowego obiektu szkolnego wraz z zapleczem sportowym. Fundatorami Szkoły są Prezes Janusz Szymura oraz jego żona Bożena, dzięki którym – w rekordowym czasie jednego roku – powstała trzykondygnacyjna placówka o powierzchni użytkowej ponad 1700 m² i kubaturze blisko 8,5 tys. m³. Budynek mieści m.in. osiem klas lekcyjnych, pracownię – komputerową i językową, aulę i bibliotekę oraz zaplecze socjalne, a całkowity koszt jego budowy wyniósł 6,5 mln złotych. Co istotne od kilku lat uczniowie zamiejscowi mają możliwość zakwaterowania w Internacie BTS Rekord w Bielsku-Białej przy ul. Gałczyńskiego 31. Ponadto przy kompleksie sportowym usytuowane jest nowoczesne Centrum Szkoleniowe⁵⁰¹, które wraz z zapleczem hotelowym i gastronomicznym przystosowane jest do przeprowadzania profesjonalnych prezentacji i seminariów, między innymi dla klientów REKORD SI. Centrum jest też udostępniane i chętnie wykorzystywane przez mieszkańców i firmy regionu Podbeskidzia, między innymi do rozgrywek amatorskich, turniejów piłkarskich, imprez rekreacyjnych, biesiad i wielu innych.

501 <http://hotel.rekord.com.pl/>

3.3.2. Wspieranie rozwoju innowacji

REKORD SI od wielu lat utrzymuje kontakty z uczelniami wyższymi: Akademią Techniczno-Humanistyczną w Bielsku-Białej, Uniwersytetem Jagiellońskim, Uniwersytetem Zielonogórskim czy z Uniwersytetem w Żylinie za pośrednictwem powołanego przez siebie wspólnie ze Slovenskim Centrum Produktivity ze Słowacji – Centrum Nowych Technologii. REKORD SI jest jednym z fundatorów Centrum, które ma status fundacji. Dzięki merytorycznemu zaangażowaniu specjalistów REKORD SI, Fundacja zrealizowała m.in. projekt pod nazwą: Transgraniczna Polsko-Słowacka sieć innowacji i nowych technologii. Współpraca firmy z uczelniami obejmuje zarówno transfer wiedzy ze środowiska naukowego do systemów oferowanych przez REKORD SI, jak i udostępnianie oprogramowania REKORD SI studentom w procesie dydaktycznym. Poza tym firma przyjmuje studentów na staże, a najzdolniejszym oferuje zatrudnienie.

Uwieńczeniem wieloletniej współpracy ze środowiskami naukowymi oraz prowadzenia własnych prac badawczo-rozwojowych jest Centrum Badawczo-Rozwojowe uruchomione przez REKORD SI w 2017 roku. Centrum, zlokalizowane tuż obok siedziby Rekord SI przy ul. Kasprowicza w Bielsku-Białej, zostało wybudowane zaledwie w ciągu jednego roku i w całości zostało sfinansowane przez firmę. W tym nowoczesnym budynku znajduje się dziewięć laboratoriów informatycznych, pomieszczenia transferu wiedzy, nowoczesna serwerownia, w której będą testowane systemy informatyczne oraz nowoczesne audytorium konferencyjne. Obiekt jest w pełni dostosowany do potrzeb osób niepełnosprawnych. „Chcemy jeszcze bardziej ukierunkować się na rozwój naszych produktów, czyli oprogramowania, które w Bielsku-Białej tworzymy” – mówi Janusz Szymura i zaznacza: „Wszystkie firmowe siły programistyczne chcemy skupić w jednym miejscu, ale też być otwarci na nowych pracowników, jak również na współpracę ze środowiskiem naukowym”⁵⁰². Prezes Szymura, poza kontynuacją prac nad rozwojem oprogramowania dla administracji samorządowej oraz przedsiębiorstw, planuje realizację z uczelniami wspólnych projektów rozwojowych, które będą mogły znaleźć zastosowanie w tworzonych systemach⁵⁰³. „Mam nadzieję, że wspólnie wyznaczać będziemy nowe kierunki innowacyjnego rozwoju w regionie. Warto podkreślić, iż działalność przedsiębiorstwa wpisuje się zarówno w Regionalne Inteligentne Specjalizacje jak i Krajowe Inteligentne Specjalizacje, w których także ogniskują się badania Akademii i prowadzone przez nią projekty”⁵⁰⁴ – podkreślał podczas uroczystego otwarcia Centrum rektor Akademii Techniczno-Humanistycznej – prof. dr hab. Jarosław Janicki, który dodał również: „Przedsiębiorstwo Rekord SI od początku swojej działalności ściśle współpracuje z naszą uczelnią. Wspólnie organizujemy praktyki i staże studenckie, system REKORD.ERP (zintegrowany system do zarządzania) jest wykorzystywany na zajęciach. Firma Rekord brała też czynny udział

502 Łukasz Klimaniec, *Bielsko-Biała: Rekord uruchomił Centrum Badawczo-Rozwojowe*, www.dziennikzachodni.pl, 6 października 2017.

503 Łukasz Klimaniec, *Nauka Innowacje Biznes: w ATH o szansach i potencjale Bielska-Białej i regionu*, bielskobiala.naszemiasto.pl, 2017-12-04.

504 *Nowoczesne centrum badawczo-rozwojowe otwarto w Bielsku-Białej*, bbfan.pl, 9.10.2017.

w konsultacjach procesu dydaktycznego prowadzonego przez Akademię kierunku informatyka oraz opiniowała program studiów magisterskich w 2015 roku. Nasi pracownicy naukowo-dydaktyczni współpracują z przedsiębiorstwem jako eksperci i konsultanci, a w bieżącym roku akademickim [2017/2018] prowadzony jest wspólny wysoko oceniony w skali kraju projekt grantowy STARTER, w ramach którego studenci realizują projekt IT na zlecenie firmy⁵⁰⁵. Docelowo w Centrum Badawczo-Rozwojowym będzie pracować około 70 osób, głównie programistów.

3.3.3. Wspieranie innych inicjatyw i organizacji

REKORD SI, poza przedstawionymi spektakularnymi działaniami na rzecz społeczności lokalnej w zakresie rozwoju kultury fizycznej, sportu, a także rozwoju innowacji we współpracy ze środowiskami naukowymi, od dawna wspiera w formie darowizn pieniężnych także inne organizacje oraz inicjatywy. Od lat współfinansuje jeden z najważniejszych festiwali muzycznych w Polsce: Lotos Jazz Festiwal – Bielską Zadymkę Jazzową, Międzynarodowy Festiwal Chórów Gaude Cantem, imprezy organizowane przez Polski Czerwony Krzyż (koncerty z cyklu „Razem pomagamy”) czy też wspomaga imprezy organizowane przez okoliczne gminy (Bieg na Hrobaczą Łąkę, Wilamowskie Śmiergusty), a także działania realizowane przez liczne fundacje i ośrodki (np. Bielskie Centrum Kultury, Stowarzyszenie Sztuka Teatr, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Bielsku-Białej, Towarzystwo Przyjaciół Brata Alberta w Bielsku-Białej), akcje humanitarne oraz inne imprezy lokalne dla mieszkańców Bielska-Białej.

Jako partner Stowarzyszenia Bielskie Centrum Przedsiębiorczości, REKORD SI bierze udział w projekcie „CSR – Celuj w Swój Rozwój” skierowanym do podmiotów ekonomii społecznej z subregionu południowego (powiat bielski, cieszyński, żywiecki oraz miasto Bielsko-Biała) oraz przedsiębiorców z województwa śląskiego. Celem projektu jest stworzenie platformy łączącej biznes z NGO oraz realizacja wspólnych inicjatyw opartych o koncepcję społecznej odpowiedzialności, a jego realizacja dofinansowana jest z Programu Fundusz Inicjatyw Europejskich.

Janusz Szymura, poza obowiązkami zawodowymi, znajduje czas na społeczne zarządzanie przedstawionymi podmiotami – jest Prezesem Zarządu Beskidzkiego Towarzystwa Sportowego REKORD i Rekord Sportowej Spółki Akcyjnej, jest Wiceprezesem Polsko-Słowackiej Fundacji Centrum Nowych Technologii oraz członkiem Śląskiego Klubu Biznesu. Ponadto jest również Członkiem Rady Regionalnej Izby Handlu i Przemysłu w Bielsku-Białej, Przewodniczącym Rady Nadzorczej Spółki Futsal Ekstraklasa, a także Kanclerzem Łoży Bielskiej oraz Wiceprezesem Business Centre Club. I chociaż działalność społeczna odbywa się kosztem życia prywatnego, Janusz Szymura realizuje swoje pasje, a jego zdaniem „jak się coś robi z pasji, to godziny spędzone w pracy nie ciążyą⁵⁰⁶”.

505 Ł. Klimaniec, *Nauka Innowacje Biznes (...)*, Op.Cit.

506 J. Drost, Op.Cit.

3.4. Relacje ze środowiskiem naturalnym

REKORD SI wywiera znikomy wpływ na środowisko naturalne, ale mimo to stara się jeszcze minimalizować ten wpływ poprzez optymalizowanie zużycia materiałów i zasobów. Firma preferuje materiały nieszkodliwe i przyjazne środowisku lub pochodzące z recyklingu. W REKORD SI obowiązuje obieg dokumentacji elektronicznej, więc unika się drukowania dokumentów, co pozwala zaoszczędzić mnóstwo papieru. Firma segreguje odpady na pięć frakcji. W celu zmniejszenia zużycia energii na ogrzanie i tym samym zmniejszenia kosztów ogrzewania, firma przeprowadziła termomodernizację jednego z użytkowanych budynków. Poza tym REKORD SI używa nowych samochodów spełniających europejskie normy dopuszczalnych emisji spalin. Firma dba również o otaczający jej siedzibę ogród, w którym przeprowadzono rewitalizację i nowe nasadzenia.

Jak widać, REKORD SI dążąc do zrównoważonego rozwoju, dba także o środowisko przyrodnicze, co zasługuje na podkreślenie i jest dowodem, że niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności można minimalizować swój wpływ na środowisko naturalne.

4. Plany i zamierzenia przedsiębiorstwa na przyszłość

Mimo spektakularnych sukcesów biznesowych, a także zrealizowania wielu ponadprzeciętnych projektów społecznych o zasięgu lokalnym, regionalnym i międzynarodowym, Janusz Szymura ma apetyt na więcej. „Bycie dziś producentem oprogramowania to olbrzymie wyzwanie” – przyznaje Janusz Szymura i dodaje: „Nie chcemy być „montownią” oprogramowania, tzw. softer-housem, ale tworzyć oprogramowanie. Zależy nam, by utrzymać i rozwijać jeszcze bardziej ten kierunek”⁵⁰⁷. Jako innowator i wizjoner wyznacza sobie i REKORD SI nowe cele, najbliższy to informatyzacja przedsiębiorstw usługowych. Na pytanie czy czuje się człowiekiem zawodowo spełnionym, kiedy patrzy na firmę i Klub, Janusz Szymura odpowiada: „Myślę, że tak. Choć co miesiąc, co rok są przecież nowe wyzwania i zawsze jest co poprawić”⁵⁰⁸. Jednym z jego sportowych marzeń jest zbudowanie nowoczesnej hali sportowej w Bielsku-Białej: „To marzenie, które powraca za każdym razem gdy nasza drużyna futsalowa gra mecz, przed którym zastanawiamy się kogo możemy... nie wpuścić. Nasza hala, choć pod względem przepisów spełnia odpowiednie normy, to w moim odczuciu, nie spełnia standardów na poziomie, na którym gra nasz zespół. Nadawałaby się na obiekt treningowy, ale nie na wizytówkę drużyny walczącej o najwyższe cele. Ja tę nową halę ciągle widzę... jak się kładę spać, ale nie mam gdzie jej postawić, choć było już wiele pomysłów i koncepcji. Jednak z marzeń się nie rezygnuje”⁵⁰⁹. Przy takim podejściu można mieć pewność, że Grupa REKORD pod przewodnictwem jej twórcy

507 Ł. Klimaniec, *Bielsko-Biała: Rekord (...)*. Op.Cit.

508 Ibidem.

509 Janusz Szymura, www.slzpn.katowice.pl, 22.09.2017.

i lidera – Janusza Szymury – będzie rozwijała swoją działalność, tworząc nowe, znaczące inicjatywy i nowe miejsca pracy z uwzględnieniem potrzeb nie tylko obecnego, ale i przyszłych pokoleń.

Bibliografia:

- Drost J., *Prezes Rekordu Bielsko-Biała: futsal wziął się z przypadku*, www.dziennikzachodni.pl, 15 stycznia 2016.
- Janusz Szymura, www.slpn.katowice.pl, 22.09.2017.
- Klimaniec Ł., *Bielsko-Biała: Rekord uruchomił Centrum Badawczo-Rozwojowe*, www.dziennikzachodni.pl, 6 października 2017.
- Klimaniec Ł., *Nauka Innowacje Biznes: w ATH o szansach i potencjale Bielska-Białej i regionu*, bielskobiala.naszemiasto.pl, 2017-12-04.
- Nowoczesne centrum badawczo-rozwojowe otwarte w Bielsku-Białej, bbfan.pl, 9.10.2017.
- Rekord SI liderem branży IT w nakładach na R&D wg „Computer World TOP 200”, www.rekord.com.pl/rekord-aktualnosci, 27 czerwiec 2018.

Źródła internetowe:

- <http://bts.rekord.com.pl>
- <http://hotel.rekord.com.pl>
www.rekord.com.pl

Laureaci programu „Przedsiębiorstwo Fair Play” 1998-2017*

woj. dolnośląskie

- „ARAD” Artur Jackowski, Wrocław;
- „BIUREX” RENATA DUS, Lubin;
- „Energetyka” Sp. z o.o., Lubin;
- „Lena Wilków” Sp. z o.o., Złotoryja;
- „Miedziane Centrum Zdrowia” S.A., Lubin;
- „SPOEM” Powozeczna Spółdzielnia Spożywców, Głogów;
- ***DZIKI POTOK Janusz Wypych, Karpacz;
- 3M VISCOPLAST S.A., Wrocław;
- Agencja Mienia Wojskowego Oddział Terenowy we Wrocławiu;
- Agencja Reklamowa ORPHA Sp. z o.o., Wrocław;
- AKME Spółka z o.o. Zdzisław Wiśniewski, Wrocław;
- ALFACO Polska Sp. z o.o., Wrocław;
- ANIS S.A., Wrocław;
- ARCHICOM Sp. z o.o., Wrocław;
- ARRA Group Sp. z o.o. Sp.k. /dawniej: PHU ARRA Artur Ratajczak, Głogów;
- ASO MERCEDES BENZ Auto-Perfect Mirosław Wróbel, Wrocław;
- BIPROGEO PROJEKT Sp. z o.o., Wrocław;
- Biuro Handlowo-Usługowe EUROFARM Witold Duchiewicz, Zabłockie Śląskie;
- Biuro Informatyki Stosowanej FORMAT, Legnica;
- BIURO KSIEGOWO - RACHUNKOWE „STORNO” Sp. z o.o., Wrocław;
- BROEN-DZT S.A., Dzierżonów;
- BSO PRAWO & PODATKI - Bramorski, Stermach, Okorowska Kancelaria Prawna Spółka Komandytowa / dawniej: Ródl, Bramorski Kancelaria Prawna Spółka Komandytowa, Wrocław;
- CAPRICORN Sp. z o.o., Ciemie;
- CAR CENTER Sp. z o.o., Wrocław;
- Centrum Diagnostyczno Terapeutyczne „MEDICUS” Sp. z o.o., Lubin;
- CENTRUM ODSZKODOWAŃ DRB Sp. z o.o. Sp.k. / dawniej: DRB CENTRUM ODSZKODOWAŃ S.C., Legnica;
- CENTRUM PERSONELNE CZASOWEGO Sp. z o.o., Wrocław;
- CENTRUM REHABILITACJI I ROLNIKÓW KASY ROLNICZEJEGO UBEZPIECZENIA SPÓŁKOWEJ, Sakińska Poręba;
- Ceramika Artystyczna Spółdzielnia Rękodzieła Artystycznego, Bolesławiec;
- CLARENA Sp. z o.o. Sp. k., Wrocław;
- CLOOS-POLSKA Sp. z o.o., Świdnica;
- Compass Money Sp. z o.o., Legnica;
- COMPUTER COMMUNICATION SYSTEMS S.A. Wrocław;
- Cukiernia „Carolin&Simon” s.c. Sergiusz Siemionko, Władystawa Siemionko, Gabriela Siemionko, Wrocław;
- CUKIERNIA „NOWA” HURT-DETAL ANDRZEJ LAUDAŃSKI, Bolesławiec;
- DOLNOŚLĄSKA S.A., Nowogrodziec;
- DEITERMANN POLSKA Sp. z o.o., Wrocław;
- Dolnośląska Fabryka Maszyn ZANAM-LEGMET Sp. z o.o., Polkowice;
- Dolnośląska Korporacja Ekologiczna Sp. z o.o. / dawniej: Dolnośląska Korporacja Ekologiczna OŁAWA Sp. z o.o. z Olawy), Polkowice;
- DOLNOŚLĄSKA SPÓŁKA INWESTYCYJNA S.A., Lubin;
- Dolnośląskie Młyny S.A. / dawniej: Przedsiębiorstwo Zbożowo-Młynarskie „PZZ” w Bolesławcu S.A., Ujazd Górny;
- DOM.developer Wrocław Sp. z o.o., Wrocław;
- Domino Sp. J. Eugeniusz Świączek, Zofia Świączek, Dzierżonów;
- DR. SCHNEIDER AUTOMOTIVE POLSKA Sp. z o.o., Janowice Wielkie;
- DR. SCHNEIDER OBRÓBKA PLASTIKU Sp. z o.o., Jelenia Góra;
- DSE DRAEXLMAIER Systemy Elektryczne Sp. z o.o., Jelenia Góra;
- ECO JELENIA GÓRA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Jelenia Góra;
- EKONAFIT BOLESŁAWIEC Sp. z o.o. AUTORYZOWANY DYSTRYBUTOR POLSKIEGO KONCERNU NAFTOWEGO ORLEN S.A. OLEJNY OPAŁOWEGO, Bolesławiec;
- Electus S.A., Lubin;
- Elekrownia Turów S.A., Bogatynia;
- EnergiaPro Koncern Energetyczny S.A., Wrocław;
- EURO 90 TRAVEL MAREK CIECHANOWSKI, Jelenia Góra;
- EURO DEBT GROUP Spółka z o.o., Wojcieszów;
- Europejskie Centrum Odszkodowań Sp. z o.o., Legnica;
- FABRYKA MEBLI „BODZIO” Bogdan Szewczyk sp.j., Twardogóra;
- Fabryka Włókna Odzieżowego „CAMELA” S.A., Wałbrzych;
- FAMILY LIFE SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Poznań;
- Fierum S.A., Chojnów;
- FIRMA HANDLOWA WAMAX MAREK WALAS, Wrocław;
- Firma Handlowo Usługowa Liberty Piotr Rajewski, Oława;
- FIRMA IMPORTOWO-EKSPORTOWA „EURO-AUTO” Sp. z o.o., Świdnica;
- FK TRANS Sp. z o.o., Wrocław;
- Frankonia-Poland Sp. z o.o. / dawniej: Technika Szpitalna Sp. z o.o., Dzierżonów;
- FUNAM Sp. z o.o., Wrocław;
- GAMBIT LUBAWKA Sp. z o.o., Lubawka;
- GANT DEVELOPMENT SPÓŁKA AKCYJNA, Wrocław;
- GLASPO - Grzegorzew Sp. z o.o., Grzegorzew;
- Global Trade Company Auto Sp. z o.o., Wrocław;
- Gospodarstwo Rolne Kuduk Stanisław, Warta Bolesławiecka;
- GRANIT STRZEGOM SPÓŁKA AKCYJNA, Gliwice;
- HS LUBAŃ Sp. z o.o., Lubań;
- HUMAN PARTNER Sp. z o.o., Wałbrzych;
- IMPEL CLEANING Sp. z o.o., Wrocław;
- Impel S.A., Wrocław;
- IMPEL SECURITY POLSKA Sp. z o.o., Wrocław;
- INOVA Centrum Innowacji Technicznych Sp. z o.o., Lubin;
- INSERT S.A., Wrocław;
- INTERFERIE Sp. z o.o., Lubin;
- INTERHURT Sp. z o.o., Zgorzelec;
- INTERINGLASS Sp. z o.o., Wałbrzych;
- Jacom Sp. z o.o., Wrocław;
- Jelenia Struga SPA RESORT Sp. z o.o., Kowary;
- KAMIL SZMIGIEL SWISS-TEL, Wrocław;
- KANCELARIA BROKERSKA JARGO Sp. z o.o., Wrocław;
- KEA SPÓŁKA JAWNA I.B. BASZAK, Wrocław;
- KGHM Ecoren S.A., Lubin;
- KGHM Metraco S.A., Legnica;
- KGHM POLSKA MIĘDZ S.A., Lubin;
- KOKSZTYS Kancelaria Prawa Gospodarczego Spółka Komandytowa, Wrocław;
- Koma Polska Sp. z o.o., Wrocław;
- KOOL D. Jurkiewicz, R. Kaminski Spółka Jawna, Wrocław;
- KOWARBUD Spółka z o.o., Kowary;
- KRUK S.A., Wrocław;
- KUBLER ROGIER & PARTNER Sp. z o.o., Wrocław;
- Legnickie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Spółka z o.o., Legnica;
- LEGNICKIE PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI S.A., Legnica;
- LEXMEDIUS A. Maciąg, A. Łopuszyński Spółka Jawna, Lubin;
- LIBET S.A., Wrocław;
- M.W. Trade S.A., Wrocław;
- MADAR DEVELOPER Sp. z o.o., Wrocław;
- Max Comfort Sp. z o.o., Jelenia Góra;
- MEGAMEDIA Sp. z o.o., Wrocław;
- MICHAEL HUBER POLSKA Sp. z o.o., Wrocław;
- Miedziane Centrum Kształcenia Kadr Sp. z o.o., Lubin;
- Miejski Zakład Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. w Bolesławcu, Bolesławiec;
- Miejski Zakład Komunikacji Sp. z o.o. w Bolesławcu, Bolesławiec;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Kamienna Góra;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Lubinie, Lubin;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Wrocław;
- MPC SERVICE s.c., Wrocław;
- OSADKOWSKI-CEBULSKI Sp. z o.o., Legnica;
- Ośrodek Kształcenia i Doskonalenia Zawodowego „EDUKACJA” Sp. z o.o., Wrocław;
- OTTO POLSKA Sp. z o.o., Kobierzyce;
- P.H.U. INTELBUD Lucyna Szymała, Wrocław;
- P.P.H. SHAH - BOB Sp. z o.o. Hurtownia Art. Chemii Gosp. i Kosmetyków, Wrocław;
- P.H.U. „GALERIA M” s.c. K. I. A. Kasprzak, Jelenia Góra;
- P.W. GALESS A.Lepak-Przybyłowicz, E. Szysława Sp. J., Świdnica;
- PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA im. Witelona w Legnicy, Legnica;
- PARK HOTEL s.c. Wiesław i Barbara Buczyński, Świerdów Zdrój;
- PETRO-OIL Dolnośląskie Centrum Sprzedaży Sp. z o.o., Legnica;
- PHP „MERCUS” Sp. z o.o., Polkowice;
- PHU „LUBINPEX” Sp. z o.o., Lubin;
- Specjalny Zakład Ubezpieczeń S.A. Oddział Okręgowy Wrocław, Wrocław;
- PHU MEDIATOR Krzysztof Wierzeć, Świdnica;
- PHU MYNIPOL Sp.j. A. Golebiewski i R. Wołoszczak, Gromadka;
- Pracownia Projektowa ARCHIPELAG Artur Wójcicki, Robert Wójcicki Sp. J., Wrocław;
- PREMETS S.A., Pleszcyce;
- PRO ASCOBLON Sp. z o.o., Ścyców;
- Profi ENAMEL Marek Jankowski, Kowary;
- PROFIT Development S.A., Wrocław;
- Progres Sp. z o.o., Lubin;
- Przedsiębiorstwo „MINARI” S.A., Wałbrzych;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE „BUDOTEX” Sp. z o.o., Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Budowlane MODERNBUW Sp. z o.o., Legnica;
- Przedsiębiorstwo Budowlano Usługowe „MADAR PREIS” Spółka Akcyjna, Wrocław;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANO-PROJEKTOWE MAT inż. Władysław Piszczalka, Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Budowy Kopalni „PeBeKa” S.A., Lubin;
- PRZEDSIĘBIORSTWO ELEKTROENERGETYCZNE ZESPÓŁU ELEKTROCIĘPŁOWNI WROCLAWSKICH ESV Sp. z o.o., Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne JELFA S.A., Jelenia Góra;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWE „KEY” Sp. z o.o., Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe „ELTUR-GLOBAL” Sp. z o.o., Bogatynia;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWO-USŁUGOWE M.B.S., Legnica;
- Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe MAŁGORZATA SAJNÓG, Chojnów;
- Przedsiębiorstwo Inżynieryjno-Konstrukcyjno-Budowlane „INKOBUZ”, Złotoryja;
- Przedsiębiorstwo Produkcji Farmaceutycznej HASCO-LEK S.A., Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „WADEX” S.A., Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno Usługowe SENDEX Łukasz Sedkowski, Trzebnica;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „VITBIS” Sp. z o.o., Złotoryja;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe BWG PROBER Sp. z o.o., Jelenia Góra;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-USŁUGOWE „PRI-BAZALT” S.A., Mirk;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-USŁUGOWE PROINVAL S.A. Zakład Pracy Chronionej, Jelenia Góra;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe SENDEX Stanisław Sedkowski, Trzebnica skr. poczt. 72;
- Przedsiębiorstwo Projektowe Inżynierii Ruchu TRAFFPOL, Wrocław;
- PRZEDSIĘBIORSTWO ROBÓT KOLEJOWYCH I INŻYNIERYJNYCH S.A., Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Robót Sanitarnych Melioracyjnych „SANMEL” Sp. z o.o., Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Robót Telekomunikacyjnych DOLTEL S.A., Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Robót Wodnych i Ekologicznych „EKO-WOD” Sp. z o.o., Świdnica;
- PRZEDSIĘBIORSTWO SERWISOWE ZESPÓŁU ELEKTROCIĘPŁOWNI WROCLAW Sp. z o.o., Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Transportowe „ELTUR-TRANS” Sp. z o.o., Bogatynia;
- PRZEDSIĘBIORSTWO USŁUG GEODEZYJNO-KARTOGRAFICZNYCH AMBICJA, Dzierżonów;
- Przedsiębiorstwo Usług Informatycznych „ZETO-PROJEKT” Sp. z o.o., Bielawy Wrocławskie;
- Przedsiębiorstwo Usługowe „JAREXS” Sp. z o.o., Legnica;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne „ELTUR-SERWIS” Sp. z o.o., Bogatynia;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Auto-Truck Sp. z o.o., Wrocław;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Kopalnia „OGORZELEC” Sp. z o.o., Kamienna Góra;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji „NYSIA” Sp. z o.o., Zgorzelec;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI w Bolesławcu Sp. z o.o., Bolesławiec;
- QAD POLSKA Sp. z o.o., Wrocław;
- Rekuperatory Sp. z o.o., Wrocław;
- RE-WO Auto-Serwis Sp. z o.o., Lubin;
- S.C. ALPEJSKI Elżbieta, Jolanta, Leszek Bohdaniewicz, Karpacz;
- SALUS Centrum Medyczne Teresa, Mateusz Wolfson NZOZ Sp. J., Kłodzko;
- Sanha Polska Sp. z o.o., Legnica;
- SI-Consulting Sp. z o.o. / Dawniej: SI-Consulting S.A., Wrocław;
- SKALTECH WALDEMAR DROZD, Legnica;
- SONEI S.A., Świdnica;
- SPECJALISTYCZNA FIRMA ORTOPEDYCZNA „Med - Orth” Nowak Sławoj, Wrocław;
- Specjalistyczne Przedsiębiorstwo Budowlane „SAVEX” Sp. z o.o., Zgorzelec;
- SPEDYCJA HOLTRANS S.C. J. PAWEŚKA, M. PAWEŚKA, Wrocław;
- STUDIO EL Pracownia Projektowo-Realizacyjna Edward Lach, Wrocław;
- TAKATA Parts Polska Sp. z o.o., Krzeszów;
- TAKATA-PETRI Spółka z o.o., Wałbrzych;
- TRZEBNICKI SPÓŁKA AKCYJNA, Trzebnica;
- TAURON Ekoenergia Sp. z o.o., Jelenia Góra;
- TEAS Sp. z o.o., Złotoryja;
- TRAVELPLANET.PL S.A., Wrocław;
- ULTIMA Sp. z o.o., Jelenia Góra;
- Usługi Komunalne WODNIK Sp. z o.o., Trzebnica;
- Uzdrowski Przerzyniec Sp. z o.o., Przerzyniec Zdrój;
- Valko Sp. z o.o., Jeleń-Laskowice;
- VOTUM S.A., Wrocław;
- Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna „INVEST-PARK” Sp. z o.o., Wałbrzych;
- Wałbrzyskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Spółka z o.o., Wałbrzych;
- Widex Polska Sp. z o.o., Kobierzyce;
- WINUEL S.A., Wrocław;
- WOJEWÓDZKI OŚRODEK RUCHU DROGOWEGO w Jeleniej Górze;

- WOJEWÓDZKIE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYKI CIEPLNEJ W LEGNICY S.A., Legnica;
 - WORK SERVICE Sp. z o.o., Wrocław;
 - Wrocławskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Mieszkaniowego MÓJ DOM S.A., Wrocław;
 - Wrocławskie Zakłady Zlezielskie „Herbapol” S.A., Wrocław;
 - WWC „DOTI” D.M. Mroczkowski Sp. z J. ZPChR, Kąty Wrocławskie;
 - Wyższa Szkoła Zarządzania „EDUKACJA”, Wrocław;
 - Zakład Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego ZABERD S.A., Wrocław;
 - Zakład Energetyczny Jelenia Góra S.A., Jelenia Góra;
 - ZAKŁAD ENERGETYCZNY LEGNICA S.A., Legnica;
 - Zakład Energetyczny Wałbrzych S.A., Wałbrzych;
 - ZAKŁAD INSTALACJI SANITARNYCH I BUDOWNICTWA DROGOWEGO, Wrocław;
 - ZAKŁAD PIEKARNICZO-CUKIERNICZY RIA HOŁĘB Sp. z o.o., Świeradów Zdrój;
 - Zakład Produkcji Automatyki Słociowej S.A., Wollbrütz;
 - Zakład Produkcji Spożywczej „IRAG” Gorzyńscy Sp. J., Lubin;
 - Zakład Produkcji-Handlowy „Zakmet” Kazimierz Chawchunowicz, Kościelniczy Średnie;
 - Zakład Produkcji-Uslugowo-Handlowy RAPMET Ryszard Rapacz, Krosnovice 39;
 - Zakład Robot Elektrycznych EL-MONT, Dzierżonów;
 - Zakład Tworzyw Sztucznych Poliamid Spółka Cywilna Aleksandra i Czesław Płachtyka, Kłodzko;
 - Zakład Urządzeń Elektrycznych i Automatyki ZUEL s.c., Wrocław;
 - Zakłady Bawełniany DALL Sp. z o.o., Głuszyca;
 - Zakład MECHANICZNE „LENA” Sp. z o.o. w Wilkowie, Złotonia;
 - Zakłady Mięsne Niebieszczyński Sp. J., Gryfów Śląski;
 - Złote Runo Sp. z o.o., Legnica
- woj. kujawsko-pomorskie
- „ANWIS” A.G. WIŚNIEWSKY SPÓŁKA JAWNA / dawniej: Zakład Produkcyjno-Uslugowo-Handlowy ANWIS Export-Import Antoni Wiśniewski, Włocławek;
 - „CAMSAT” Przemysław Galał, Solec Kujawski;
 - „ELEVATOR W KORONOWIE” Sp. z o.o., Koronowo;
 - „EL-POMIAR” Sp. z o.o., Inowrocław;
 - „FASTERM” Grażyna Majkowska, Dobrzejewice;
 - „MEGAZEC” Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - „MOBIL-TRANS” Tomasz Wiśniewski, Kikół;
 - „VIP” S.D. Pikul Spółka Jawna, Lubicz Górny;
 - „DROBEX-PASZ” Spółka z o.o., Solec Kujawski;
 - ABRAMCZYK Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Administracja Domów Miejskich „ADM” Spółka z o.o., Bydgoszcz;
 - ADRIANA S.A., Kijewo Królewskie;
 - Agencja Mienia Wojskowego Oddział Terenowy w Bydgoszczy;
 - Agencja Turystyczna KOMPAS, Toruń;
 - AJG Sp. z o.o., ZPChR, Bydgoszcz;
 - AJG-2 Systemy Bezpieczeństwa i Teleinformatyczne Sp. z o.o. ZPChR, Bydgoszcz;
 - ALKOR Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - ALMOT Mikołaj Sibora Spółka komandytowa / dawniej: P.P.H.U. ALMOT Tadeusz Sibora, Złotniki Kujawskie;
 - ALSTAL Grupa Budowlana Sp. z o.o. Sp. K., Inowrocław;
 - Andrzej Morawski WYTWORNIA PASZ, Kcynia;
 - APEX-ELZAR Sp. z o.o., Włocławek;
 - ARMA s.c., Petra Ceglarska, Arkadiusz Ceglarski, Bydgoszcz;
 - ASCO Co. LTD Sp. z o.o., Toruń;
 - CENTRUM PRZEMYSŁOWY TYNIK KLEJE FARBY, Aleksandrów Kujawski;
 - ATMOMAT Szatowski, Rymiec Spółka Jawna, Włocławek;
 - ATŚ S.A., Toruń;
 - AUTOSAR -Rakowicz Sp. z o.o., Toruń;
 - BAUMAT Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - BAYERSYSTEM GRZENIA Sp. J., Łochowo;
 - Bln - Montaż Sp. z o.o., Białe Błota;
 - BIOGAZ INWESTOR Sp. z o.o., Toruń;
 - BIPROMASZ Sp. z o.o. Sp.k. /dawniej: BIURO PROJEKTOWO-HANDLOWE BIPROMASZ Mieczysław Gorzoch, Bydgoszcz;
 - BIURFOL SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ;
 - BIURO PLUS JANOWICZY SP. J. Toruń;
 - Biuro Podatkowe „MAXIM” Włocławek;
 - BRUN-POL-POMORZE KUJAWY Sp. z o.o., Toruń;
 - Bydgoski Fundusz Poręczeń Kredytowych Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Bydgoskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Spółka z o.o., Bydgoszcz;
 - Centrum Badawczo-Produkcyjno-Uslugowe „CECOMM” S.A., Bydgoszcz;
 - CENTRUM OGRÓDNICZE ROL-PEST Bartosiński i Wadych Sp. J., Łysymice;
 - CENTRUM ONKOLOGII IM. PROF. FRANCISZKA ŁUKASZCZYKA W BYDGOSZCZY, Bydgoszcz;
 - CIECH Carpa Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością / dawniej: TRANSODA Sp. z o.o., Inowrocław;
 - CRONIMET PL Sp. z o.o., Inowrocław;
 - DAMECH Konstrukcje Stalowe Sp. z o.o., Jabłonowo Pomorskie;
 - DAW-TRANS Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. K., Lubicz;
 - Dienes Polska Sp. z o.o., Inowrocław;
 - DOKO Sp. z o.o., Brodnica;
 - DOMIK Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - DOWPOL Sp. z o.o., Toruń;
 - DRUK - INTRO S.A., Inowrocław;
 - EFEKT EWA ORZECZOWSKA Manuela Orzechowska, Inowrocław;
 - EFMETAL, Kruszyń;
 - EGB INVESTMENTS S.A., Bydgoszcz;
 - EKOSYSTEM BYDGOSZCZ Przedsiębiorstwo Projektowania, Wdróżen i Wykonawstwa Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - ELEKTROBUD GRUZIŹĄDZ Sp. z o.o., Grudziądz;
 - ELEKTROCIĘPLOWNIE KUJAWSKIE Sp. z o.o., Inowrocław;
 - ELTERM M.i.M. Kaszuba Sp. J., Chelmno;
 - ELWIND Sp. z o.o. / dawniej: Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Uslugowe „ELWIND” Spółka z o.o., Bydgoszcz;
 - EMTOR Sp. z o.o., Toruń;
 - EUROBROKERS Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - EURO THERM TECHNIKA GRZEWCZA, Inowrocław;
 - F.H.P. „MAL-PAK” Leszek Muł, Kowalewo Pomorskie;
 - F.H.U. Autoandreas Andrzej Janowski, Toruń;
 - Fabryka Form Metalowych „FORMET” S.A., Bydgoszcz;
 - Fabryka Mebli Biurowych MDD S.C., Sepólno Krajeński;
 - FABRYKA OBRABIAREK DO DREWNA Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - FABRYKA WYROBÓW CUKIERNICZYCH „JAGO” JAN GOGOLEWSKI ZPCH, Bydgoszcz;
 - FAM S.A., Chelmno;
 - Farmaceutyczna Spółdzielnia Pracy FILOFARM, Bydgoszcz;
 - Federacja Związków Zawodowych „Metalowcy” w Warszawie Sanatorium Uzdrawiskowe „Metalowcy 70” w Inowrocławiu, Inowrocław;
 - FERRUM Sp. J. Ewa, Artur Wójcik, Inowrocław;
 - FHP VELVET-BIS Sp. J. Arkadiusz Grzymski, Tomasz Grejczyk, Bydgoszcz;
 - FIRMA HANDBLOWO-USLUGOWA ZAKIERSKI, Nowa Wieś Królewska;
 - Firma Produkcyjno-Handlowa „Marwit” Maciej Józwicki, Zławieś Wielka;
 - FIRMA PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USLUGOWA ZAKŁAD PRODUKCJI CUKIERNICZEJ ZAKŁAD PRACY CHRONIONEJ ROMAN BORYS, Golub-Dobrzyń;
 - Fordońska Spółdzielnia Mieszkaniowa, Bydgoszcz;
 - Fraenthal Automotive Toruń sp. z o.o./dawniej: POL-NECKS SPÓŁKA Z O.O., Toruń;
 - GAMET Sp. z o.o., Toruń;
 - GENDERKA Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Grupa Firm Instalacyjnych Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Haering Polska Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - HENRI-LLOYD Polska Sp. z o.o., Brodnica;
 - HOSPICIUM im. ks. Jerzego Popiełuszki przy Parafii Św. Polskich Ciecimmik, Bydgoszcz;
 - HR Polska Sp. c. S. Ciepły, J. Owedyk, M. Adamski, Bydgoszcz;
 - HURTOSTAL Wyroby Metalowe i Metale Kolorowe Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - HURTOWNIE ELEKTRYCZNE KOPEL Sp. z o.o., Toruń;
 - HUSAR Budownictwo Inżynieryjne Sp. z o.o. / dawniej HYDROBUDOWA S.A. Oddział Włocławek, Włocławek;
 - HYDRO-TOR ZAKŁAD HYDRAULIKI SIŁOWEJ Sp. z o.o., Toruń
 - Innowacyjno-Wdrożenia Spółka z o.o. „SOPUR”, Bydgoszcz;
 - Inowrocławskie Kopalnie Sól „SOLINO” S.A., Inowrocław;
 - INPOL GRONIKOWSCY SPÓŁKA JAWNA, Inowrocław;
 - INTERHANDLER SP. Z O.O., Toruń;
 - Intermasz Maszyn do Obróbki Drewna, Toruń;
 - JANIKOWSKIE ZAKŁADY SODOWE JANIKOSODA S.A. /dawniej: Janikowskie Zakłady Sodowe JANIKOSODA S.A., Janikowo;
 - KA-PLAST A.D.J. Kacprzewicz Spółka Jawna Z.PChR., Włocławek;
 - KDM - automatyka M. Zwierzychowski i wspólnicy Sp. J. w Gniewkowie;
 - KEMIRA SWIEC Sp. z o.o., Świecie;
 - KLIMAT SOLEC Sp. z o.o., Solec Kujawski;
 - Klinika Uzdrawiskowa „Pod Teżniami” Im. Jana Pawła II Spółdzielnia Usług Medycznych, Ciechocinek;
 - KMK Kolekcja Mebli Sp. z o.o., Nowe;
 - Komunalne Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - KRAJOWA SPÓŁKA CUKROWA S.A., Toruń;
 - Krajowa Spółka Cukrowa S.A. w Toruniu Oddział: CUKROWNIA KRUSZWICA, Kruszwica;
 - KREBER MASZYNY BUDOWLANE Sp. z o.o., Radzyń Chełmiński;
 - KRISTECH s.c., Waldemar Krystiński, Roman Krystiński, Inowrocław;
 - KUJAWSKA FABRYKA MASZYN ROLNICZYCH KRUKOWIAK Janusz Borkowski, Brześć Kujawski;
 - Kuchnia Spółdzielnia Mieszkaniowa w Inowrocławiu, Inowrocław;
 - Lech Consulting Sp. z o.o., Toruń;
 - LESTEL Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - LEŚNY PARK KULTURY I WYPOCZYNKU „MYSŁĘCINEK” SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Bydgoszcz;
 - MAXIMUS BROKER Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - MEDOS Marian Buławka, Ewa Buławka Spółka Jawna, Chelmno;
 - MELBUD S.A., Grudziądz;
 - METALBARK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka komandytowa, Nowa Wieś Wielka;
 - Metallkas Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - METALKO Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - METALZBYT Spółka z o.o., Toruń;
 - Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Spółka z o.o., Włocławek;
 - Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne sp. z o.o. w Inowrocławiu, Inowrocław;
 - Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Włocławek;
 - MOLEWSKI Sp. z o.o., Włocławek;
 - NATURAL CHEMICAL PRODUCTS Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej „WITA” Krystyna Jabłońska, Włocławek;
 - NORD PARTNER Sp. z o.o., Toruń;
 - Pallmed Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - PAPIERY POWLEKANE PASACO Sp. z o.o., Solec Kujawski;
 - PEKUM Sp. z o.o., Toruń;
 - PERGAMUS David Szala, Marek Wasilik, Osielesko;
 - PIW „WAMET” Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - PMP FAST SERVICE Serwis dla Przemysłu Papierniczego Sp. z o.o., Świecie;
 - POLBET S.A., Bydgoszcz;
 - POLMASS S.A., Bydgoszcz;
 - POLON-ALFA Sp. z o.o. Zakład Urządzeń Dozymetrycznych, Bydgoszcz;
 - POLPAK-KARTON Sp. z o.o., Poledno;
 - POLSKI PRZEMYSŁ MIĘSNY I DROBIARSKI „MAT” S.A., Grudziądz;
 - Pomorska Spółdzielnia Mieszkaniowa w Bydgoszczy, Bydgoszcz;
 - PPH PIEC-MAT-BUD Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - PPH REJS Akcyjność Mięsno-Wieźbieta i Jan Rejs, Rypin;
 - PPHU KONTBUD S.C., Bydgoszcz;
 - PROFEED Stanisław Bruździński, Dobrcz;
 - PROTREM Barczewski, Kazimierz, Kłos Spółka Jawna, Bydgoszcz;
 - Prywatne Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „MORFEUSZ” Emilia Grabowska, Lubanie;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE INSBUD Sp. z o.o., Rypin;
 - Przedsiębiorstwo Budowlano - Usługowe BUDOPOL S.A., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Budowy Dróg i Mostów Spółka z o.o., Świecie;
 - Przedsiębiorstwo Budowy Dróg i Mostów Spółka z o.o., Kobylnia;
 - Przedsiębiorstwo Drogowo-Budowlane Spółka z o.o., Brodnica;
 - Przedsiębiorstwo Elektryfikacji „ELTOR” Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO GOSPODARKI KOMUNALNEJ „SANIKO” Sp. z o.o., Włocławek;
 - Przedsiębiorstwo Handlowo Usługowe POLMAR Mariusz Drzycki i Mariusz Gentkowski Sp. J., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe „ROLMET” s.j. Sławomir Dąbrowski Krzysztof Lewandowski, Inowrocław;
 - Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe „STEK” Sp. J. Zbigniew Gałuszny i Irena Pejas-Kałużna, Grudziądz;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO HANDBLOWO-USLUGOWE GROMARK ANDRZEJ GROŚKIEWICZ, Włocławek;
 - Przedsiębiorstwo Informatyki ZETO Bydgoszcz Spółka Akcyjna, Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Inwestycyjne BUD-TECH Sp. z o.o., Toruń;
 - Przedsiębiorstwo Inwestycyjno-Remontowe RemWil Sp. z o.o., Włocławek;
 - Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Ochrony i Informacji FAWBEL Sp. z o.o., Toruń;
 - Przedsiębiorstwo Organizacji i Budownictwa „POBUD” Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjno- Handlowe Gąsior Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo Usługowe Firma „POLIMAT” Roman Brejcki, Kruszwica;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe OKTAN S.A., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe WUTEH S.A., Toruń;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe BO-RO WILARY, Jabłonowo Pomorskie;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe MIŚ Julian Gołębiwski, Brodnica;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Montażowe Elektronazet Pomorski S.A. Zakład Pracy Chronionej, Bydgoszcz;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCJI I USLUGOWE CRULEX Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Uslugowe Elmontaż-BG Spółka Jawna R. Bilski A.Groszkowski L. Gulik/ PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCJO-USLUGOWE Elmontaż Sp. J., Białe Błota;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Uslugowo-Handlowe M&M s.c., Grudziądz;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO REKULTYWACJI I REWALORYZACJI OBSZARÓW ZABYTKOWYCH EKO-PARK Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO ROBOT ELEKTRYCZNYCH ELEKTROMONTAŻ Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych CORIMP Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO USŁUG SPECJALISTYCZNYCH I PROJEKTOWYCH „CHEMEXO” Sp. z o.o., Włocławek;
 - Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne KOLBUD Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „CHATE” Lech Chmara, Zdzisław Tok Spółka Jawna, Łochowo;
 - Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „LUMAC” Sp. z o.o., Kowal;
 - Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „PUBR” Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „TAXLAS” Jerzy Nasiłowski Spółka Jawna, Toruń;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE „TRATEX” Sp. z o.o., Toruń;
 - Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „Biuromax - Baker” Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Wielobranżowe ART-BUD Jan Lachowski, Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Wielobranżowe DROZAPOL-PROFIL W. Rybka, G. Rybka Sp. J. ZPChR, Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Wielobranżowe KOLFER Sp. z o.o., Bydgoszcz;
 - Przedsiębiorstwo Wielobranżowe LECHPOL Sp. z o.o., Szubin;

- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE Produkcyjno-Usługowo-Handlowe „GRANIT” ADAM GRABOWSKI, Solec Kujawski;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe PUBR Sp. z o.o., Bydgoszcz;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Zaopatrzenia Technicznego ZAPTECH s.j. M. G. R. Sobański, Janikowo;
- Przedsiębiorstwo Zaopatrzenia Budownictwa „CORPINEX” Sp. z o.o., Inowrocław;
- RADPAK FABRYKA MASZYN PAKUJĄCYCH Sp. z o.o., Włocławek;
- RASSBUD Sp. z o.o., Żelazdowo;
- REMONDIS Bydgoszcz Sp. z o.o., Bydgoszcz;
- REMSOD Sp. z o.o., Inowrocław;
- RUTKOWSKI LTD Sp. z o.o., Toruń;
- SANATORIUM UZDROWISKOWE „PRZY TEŻNI” im. dr. Józefa Krzymięskiego w Inowrocławiu s.p.z.o.z., Inowrocław;
- SLICAN Sp. z o.o., Bydgoszcz;
- SOCHA Sp. z o.o., Brodnica;
- Soda Polska CIECH Sp. z o.o., Inowrocław;
- SOLBET Sp. z o.o., Solec Kujawski;
- Sorimex Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k., Toruń;
- Souve Internationale Sp. z o.o. Sp. k., Inowrocław;
- Spółdzielnia Mieszaniowa „Budowlani”, Bydgoszcz;
- Spółka Wodna „KAPUŚCISKA” OCZYSZCZALNIA ŚCIEKÓW, Bydgoszcz;
- TAURUS - TECHNIC S.A., Osieki k/Bydgoszcz;
- Tele-serwis Sp. z o.o., Grudziądz;
- TELPROJOMT Sp. z o.o., Sepólno Krajeckie;
- ThyssenKrupp Energotal S.A., Toruń;
- Toruń-Pacific Sp. z o.o., Toruń;
- Toruńska Centrala Materiałów Budowlanych Sp. z o.o., Toruń;
- Toruńska Wodociąg Sp. z o.o., Toruń;
- TRANSAND Firma Transportowo-Budowlana Jerzy Gotowski, Bydgoszcz;
- UNIFREEZE Sp. z o.o., Górzno;
- UNI-TECH S.A., Bydgoszcz;
- VISUAL MEDIA ROBERT ANTOSZCZAK, Bydgoszcz;
- WABUD Sp. z o.o., Toruń;
- Wielobranżowe Przedsiębiorstwo Eksportu Budownictwa i Usług EXPOBUD S.A., Toruń;
- Wielobranżowe Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe „ALFA” Sp. z o.o., Bydgoszcz;
- WIKSBUD Sp. z o.o., Lipne;
- Winiarski MEDIA Sp. z o.o. w organizacji, Bydgoszcz;
- WOJEWÓDZKI OŚRODEK RUCHU DROGOWEGO W BYDGOSZCZY, Bydgoszcz;
- WOJEWÓDZKI OŚRODEK RUCHU DROGOWEGO we Włocławku, Włocławek;
- Wytwórnia Materiałów Budowlanych TELE-STROP-SYSTEM Grzegorz Radziowski, Barcin Wiesi;
- Wytwórnia Wyróbów Papierowych „WARWO”, Wąbrzeźno;
- Zakład Budowlany WALDEMAR BOŚ Spółka z o.o., Włocławek;
- Zakład Instalacji Odpylania i Wentylacji STALWENT inż. Leszek Kozłak, Białe Błota;
- Zakład Naprawy Tachografów TACHO Adam Barcikowski, Łysianice;
- Zakład Ogólnobudowlany A-BUD, Inowrocław;
- ZAKŁAD OGÓLNOBUDOWLANY WIELOBRANŻOWY Żak Franciszek, Kruszwica;
- ZAKŁAD POLIGRAFICZNO-WYDAWNICZY POZKAL inż. Tadeusz Cheszy, Inowrocław;
- Zakład Pracy Chronionej FART-POL & SENEKA, Toruń;
- Zakład Pracy Chronionej KABO Bożena Czerniewska, Toruń;
- Zakład Produkcyjno-Handlowy „SEKURA” Sp. J. M. K. Flądrowscy, Łazno;
- Zakład Produkcyjno-Usługowo-Handlowy „OSKA” Zbigniew Oskwarek, Kazimierz Kasprzewicz, Jarosław Kasprzewicz - Spółka jawna, Białe Błota;
- Zakład Produkcyjno-Usługowy „ROMEX” Sp. z o.o., Bydgoszcz;
- Zakład Produkcyjno-Usługowy HYDRO-VACUUM Wąbrzeźno Sp. z o.o., Wąbrzeźno;
- ZAKŁAD PRZETWÓRSTWA TWORZYW SZTUCZNYCH Halina Błażejewska, Katarzynki;
- Zakład Remontowo-Produkcyjny „METALPUR” Sp. z o.o., Bydgoszcz;
- Zakład Stolarski „RUMIŃSKI” Marek Rumiński, Wąbrzeźno;
- Zakład Usług Podwodnych i Technicznych Denis Andrzej, Toruń;
- ZAKŁADY LAMINATOWY POLIESTROWYCH TROKOTEX Sp. z o.o., Toruń;
- Zakłady Mięśne „WIOŁA” Meyer Sp. J., Lłanio;
- ZAKŁADY MŁYNARSKIE „Polskie Zakłady Zbożowe” Sp. z o.o., Świecie;
- Zakłady Tłuszczowe KRUSZWICA S.A., Kruszwica;
- ŻEGLUGA BYDGOSKA S.A., Bydgoszcz

woj. lubuskie

- „SPOLEM” POWSZECHNA SPÓŁDZIELNIA SPOŻYWCÓW „ROBOTNIK”, Żamość;
- „WAR-BO” Sp. z o.o., Puchaczów;
- AGRICOLA-LUBLIN Spółdzielnia Pracy, Cięcierzyn;
- AGROMASZ s.c., Hrubieszów;
- ANIMEX - Zakłady Drobniarskie S.A. / dawniej: Animex-Pasze Sp. z o.o., Żamość;
- ARKA Sp. z o.o., Biata Podlaska;
- BIURO SZYBKIEJ INTERVENCJI Sp. J. Z. Mroczek i wspólnicy, Żamość;
- CENTRUM TECHNIKI NARZĘDZIOWEJ ELEKTROMET Zdzisław Zalewa Spółka Jawna, Chelm;

- CTL AUTOZAP Sp. z o.o., Puławy;
- DAEWON EUROPE Sp. z o.o. / dawniej: D&D RESORY POLSKA Sp. z o.o., Lublin;
- DAEWOO Towarzystwo Ubezpieczeniowe S.A., oddział Lublin, Lublin;
- DORADCA Zespół Doradców Finansowo-Księgowych Sp. z o.o., Lublin;
- DRAWEK s.c. R. Chojnacki, K.GiJ, Jastków k/Lublina;
- Drukarnia EMBE PRESS S. Bezek, M. Mamczarz Sp. J., Lublin;
- EDUVISION Sp. z o.o., Lublin;
- ELZAP Sp. z o.o. Przedsiębiorstwo Remontowo-Budowlane Urzędzeń Elektroenergetycznych, Puławy;
- EURO-CAR Sp. z o.o., Żamość;
- Fabryka Elementów Budowlanych FAELBUD S.A., Lublin;
- Fabryka Łożysk Tocznych - KRASNIK S.A., Kraśnik;
- FAST-CHEM STANISŁAW FABROWSKI, Mirce;
- FIRMA HANDLOWA „KABIS” BOŻENA KEDZIORA, Lublin;
- FIRMA Handlowo-Usługowa HANDBUD Wiesław Bilcharski, Włodawa;
- Firma Handlowo-Usługowa KRACY Mirosław Krać, Biata Podlaska;
- Firma Konsultynjowa Usługowa „KOMPAN” Krzysztof Kasica, Włocławek;
- FLOORCHEM S.C., Puławy;
- GILDIA Sp. z o.o., Lublin;
- GLORIA Sp. z o.o., Lublin;
- GONSTAL Karol Walencik, Kazimierz Dolny;
- Górnicza Fabryka Narzędzi PZZ Spółka z o.o., Radzyń Podlaski;
- GREENLAND TECHNOLOGIA EM Sp. z o.o., Janowiec;
- GROUP24 Sp. z o.o., Lublin;
- HANESCO Przedsiębiorstwo Handlowo Usługowe, Lublin;
- HENPOL Sp. z o.o., Lublin;
- INERGY AUTOMOTIVE SYSTEMS POLAND Sp. z o.o., Lublin;
- INFO-TV-FM Sp. z o.o., Żamość;
- INTER GIPS Sp. z o.o., Lublin;
- J.J.A.T. Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Harczuk Jan, Żamość;
- JUWENT Szymanski, Nowakowski, Janik Sp.J., Ryki;
- KOM-EKO Sp. z o.o., Lublin;
- KORNET INTERNATIONAL TRANSPORT Tadeusz Kornet, Żamość;
- KRAŚNICKIE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYKI CIEPLNEJ Sp. z o.o., Kraśnik;
- KTS S.A., Lublin;
- LANEX Spółka z o.o., Lublin;
- LABOWYŚKIE WIELOBRANŻOWE PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEMYSŁU DRZEWNIEGO „DREWNONEMX” Sp. z o.o., Lubartów;
- Lubelska Wytwórnia Dźwigiw Osobowych LIFT SERVICE S.A., Lublin;
- Lubelskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o., Lublin;
- LUBELSKIE TOWARZYSTWO LEASINGOWE S.A., Lublin;
- Łęczyska Energetyka Sp. z o.o., Bogdanka;
- MEGATEM E-LUBLIN Sp. z o.o., Lublin;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o., Chelm;
- MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI „WODOCIĄGI PUŁAWSKIE” Spółka z o.o., Puławy;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji w Lublinie Sp. z o.o., Lublin;
- MOSTOSTAL PUŁAWY S.A., Puławy;
- MULTI FRIGO Sp. z o.o., Lublin;
- Nałęczowińska Sp. z o.o., Nałęczów;
- NEPTUN Sp. z o.o., Lublin;
- NICOLS POLAND Sp. z o.o., Trawnik;
- NIPPLEX Sp. z o.o. / dawniej: Zakład Produkcyjno-Usługowy NIPPLEX Halina Bogusz, Łuków;
- Okręgowe Przedsiębiorstwo Geodezyjno-Kartograficzne, Lublin;
- OMEGA Nowoczesne Materiały Budowlane, Lublin;
- ORLEN PetroProfit Sp. z o.o., Niemce k/Lublina;
- P. W. „STOLARZ” Andrzej Kudya, Kalinowice;
- P. W. Tomasz Zajaczkowski, Urszulin;
- PANAS TRANSPORT, Zwierzyniec;
- PERFECT Lubelska Fabryka Okien, Lublin;
- PHU DUET S.C., Lublin;
- POL-INOWEX S.A., Lublin;
- POLSKA FUNDACJA OŚRODKÓW WSPOMAGANIA ROZWOJU GOSPODARCZEGO „OIC POLAND”, Lublin;
- POL-SKONE Sp. z o.o., Lublin;
- POL-OPTEX Spółka z o.o., Lublin;
- PRIM S.A., Lublin;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWE PROGRESS-Chem Jan Świć, Żamość;
- Przedsiębiorstwo Instalacji Sanitarnych i Elektrycznych INTERBUD Sp. z o.o., Lublin;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe WAMACO Sp. z o.o., Lublin;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „FELIX” Sp. z o.o., Rososz;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „JANEX” Jan Ciupak, Leszek Ciupak, Zbigniew Ciupak, Jaworów Lubelski;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe BEPEBE Sp. z o.o., Biata Podlaska;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe i Eksportowe SZYNAKA, Lubawa;
- Przedsiębiorstwo Projektowania Modernizacji i Rozwoju Z.A. „Puławy” S.A. - PROZAP Spółka z o.o., Puławy;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEMYSŁU PASZOWEGO BACUTILI SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ W BEDLNIE RADZYŃSKIM, Radzyń Podlaski;
- Przedsiębiorstwo Techniczne - Handlowe ROLTEX Sp. z o.o., Kraszew;

- Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe „CEWAR” Wiech i Cękalski Spółka Jawna, Lublin;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe JAWOREX s.c., Krasnystaw;
- PUH ELPOM Spółka z o.o., Biata Podlaska;
- REALL Agencja Zaopatrzenia Technicznego, Lublin;
- RODMOS Dorota Walczak, Lubartów;
- SOLBET-LUBARTÓW S.A., Lubartów;
- Spółdzielnia Miezcarna SPOMLEK, Radzyń Podlaski;
- Spółdzielnia Inwalidów „ELREMET” ZPCIn., Biata Podlaska;
- Spółka Cywilna TABAL Jan Kidaj, Mieczysław Daniel, Lublin;
- SZKOLET CENTRUM USŁUG BHP I KADR DANIEL SOCHACKI, Lublin;
- TEHAND Sp. z o.o., Lublin;
- TELECOMM Sp. z o.o., Lublin;
- TEMPO SP.J., Lublin;
- Uchman i Partnerzy Sp. z o.o. /dawniej: UCHMAN EXPERTIS KANCELARIA DORADZTWA PODATKOWEGO MARIA UCHMAN, Lublin;
- Usługi Blacharsko-Lakiernicze KRZYSZTOF KAMIŃSKI, Łomazy;
- WBC Leasing Spółka z o.o., Lublin;
- Wkipol Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Motycz;
- Zakład Ceramiki Budowlanej „MARKOWICZE” S.A., Majdan Stary;
- ZAKŁAD LEŚNICZY „UZDROWIÓSKO NAŁĘCZÓW” S.A., Nałęczów;
- Zakład Miezcarski Sp. z o.o. w Łaszczowie, Łaszczów;
- Zakład Produkcji Tkanin Sp. z o.o., Siemierz;
- ZAKŁAD PRZEMYSŁU ODZIEWOWEGO „CORA-TEX” S.A., Krasnystaw;
- Zakład Remontowo-Budowlany Stanisław Romaniuk, Biata Podlaska;
- Zakład Stolarsko - Budowlany Serhej Zdzisław Łomazy;
- Zakład Usług Sprzetowo-Transportowych ADAM GWIZDAŁA, Tomaszów Lubelski;
- ZAKŁAD USŁUGOWO-HANDLOWY Sawicki i Spółka, Tomaszów Lubelski;
- Zakład Wytwórczy Serów „BATOST-POL” s.c., Hrubieszów;
- ZAKŁADY AZOTOWE PUŁAWY S.A., Puławy;
- Zakłady Tytoniowe w Lublinie S.A., Lublin;
- Zamojskie Fabryki Mebli S.A., Żamość;
- Zamojskie Zakłady Zbożowe Sp. z o.o., Żamość;
- Zbigniew Gumulinski, Żamość;
- ZOMAR S.A., Chelm;
- ZAGIEL S.A., Lublin

woj. lubuskie

- „AGROCHAMP” Sp. z o.o. GRUPA PRODUCENTÓW, Wschowa;
- „OMNI MODO” Bogumiła A. Ulanowska, Nowa Sól;
- „TECHTRANS” Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe Spółka z o.o., Jasień;
- Agencja Mienia Wojskowego Oddział Terenowy w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski;
- ALDEMED CENTRUM MEDYCZNE, Zielona Góra;
- ANNEBERG TRANSPORT Int. Sp. z o.o., Zielona Góra;
- ASKO-VOGEL & NOOT Sp. z o.o., Szprotawa;
- Balcerzak i Spółka Sp. z o.o., Ślawa;
- BEWA Systemy Analizy Chemii Ścieków, Szprotawa;
- Biuro Projektów i Analiz Technicznych Kamili Mieczysław Rudnicki, Iłowa;
- BOMADEK Sp. z o.o., Trzebiechów;
- CAMO Sp. z o.o. Sp.k., Zielona Góra;
- CHLEBEK Sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski;
- CORRADO Transport International Sp. z o.o., Płoty;
- DBW POLSKA Sp. z o.o., Cigacice;
- DOBROSLAWA Sp. z o.o. /dawniej: SPÓŁDZIELNIA DOBROSLAWA, Ślawa;
- DRUKARNIA „MAX-PRINT” Stanisław Grzeszkowicz, Gorzów Wielkopolski;
- Dual Art Krajewski, Waldemar Niekraszewicz Spółka Jawna, Zielona Góra;
- EKOBUD Sp. z o.o., Zielona Góra;
- Elektrotransport „ZIELONA GÓRA” S.A., Zielona Góra;
- EUROTTRANSPORT S.C. HIM PYTKOWSCY, Zielona Góra;
- Fabryka Maszyn i Urządzeń Gastronomicznych „KROMET” Sp. z o.o., Krosno Odrzańskie;
- GĄSZTAŁ S.A., Zielona Góra;
- GEDIA POLAND Sp. z o.o., Nowa Sól;
- GWM Sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski;
- HARDEX S.A., Krosno Odrzańskie;
- HARTMANN Polska Sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski;
- HERTZ SYSTEMS Ltd Sp. z o.o., Zielona Góra;
- Hodowla Zwierząt Zarodkowych Osowa Sień Sp. z o.o., Wschowa;
- ICT Poland Sp. z o.o., Kostrzyn nad Odrą;
- IGLOTECHNIK-Gniewczynski, Łukowia Sp.J., Zielona Góra;
- IMPEL TOM M. Kapalski Spółka Komandytowa, Zielona Góra;
- Inter-Sicherheits - Service Sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski;
- JAGO OŚRODEK NAUCZANIA JĘZYKÓW OBYCICH, Zielona Góra;
- KAMPOL - KUHMIŃSKI i syn Sp. J., Świdnica;
- KOSTRZYŃ PAPER S.A., Kostrzyn;
- KOSTRZYŃSKO-ŚLUBICKA SPECJALNA STREFA EKONOMICZNA S.A., Kostrzyn nad Odrą;
- KRONOPOL Sp. z o.o., Żary;
- L.V. Marek Predkiewicz, Zielona Góra;
- LEGARTO Sp. Z O.O., Zielona Góra;
- Lubuska Grupa Kapitałowa Jarosław Łoń, Gorzów Wielkopolski;
- LUG Sp. z o.o., Zielona Góra;
- MAGNAPLAST Sp. z o.o., Sieniawa Żarska;
- MAZEL M. H. Mazurkiewicz S.J., Zielona Góra;
- MIEJSKI ZAKŁAD GOSPODARKI KOMUNALNEJ Sp. z o.o., Nowa Sól;

- MIEJSKI ZAKŁAD KOMUNIKACJI, Zielona Góra;
- Miejski Zakład Komunikacji w Gorzowie Wlkp., Gorzów Wielkopolski;
- MIEJSKIE ZAKŁADY KOMUNALNE SP. Z O.O. W KOSTRZYNE NAD ODRĄ, Kostrzyn nad Odrą;
- MK SP. z o.o., Zary;
- Niepubliczne Przedsiębiorstwo „Baśniowa Chatka”, Zielona Góra;
- NIEPUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ „SZPITAL POWIATOWY” W ŚLUBICACH SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Ślubice;
- ORLEN TRANSPORT Nowa Sól Sp. z o.o., Nowa Sól;
- Ośrodek Szkolenia PAS Piotr Lewandowski, Zielona Góra;
- P.H.U. „IMPROXEM” Jan Szafranski, Roman Szafranski, Joanna Szafranska, Marta Szafranska Spółka Jawna, Zielona Góra;
- PGE Elektrociepłownia Gorzów Spółka Akcyjna, Gorzów Wielkopolski;
- PHU „PROBUS” Elżbieta Czajkowska, Rzepin;
- PHU DOWHAN - Robert Dowhan, Jasien;
- Piekarnia Zbigniew Matlag, Niegoślawice;
- PKP CARGO TAVOR-CZERWIENSK SP. Z O.O. z siedzibą w Czerwińsku, Czerwińsk;
- Pneumar Spółka Cywilna, Siedliska;
- POLSET Sp. z o.o., Krosno Odrzańskie;
- Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A. w Warszawie Oddział Zielonogórski Zakład Górnictwa Nafty i Gazu, Zielona Góra;
- POLSKIE HURTOWNIE ALKOHOLI Sp. z o.o., Zielona Góra;
- Poszukiwania Naftowe DIAMENT Sp. z o.o., Zielona Góra;
- PPH „SOL-PEK-WIÓR” Ryszard Greszczyk, Sulechów;
- PPHU „BLECH” Sp. z o.o., Zielona Góra;
- Przedsiębiorstwo „POLMAR” Marian Stenikiewicz, Zielona Góra;
- Przedsiębiorstwo Budowlano-Usługowe „INTERBUD-WEST” Sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski;
- PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ S.A., Zary;
- Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Gorzowie Wlkp. Sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne GASTER-SÓL Waldemar Głapiak, Debowa Łęka;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne i Usługowo-Handlowe HEMET Sp. z o.o., Zielona Góra;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo Usługowe POLIGRAF Wawrzyn Kasparkiewicz, Zielona Góra;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWE „WALTER” KRZYSZTOF TARGOWICZ, Żagań;
- Przedsiębiorstwo Usług Socjalnych, Zielona Góra;
- PRZEDSIĘBIORSTWO USŁUGOWO-HANDLOWE „SANITAR” Jan Kordacz, Gorzów Wielkopolski;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „FAST” Sp. z o.o., Zielona Góra;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „RPR” Rudolf Piotr Różański, Zielona Góra;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski;
- RECARO Aircraft Seating Polska Sp. z o.o., Świebodzin;
- ROTH POLSKA Sp. z o.o., Zielona Góra;
- RZEZNICTWO G. Zygula, Zbąszynek;
- SANITEX SP. Z O.O. /dawniej: P.U.H. „SANITEX” Jan i Elżbieta Zdrzałka, Gorzów Wielkopolski;
- SARRIS DARM Sp. z o.o., Czechów;
- SEC SUBSIEĆ SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Ślubice;
- SENATOR POLSKA Sp. z o.o., Sulechów;
- SIMPOL Sp. z o.o., Zielona Góra;
- SKLEPIŃSKI PPHU Mariola i Zenon Sklepiński, Szprotawa;
- Speediron ROSNER MOBELTRANSPORTE Sp. z o.o., Zielona Góra - Przylęk;
- Streamsoft D. Chojnacki i Wspólnicy Spółka Jawna, Zielona Góra;
- Ślusarstwo Usługowe, Blacharstwo, Lakiernictwo Samochodowe EDWARD HAJDUK, Gorzów Wielkopolski;
- Tarnowskie Przedsiębiorstwo Produkcji Elementów Budowlanych w Komorowie, Komorów;
- Telekomunikacja Polska S.A. Zakład Telekomunikacji w Zielonej Górze, Zielona Góra;
- TRAMEC POLSKA Sp. z o.o., Bojadła;
- URBAN POLSKA Sp. z o.o., Zary;
- V&S Lukaszowa Zielona Góra S.A., Zielona Góra;
- VITROSILICON S.A., Ilowa;
- Wielospecjalistyczny Szpital Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Nowej Soli, Nowa Sól;
- Zakład Budowy Maszyn Stolarzskich MAREK MACIEJEWSKI, Kargowa;
- Zakład Elektronicznej Techniki Obliczeniowej ZETO Zielona Góra Sp. z o.o., Zielona Góra;
- ZAKŁAD ENERGETYCZNY GORZÓW S.A., Gorzów Wlkp.;
- Zakład Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o., Kargowa;
- ZAKŁAD ODZIEŻOWY PETRA, Zielona Góra;
- Zakład Piekarniczo-Cukierniczy ANTERS Andrzej Antczak, Jabłonów;
- Zakład Pracy Chronionej HESMO Henryk Smolcz, Otyń;
- Zakład Produkcyjno-Usługowo-Handlowy PIECHOTA, Waschowa;
- ZAKŁAD USEŁG WODNO-ŚCIEKOWYCH Spółka z o.o., Ślubice;
- ZAKŁAD UTYLIZACJI ODPADÓW Sp. z o.o., Gorzów Wlkp.;
- Zakład Wielobranżowy GALWANIZERNA Sp. z o.o., Żagań;
- ZAKŁADY FARMACEUTYCZNE BIEWET Sp. z o.o., Gorzów Wielkopolski;
- ZIEL-BRUK MAKAREWICZ Edward Makarewicz, Czerwińsk;
- Zielonogórskie Wodociągi i Kanalizacja Sp. z o.o., Zielona Góra;
- Zielonogórskie Zakłady Energetyczne S.A., Zielona Góra;
- ZUT ZZE S.A. „IT SERWIS” Sp. z o.o., Zielona Góra

woj. łódzkie

- „KANON” Spółka Jawna Krzysztof Kaniewski i Zdzisław Kaniewski, Zgierz;
- „MERYDIAN” S.A. Brokerski Dom Ubezpieczeniowy, Łódź;
- „PERLIPOK K.Kuśmierzek, G.Derlatka, J.Benben” Spółka Jawna, Bełchatów;
- „PUCH” FIRMA USŁUG HANDLOWYCH MARCIN JERZY DOROŻIK, Łódź;
- „REMO-BUD ŁÓDŹ” Stanisław Jedrzejczak, Łódź;
- „SOLPARK KLESZCZÓW” Sp. z o.o., Kleszczów;
- „SUPON” - Łódź Sp. z o.o., Łódź;
- „WEDLINKA” Z.P.H. Jan i Teresa Kordus, Łódź;
- ACERO Studio Dobry Podłogi J. Mikołajczyk, D. Sypniewski, Łódź;
- ADRIAN FABRYKA RAJSTOP Małgorzata Rosotowska-Pomorska, Zgierz;
- AFOFARM FARMACJA POLSKA Sp. z o.o., Pabianice;
- AGA Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe s.c. Anna Gabrysiak, Jerzy Gabrysiak, Łódź;
- AGRICO SPÓŁKA AKCYJNA, Łęczyca;
- A-PORT Spółka Jawna E. J. Śniezek, Łódź;
- ARIADNA S.A. Fabryka Nici, Łódź;
- ARIES Firma Produkcyjno-Handlowa EDWARD SKAŁ, Łódź;
- ASPOL - FV Sp. z o.o., Łódź;
- ATOS Sp. z o.o., Łódź;
- BEBE MARO 2 Sp. J. Małgorzata Krawczyk, Robert Krawczyk, Łódź;
- BEL - ART Sp. z o.o., Bełchatów;
- BELATEX Sp. z o.o., Łódź;
- BIFIX WOJCIECH PIASECKI SP.J., Tusznyn;
- BIRKO Przedsiębiorstwo Wielobranżowe, Łódź;
- Biuro Rachunkowe i Doradztwa Finansowo-Podatkowego Maria Pawlak, Zduńska Wola;
- BRO Zakład Usług Komputerowych i Teleinformatycznych, Łódź;
- BSP S.A., Łódź;
- BTL Sp. z o.o. Zakład Enzymów i Peptonów, Łódź;
- BUDOWA Sp. z o.o. / dawniej: BUDOWA ŁÓWICZ Sp. z o.o., Łowicz;
- CEGAL Sp. J. Hotel Ambasador, Łódź;
- Cementownia Warta S.A. /dawniej: Kombinat Cementowo-Wapieniarczy „WARTA” S.A., Działoszyn;
- Centralny Ośrodek Sportu w Warszawie Ośrodek Przygotowań Olimpijskich w Spale, Inowódź;
- CENTRUM KOMPUTEROWE „ZETO” S.A., Łódź;
- CENTRUM LECZENIA OTYŁOŚCI NZOZ SABA, Łódź;
- CENTRUM NAUKI I BIZNESU „ZAK” Małgorzata Morzysek, Łódź;
- CERAMIKA TUBADZIN II Sp. z o.o., Ozorków;
- CERMONT SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Wola Krzysztoporska;
- Commercecon Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. K., Konstantynów Łódzki;
- CONRAD Sp. z o.o., Łódź;
- DANAK FIRMA BUDOWLANA MARCISZEWSKI, ZAWADOWSCY SP.J., Łódź;
- Deante Antczak Sp. J., Łódź;
- DOLSAT Sp. z o.o., Bełchatów;
- DRUKARNIA PRASOWA S.A., Łódź;
- DYNAMIX Teresa Cieślak, Paweł Pławik S. J., Łódź;
- DYWILAN Polskie Dywany Wełniane, Łódź;
- E. Ozdoba i Syn Sp. z o.o., Rzgów;
- ECOMESS Sp. z o.o., Zgierz;
- EKOR Sp. z o.o., Zgierz;
- EKO-REGION Sp. z o.o., Bełchatów;
- EKO-VIT Sp. z o.o., Łódź;
- ELBEST Sp. z o.o., Bełchatów;
- ELEKTROWNIA BEŁCHATÓW S.A., Bełchatów;
- ELMEN Sp. z o.o., Rogowice;
- ELSTER KENT METERING Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Zgierz;
- EMERSON POLSKA Sp. z o.o., Piotrków Trybunalski;
- ENERGOSEWIS KLESZCZÓW Sp. z o.o., Rogowice;
- ENGOREM Sp. z o.o., Łódź;
- Enika Sp. z o.o., Łódź;
- EUROFOAM POLSKA Sp. z o.o., Zgierz;
- Exaco Sp. z o.o., Łódź;
- Fabryka Firanek i Koronek „FAKO” S.A., Łódź;
- FAMED Łódź S.A., Łódź;
- FIRMA „W LEWANDOWSKI” PHU, Łódź;
- FIRMA „TARO” ROMAN GRUZIŃSKI SPÓŁKA JAWNA, Zduńska Wola;
- Firma Handlowo-Usługowa EXCELLENCE, Łódź;
- Firma Kupiecka „MITEX” Sp. z o.o., Konstantynów Łódzki;
- Firma Produkcyjno-Usługowa „METACO” Józef Stelmazczyk, Bełchatów;
- GO-TRAKT Bogusław Turczak, Łódź;
- GRUPA CENTRUM Sp. z o.o., Zgierz;
- GRUPA LUKASZ KUCIŃSKI, Łódź;
- HAAS POLSKA Sp. z o.o., Łódź;
- HEPI, Łódź;
- HODOWLA ROŚLIN STRZELCE Sp. z o.o. Grupa IHAR, Strzelce;
- HURTAP S.A., Łęczyca;
- ICA Polska Sp. z o.o. /dawniej: ITALCOLOR Sp. z o.o., Piotrków Trybunalski;
- ICOM INVEST Sp. z o.o., Pabianice;
- IDES CONSULTANTS POLSKA Sp. z o.o., Łódź;
- INCHEM POLONIA Sp. z o.o., Wiśniowa Góra;
- INSTALATORSTWO ELEKTRYCZNE Wiesław Jeznach, Łódź;
- Instytut Technologii Bezpieczeństwa „MORATEX” / dawniej: Instytut Technicznych Wyrobów Włókienniczych MORATEX, Łódź;

- INTERSERVIS Sp. z o.o., Łódź;
- InterYeast Spółka z o.o., Krosnoświecie;
- J. Balcerek - BALEXIM, Łódź;
- JANMOR Sp. z o.o., Pabianice;
- JANTYŃ S.A. SP.K., Dobroń;
- JASZPOL Sp. z o.o., Łódź;
- KASTOR S.A., Łask;
- KOMPLEKSOWE USŁUGI ARCHIWIZACYJNE TABULUS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Konopnica;
- Krokus Sp. z o.o., Łódź;
- Kuchino Polska Sp. z o.o. Sp. k., Łódź;
- LAMELA Sp. z o.o., Łowicz;
- LCL DYSTRYBUCJA Sp. z o.o., Łódź;
- LEAR A.I.R. Kłucjasz Spółka Jawna, Bełchatów;
- LOGIS S.A., Rawa Mazowiecka;
- LSI Software S.A., Łódź;
- Łódzka Centrala Materiałów Budowlanych w Łodzi „BUDO-HURT” S.A., Łódź;
- ŁÓDZKI OŚRODEK DORADZTWA ROLNICZEGO z siedzibą w Bratoszowicach, Bratoszowice;
- Łódzkie Zakłady Metalowe „ŁOZAMET” Sp. z o.o., Łódź;
- MAKOWSCY S.J. Zakład Termotechniczny „ELCAL-BIAŁA RAWSKA”, Biała Rawa;
- MANOR HOUSE Sp. z o.o., Radomsko;
- MAYA VICTORY Sp. z o.o., Kleszczów;
- MEDANA PHARMA TERPOL GROUP S.A., Sieradz;
- MEGAT Sp. z o.o., Łódź;
- MGM DEVELOPMENT Sp. z o.o., Łódź;
- MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO GODEZYJNE Sp. z o.o., Łódź;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne - Łódź Spółka z o.o., Łódź;
- MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO OZYSZCZANIA - ŁÓDŹ SPÓŁKA Z O.O., Łódź;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Zduńska Wola;
- MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI Spółka z o.o., Sieradz;
- MILKPOL S.A., Czarnocin;
- MILMA Zygmunt Matusiak, Andrzej Milczarek Sp. J., Zgierz;
- MIRBUD Spółka Akcyjna, Skiernewice;
- MOŚAICON Maria Pot, Łódź;
- P.H.U. ALLES Alicja Wojciechowska, Głowno;
- P.H.U. EWITON Ewa Stupnicka, Łódź;
- P.M.M. „BUSZREM” Sp. z o.o., Piotrków Trybunalski;
- P.H.U. „ZIEM-BUD” JAN BIAŁAS, Łódź;
- P.W. STANDARD Rogulscy Sp. J., Opoczno;
- PABIANICKA FABRYKA NARZĘDZI „PAPANA” S.A., Pabianice;
- Pabianicka Spółdzielnia Mieszkaniowa, Pabianice;
- Pabianickie Zakłady Farmaceutyczne Polfa S.A., Pabianice;
- PAMAPOL S.A., Wielun;
- Państwowe Przedsiębiorstwo Odzieżowe w Sieradzu, Sieradz;
- PARAPETY Sp. z o.o., Błaszki;
- PAUL HARTMANN Polska Sp. z o.o., Pabianice;
- PB CONSTRUCTION Przemysław Brzeski, Stąporków;
- POLSKA GRUPA FARMACEUTYCZNA S.A., Łódź;
- PHU ASD Jolanta Cegielska, Łódź;
- PHU Teresa Kopias, Łask;
- PHUH WIGA, Łódź;
- Przedsiębiorstwo „UNIDRO” S.A., Łódź;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE „BUDISTAN” STANISŁAW MARTYŃOWSKI, Łódź;
- Przedsiębiorstwo Budowlane „ROMAX-BUD” Andrzej Wierzbowski Sp. J., Łódź;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE PARMA-BUD s.c. Paweł Simiak, Robert Bardek, Łódź;
- Przedsiębiorstwo Budowlano Usługowe MAXBUD Krzysztof Rutkowski, Kleszczów;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWNICTWA OGÓLNEGO „VESTER” HANDELEWICZ, BOBRZAK SPÓŁKA JAWNA, Kutno;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWE PIAS ANNA Szulc, Zgierz;
- Przedsiębiorstwo Handlowe SOPEXIM A. S. Sapek Sp. J., Aleksandrów Łódzki;
- Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe Barbara Maziarz, Bełchatów;
- Przedsiębiorstwo Innowacyjno-Produkcyjne „INKOM” Sp. z o.o., Bełchatów;
- PRZEDSIĘBIORSTWO INŻYNIERYJNO-BUDOWLANE „MAWEX” mgr. inż. Włodzimierz Pawłowski, Kutno;
- Przedsiębiorstwo Konfekcyjne „MODESTA”, Ozorków;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne Usługowe BUDREX Włodzimierz Pęczakowski, Moszczenica;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno Usługowo-Handlowe ELBLOCK, Łódź;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno Usługowo-Handlowe Poliflex S.C. Z.P.ChR., Konstantynów;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWE „KORDUS” Paweł Krzyż, Andrespol;

- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USŁUGOWE „ELESTER-PKP” Sp. z o.o., Łódź;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USŁUGOWE W MARTEL GRELA DOROTA, Sieradz;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe Pol-Skór, Łódź;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe WŁEASTAL Kwiatkowski W., Mszczonów;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe „CZA-TA” W. Kelm; M. Niciak Sp. J., Piotrków Trybunalski;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-USŁUGOWE „CZA-TA” NICIAK SPÓŁKA JAWNA, Piotrków Trybunalski;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-USŁUGOWE INBUD Sp. z o.o., Łódź;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe Sławomir Dobosz, Radomsko;
- Przedsiębiorstwo Remontowo-Budowlane BUDOMAL Rafał Leśniak, Łódź;
- PRZEDSIĘBIORSTWO ROLNO-PRZEMYSŁOWO-HANDLOWE „KANDY” Piotrków Trybunalski;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE „VITROBUDOWA” Spółka z o.o., Piotrków Trybunalski;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Kutno;
- Przedsiębiorstwo YAVO Sp. z o.o., Bełchatów;
- PRZEDSIĘBIORSTWO ZAOPATRZENIA GASTRONOMICZNEGO „PERFECT PLUS” Sp. z o.o., Łódź;
- PRZEDSIĘBIORSTWO INSTALACYJNO-BUDOWLANE „INSBUD” Krzesińscy sp.j., Skiermiewiec;
- RAMB Sp. z o.o., Bełchatów;
- REDWOOD HOLDING SPOŁĘCZNOŚĆ AKCYJNA /dawniej: COMPLEX S.A., Łódź;
- Rozwój Technologiczny Odzieży Sp. z o.o., Zduniska Wola;
- SCORPIO Sp. z o.o., Łódź;
- SERIAL Serafin Sp. J., Łódź;
- SHARDA EUROPE Spółka z o.o., Pabianice;
- SKB Sp. z o.o. Spółka Komandytowa, Radomsko;
- Społeczna Akademia Nauk, Łódź;
- Spółdzielnia Inwalidów „ZGODA”, Konstancyn Łódzki;
- SPÓŁDZIELNIA MIESZKANOWA IM. WŁADYSŁAWA JAGIEŁŁY, Łódź;
- Start People Sp. z o.o., Warszawa;
- SUMMARY Sp. z o.o., Pabianice;
- ŚWIĄT DZIECKA MARIUSZ KOWALSKI, Łódź;
- TARTAK I ZAKŁAD STOLARSKI Janina i Wacław Witkowsy Spółka Jawna, Wieluń;
- TECHNITEL POLSKA Klimkiewicz, Rodziewicz Spółka Jawna, Łódź;
- Termal Sp. z o.o. Rozruch Moc Ekologia, Bełchatów;
- TEXTIL UNIVERSAL „Euro” Elżbieta Klimczak, Zgierz;
- TOWARZYSTWO BUDOWNICTWA SPOŁECZNEGO W ZGIERZU Sp. Z O.O.;
- TRANSLAND Sp. z o.o., Łódź;
- TRYBECO Sp. z o.o./ dawniej: PRZYGUCCY INTER CAR Sp. z o.o., Łódź;
- VOITH TURBO Sp. z o.o., Wola Krzysztoporska;
- WAGRAN Sp. z o.o., Tomaszów Mazowiecki;
- W-IREX PRZEDSIĘBIORSTWO PRYWATNE, Kielczygów;
- WŁODAN Andrzej Włodarczyk Spółka Jawna, Pabianice;
- WOBET-HYDRET Biuro Górecki, Wola Grzymkowa;
- WOJEWÓDZKIE RYSZARD GODEJZI W ŁÓDZI,
- Wytwórnia Artykułów Farmaceutycznych i Kosmetycznych EMO, Kserów k/Łódź;
- Wyższa Szkoła Informatyki, Łódź;
- YAGRA Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego Andrzej Skalski, Łódź;
- Your Catering Group S.C. Wioletta i Paweł Brzeziński, Łódź;
- Z.T.S. HAGMED S.C., Rawa Mazowiecka;
- ZAKŁAD APARATURY ELEKTRYCZNEJ „ERGOM” Sp. z o.o., Łódź;
- Zakład Energetyczny Łódź-Teren S.A., Łódź;
- ZAKŁAD ENERGETYKI CIEPŁEJ Sp. z o.o., Pabianice;
- ZAKŁAD INSTALACJI SANITARNYCH I ROBÓT DROGOWYCH „KAN-WO-BUD” Marek Wosiński, Pabianice;
- Zakład Mechaniczno-Instalacyjny Smolny, Łódź;
- ZAKŁAD PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USŁUGOWY Maria I Janusz Chojceki, Skiermiewiec;
- Zakład Produkcyjno-Handlowo-Usługowy Paweł Mataśka, Zduniska Wola;
- Zakład Produkcyjno-Handlowy POLANIK, Piotrków Trybunalski;
- ZAKŁAD PRZETWÓRSTWA MIĘSNEGO „GROT” J. GROT Sp. jawna, Rzgów;
- Zakład Przetwórstwa Mięsnego Grzegorz Nowakowski, Sieradz;
- Zakład Remontowo-Budowlany BUDIMARK Marek Martynowski, Łódź;
- ZAKŁAD REMONTOWO-BUDOWLANY GWARANT Seweryn Krajewski, Pabianice;
- Zakład Usługowo-Handlowy „WOJCIECHOWSKI”, Opoczno;
- Zakład Włókienniczy BILIŃSKI spółka jawna, Konstancyn Łódzki;
- Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Łódź;
- ZAKŁAD WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI Sp. z o.o., Pabianice;
- Zakłady Farmaceutyczne Polfa-Łódź S.A., Łódź;
- Zakłady Mięsne „PAMSO” S.A., Pabianice;
- Zakłady Przemysłowe Dziewiarzkiego OLIMPIA S.A., Łódź;
- ZAKŁADY PRZETWÓRSTWA TWORZYW SZTUCZNYCH TERPLAST Sp. z o.o., Sieradz;
- ZIMNY Sp. J., Łódź;
- ZINSBUD S.C. R.S.E. ZIMOCH, Pabianice
- woj. małopolskie
- „ELEKTROS KABEL” FIRMA HANDLOWO - USŁUGOWA Ewa Świątowska, Dobczyce;
- „TERMICA” Marian Myszak, Małgorzata i Krzysztof Koźbiał Spółka Jawna, Dąbrowa Tarnowska;
- 3A-Link Tadeusz Piotr Królczyc, Rafał Wrona, Kraków;
- A1 EUROPE Sp. z o.o., Kraków;
- AAT Benkar Sp. z o.o., PHUJ, Kraków;
- ABM SOLID S.A., Tarnów;
- ABM SPÓŁKA Akcyjna, Kraków;
- ACCORD KRAKÓW Sp. z o.o., Kraków;
- Agencja Mienia Wojskowego Oddział Terenowy w Krakowie, Kraków;
- AKME Krzysztof Rolnicki, Kraków;
- ALFA-SPED Spółka z o.o. Spółka Komandytowo-Akcyjna, Kraków;
- ALSAL FIRMA WIELOBRANŻOWA, Kraków;
- ANACCO Doradztwo Strategiczne i Szkolenia Biznesowe - Joanna Trzaska, Kraków;
- ARCHON+ Biuro Projektów Mendel Barbara, Myślenice;
- ASCOMP S.A., Kraków;
- ASPEL S.A., Zabierzów;
- ATTIC JAROSŁAW OLIPIRA, PIOTR REGUŁA, Kraków;
- Atu Logistic Spółka z o.o. Spółka Komandytowa /dawniej: ATU Logistic Andrzej i Katarzyna Haber Spółka Jawna, Kraków;
- Biuro Podróży TRIP S.c., Zakopane;
- BRYKSY Sp. z o.o., Kraków;
- CALDO-IZOLACJA Materiały Techniki Ciepłej Sp. z o.o., Kraków;
- CB PANEL SYSTEM Sp. z o.o., Kraków;
- ComArch S.A., Kraków;
- CONSTRUCTION Spółka z o.o., Kraków;
- DANIEL STOS, Kraków;
- DataConsult Sp. z o.o., Kraków;
- DELTAFAN Sp. z o.o., Brzeźnica;
- DONE Deliveries Miśiek i Wspólnicy Spółka Jawna / dawniej: PPUH Partner Miśiek i Wspólnicy Spółka Jawna, Andrychów;
- Drukarnia Offsetowa BORYS S.C. Zakład Pracy Chronionej, Kraków;
- ELEKTIRMONT Sp. z o.o., Kraków;
- ELEKTRO-KRAK Wacław Migacz, Kraków;
- ELEKTROTHERMIA Sp. z o.o., Dobczyce;
- E-Thurt Plus Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością Spółka Komandytowa, Myślenice;
- EUROFLOOR Sp. z o.o., Kraków;
- EXTEND VISION Sp. z o.o., Kraków;
- Fabryka Okien DAKO Sp. z o.o., Chelmiec;
- FARMINA SPÓŁKA Z O.O., Kraków;
- FCA Spółka z o.o., Kraków;
- FERMA M.W. Tobowsky, Trzemeszno;
- FIRMA BUDOWLANO-HANDLOWA SKALSKI, Kraków;
- Firma Handlowa JGO S.A., Krzeszowice;
- Firma Handlowa K WITEK, Modlnica;
- Firma Handlowo-Usługowa ELIKA s.c., Kraków;
- FIRMA JANEX Sp. z o.o., Kraków;
- FIRMA MICHALSCY, Kraków;
- Firma Produkcyjno-Handlowo Usługowa POL-MET Kazimierz Kaszowski, Świątynki Górne;
- Firma Produkcyjno-Usługowa MEBLE STYLIZOWANE I NOWOCZESNE Janusz Apostolski, Zabierzów;
- FIRMA Remontowo-Budowlana „EUROMAL” Adam Stefański, Alwernia;
- FIRMA USŁUGOWO-HANDLOWA SEMACO JERZY SKAŁOŃ, MAREK STROJNIAK SPÓŁKA JAWNA, Kraków;
- Flavon Group Polska Sp. z o.o., Kraków;
- GALCO Sp. z o.o., Kraków;
- GATE ARENA Sp. z o.o., Kraków;
- GENERAL COACHING Sp. z o.o., Kraków;
- GOLD DROP Sp. z o.o., Limanowa;
- HAKO POLSKA Sp. z o.o., Kraków;
- HORTAR Firma Ogrodnicza s.c., Tarnów;
- HOWI-POLSKA Sp. z o.o., Kraków;
- IGPEA POLSKA Sp. z o.o., Kraków;
- IMPULS Sp. z o.o., Limanowa;
- INDEXMEDICA Sp. z o.o., Spk., Kraków;
- InPost Sp. z o.o., Kraków;
- INSP Sp. z o.o. /dawniej: Przedsiębiorstwo Usług Technicznych INTEL Sp. z o.o., Kraków;
- INSUBD Spółka z o.o., Nowy Sącz;
- INTEGER.pl S.A., Kraków;
- ISTA POLSKA Sp. z o.o., Kraków;
- Kancelaria Biegłych Rezydentów AUXILIUM Spółka Akcyjna, Kraków;
- KARCHER POLAND LTD. SP. z o.o., Kraków;
- KPIS-CRACOVIA S.A., Kraków;
- Krakowska Spółdzielnia Niewidomych SANEL, Kraków;
- Krakowskie Zakłady Automatyki S.A., Kraków;
- Laboratorium Kosmetyków Naturalnych FARMONA Sp. z o.o., Kraków;
- LCS LOGISTICS Sp. z o.o., Kraków;
- LYNKA Sp. z o.o., Kraków;
- MAGBUD Sp. z o.o., Chrzanów;
- Małopolskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego „TBS-MAŁOPOLSKA” Sp. z o.o., Kraków;
- MARCO, Kraków;
- MarCom Sp. z o.o., Tarnów;
- MGGP S.A. / dawniej: Małopolska Grupa Geodezyjno-Projektowa S.A., Tarnów;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A. w Krakowie, Kraków;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne S.A. w Krakowie, Kraków;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji S.A. w Krakowie;
- MOSTOTAL KRAKÓW S.A., Kraków;
- OPTIMUS IC S.A., Nowy Sącz;
- PPH.U. „STALBAU” Wojciech Frączek, Wadowice;
- PARKANEX EWA GARYCYKA, Mieles;
- PBIOT FRONTON Sp. z o.o., Kraków;
- PERS Sp. z o.o. /dawniej: PERS Marek Sowiński, Nowy Sącz;
- PILAR-TECH Sp. J. KRZYSZTOFEK, K. LORANC, Kraków;
- PLIVA Kraków, Zakłady Farmaceutyczne S.A., Kraków;
- Podhalańskie Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego TYMBARK S.A., Tymbark;
- POLICEALNE SZKOŁY PRYWATNE, Kraków;
- PPH JUKA J. I.E. Pawłowsky, Niepolomice;
- PRECIA POLSKA Sp. z o.o., Kraków;
- Prec-Odlew Sp. z o.o., Skawina;
- PROFIX Targosz, Strebecki i Wspólnicy Sp. J., Kraków;
- PROINS S.A., Kraków;
- Przedsiębiorstwo „DREWEX” Sp. z o.o., Skawina;
- Przedsiębiorstwo Budowlane TECHBUD Henryk Czaja, Przemysław Czaja spółka jawna, Kraków;
- Przedsiębiorstwo Budownictwa Wodnego i Ochrony Środowiska EKOWOD S.A., Nowy Sącz;
- PRZEDSIĘBIORSTWO DEWELOPERSKIE BRYKSY Spółka z o.o., Kraków;
- Przedsiębiorstwo Drogowo-Mostowe „GODROM” Sp. z o.o., Gorlice;
- Przedsiębiorstwo Geotechniczne CONJUBIM Sp. z o.o., Trzebinia;
- Przedsiębiorstwo Handlowo - Usługowe DEMSPAN Sp. z o.o., Kraków;
- Przedsiębiorstwo Instalacyjne „SAN-BUD” Sp. z o.o., Kraków;
- Przedsiębiorstwo Inwestycyjne Remontowe Przemysłu Chemicznego NAFTABUDOWA HOLDING S.A., Kraków;
- Przedsiębiorstwo Inżynierskich Robót Kolejowych „TOR-KRAK” Sp. z o.o., Kraków;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne OKNOPLUS Sp. z o.o., Kraków;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe MULTI - PLAST Ryszard Janiszewski, Tarnów;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe „FARES” Sp. z o.o., Kraków;
- Przedsiębiorstwo Projektowania i Wykonawstwa Sieci Instalacji Sanitarnych i Przemysłowych „PROINS-PB” Kraków;
- PRZEDSIĘBIORSTWO ROBÓT DROGOWO-MOSTOWYCH S.A., Nowy Sącz;
- PRZEDSIĘBIORSTWO ROBÓT KOMUNIKACYJNYCH W KRAKOWIE Spółka Akcyjna;
- PRZEDSIĘBIORSTWO TEB TADEUSZ BRACHUCY, Porąbka Uszewska;
- Przedsiębiorstwo Techniczno-Handlowe LESKI Jolanta i Remigiusz Lescy, Nowy Targ;
- Przedsiębiorstwo Turystyczne „HERAN” s.c., Brzesko;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe „PROF-US” Spółdzielnia, Kraków;
- Przedsiębiorstwo Wielobranzowe „BUDREM” Sp. z o.o., Kraków;
- Przedsiębiorstwo Wielobranzowe REMSET Tadeusz Sitarz, Kraków;
- Przedsiębiorstwo WIKOM-SEAL Marek Woźniczko, Kraków;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Olkusz;
- Przedsiębiorstwo-Produkcyjno-Handlowo-Usługowe-„GRASS” Marta Łozińska Sp. jawna, Zabierzów;
- Rejon Robót Drogowo-Mostowych w Wieliczce Sp. z o.o., Wieliczka;
- ROMAX M. Pazdor, R. Koralewski, A. Pazdor Sp. J., Kraków;
- SANIWEK Krzysztof Białkowski, Kraków;
- Sant-Tech Sp. z o.o., Kraków;
- SADEKIE WODOCIĄGI Sp. z o.o., Nowy Sącz;
- SEMACO INVEST GROUP Sp. z o.o., Kraków;
- SEKPOL Jan Kowal spółka jawna, Grzegoszów;
- SKK-Systemy Kodów Kreskowych Spółka z o.o., Kraków;
- SLAG RECYCLING Sp. z o.o., Kraków;
- SOLIDEX S.A., Kraków;
- SPÓŁDZIELNIA HANDLOWO-PRODUKCYJNA „SKŁADNICA”, Grybów;
- Spółdzielnia Pracy „MUSZYNIANKA”, Krynica-Zdrój;
- Spółka Mieszkanowa SALWATOR Sp. z o.o., Kraków;
- STAL-BIZNES Sp. z o.o., Kraków;
- STALOLUBRICANTS Sp. z o.o., Kraków;
- STRATEGIE PERSONALNE Sp. z o.o., Kraków;
- SUPER KRAK S.A., Kraków;
- TARBONUS Sp. z o.o., Kraków;
- TELEKOM Instalacja i Konserwacja Sprzętu Teletechnicznego TADEUSZ MIĄSKO, Kraków;
- TELEKOM TELOS S.A., Kraków;
- THERMOPLAST Sp. z o.o., Libiąż;
- TMT Wadowice Sp.J. St.Kwasny, M.Jasirski, J.Stecko, Wadowice;
- Top-Premotion Sp. z o.o., Kraków;
- TREKO LASER Sp. z o.o., Skawina;
- VARIANT S.A., Kraków;
- VEGA S.A., Kraków;
- WAMECH Producent Wózków Przemysłowych Piotr i Albina Wąsik Sp. J., Kraków;
- WIBUD Sp. z o.o., Kluszkowice;
- WIMED Zakład Produkcji Znaków Drogowych, Tuchów;
- Wiodyla Budownictwo Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością, Rabka-Zdrój;
- WSPÓLNA SPRAWA DORADZTWO -EKSPERTYZY-OPINIE KAZIMIERZ LEŚNIAK, Kraków;
- Zacharawska, Flis, Pięta s.c. AG „TEST” HR, Kraków;

- Zakład Butelkowania Naturalnej Wody Mineralnej „PIWNICZANKA” Spółdzielnia Pracy, Piwniczna Zdrój;
 - ZAKŁAD DOSKONALENIA ZAWODOWEGO, Kraków;
 - ZAKŁAD TECHNIK GRZEWCZYCH PROTERM Jacek Szymański, Kraków;
 - Zakłady Chemiczne „ALWERNIA” S.A., Alwernia;
 - KAZIMIERZ PRODUKCYJNO-HANDLOWE WOJAS, Nowy Targ;
 - Zarząd Dróg Wojewódzkich Rejon Robót Drogowych Wieliczka, Wieliczka;
 - Zespół Elektrowni Wodnych Niedzica S.A., Niedzica;
 - ZORBUD SKŁAD MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH I PRZEMYŚLOWYCH, Michałowice;
 - ZWRI Sp. z o.o., Tarnów
- woj. mazowieckie
- „Koleje Mazowieckie - KM” Sp. z o.o., Warszawa;
 - „LESZNOWOLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNALNE” Sp. z o.o., Lesznowola;
 - „POLBRAM STEEL GROUP” Michal Makowski, Putusk;
 - 3M POLAND Sp. z o.o., Kąjety;
 - ABH „NOMOS” Sp. z o.o., Warszawa;
 - ACO Elementy Budowlane Sp. z o.o., Legionowo;
 - Adecco Poland Sp. z o.o., Warszawa;
 - ADIRICH VENDING INTERNATIONAL Sp. z o.o., Ciechanów;
 - AEGON TOWARZYSTWO UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE S.A., Warszawa;
 - Agencja „KOMANDOS” Sp. z o.o., Warszawa;
 - Agencja Mienia Wojskowego Oddział Terenowy w Warszawie;
 - AGENCJA PROMOCJI JET, Warszawa;
 - AGRO-MIAN Sp. z o.o., Warszawa;
 - Air Club Centrum Politycy Sp. J. / dawniej: BIURO PODRÓŻY AIR CLUB STANISŁAW MODLIŃSKI, Warszawa;
 - ALCHEM Sp. z o.o., Warszawa;
 - ALGADER HOFMAN Sp. z o.o., Warszawa;
 - ALUPROFIL Sp. z o.o., Warszawa;
 - AMK GROUP REKAWEK, KONDRACIUK SP.J., Glińnica;
 - AQUARIUS i CO Iwona Górkowska-Jarżabek, Piaseczno;
 - AQUILA PARK Sp. z o.o., Warszawa;
 - AS Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe Andrzej Zygmunt Sobiesiak, Piaseczno;
 - ASSMAN POLSKA Spółka z o.o., Warszawa;
 - ATHENASOFT Sp. z o.o., Warszawa;
 - ATTUARIO S.C. Maciej Korzeniowski, Jarosław Niemirowski, Łódź;
 - AURA Technologies Sp. z o.o., Warszawa;
 - AUSSIE DEVELOPMENT Sp. z o.o., Raszyn;
 - Ball Packaging Europe Radomsko Sp. z o.o., Radomsko;
 - BAUMANN-MOSTOSTAL Sp. z o.o., Siedlce;
 - BEKER GROUP Sp. z o.o., Raszyn;
 - BELLAKO Sp. z o.o., Warszawa;
 - Biella Polska Sp. z o.o., Warszawa;
 - BNI Polska Sp. z o.o., Warszawa;
 - BRAMAR M. Raczynski, R. Raczynski Sp.J., Radom;
 - BUDMAT Bogdan Więcek, Płock;
 - BUDOKRUSZ Sp. z o.o., Odrano Wola;
 - BYŚ Wojciech Byśkiewicz, Warszawa;
 - CEMAR Cezary Urbanski, Warszawa;
 - CEMET S.A., Warszawa;
 - CENTRALNY SZPITAL KLINICZNY MSWiA, Warszawa;
 - CENTRUM KONFERENCYJNO-SZKOLENIOWE BOSS Sp. z o.o., Warszawa;
 - CENTRUM MEDYCZNE Sp. z o.o., Warszawa;
 - Certes Sp. z o.o., Warszawa;
 - CFE Polska Sp. z o.o., Warszawa;
 - CHIP KOMPJUTERY s.c., Radom;
 - Cityboard Media Sp. z o.o., Warszawa;
 - COMMERCIAL UNION POLSKA TOWARZYSTWO UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE S.A., Warszawa;
 - CONIVEO Tomasz Urbanski, Warszawa;
 - CSRIno Liliana Anam, Warszawa;
 - CTL Logistics S.A., Warszawa;
 - Dalkia Warszawa S.A. / dawniej: STOLECZNE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYKI CIEPLNEJ S.A., Warszawa;
 - DANKA Hurt-Detal Materiałów Budowlanych, Hydraulicznych i Usługi Danuta Włeczek, Radom;
 - DESPOL TECHNIKI MONTAŻOWE Sp. z o.o., Warszawa;
 - DIALEKS - TRADING, Pruszków;
 - DIALEKS DIAMOND TOOLS, Pruszków;
 - DONAU TRANS POLSKA Sp. z o.o., Warszawa;
 - DORADZTWO PODATKOWE Krystyna Mościcka, Legionowo;
 - DPD Polska Sp. z o.o. /dawniej: Siódemka S.A., Warszawa;
 - DPT Sp. z o.o. Spółka Doradztwa Podatkowego rej. MF nr. 371, Warszawa;
 - EIP Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Warszawa;
 - EKApłast Spółka z o.o. Z.P.Ch., Izabelin;
 - EKOIDEA, Radom;
 - EKOPROJEKT Piotr Chociąg, Warszawa;
 - ELAR-SK Sp. z o.o., Warszawa;
 - ELGROM Danuta i Jacek Gromek Sp. J., Raszyn;
 - ELVIA Sp. z o.o., Warszawa;
 - ENIRO POLSKA Sp. z o.o., Warszawa;
 - EP Serwis Spółka z o.o., Łuczynów;
 - ESKA B. J. Kowalscy Sp. z o.o. / dawniej: P.P.H.U. „ESKA B. J. Kowalscy”, Siedlce;
 - ESPACE POLOGNE Sp. z o.o., Warszawa;
 - ESPES Sp. z O.O., Michałowice;
 - ETEL Polska Sp. z o.o., Warszawa;
 - EUROAD Sp. z o.o., Warszawa;
 - EURO-BUD Sp. J. Krzysztof Chomici, Piotr Chomici Hurtownia Materiałów Budowlanych, Sulejówk;
 - EUROOFFICE Katarzyna Tralewicz-Pielak, Piaseczno;
 - Europe-Tour Sp. z o.o., Warszawa;
 - EURO-TRUCK Sp. z o.o., Mrówków;
 - EXEL Poland Sp. z o.o., Warszawa;
 - EXTOR SPÓŁKA AKCYJNA, Warszawa;
 - FAAC POLSKA Sp. z o.o., Warszawa;
 - Facility Management Polska Sp. z o.o., Warszawa;
 - FERNO Sp. z o.o., Warszawa;
 - FINDER Spółka Akcyjna, Warszawa;
 - FIRMA BUDOWLANA DZ-77 Dłużewski Zbigniew, Warszawa;
 - Firma Księgarska Olesiejuk Sp. z o.o. Sp. K.-A., Ożarów Mazowiecki;
 - FM POLSKA Sp. z o.o., Mszczonów;
 - Fundacja Dzieciom „Zdążyć z Pomocą”, Warszawa;
 - Geberit Sp. z o.o., Warszawa;
 - Giełda Praw Majątkowych „VINDEXUS” Spółka Akcyjna, Warszawa;
 - GRAS & MTB Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Warszawa;
 - GREINER PACKAGING Sp. z o.o., Teresin;
 - Grupa Topep Sp. z o.o. Sp. k, Warszawa;
 - HELMAR, Warszawa;
 - HEXON II Jarosław Pielak-Tralewicz, Warszawa;
 - Hotele Warszawskie „SYRENA” Sp. z o.o., Warszawa;
 - HYDRO-INSTAL T.Sieruta, B. Sieruta Sp. J., Ostrołęka;
 - IMEXBAU-MAGOL Przedsiębiorstwo Robót Ziemiowych i Budowlanych, Janusz Czacek, Zenobia Czacek Spółka jawna, Maciejowice;
 - Implements International Sp. z o.o., Warszawa;
 - INSTALART Sp. z o.o., Radom;
 - INSTALATOR POLSKI Sp. z o.o., Warszawa;
 - INSTYTUT LOTNICTWA, Warszawa;
 - Instytut Rachunkowości i Podatków Sp. z o.o., Warszawa;
 - INTERCHEMALL Sp. z o.o., Warszawa;
 - IPP Sp. z o.o., Warszawa;
 - IREKS PROKOPOWICZ Sp. z o.o., Zakrzew;
 - ISS FACILITY SERVICES Sp. z o.o., Warszawa;
 - Jan Dyskont Sp. z o.o., Tarczyn;
 - JARPER Sp. z o.o., Wólka Kosowska;
 - jobplot Polska Sp. z o.o., Warszawa;
 - Kancelaria Lidia Sp. z o.o., Warszawa;
 - KEMA POLSKA Sp. z o.o., Warszawa;
 - KEMA QUALITY POLSKA Sp. z o.o., Warszawa;
 - Key Service - Artur Bugajski, Ciechanów;
 - KILJANCYK Sp. z o.o., Warszawa;
 - KK STUDIO Jacek Kochanowski, Tomasz Kochanowski, Radom;
 - Klima-Therm Sp. z o.o., Warszawa;
 - KONGSBERG AUTOMOTIVE SP Z O.O., Pruszków;
 - KONSALNET S.A., Warszawa;
 - Kozienicka Gospodarka Komunalna Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Kozienice;
 - Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris S.A., Piaseczno;
 - LABORATORIUM KOSMETYCZNE FLOSKLE, Warszawa;
 - LECH ENGINEERING PC Armatura Przemysłowa, Piastów;
 - Lewandowski Witold „RADWAG” ZAKŁAD MECHANIKI PRECYZYJNEJ, Radom;
 - LOGISTICS SERVICE S.A., Miłochów;
 - Lumena sp. z o.o., Warszawa;
 - LUX-MED Sp. z o.o., Warszawa;
 - MAJ Sp. z o.o., Stara Iwiczna;
 - Marek Wojcik „Wema”, Płock;
 - McDONALD'S POLSKA Sp. z o.o., Warszawa;
 - Medip Med Sp. z o.o., Warszawa;
 - Meliorant Tadeusz Zajac i Spółka Komandytowa, Garwolin;
 - MESSENGER SERVICE STOLICA S.A., Warszawa;
 - MGI AKCEPT S.A., Warszawa;
 - MIEJSKI ZAKŁAD GOSPODARKI KOMUNALNEJ I MIESZKANIOWEJ Sp. Z O.O. W PRZASNYSZU;
 - MIEJSKI ZAKŁAD WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI, Maków Mazowiecki;
 - Natalia GOLD Józef Czerniejewski, Piaseczno;
 - Niepubliczna Płacówka Oświatowa Academia de la Lengua, Warszawa;
 - Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej „MEDICOR” System Opieki Medycznej, Warszawa;
 - NZOZ KRAJMED Laryngologia i Chirurgia Plastyczna Nosa, Warszawa;
 - OGÓLNOPOLSKA GRUPA BROKERSKA Sp. z o.o., Warszawa;
 - Okręgowa Stacja Kontroli Pojazdów WPI 001 „Servis Box” s.c. H. Uluszcak, Ł. Uluszcak, W. Uluszcak, Piaseczno;
 - OPEN FINANCE S.A., Warszawa;
 - Optimal Media Piotr Maźul, Warszawa;
 - ORLEN GAZ Sp. z o.o., Płock;
 - ORLEN KoTrans Sp. z o.o., Płock;
 - Ośrodek Badań Jakości Wytrobów ZETOM Sp. z o.o., Warszawa;
 - Ośrodek Wdrożeń Ekonomiczno-Organizacyjnych Budownictwa „PROMOCJA” Sp. zo.o., Warszawa;
 - P.P.H. FORMIKA Sp. z o.o., Raszyn;
 - P.P.H.U. „Klechniowska” Sp. z o.o., Warszawa;
 - P.R.E.S.C.O. Sp. z o.o., Warszawa;
 - P.W. Podkova Sp. z o.o. / RTC Sp. z o.o., Jabłonowo;
 - PAK-Volt Spółka Akcyjna /dawniej: ELEKTRIM-VOLT S.A., Warszawa;
 - PARTNER OPONY POLSKA Sp. Z O.O., Warszawa;
 - PASJA Grupa Dobrych Trenerów J. Lewandowski, P. Lewandowska spółka jawna, Płotisk;
 - PASSUS Sp. z o.o., Warszawa;
 - PATRON SERVICE Sp. z o.o., Warszawa;
 - PAXAR POLSKA Sp. z o.o., Warszawa;
 - PENTACOMP Systemy Informatyczne S.A., Warszawa;
 - PHUP PANINSTAL S. Lipka, Warszawa;
 - PHUW INTUR E. i K. Ostromecy - Krzysztof Ostromecki, Ciechanów;
 - PIN Sp. z o.o., Warszawa;
 - PKF CONSULT Sp. z o.o. / dawniej: A&E CONSULT Sp. z o.o., Warszawa;
 - Pracownia Finansowa Sp. z o.o., Warszawa;
 - Pracownia Sztuk Plastykcyjnych Kształka z o.o., Warszawa;
 - Profit Plus Spółka z o.o., Warszawa;
 - PROFIX Sp. z o.o., Warszawa;
 - PROMONEKT S.A., Warszawa;
 - PROMAR Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe Sp. z o.o., Łomianki;
 - PROMEXIM Sp. z o.o., Warszawa;
 - PRZYŃYSKI Sp. z o.o., Michałowice;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE „PABICH” Sp. z o.o., Ostrołęka;
 - Przedsiębiorstwo Budownictwa Komunalnego Sp. z o.o., Ostrołęka;
 - Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej w Ciechanowie Sp. z o.o., Ciechanów;
 - Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego „RENEK” Sp. z o.o., Raszyn;
 - Przedsiębiorstwo Hoteleńsko-Turystyczne Sp. z o.o., Warszawa;
 - Przedsiębiorstwo Inwestycji i Budownictwa INSOP Sp. z o.o., Radom;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjne WKS Sp. z o.o., Ostrołęka;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjne Usługowo Handlowe STYROPIMIN Sp. z o.o., Mińsk Mazowiecki;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWE „ALPEX”, Łęczeszczycy;
 - Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „ZAPLECZE” Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Warszawa;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO PRZEMYSŁOWO-HANDLOWO-USŁUGOWE „STOLPAW-BIS” MARCIN PAWLAK, Pawłów;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO ROBOT DROGOWYCH W PŁOCKU S.A., Płock;
 - Przedsiębiorstwo Robót Energetyczno-Inżynierskich ENERGGINZ Spółka z o.o., Warszawa;
 - Przedsiębiorstwo Robót Inżynierskich i Montażyowych „BUODOMONT” mgr inż. Tadeusz Głowicki, Kozienice;
 - Przedsiębiorstwo Robót Inżyniersko-Budowlanych „PIMAR” Spółka z o.o. Spółka Komandytowa, Legionowo;
 - Przedsiębiorstwo Specyjalne TRADE TRANS Sp. z o.o., Warszawa;
 - Przedsiębiorstwo Techniczno-Handlowe MarKa Sp. z o.o., Tarnów;
 - Przedsiębiorstwo Techniki Medycznej ANES-MED Sp. z o.o., Warszawa;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO TRANSPORTOWO-HANDLOWE „BUDOKRUSZ” Sp. J., Grodzisk Mazowiecki;
 - Przedsiębiorstwo Usług Technicznych „UNIMECH” S.A., Płock;
 - Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe EXPORT-IMPORT Adam Lipiński, Sierpc;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWO-USŁUGOWE PETRO-INVESTMENT AGNIESZKA KRAJEWSKA, Płock;
 - PSI - Spółdzielcy Prácownik Sprężyn, Siedlce;
 - PZM WIMET Zbigniew Władysław Sp. J., Józefów;
 - REKOPOL ORGANIZACJA ODZYSKU OPAKOWAŃ S.A., Warszawa;
 - ROLNICZA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA, Radom;
 - RUREX Sp. z o.o., Opacz;
 - SABUR Sp. z o.o., Warszawa;
 - Sanofi-Synthelabo Sp. z o.o. / Sanofi-Biocom, Warszawa;
 - SAS Institute Sp. z o.o., Warszawa;
 - SAWHAL Sp. z o.o., Sokółka Podlaski;
 - SCHEER, Soczaczew;
 - Schenker sp. z o.o. /dawniej: SPEDPOL Sp. z o.o., Warszawa;
 - SCORPION Sp. z o.o., Warszawa;
 - SELMAR, Warszawa;
 - SIMPLE WAY Sp. z o.o., Warszawa;
 - Sinevia Sp. z o.o., Nowy Dwór Mazowiecki;
 - SKYNET Polska Sp. z o.o., Warszawa;
 - SOFTEX DATA S.A., Warszawa;
 - SOFTHARD SPÓŁKA AKCYJNA, Płock;
 - Sorter Spółka Jawna, Konrad Grzeszczyk, Michał Ziomek, Radom;
 - STALGAST S.C., Warszawa;
 - Stańczyk Jan „RADMOT” Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe, Jedlińsk;
 - STRAWA Sp. z o.o. Przetwórstwo Mięsne, Kazuń Nowy;
 - STUDIUM ZS00 Piotr Zwierzynski, Warszawa;
 - SULLIS Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe s.c., Ożarów Mazowiecki;
 - SYSTEMAIR S.A., Łazy;
 - Szpital Kliniczny im. ks. Anny Mazowieckiej, Warszawa;
 - SZUCHMAN GOLD INTERNATIONAL D. Godziebiewski i Wspólnicy Sp. J., Warszawa;
 - T4B Sp. z o.o., Warszawa;

- TARGOR-TRUCK Sp. z o.o., Ławy;
- TBM S.A., Warszawa;
- TENOS Sp. z o.o., Warszawa;
- TIK-SOFT s.c. Firma Informatyczna, Warszawa;
- TRANSPORT-SPECYJNA MIĘDZYNARODOWA Krzysztof Polak, Warszawa;
- TÜV Rheinland Polska Sp. z o.o., Zabrze;
- TWIGGER S.A., Warszawa;
- VET-TRADE POLSKA Sp. z o.o., Lesznowola;
- VICTORIA A. SAWOŚCI I WSPÓLNICI SPÓŁKA JAWNA, Białystok;
- VIRGO POLIGRAFIA Janusz Skowroński Paweł Sota, Radom;
- WADEx Włodzimierz Puzkarski, Komorów;
- WARSZAWSKI PARK PRZEMYSŁOWY Sp. z o.o., Warszawa;
- Warszawskie Centrum Expo XXI Sp. z o.o., Warszawa;
- WINNICKI, Sochaczew;
- WITKOWSKI Sp. z o.o., Pruszków;
- WODOCIĄGI MIEJSKIE Sp. z o.o., Radom;
- WODOCIĄGI PŁOCKIE Sp. z o.o., Plock;
- Wyższa Szkoła Finansów i Bankowości, Radom;
- XELLA Polska Sp. z o.o. / XELLA Beton Komórkowy Polska Sp. z o.o., Warszawa;
- ZAKŁAD POLIGRAFICZNY GROMAL JERZY GROCHOWIECKI, Radom;
- ZAKŁAD PRALNICZY PIWOWAR Sp. z o.o., Nowy Dwór Mazowiecki;
- ZAKŁAD REMONTOWO-BUDOWLANY ADAM, Sochaczew;
- ZAP SZNAJDER BATTERIEN S.A., Piastów;
- ZASADA S.A., Warszawa

woj. opolskie

- „BIL” Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Opole;
- „BUDOPAP” Sp. z o.o., Krapkowice;
- „GALMET Sp. Z O.O.” SPK., Głubczyce;
- „NESTRO” PPHU Sp. z o.o., Olesno;
- „LOMA” LABORATORIUM MEDYCZNE SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Olesno;
- ABRA, Opole;
- ALUPROF Sp. z o.o., Opole;
- ASA Sp. z o.o., Głubczyce;
- ATMOTERM S.A., Opole;
- ATRENITAG POLSKA Sp. z o.o., Kędzierzyn-Koźle;
- CHESPA FARBEN-GRAFISCHE Sp. z o.o., Krapkowice;
- CHESPA Sp. z o.o., Krapkowice;
- DOM TŁUMACZEŃ SOWA Ewa Rogozińska /dawniej: SOWA BUSINESS SERVICES Ewa Rogozińska, Opole;
- DYDONA MASARSKIE AKCESORIA I ZAOPATRZENIE Sp. z o.o., Osowiec;
- ENERGETYKA CIEPLNA OPOLSKIZYCZYNI S.A., Opole;
- EPO Sp. z o.o., Opole;
- Eurosystem Polska Sp. z o.o., Przywory;
- FAGRO D. Grosz, A. Fatek Sp. J., Krapkowice;
- FLORA s.c. K.Pychyński, L.Korzeniowski, Praszka;
- GLOBAL COLORS POLSKA S.A., Kędzierzyn-Koźle;
- Głębuczkie Wodociągi i Kanalizacja Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Głubczyce;
- GORĄDZIE CEMENT S.A., Opole;
- INTERSLESIA McBride Polska Sp. z o.o., Strzelce Opolskie;
- JD Trade Sp. z o.o., Opole;
- JOKEY PLASTIK BLACHOWNIA Sp. z o.o., Kędzierzyn-Koźle;
- KEDZIERZYŃSKO - KOZIELSKI PARK PRZEMYSŁOWY Sp. z o.o., Kędzierzyn-Koźle;
- LUKAS Sp. z o.o., Ligota Turawska;
- Multiserwis Sp. z o.o. / dawniej: BIS Multiserwis Sp. z o.o., Krapkowice;
- ORLEN Centrum Serwisowe Spółka z o.o., Opole;
- P.H.U. „RUDMAR” WANDA ŁEKOŚC, Rudniki;
- P.P.H.U. „VENUS” Sp. J. H. Jaskółka, J. Szafarczyk, P. Szywalski, Ławkowice;
- P.P.U.H. FILPLAST, Głogówek;
- PETROCHEMIA-Blachownia S.A., Kędzierzyn-Koźle;
- PPO Przedsiębiorstwo Państwowe / dawniej: Przedsiębiorstwo Przemysłu Obuwniczego, Strzelce Opolskie;
- PRZEDSIĘBIORSTWO ALREMEX R. Kryniczy Sp. Jawna, Opole;
- Przedsiębiorstwo Handlowe „ROBOPOL” Sp. J. Zbigniew Panek Janusz Fik, Kępno;
- Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe „KOMAX” Zygryd Maksełon, Strzelce Opolskie;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno Handlowo -Usługowe SELT Tadeusz Szelcer, Opole;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „AGROPŁON” Małgorzata Wroclawska, Głuszyna;
- Przedsiębiorstwo Usług Technicznych HEMPOL-ECO, Opole;
- PRZEDSIĘBIORSTWO USŁUGOWO-HANDLOWE „M+” Sp. z o.o., Kędzierzyn-Koźle;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANZOWE STEL Sp. z o.o., Opole;
- Przedsiębiorstwo Wyrobów Cukierniczych ODRA S.A., Breg;
- Spółdzielnia ODNOWA w Opolu Zakład Pracy Chronionej, Opole;
- ŚLĄSKIE KRUSZYWA NATURALNE SP. Z O.O., Krapkowice;
- TROJPOL Sp. Z O.O., Opole;
- WARTER Sp. z o.o., Kędzierzyn-Koźle;
- Wodociągi i Kanalizacja „HYDROKOM” Sp. z o.o., Kluczbork;
- Wodociągi i Kanalizacja w Opolu Sp. z o.o., Opole;
- ZAKŁAD ELEKTRONICZNEJ TECHNIKI OBLICZENIOWEJ w Opolu PRZEDSIĘBIORSTWO INFORMATYCZNE Spółka z o.o.;
- Zakład Ogrodnictwa Produkcji Sadzonek Chryzantem Kazimierz Pychyński, Praszka;
- Zakład Stolarski Jan Gebauer Import-Eksport, Tarnów Opolski;
- ZPH DOKTORVOLT ZBIGNIEW MALESKA, Dobroźniki

woj. podkarpackie

- „Ania” Sp. z o.o., Rzeszów;
- „BMM” Sp. z o.o., Rzeszów;
- „DARJAN” sp. z o.o. Materiały Budowlane Betoniarńia, Hoczew;
- „DIAM-POL” Tomasz Paśkiewicz Sp.j., Rzeszów;
- „EKORN” Sp. z o.o., Dukla;
- „KPB-DEVELOPMENT” Sp. z o.o., Krosno;
- „LAMP-ART” Bolek Stanisław, Zajac Stanisław S.C., Jasło;
- „MAXTA” VELEVI MACIEJ Sp.j., Rzeszów;
- „NS Automatyka” Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe Sp. z o.o., Nowa Sarzyna;
- „UNISERV JAROSŁAW” Sp. z o.o., Jarosław;
- „BAC-POL” S.A., Rzeszów;
- „BAMA LOGISTICS” Sp. z o.o., Debica;
- A i E CONSULT Sp. z o.o. Oddział Podkarpacki, Rzeszów;
- ADWITA S.C. Porada i S-ka, Rzeszów;
- AGRO MARKET Rafał Bugała & Marcin Bugała Sp. Jawna, Jasło;
- AGRO-BIS BARBISZCZ Sp. J., Mielec;
- AKSIL Fabryka Specjalistycznych Wyrobów Lakierowych Sp. z o.o., Debica;
- AMG COMPUTERS Marcin Baran Sp.J., Rzeszów;
- ANKOL Sp. z o.o., Chorzów;
- ANTONIO & STANLEY - KŁOSOWSKI Antoni Kłosowski, Stalowa Wola;
- ANTRAKS Sp. z o.o., Debica;
- APOLLO Sp. z o.o., Rzeszów;
- ARSBUD PPH-U Sp. z o.o., Rzeszów;
- ATI ZKM FORGING Sp. z o.o., Stalowa Wola;
- AUTODCS Dalila Sobieszkańska, Rzeszów-Przybyśkowska;
- Autoterm Group Sp. z o.o. Sp. K., Sanok;
- AUTOPART S.A., Mielec;
- AWANS Szkoła Języków / AVANCE Polska, Rzeszów;
- AXSTONE HSW Sp. z o.o., Stalowa Wola;
- AXSTONE S.A., Kańczuga;
- BALTIC WOOD S.A., Jasło;
- BAUDZIEDZIC SPÓŁKA Z O. O. SPÓŁKA KOMANDYTOWA, Głogów Małopolski;
- BBT Sp. z o.o., Rzeszów;
- BD Center Paweł Walawender, Zaczernie;
- BDT-SYSTEM Andrzej Wąsowski, Rzeszów;
- BIRTA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Rzeszów;
- BIEGNICE-KUPNO Sp. z o.o., Kolbuszowa;
- BILKOMEX Zbigniew Czerni, Krosno;
- BIMAT - Marian Blok, Sławomir Mitto s.c., Rzeszów;
- BIS drukarnia opakowań s.c. / dawniej: PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-USŁUGOWO-HANDLOWE „BISS” BARBARA SKWORŃSKA, Kolbuszowa Dolna;
- BIURO PATENTOWE „INICJATOR” Sp. z o.o., Rzeszów;
- BIURO PODRÓŻY KOLUMBUS Halina Orlewska, Kolbuszowa;
- Biuro Projektów „Narta-Gaz” Sp. z o.o., Jasło;
- Biuro Techniczno-Techniczne S.C., Ewa, Andrej, Kazimierz Dziatłowski, A. Mielec;
- BOG-MAR Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe Handlowe Nowotariski Bogdan-Skolarczyk Marian Sp. J. Rymanów;
- BOSZ Zsuzanna i Wspólnicy Sp. J., Olszanica;
- BRYTANIA SCHOOL OF ENGLISH, Debica;
- BUDOMAT STANISŁAW BRZYŚ ROBERT GAZDA SPÓŁKA JAWNA, Krosno;
- BUDOMEX S.C. PPH-U S.C., Rzeszów;
- BUDO-TRANS Sp. z o.o., Stalowa Wola;
- Budowlano-Montażowa Spółdzielnia Pracy BUDOMONT Zakład Pracy Chronionej, Staszów;
- BUDOWLANO-WYKONAWCZO-GAZOWNICZE NAFTOMONTAŻ PRZEMYSŁ SPÓŁKA Z O.O., Przemyśl;
- CENTRUM BUDOWLANE SEKO ANNA SITEK-KORDEK, Debica;
- CENTRUM DIAGNOSTYKI MEDYCZNEJ MEDICOR, Rzeszów;
- CENTRUM HANDLOWE „RYŚ” SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Sanok;
- Centrum Obsługi Powypadkowej Codex Sp. z o.o. sp. k., Rzeszów;
- Centrum Usług Komunalnych „KROKOE” Sp. z o.o., Krosno;
- Ciepłownia Łańcut Sp. z o.o., Łańcut;
- COM-PLAN s.c., Rzeszów;
- CREO Sp. z o.o., Rzeszów;
- D.A. GLASS DPOROS TEODORA, Rzeszów;
- DARCO Sp. z o.o., Pustków Osiedle;
- DECO GLASS Sp. z o.o., Krosno;
- DEWELOPER APKLAN, Rzeszów;
- DEBICKA FABRYKA FARB I LAKIERÓW POLIFARB BECKER DEBICA S.A., Debica;
- Debickie Zakłady Komunalne „DEZAKO” Sp. z o.o., Debica;
- Donegal Sp. z o.o., Rzeszów;
- DREBUD Sp. z o.o., Majdan Królewski;
- DRUKARNIA „JASŁO” Kosiba Sp. J. Zakład Pracy Chronionej, Jasło;
- EAE ELEKTRONIK Spółka z o.o., Sanok;
- e-bilans Sp. z o.o., Stalowa Wola;
- ECORES Sp. z o.o., Rzeszów;
- EKO HYBRES Sp. z o.o., Głogów Małopolski;
- ELDRUT S.C., Przebendów;
- ELKTRA Sp. z o.o., Rzeszów;
- ELEO-BUDMAX PRZEDSIĘBIORSTWO P.H. BUDOWNICTWA, Brzód;
- ELTEL Networks Rzeszów S.A., Widelka;
- Energia Euro Park Spółka z o.o., Mielec;
- ENESTA Sp. z o.o., Stalowa Wola;
- ERKADO Zbigniew Kozłowski / dawniej: Zakład Stolarski Zbigniew Kozłowski, Gościeradz;
- EURO-ENERGETYKA SPÓŁKA Z O.O., Mielec;

- EUROGAZ-DEBICA Spółka z o.o., Debica;
- EuroPrint Marek Szela Tomasz Szela, Rzeszów;
- EXCEL FIRMA USŁUGOWO-BUDOWLANO-HANDLOWA Ryszard Ostrowski, Łańcut;
- F.H.U. HOLLEX TV-SAT Dariusz Kopacz, Rzeszów;
- F.M. MEBLOSYSTEM Sp. z o.o., Głogów;
- Fabryka Aparatury Elektromechanicznej Fanina S.A., Przemyśl;
- FABRYKA FARB I LAKIERÓW „ŚNIEZKA” S.A., Lubzina;
- FABRYKA ŚRUB W ŁAŃCUCIE ŚRUBEX S.A., Łańcut;
- FABRYKA WÓDEK POLMOS ŁAŃCUTS.A., Łańcut;
- FAGRO Spółka Jawna, Krapkowice;
- FALKLANDY Stanisław i Edward Fal Spółka Jawna, Zahutyń;
- FHP GIEWONT Sp. z o.o., Rzeszów;
- FHU STALEX, Rzeszów;
- FHUP „ABM” BARAN Sp.j., Jasło;
- FIBRIS S.A., Przemyśl;
- FIRMA „ALFA” Z.Bogdan, W.Przystaś, W.Sztajtura, Rzeszów;
- FIRMA „BIK” S.J., Jasło;
- FIRMA Def Szczepan Dębiński, Zagórz;
- Firma Eksportowo-Importowa „SERWIS-KOP” Wacław Rędziński Sp. J., Rzeszów;
- Firma Handlowa „DOMICELA” Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Jasło;
- Firma Handlowa ALTA Tadeusz Zygarcowicz, Brzód;
- Firma Handlowa MAX-POL Sp. J., Krosno;
- Firma Handlowo-Usługowa „GEO-EKO”, Sanok;
- FIRMA HANDLOWO-USŁUGOWA „JAS-CHEM” CZYŻOWICZ PIOTR, Jasło;
- FIRMA HANDLOWO-USŁUGOWA „SZIK” H.SZYDEŁKO Sp.j., Tyczyn;
- FIRMA HANDLOWO-USŁUGOWA Król & Knapik sp. jawna, Rzeszów;
- Firma Handlowo-Usługowa WIM Witosław Michna, Łańcut;
- Firma Handlowo-Usługowo-Produkcyjna WİBO s.c. T.Pulak, J.Zajac, P.Wasserman, W.Wasserman, Chorzów;
- FIRMA JAMS JERZY SKAWIŃSKI, Rzeszów;
- Firma Jubilerska DIAMOND - GOLD S.C., Krosno;
- Firma Produkcyjna HERB s.c. Krystyna Szymbist, Katarzyna Wnęk, Sylwia Wnęk, Bolesław Szymbist, Marcin Szymbist, Andrzej Szymbist, Sanok;
- FIRMA SKARPOL Edward i Wanda Skarbec, Jasienica Rosielna;
- FIRMA SPRZĄTAJAJ OLECH, Rzeszów;
- Firma Usługowo-Handlowa „EKO-TOP” Sp. z o.o., Rzeszów;
- FIRMA WAFRO Sp. z o.o., Brzód;
- Firma XEREX GRZEGORZ WOŹNIAK i S-ka, Krosno;
- FOLRES Sp. z o.o., Rzeszów;
- Formaplan Mielec Sp. z o.o., Mielec;
- FPHU „SEKWOJA” Grzegorz Siny, Debica;
- Galicyjski Towarzystwo Informatyczne Sp. z o.o. (Computerland Mielec), Mielec;
- GAZSTAŁ SANOK S.A., Sanok;
- GEOKART-INTERNATIONAL Sp. z o.o., Rzeszów;
- GEOTECH Sp. z o.o., Rzeszów;
- Gospodarstwo Ogrodnicze Spółka z o.o., Trzebownisko;
- GOSPODARSTWO ROLNE „PROCAJLO”, Horyniec;
- GREINPLAST Sp. z o.o., Krasne;
- GUMAT Róg, Pawlikowski Sp. J., Sędziszów Małopolski;
- HANDLOPEX Sp. z o.o., Rzeszów;
- HSW LASOWIAK Sp. z o.o., Stalowa Wola;
- Hurtownia Narzędzi SEGER Zygmonta, Ozga Spółka Jawna, Debica;
- Huta Szkła JAROSŁAW S.A., Jarosław;
- I-BIS-PL Sp. z o.o., Stalowa Wola;
- INFO-Projekt IT Sp. z o.o., Rzeszów;
- INTER-STYLE Sp. z o.o., Rzeszów;
- JABO MARMU Zakład Obróbki Marmuru Jack Bokota, Debica-Nagawczyca;
- JEDNOSTKA RATOWNICTWA GÓRNICZEGO Sp. Z O.O., Tarnobrzeg;
- JELCZANKA Spółka z o.o., Rzeszów;
- JUBILAT Sp. z o.o., Mielec;
- K&K SELEKT Sp. z o.o., Rzeszów;
- KLIMA s.c., Błażowa;
- KOMIKO V Sp. z o.o., Rzeszów;
- KOMPUTERY „PLUS” PIOTR OSTAPIŃSKI, Jasło;
- Konsorcjum Olejów Przemysłowych - Organizacja Odzysku Opokań i Olejów Spółka Akcyjna, Jedlicze;
- KOPARCZYKA VIP Sp. z o.o., Caudex;
- KPB MATERIAŁY ELEKTRYCZNE Spółka z o.o., Krosno;
- KPB-HANDEL Sp. z o.o., Krosno;
- KPB-ŚLUSARNIA Sp. z o.o., Krosno;
- KRONOERG Sp. z o.o., Pustków;
- KRONOWOOD Sp. z o.o., Mielec;
- Kross s.c., Mrowla;
- KRÓŚNIEWSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE w KRÓŚNIE Spółka Akcyjna;
- KSM-SYSTEM Spółka z o.o., Lubaczów;
- LERG S.A., Pustków 3;
- LOTOS Jasło S.A. / dawniej: RAFINERIA JASŁO S.A., Jasło;
- MacroSoft Rzeszów Sp. z o.o., Rzeszów;
- MAKARONI POLSKIE SPÓŁKA AKCYJNA, Warszawa;
- MAKDAR MACIEJ KRZEMIENI DARIUSZ EKIERT Sp. J., Krosno;
- MARBET-PPHU Maria Grzesiakowska, Brzostek;
- Margo Pack Janusz Gondek & Marek Pełc spółka jawna, Przeworsk;
- MARMA POLSKIE FOLIE Sp. z o.o., Rzeszów;
- MARSBURGER Sp. z o.o., Krosienko Wyżnie;
- MARSPOL Grupa Sp. z o.o., Rzeszów;
- MASONITE PL Sp. z o.o., Jasło;

- MEBLARZ S.C. KOMPLEKSOWE WYPOSAŻENIE WNĘTRZ Grzegorz Wójcik, Józef Kut, Wiśniowa;
- MEBLE.pl S.A., Rzeszów;
- MECHANIKA POJAZDOWA BLACHARSTWO LAKIERNICTWO LESŁAW PAŚKIEWICZ, Rzeszów;
- MEGAROLEX Sp. z o.o., Jasienka;
- MELNOX Sp. z o.o., Mielec;
- MERCATO Firma Usługowo-Handlowa, Rzeszów;
- Mercedes Benz Danuta i Ryszard Czach Sp. z o.o., Rzeszów;
- METALFORM Józef Kuz, Chmielniki;
- METALZBYT POLSKA Sp. z o.o., Rzeszów;
- METIK s.c. Maria i Ryszard Plekto, Rzeszów;
- MIEJSKA KOMUNIKACJA SAMOCHODOWA Sp. z o.o. w Debicy;
- MIEJSKI ZAKŁAD WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI, Łańcut;
- MIEJSKI Zarząd Budynków Mieszkalnych Sp. z o.o., Rzeszów;
- MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO DRÓG I MOSTÓW Sp. z o.o., Rzeszów;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej Sp. z o.o., Debica;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej - Rzeszów Sp. z o.o.
- MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO GOSPODARKI KOMUNALNEJ Sp. z o.o., Krośno;
- Mielec Diesel Gaz Spółka z o.o., Mielec;
- MIRMARO Export-Import Wyroby z Wilkiny, Rudnik n/S;
- MIX FILTERS Sp. z o.o., Sędziszów Małopolski;
- MJ RUSZTOWANIA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Kolbuszowa;
- MODEx Sp. z o.o., Rzeszów;
- MOTORES Danuta Rzeszutek, Rzeszów;
- MPM Maria Kokozka i Mirosław Pruncal Sp. J., Jasło;
- MTA ENGINEERING Sp. z o.o., Rzeszów;
- MTM Sp. z o.o. (było: PPHU MTM), Straszyn;
- MULTIFARB Sp. z o.o., Rzeszów;
- MULTIMOTO Spółka z o.o., Rzeszów;
- NEWKOM Sp. z o.o., Przeworsk;
- NIEPUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ ASKLEPIOS B.P. Sp. z o.o., Rzeszów;
- Niezależne Forum Prywatnego Biznesu Sp. z o.o. „FOR-BI”, Jarosław;
- NOVUM Centrum Techniki Grzewczej i Sanitarnej Markiewicz Stanisław, Krośno;
- NTK Sp. z o.o., Głogów Małopolski;
- OKNOPLAST Kozicki Witold / dawniej: OKNOPLAST Wyrób i Handel Hurtowy art. Przemysłowy, A. I. W. Kosiniński, Łańcut;
- OKREGOWA SPÓŁDZIELNIA MIECZARSKA JASJENICA ROSIELNA, Jasienica Rosielna;
- OLIMP LABORATORIES Sp. z o.o. / dawniej: PPHU „SPORTATU” Sp. z o.o., Debica;
- OMEGA PILZNO ITS GODAWSKI & GODAWSKI Sp. z o.o., Pilzno;
- OPTTEAM S.A., Jasienka;
- ORGANIKA INTERNATIONAL TRANSPORT Sp. z o.o., Nowa Sarżyna;
- ORIENT s.c., Rzeszów;
- ORNHAM-GLASS WYTWARZANIE OZDÓB CHOINKOWYCH WLADYSŁAWA KRZĄŻALEK, Krośno;
- P.H.U. ARGUS, Jasło;
- P.H.U. „AGMAR” Mariusz Pasztaleniec, Radomyśl;
- P.H.U. TOSAND II s.c. Zuzanna i Andrzej Siemacko, Jasło;
- P.P.U.H. „DO-MET” Dominik Wyciskiewicz, Sanok;
- P.P.U.H. BRZYK Witold Bryk, Krakowka;
- P.P.U.H. STALBUD, Żółnia;
- P.U.P.H. ROSMOSIS Janusz Płodzień, Tyczyn;
- PAKFOL Serafin Spółka Jawna, Kolbuszowa;
- PAMO-PLAST s.c. Anna Patys, Stanisław Morawski, Ustrzyki Dolne;
- PARTNERS in PROGRESS Sp. z o.o., Rzeszów;
- PEKSAW SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Sanok;
- PELMET s.j. Kazimierz Pelczar, Eugeniusz Pelczar, Krościenko Wyżnie;
- PGE Energia Odnawialna Spółka Akcyjna Oddział w Solinie, Solina;
- PGH TYZAN GABRIEL TYMOFEJEWICZ Sp.J., Stalowa Wola;
- PIEKARNIA LESŁAW KLIMCZAK, Lubaczów;
- PODKARPACKIE CENTRUM SPAWALNICTWA GAZ-POL Sp. z o.o., Rzeszów;
- POL-DREW FIRMA HANDLOWO EKSPORTOWA Ziobro Józef, Stróż;
- POLNERGIA s.c., Jasło;
- POLENERGIA ELEKTROCIĘPŁOWNIA NOWA SARŻYNA Sp. z o.o., Nowa Sarżyna;
- POLIMEX S.A., Łańcut;
- Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A. w Warszawie / dawniej: SANOCKI ZAKŁAD GÓRNICICTWA NAFTY I GAZU, Sanok;
- POLSKO-KOREAŃSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWE JOONGPOL SP. Z O.O., Mielec;
- PPH RINGPOL Sp. J., Zagorz;
- PPHU „Karimeg” Czesław Szeremeta, Szklary;
- PPHU „PIS” s.c., Jasło;
- PPM KLIMAWENTYL Spółka z o.o., Rzeszów;
- PPUH „MEBLOSTYLbis” K.Ciebierna & A.Madej, Zaczernie;
- PRACOWNIA OZDÓB CHOINKOWYCH Alicja Waszkowska, Krośno;
- Pracownia Projektowa „PROMOST CONSULTING”, Rzeszów;
- PROCOM, Rzeszów;
- PRODENTAL CENTRUM ZAOPATRZENIA STOMATOLOGII I MEDYCYNY, Rzeszów;
- Produkcja Tyńków Szlachetnych Sprzedaż Artystów Przemysłowych Zbigniew Borowski, Krakowka;
- PRODUKJA WĘDLIN-MIĘSA HURT-DETAL Jan Szczęsny, Ustrzyki Dolne;
- PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USŁUGOWA FIRMA APEX ADAM PECAK, Leżajsk;
- Produkcyjno-Usługowo-Handlowa s.c. RECONAL, Rzeszów;
- PROFILE s.c. Anna Micał, Małgorzata Skrzypowska, Kursy Językowe w Kraju i Za Granicą, Rzeszów;
- PROGRAFIX Sp. z o.o., Debica;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE „JATA” P.H.U. KRYSZYNA JATA, ZENON JATA, Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Budowlane RESBEX Sp. z o.o., Przeworsk;
- Przedsiębiorstwo Budowlane TOMA Sp. z o.o., Sanok;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANO-INSTALACYJNO-HANDLOWE „ELDO-BUD” KRZYSZTOF WĄTROBA, JÓZEF WÓJCIK Sp.J., Tarnobrzeg;
- Przedsiębiorstwo Dzierżawy Budynków DEWELOPER S.A., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Geodezyjno-Kartograficzne OPKG - Rzeszów S.A., Rzeszów;
- PRZEDSIĘBIORSTWO GOSPODARKI KOMUNALNEJ I MIEZKANIOWEJ - PGKM W LIKWIDACJI, Kolbuszowa;
- PRZEDSIĘBIORSTWO GOSPODARKI MIEZKANIOWEJ Spółka z o.o., Przemysł;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWE „BARTIX” Jerzy Bartkiewicz, Krasne;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWE „ELMAT” SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Rzeszów;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWO-TECHNICZNE „SUPON” Sp. z o.o., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe „Stomil-East” Sp. z o.o., Sanok;
- Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe DUKAT, Horyniec Zdrój;
- Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe EUROSTAL - METALE S.A., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowo-Produkcyjne „Kazimierz”, Łańcut;
- Przedsiębiorstwo Handlu Artykulami Skórzanymi MODBUT S.C., Stalowa Wola;
- Przedsiębiorstwo Hydrogeologiczne „HYDROGEOPOL” Sp. z o.o., Debica;
- PRZEDSIĘBIORSTWO INFORMATYKI ETOB-RES Sp. z o.o., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Innowacji Budowlanych IB-Rzeszów Sp. z o.o., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Instalacji Przemysłowych „IZOMET” Stanisław Krawiec, Jerzy Oga Sp. j., Stalowa Wola;
- Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Rzeszowie Spółka Akcyjna, Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Obrótu Wyrobami Hutniczymi CENTROSTAL w Rzeszowie S.A., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej ŁAŃCUT, Łańcut;
- Przedsiębiorstwo Produkcji Handlu i Usług „HADAR” Sp. z o.o., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Produkcji Handlu i Usług SANRES s.c. T.Plonka, E.Tojnar, Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne WAMAT, Mielec;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe ZELKON Sp. z o.o., Rzeszów;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-USŁUGOWO HANDLOWE „WITMAR” S.C., Wiśniowa;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „INTEGRAL” Sp. z o.o., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe SOFTHOUS Sp. z o.o., Leżajsk;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe STYL, Pikulice;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe Styl-Art-Kom, Krośno;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe TEK-KART Jan Twaróg, Jasło;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe „JETIKA” Sp. z o.o., Krośno;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-USŁUGOWE „KAMONT”, Stalowa Wola;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe „ADZ” s.c. Jacek Zieliński, Zbigniew Godzisz, Debica;
- Przedsiębiorstwo Prywatne EKSA s.c., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Roboti Inżynierskich i Drogowych w Krośnie S.A., Krośno;
- PRZEDSIĘBIORSTWO SUROWCÓW WĘTROWYCH „WTÓRSTAŁ” Sp.J. SARNA KRZYSZTOF MOSKAL STANISŁAW JAROSZ JERZY, Stalowa Wola;
- Przedsiębiorstwo Techniczno-Usługowe „BOTUS” OŚRODEK SZKOLENIA ZAWODOWEGO, Lubzina;
- Przedsiębiorstwo Transportowo-Spedycyjne TRANSPSEED Sp. z o.o., Rzeszów;
- PRZEDSIĘBIORSTWO USŁUG TELETYCHNICZNYCH TELBUD Jan Grzesik, Jędrzejce;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne PREBUD Sp. z o.o., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe „ALICJAN” Jan Trzyna, Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe SOFTEL Sp. z o.o., Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Wdrożeniowo-Wykonawcze „ELTECH” Sp. z o.o., Debica;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe C-S Sp. Jawna Stanisław Fuk i Spółka, Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe DMS s.c. Bogdan Zarzecki & Marek Masłanka, Rzeszów;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe WENTA Sp. z o.o., Frysztak;
- Przedsiębiorstwo Wierniczo-Inżynierskie „HYDROKOP-2” Sp. z o.o., Tarnobrzeg;
- PTH ARPO, Jasło;
- RADIO-TAXI 919 PUH BUŻ & BUŻ S.C. WIESŁAW BUŻ GRAŻYNA BUŻ, Rzeszów;
- RAFINERIA JASŁO Zakład Transportu Sp. z o.o., Jasło;
- Rafineria Nafty JEDLICZE S.A., Jędrzejce;
- RAN-DICKMAR Sp. z o.o., Tarnobrzeg;
- REMIN S.C. Przedsiębiorstwo Wielobranżowe, ;
- RENA SPÓŁDZIELNIA DZIEWIARSKA, Rzeszów;
- REPROCENTRUM J. KUBICKA, B. NABOŻNY, D. KUBICKI, Rzeszów;
- RESGRAPH s.c. M. Dziurgot i Janusz Kuś, Rzeszów;
- REST Usługi Remontowo-Budowlane i Specjalistyczne Spółka Jawna M. Jamróż i J. Nowak, Rzeszów;
- RESTAL PLUS Sp. z o.o., Rzeszów;
- REWA Spółka z o.o., Wola Rafałowska;
- ROS-SWEET Sp. z o.o., Łańcut;
- RPIS Sp. z o.o., Rzeszów;
- RYBEXIM Sp. z o.o., Rzeszów;
- RYMATEX Sp. z o.o., Rymanów;
- RZESZOWSKA CENTRALA MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH S.A., Rzeszów;
- Rzeszowska Spółdzielnia Miejszkańcza RESMLECZ w Trzebownisku, Trzebownisko, skr. pocz. 267;
- S.C. TEXPOL, K. Kojder, A. Patys, Debica;
- SALON PIĘKNOŚCI „NEFRETTETE” Beata Urban, Rzeszów;
- SANEX Spółka z o.o., Łowice;
- SANITEX SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Trynica;
- Sanockie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o., Sanok;
- SANOFI-SYNTHELABO Sp. z o.o., Rzeszów;
- Santa-EKO Tadeusz Zych Izabela Rutowska Sp. j. (dawniej: P.U.H. SANTA-ECO s.c. Tadeusz Zych, Izabela Rutowska, Sandomierz);
- SARIA Małopolska Sp. z o.o. Oddział w Przewrotnem, Przewrotno;
- SB COMPLEX Sp. z o.o. Sp. k., Rzeszów;
- SEGER Ozga Mikuszewski Sp. j., Wiśniowa;
- Servis Inwestycje Technologie EKO-KANADOM Sp. z o.o., Rzeszów;
- SERWIS OPON DEBICA Spółka z o.o., Debica;
- SIEROSIAŃSKIE GROU IP Jan Sierosiański / dawniej: „SIEROSIAŃCZY” Jan Sierosiański, Yeni Armendariz de S. Sp. j., Mielec;
- SKAREM Sp. z o.o., Stalowa Wola;
- SLOVRUR Sp. z o.o., Stalowa Wola;
- SOLAR-BIN Sp. z o.o., Rzeszów;
- SONIA Sp. z o.o., Rzeszów;
- SPEC Sp. z o.o. Sp. k., Łańcut;
- SPECJALISTYCZNY ZAKŁAD ROBÓT BUDOWLANO-WIERTNICZYCH „EURO-WIERT” Sp. z o.o., Tarnobrzeg;
- SPED-CAR Sp. J. Cwynnar, Szympita, Rzeszów;
- SPIROFLEX Sp. z o.o., Mielec;
- SPŁAST Zakład Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych Sp. z o.o., Jędrzejce;
- SPÓLDZIELNIA MIEZKANIOWA BUDOWLANYCH, Rzeszów;
- SPÓLDZIELNIA PRACY „OSWIATA” W RZESZOWIE, Rzeszów;
- SPÓLDZIELNIA S.I.P. ZAKŁAD PRACY CHRONIEŃKI, Krośno;
- SPÓLDZIELNIA TELEKOMUNIKACYJNA „WIST”, Łąka;
- STAL IMPEX Sp. z o.o., Krośno;
- STELMET Sp. z o.o., Pstrągowa;
- STOLES, Stanisław Kolbuszewski, Rzeszów;
- STUDIO 04 Jolanta Misiołek / dawniej: Fryzjer Damsko-Meski LOREAL Jolanta Misiołek, Jasło;
- SURET Sp. z o.o., Debica;
- Systemy Informatyczne SYKOM Sp. z o.o., Rzeszów;
- TARES MOTOR Sp. z o.o., Tarnobrzeg;
- Tarnobrzeckie Wodociągi Sp. z o.o., Tarnobrzeg;
- TASTA ARMATURA Sp. z o.o., Stalowa Wola;
- TAURON Wytwarzanie Spółka Akcyjna - Oddział Elektrownia Stalowa Wola w Stalowej Woli, Stalowa Wola;
- TEKPAD Sp. z o.o., Jasło;
- Telekomunikacja Debicka S.A., Debica;
- TELTAR KOBIELSKI I SECH Sp.j., Chmielów;
- TOP S.A., Rzeszów;
- Towarzystwo ALTUM, Rzeszów;
- TRANS NK SANOK Sp. z o.o., Sanok;
- TRANS-WIERT Sp. z o.o., Jasło;
- TW METALS POLSKA Sp. z o.o., Głogów Małopolski;
- TWÓJ PROJEKT - BIURO PROJEKTÓW, Rzeszów;
- TWÓJ STYL S.C., Rzeszów;
- UNISERVE Witold Domański, Przemysł;
- UCC CCS MANUFACTURING POLSKA Sp. z o.o., Ropczyce;
- VENTOR ENERGI Sp. z o.o. /dawniej: VENTOR Sp. z o.o., Debica;
- VIKI-HAIR Laboratorium Chemiczne, Nisko;
- VILLA Wiesława Owoc, Krośno;
- VISUM CLINIC Sp. z o.o., Rzeszów;
- VOSTER Sp. z o.o. sp.k. /dawniej: VOSTER Ryszard Roczniak, Nisko;
- WATKEM Sp. z o.o., Rzeszów;
- WEBUD Przedsiębiorstwo Remontowo-Budowlano-Usługowe Sp. z o.o., Rzeszów;
- WELDING STAR WOJCIECH STARON, Debica;
- WF PZL TRADING Sp. z o.o., Sędziszów Małopolski;
- WIET-POL Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe Piotr Wietecha, Krośno;
- WiSpro T., Wapiński, S. Sobieszczak Spółka Jawna, Rzeszów;
- WOJEWÓDZKI OŚRODEK RUCHU DROGOWEGO, Tarnobrzeg;
- WOJEWÓDZKI OŚRODEK RUCHU DROGOWEGO w PRZEMYSŁU;

- **WOJEWÓDZKI OŚRODEK RUCHU DROGOWEGO** w RZESZOWIE;
 - **WRONASTYL** MEBLE NA WYMIAR, Dębica;
 - **Wytwórnia** Parkietów **BARAN** Sp. J., Iwierzycy;
 - **YANKO** Sp. z o.o., Rzeszów;
 - **ZAKŁAD BIOMAF**, Sanok;
 - **ZAKŁAD GRABO** Waldemar Irzyk, Grabownica;
 - **Zakład Handlu** Artykułami Przemysłowymi „**PROMAT**” Barbara Rosół, Rzeszów;
 - **Zakład Mechaniczne** Remontowy „**CHEMREM-ORGANIKA**” Sp. z o.o., Nowa Sarzyna;
 - **Zakład Mechaniczny** RUFUS Grzegorz Wilk, Dębica;
 - **ZAKŁAD METALOWY „WB”** P.H.U. W.Bożek, M.Bożek Sp.j., Mielec;
 - **Zakład Mięсны** „**JANIPEK**” Kazimierz Janik, Trzebownisko;
 - **ZAKŁAD MIĘSNY** DOBROWOLSCY Sp. z o.o., Wadowice Górne;
 - **Zakład Mięсны** S.MAK-GÓRNO Sp. z o.o. / dawniej: Zakład Mięсны „**SMAK-EOK**” Sp. z o.o., Górnó;
 - **Zakład Nadwozi** Chłodniczych **IGLOOCAR** S.A., Dębica;
 - **Zakład Obróbki** i Handlu Drewnem **Gabriel Janmrd**, Dzikowiec;
 - **Zakład Obróbki** Kamienia Budowlanego **KAZIMIERZ ROGAŁA**, Przysiek;
 - **Zakład Ogrodnictwa** Przybrowi Sp. z o.o., Czarno;
 - **Zakład Ozdob** Choinkowych „**DAGMARA**”, Jasto;
 - **ZAKŁAD PRODUKCYJNO-REMONTOWY ENERGETYKI** „**JEDLICZE**” Sp. z o.o., Jedlicze;
 - **ZAKŁAD PRODUKCYJNY** HANDLU I USŁUG „**HYDROGEOWIERT**” EXPORT-IMPORT Leszek PICH, Przemyśl;
 - **ZAKŁAD PRODUKCYJNY** SRUB Wiesław Gawet, Pałikówka;
 - **ZAKŁAD PRODUKCYJNO-HANDLOWO USŁUGOWY** „**JAR**” S.C. JAN SYNOSZ, RYSZARD RZĄSA, Tycyn;
 - **Zakład Produkcyjno-Handlowy** „**CERPLAST**” Sp. z o.o., Ropczyce;
 - **ZAKŁAD PRODUKCYJNO-HANDLOWY** ARGO Sp. z o.o., karcit;
 - **Zakład Produkcyjno-Handlowy** DUET Drozdowska Zuzanna, Zaczernie;
 - **ZAKŁAD PRODUKCYJNO-USŁUGOWO HANDLOWY** CEGIELNIA PRZECŁAW MGR BEATA WÓJCİK-WŁAŚCICIEL, Tuszyma;
 - **ZAKŁAD PRODUKCYJNO-USŁUGOWO-HANDLOWY** Wojciech Gwizdata, Szklary;
 - **Zakład Produkcyjno-Usługowy** CMOL-FRUT Stefan Wrzask, Cmolasy;
 - **ZAKŁAD PROJEKTOWO - USŁUGOWY** ORGANIKA - PROJEKT Sp. z o.o., Nowa Sarzyna;
 - **Zakład Przetwórstwa** Mięsnego **MAREK LEŚNIAK**, Strzyżów;
 - **ZAKŁAD REMONTOWO BUDOWLANY** „Organika” Sp. z o.o., Nowa Sarzyna;
 - **ZAKŁAD REMONTOWO BUDOWLANY** Wiesław Markuszka, Jasto;
 - **ZAKŁAD ROBÓT GÓRNICZYCH** KROSNO SP. Z O.O., Krosno;
 - **ZAKŁAD ROBÓT** MELIORACYJNO-KANALIZACYJNYCH **HYDROBUD** B. Pysz, U. Pysz, Spółka Jawna, Dębica;
 - **ZAKŁAD USŁUG BUDOWLANO-MONTAŻOWYCH** „**WODMEL**” R.SNIEGOWSKI, E.POCIĄSK Sp.j., Dębica;
 - **Zakład Usług** Elektroenergetycznych „**EL-CHEM**” Sp. z o.o., Nowa Sarzyna;
 - **ZAKŁAD USŁUGOWO-HANDLOWY** „**INST BUD**” Adam Dąbrowski, Jasto;
 - **Zakład Usługowo-Poligraficzne** Piast Kołodziej S.C., Sanok;
 - **Zakład Wykonawstwa** Sieci Elektrycznych **RZESZÓW** Sp. z o.o., Rzeszów;
 - **Zakład Produkcji** Specjalnej „**Garnrat**” Sp. z o.o., Jasto
 - **Zakłady Chemiczne** „**ORGANIKA - SARZYNA**” S.A., Nowa Sarzyna;
 - **ZAKŁADY CHEMICZNE** ANSER TARNOBRZEZ Sp. z o.o., Tarnobrzeg;
 - **Zakłady FARMACEUTYCZNE** COLFARM S.A., Mielec;
 - **Zakłady Magnezytowe** „**ROP CZYCE**” S.A., Ropczyce;
 - **ZAKŁADY METALOWE** DEZAMET S.A., Nowa Dęba;
 - **Zakłady Mięсны** „**JAROSŁAW**” S.A., Jarosław;
 - **Zakład Produkcyjno-Usługowy** „**INSTAL-REM**” Sp. z o.o., Rzeszów;
 - **Zakład Wyrobów** Powlekanych „**SANWIL**” w Przemysłu S.A., Przemyśl;
 - **ZELMER**, Rzeszów;
 - **ZETO-RZESZÓW** Sp. z o.o., Rzeszów;
 - **ZM Invest** S.A., Ropczyce;
 - **ZM SERVICE** Sp. z o.o., Ropczyce
- woj. podlaskie
- **Ad Rem** Sp. z o.o., Białystok;
 - **AGENCJA ROZWOJU** REGIONALNEGO „**ARES**” S.A., Suwałki;
 - **ANICA SYSTEM** S.A., Lublin;
 - **ATEST-POL** TADEUSZ PRUSZKO, Łomża;
 - **Auto-Breczko** Sp. J., Białystok-Grabówka;
 - **Białskie Fabryki** Mebli S.A., Biała Podlaska;
 - **BRUX** Sp. z o.o., Białystok;
 - **BTI** HOUSE Agencja Reklamowa Andrzej Ohtarzewski, Białystok;
 - **CENTRUM CERAMIKI** BUDOWLANEJ IMPORTEX Czerniala Spółka Jawna, Suwałki;
 - **Ceramika** Budowlana LEWKOWO Sp. z o.o., Narewka;
 - **Drukarnia „CEZAR”**, Zaścianki;
 - **DUROBEX** - Grzegorz Maciorowski, Grajewo;
 - **EDPOL** Food & Innovation Sp. z o.o. / dawniej: **EDPOL** Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe Export-Import Edward Dąbrowski, Łomża;
 - **Energetyczne** Systemy Pomiarowe Sp. z o.o., Białystok;
 - **FARGOTEX** SP. Z O.O., Łomża;
 - **FERROX** Spółka z o.o., Białystok;
 - **Firma „BARTOSZ**” Sp. j. Bujwicki, Sobiech, Białystok;
 - **GRAFIX** K.Olszewska-Piotrowska, M.Tyrala Sp. J., Białystok;
 - **H.K. PRODUKCYJNY OŚRODEK** MASZYNOWY Sp. z o.o., Suwałki;
 - **KALTER** Sp. z o.o., Białystok;
 - **Kinga** Sp. z o.o. i Wspólnicy Spółka komandytowa, Białystok;
 - **KOM SP** z o.o., Białystok;
 - **MAKRO-PLAST** Maria Sulewska, Białystok;
 - **MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYKI** CIEPLNEJ SPÓŁKA AKCYJNA, Bielsk Podlaski;
 - **NIBE - BIAWAAR** Sp. z o.o., Białystok;
 - **ONA** Sp. z o.o., Łomża;
 - **P.H.U. „GAMA”** Szepletowscy sp.j., Wysokie Mazowieckie;
 - **P.H.U.H. TARPOL** Władysław Zero, Popławy;
 - **Podlaska Fabryka** Okien i Drzwi **WITRAŻ** Sp. z o.o., byski;
 - **POLBUD** S. A. / dawniej: Przedsiębiorstwo Budowlane **POLBUD** Sp. z o.o., Bielsk Podlaski;
 - **PPUHI** KOMBINAT BUDOWLANY Spółka z o.o., Białystok;
 - **Pracownicy** Ośrodek Maszynowy Sp. z o.o., Augustów;
 - **PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USŁUGOWY** **ZAKŁAD PRACY** CHRONIONEJ „**JATVA**”, Augustów;
 - **PRONAR** Sp. z o.o., Narew;
 - **Przedsiębiorstwo „EKOLBUD”** S.A., Suwałki;
 - **Przedsiębiorstwo** Budownictwa Inżynieryjnego Sp. z o.o. / dawniej: Przedsiębiorstwo Budownictwa Inżynieryjnego - Janusz Piotrowski, Suwałki;
 - **Przedsiębiorstwo** Drogowo-Mostowe „**UNIDROG**” Sp. z o.o., Grajewo;
 - **PRZEDSIĘBIORSTWO** GOSPODARKI KOMUNALNEJ w Suwałkach Sp. z o.o., Suwałki;
 - **PRZEDSIĘBIORSTWO** HANDLOWE „**RABA**” Leszek Radzaj, Roman Grzegorz Baranowicz, SPÓŁKA JAWNA, Raczki;
 - **PRZEDSIĘBIORSTWO** KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ w Siemiatyczach, Siemiatycze;
 - **PRZEDSIĘBIORSTWO** PRODUKCYJNE „**WIMAR**” M. Waszkiewicz Sp. j., Białystok;
 - **Przedsiębiorstwo** Produkcyjno-Handlowe „**MISPOL-DYSTRYBU-CJA**” Sp. z o.o., Białystok;
 - **Przedsiębiorstwo** TOOLCO, Białystok;
 - **Przedsiębiorstwo** Usługowo Handlowe „**MPO**” Spółka z o.o., Białystok;
 - **Przedsiębiorstwo** Usługowo-Aseuracyjne **ASTWA** Sp. z o.o., Białystok;
 - **RUNO** Sp. z o.o., Hajnówka;
 - **SIDO** Sidorak, Wróblewski Sp. J., Suwałki;
 - **SOKOŁKA** OKNA I DRZWI S.A., Sokółka;
 - **SPOLEM** Augustowska Spółdzielnia Spożywcza, Augustów;
 - **SPÓŁKA** USŁUG DZWIĘGOWYCH „**LIFT SERVICE - BIAŁYSTOK**” Sp. z o.o., Białystok;
 - **SUEMPOOL** Sp. z o.o., Bielsk Podlaski;
 - **SUWAŃSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO** PRODUKCYJNO-HANDLOWE „**WITALI**” Kolenkiewicz, Udziało Spółka Jawna, Suwałki;
 - **TORPOL** Sp. z o.o., Grajewo
 - **TRES-POL** Sp. z o.o., Nowosądky;
 - **UNIBEP** S.A. / dawniej: UNIBUD BEP S.A., Bielsk Podlaski;
 - **UNICELL** POLAND Sp. z o.o., Wasilków;
 - **Zakład** Energetyczny Białystok **PRZEDSIĘBIORSTWO** PRODUKCYJNO-HANDLOWE „**EKTO**” Sp. z o.o., Białystok;
 - **ZAKŁAD** ENERGETYCZNY **BIAŁYSTOK** S.A., Białystok;
 - **Zakład** Produkcyjno-Usługowy **FERROX** Sp. z o.o., Białystok;
 - **Zespół** Biegłych Rewidentów „**AUDYTOR**” Sp. z o.o., Białystok
- woj. pomorskie
- **„LIS” PRZETWÓRSTWO** MIĘSNE Sp. z o.o., Sierakowice;
 - **„MELCA”** Sp. z o.o., Starogard Gdański;
 - **1 LOGISTICS** ZURALSKI, Słupsk;
 - **AGENCJA** BANK INFORMACJI, Gdynia;
 - **Agencja** Mienia Wojskowego Morski Oddział Terenowy w Gdyni, Gdynia;
 - **Agencja** Projektowo-Usługowa **APRO** Spółka z o.o., Gdańsk;
 - **AKAN** KALENICTWO Anna Kaczmarska i Kazimierz Kaczmarski Zakład Pracy Chronionej, Gdańsk;
 - **ARGO** S.A., Gdańsk;
 - **ARMET** BIS Sp. z o.o., Gdynia;
 - **AUSTENT** IMPORT Spółka Jawna Krystyna Ciekiewicz i Jacek Ciekiewicz, Toruń;
 - **AUTO-SERWIS** W.T. Błażewicz, Gdańsk;
 - **Baltic** Container Lines CO. LTD Sp. z o.o., Gdynia;
 - **BEST** S.A., Gdynia;
 - **BIG** Autohandel Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **Biuro** Usług Projektowo-Inwestycyjnych **INWESTPOL** Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **BMG** Goworowski Sp. z o.o. / dawniej: **BMG** Bogdan Goworowski, Gdynia;
 - **BORG-ROLLO** Sp. z o.o., Rumia;
 - **Borga** Hale Sp. z o.o., Gdynia;
 - **BROWAR** AMBER Andrzej Przybyto, Kołbudy;
 - **CEDAT** Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **CENTROSTAL** S.A., Gdańsk-Kokoski;
 - **Centrum** Badawczo-Wdrożeniowe **UNITEK** Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **DABLEX** Sp. z o.o., Sopot;
 - **DEMOS** S.A., Gdynia;
 - **DORADON** S.A., Debrzno;
 - **DRUKARNIA** ORUŃSKA Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **DSG-Canusa** Polska Sp. z o.o., Zagorzy/Rychnowy;
 - **D5V** Sp. z o.o. S.K.A., Gdynia;
 - **Easton** Automotive Components Sp. z o.o., Tczew;
 - **Easton** Truck Components Sp. z o.o., Tczew;
 - **EKOINBUD** SP. Z O.O., Gdańsk;
 - **Elektrociepłownie** Wyrbrzeże S.A., Gdańsk;
 - **ELEKTROMONTAŻ** GDAŃSK S.A., Gdańsk;
 - **ELEKTRONIKA** S.A., Gdynia;
 - **EL-mark** Przedsiębiorstwo Robót Elektrycznych i Budowlanych Marek Kierznikowicz, Wejherowo;
 - **ELWZO** Spółka z o.o., Mielchucino;
 - **ENERGA** Zakład Oświetlenia Sp. z o.o., Sopot;
 - **EPM** Nieuchomości, Sopot;
 - **ESTIMA** Sp. z o.o., Sopot;
 - **EURO** STYL Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka Komandytowo-Akcyjna, Gdańsk;
 - **EUROEXPORT** Sp. z o.o., Sopot;
 - **EUROTEL** S.A., Gdańsk;
 - **F.U.J.H. ORZEŁ** Rafał Zosgornik, Cieszyń;
 - **FINES** Spółka Akcyjna, Sopot;
 - **FLOWAIR** Głogowski i Brzezinski Sp. J., Gdynia;
 - **FOX-OIL** Spółka z o.o., Gdańsk;
 - **GAB-RAT** Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **GOLDEN** sp.j. Adam Moszoński Dariusz Sylwanowicz, Malbork;
 - **GRAND** Sp. z o.o., Sopot;
 - **GRASO** Zenon Sobiecki, Starogard Gd. - Krag 4A;
 - **GRASSO** Sp. z o.o., Gdynia;
 - **Hurtownia** Kabil ACEL Spółka Komandytowa, Gdańsk;
 - **Hurtownia** Produktów Naftowych **NAFTOL** Sp. z o.o., Gdynia;
 - **HYDROBUDOWA** S.A., Gdańsk;
 - **HYDROMECHANIKA** Wiesław Szajda, Piskowice;
 - **Innowacyjne** Przedsiębiorstwo Usługowo-Wdrożeniowe **EUREKA** Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **INTECH** Engineering Sp. z o.o. /dawniej: Instytut Wdrożeń Technicznych „**INTECH**” Spółdzielnia Pracy, Gdańsk;
 - **INTERGASTR** HENRYK J. LEWANDOWSKI, Gdańsk;
 - **INTERNATIONAL PAPER-KWIDZYN** Sp. z o.o., Kwidzyn;
 - **INVEST** KOMFORT S.A. SKA, Gdynia;
 - **ISO-NET** Sp. z o.o., Gdynia;
 - **IZOHAN** Sp. z o.o., Gdynia;
 - **KADEK** Sp. z o.o., Żukowo;
 - **KBR** Poland Sp. z o.o. / dawniej: **BE&K EUROPE** Sp. z o.o., Kwidzyn;
 - **LeBOS** Sp. z o.o., Człuchów;
 - **ŁĄCZPOL** Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **MADKOM** S.A., Gdynia;
 - **MEBLOMAK** Sp. z o.o., Rumia;
 - **MGB** Pompy Instalacje /Dawniej: **MGB** Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe Grzegorz Banaszk, Gdańsk;
 - **Morska** Agencja Gdynia Sp. z o.o., Maklery Okrętowi, Agencji Liniiwi i Awaryjni, Gdynia;
 - **MTW LOGISTIC** TOMASZ WAŁACHOWSKI, Stare Pole;
 - **Multi Marine** Service Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **NATRA** Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **Newa** Finance M. Schulz, P. Nycz Spółka Jawna, Sopot;
 - **OLICOON** Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **OŚRODEK** WCZĄSZANOWY LECH inż. Leszek Piskarski, Łeba;
 - **P.H.H. IGLOTEX** Małgorzata i Tadeusz Włodarczyk Zakład Pracy Chronionej, Skarżyn;
 - **P.H.U.** Dach-Bud System Sp. z o.o., Pruszcz Gd.;
 - **P.H.U.** PRZECYJAZA Zgrzyfryk Łyczewek, Gdynia;
 - **PARTNER** Systems, Człuchów;
 - **PENTA** Sp. z o.o., Gdynia;
 - **PERSONEL** PROFIT Sp. z o.o., Sopot;
 - **PHUP „JOLPEY”** Jolanta, Zenon Gleske, Łębork;
 - **PIEKARNIA-CUKIERNIA** Marek Szydłowski, Gdańsk;
 - **PIKA** Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **POLCARGO** - Rzeczoznawstwo i Kontrola Towarów w Obrobie Międzynarodowym Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **Podolan** S.A., Przechlewo;
 - **Pomorska** Specjalna Strefa Ekonomiczna Sp. z o.o., Sopot;
 - **PORTA** KMI POLAND Sp. z o.o., Bolezewo;
 - **PPU** UNI-INVEST S.C., Gdańsk;
 - **PRINO-PLAST** Spółka z o.o. J.V. Produkcja Artykułów Higienicznych, Malbork;
 - **Przedsiębiorstwo** Handlowo-Usługowe „**HURT-DOMBUD**” Zenona Mielczarek, Kwidzyn;
 - **PRZEDSIĘBIORSTWO** HANDLOWO-USŁUGOWE „**SMOLEŃ**” Anna Smoleń, Wiślina;
 - **Przedsiębiorstwo** Obrobu Paszami importowanymi **ROLPASZ** Sp. z o.o., Gdańsk;
 - **Przedsiębiorstwo** Produkcji Farmaceutyczno-Kosmetycznej **PROFARM** Sp. z o.o., Łębork;
 - **PRZEDSIĘBIORSTWO** PRODUKCYJNO - USŁUGOWO - HANDLOWE „**DEKOM**” Sp. z o.o.,
 - **PRZEDSIĘBIORSTWO** PRODUKCYJNO USŁUGOWO-HANDLOWE „**PAL-POL**” Sp. z o.o., Prabuty;
 - **PRZEDSIĘBIORSTWO** PRODUKCYJNO-HANDLOWE „**TOR-PAL**” Sp. z o.o., Kwidzyn;
 - **Przedsiębiorstwo** Produkcyjno-Handlowe **DANEX** Danuta Gieciold-Gebska, Sopot;
 - **Przedsiębiorstwo** Projektowo-Usługowe **BiproRaf** Spółka z o.o., Gdańsk;
 - **Przedsiębiorstwo** Przewozu Towarów **PKS GDAŃSK-OLIVA** S.A., Gdańsk;

- Przedsiębiorstwo Robót Melioracyjnych i Ochrony Środowiska „EKOMEL” Sp. z o.o., Chojnice;
 - Przedsiębiorstwo Techniki Regeneracyjnych „BAL TIC ENGINEERING” Sp. z o.o., Gdańsk;
 - Przedsiębiorstwo Techniki Specjalnych Budownictwa ARBUD Spółka z o.o., Wejherowo;
 - PRZEDSIĘBIORSTWO Usługowo-Produkcyjne Budownictwa ALFA Sp. z o.o., Kwidzyn;
 - Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne WIKING Sp. z o.o., Bytów;
 - Przedsiębiorstwo Usługowo-Turystyczne Przyrzecze, Słupsk;
 - Przetwórstwo Ryb PRORYB Bożena, Zygmunt Dymański, Rumia;
 - REWIT Księgowi i Biurowi Revidenci Sp. z o.o., Gdańsk;
 - ROLTOP Sp. z o.o., Cedry Wielkie;
 - SAUR NEPTUN GDAŃSK S.A., Gdańsk;
 - SCANIA PRODUCTION SŁUPSK S.A., Słupsk;
 - SEEGER DACH Sp. z o.o., Gdańsk;
 - SEVENET S.A., Gdańsk;
 - SKAT TRANSPORT Sp. z o.o., Gdańsk;
 - SONPAB J.K.P. SONDEJ Sp. J., Gdańsk;
 - SPÓŁDZIELCZA KASA OSZCZĘDNOŚCIOWO-KREDYTOWA im. FRANCISZKA STEFCZYKA, Gdynia;
 - Spółdzielnia Pracy Wyróbów Skórzanych im. J. Kilińskiego, Gdynia;
 - STENA LINE POLSKA Sp. z o.o., Gdynia;
 - Studio Fryzjerskie WELLA Józef Świniarski, Gdańsk;
 - TEL-MONT-EL Sp. z o.o., Sepolno Krajenskie;
 - Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych Spółka Akcyjna, Gdańsk;
 - TREC NUTRITION Sp. z o.o., Gdynia;
 - UNISOFT Spółka z o.o., Gdynia;
 - VDW ENGINEERING Sp. z o.o., Gdynia;
 - VETREX Sp. z o.o., Rokicki;
 - WIVADENTAL Spółka z o.o., Gdańsk;
 - Wielobranżowe Przedsiębiorstwo Handlowe „MERCURY” S.A., Gdańsk;
 - Wiśła Aluminium LTD Sp. z o.o., Gdańsk;
 - Wodociąg Słupsk Sp. z o.o., Słupsk;
 - XEROSERVICE NORTH Sp. z o.o., Gdynia;
 - Zakład Produkcyjno- Usługowo- Handlowy JAWOR, Starogard Gdański;
 - ZAKŁAD PRODUKCYJNY PAKMET Janusz Paturalski Zakład Pracy Chronionej, Starogard Gdański;
 - ZAKŁAD USŁUG KOMUNALNYCH, Wejherowo;
 - ZAKŁAD UTYLIZACYJNY Sp. z o.o., Gdańsk;
 - Zakłady Farmaceutyczne Polpharma S.A., Starogard Gdański;
 - ZARZĄD MORSKIEGO PORTU GDAŃSK SPÓŁKA AKCYJNA, Gdańsk
- woj. śląskie
- „BAROSZ-GWIMET” Sp. z o.o., Marklowice;
 - „BUDOREX 2” Spółka z o.o., Bytom;
 - „DOUBLET - POLFLAG” Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
 - „ECONOMIC” USŁUGOWO-HANDLOWO-PRODUKCYJNA Spółka z o.o., Katowice;
 - „IL-TEX” Iwona Szczygiel, Zawiercie;
 - „KAMPLES” DAMIAN KAMIŃSKI, MAREK SZWEDA SPÓŁKA JAWNA, Pszczyna;
 - „KOMES” Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
 - „Profil” S.C. Instalacje Przemysłowe Marian, Halina i Piotr Bałazy, Katowice;
 - „REMBUD” Sp. z o.o., Rybnik;
 - „S.I.A.P.” Sp. z o.o., Gliwice;
 - „Semabud-Poland” Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Bielsko-Biała;
 - 3SOFT S.A., Katowice;
 - A.J. Telecom, Katowice;
 - AGENCJA OCHRONY MIENIA ZIEMOWIT Sp. z o.o., Łędziny;
 - Agencja Rozwoju Lokalnego Spółka Akcyjna, Sosnowiec;
 - Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Bielsko-Biała;
 - Agencja Szkoleniowo-Ochronna Spadochroniarzy KOMANDOR Sp. z o.o., Katowice;
 - ALSTOM KONSTAŁ S.A., Chorzów;
 - alteris Sp. z o.o. / dawniej: Alter Ego Systemy Teleinformatyczne Sp. z o.o., Katowice;
 - ALURON Sp. z o.o., Zawiercie;
 - AMICUS Inkaso i Windykacja Należności Sp. z o.o., Myslowice;
 - APATOR MINING SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Katowice;
 - APENA-REMONT Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
 - APSTAR Jolanta Geppert, Katowice;
 - AQUA S.A., Bielsko-Biała;
 - ArchiDoc Sp. z o.o., Warszawa;
 - ARNIKA Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
 - ARPEX Sp. z o.o., Gliwice;
 - ASTEN GROUP SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Częstochowa;
 - AWIM INWEST mgr Róża Korbel, Rybnik;
 - BAZALTEX Sp. z o.o., Tarnowskie Góry;
 - BETASOFT Sp. z o.o., Zabrze;
 - BIELbit Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
 - Bielsko-Białskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Bielsko-Biała
 - Biuro Informacyjno-Prawne AKCEPT S.A., Myslowice;
 - Biuro Studiów, Projektów i Realizacji ENERGOPROJEKT - KATOWICE S.A., Katowice;
 - Biuro-LAND Sp. z o.o., Jaworzno;
 - Błysk Sp. z o.o., Jastrzębie Zdrój;
 - BoriM Sp. z o.o., Pszczyna;
 - BRODD PRODUCTS POLONIA Przedsiębiorstwo szwedzko-polskie Sp. z o.o., Chorzów;
 - BRUK Sp. z o.o., Czerwone;
 - Calofrig-Keramo, Piekary Śląskie;
 - CANDELA Zakład Pracy Chronionej Jarosław Kopera, Częstochowa;
 - CĀNDIUS Sp. z o.o., Częstochowa;
 - CARBOTEC-POLONIA Sp. z o.o., Siemianowice Śląskie;
 - Centrala Nasienna, Żory;
 - Centrala Zoapatrzania Hutnictwa S.A., Katowice;
 - Centralne Laboratorium Pomiarowo-Badawcze Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Jastrzębie Zdrój;
 - Centrum Banku Śląskiego Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Katowice;
 - Centrum Elektryfikacji i Automatykacji Górnictwa EMAG, Katowice;
 - Centrum Projektów Regionalnych Inwestor S.A., Katowice;
 - CENTRUM TRANSFERU TECHNOLOGII EMAG SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Katowice;
 - Centrum Zoapatrzania Budowlanego „HADEX” Sp. z o.o., Jastrzębie Zdrój;
 - CET Sp. z o.o., Pszczyna;
 - CHEMTAR Sp. z o.o., Jaworzno;
 - CHŁODNIE KOMINOWE-UNISERV S.A. / dawniej: Budownictwo Przemysłowe UNISERV S.A., Katowice;
 - Chorzowski-Swiętochłowickie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Chorzów;
 - Cichoń Anna, Radzionków;
 - Cieszyńska Agencja Spedytorska CASPOL S.A., Czechowice Dziedzice;
 - CON SOLATOR s.c. Marek Łazowski, Ewa Łazowska, Katowice;
 - Control + Rework Service Polska Sp. z o.o., Gliwice;
 - Cooper Standard Polska Sp. z o.o. / dawniej: Cooper-Standard Automotive Polska Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
 - CZAH-POMIAR Sp. z o.o., Katowice;
 - Czanieckie Makarony Sp. z o.o., Czaniec;
 - Częstochowska Spółdzielnia Mleczarska MLECZGAŁ, Częstochowa;
 - CZESTOCHOWSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNALNE Sp. z o.o., Wrozosław;
 - Dąbrowski Wodociąg Sp. z o.o. / dawniej: PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI Spółka z o.o. w DĄBROWIE GÓRNICZEJ;
 - DB Infrastruktura S.A., -;
 - Delta Trans Transporte Sp. z o.o., Chorzów;
 - DELTA-TELKOM Stanisław Lichwa, Janina Lichwa, Zabrze;
 - DELTIM Machura Machura Sp. J., Częstochowa;
 - Diagnostyka Pojazdów „ROCAR” s.c., Czerwionka;
 - Dom Maklerski BDM S.A., Katowice;
 - Dom Obrótu Wierzytelnociami CASH FLOW S.A., Dąbrowa Górnicza;
 - Dom-Flex Clima, Częstochowa;
 - DOWENA Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
 - DORADO CHŁODNIE Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
 - Doradztwo Personalne Menedżer Sp. z o.o., Katowice;
 - DREWNEK RECYCLING PLASTICS Przemysław Miśkiewicz i S-ka, Dąbrowa Górnicza;
 - DRUKARNIA GARMOND Krzysztof Kubara, Częstochowa;
 - Eaton AUTOMOTIVE SYSTEMS Spółka z o.o., Bielsko-Biała;
 - ECO-INSTAL-BUD Sp. z o.o., Chorzów;
 - ECOL Sp. z o.o., Rybnik;
 - EKOMAX Sp. z o.o., Gliwice;
 - ELAMED E.T.R. CHOLEWA SPÓŁKA JAWNA, Katowice;
 - Elektrowod S.A., Katowice;
 - ELEKTROCIĘPŁOWNIA TYCHY S.A., Tychy;
 - ELIKO PPUH Elżbieta Mořka, Roman Mořka Sp. J., Konopiska;
 - ELROW Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Rybnik;
 - ELSTAN SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ SPÓŁKA KOMANDYTOWA / dawniej: PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-USŁUGOWO-HANDLOWE ELSTAN Stanisław Papierkowski, Siemianowice Śląskie;
 - EMPIRO Sp. z o.o., Będzin;
 - ENERGYTECH Sp. z o.o., Tychy
 - ENERGDON-PLUS Sp. z o.o., Sosnowiec;
 - ENERGOPORT Sp. z o.o., Rybnik;
 - ERA Spółka z o.o., Chorzów;
 - ESAB Sp. z o.o., Katowice;
 - Explorer Adam Karkosz, Katowice;
 - FABRYKA DRUTU GLIWICE SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Gliwice;
 - FABRYKA ELEKTROLITÓW „ELW0” S.A., Pszczyna;
 - Fabryka Materacy „JANPOL” Sp. z o.o., Orzesze;
 - Fabryka Pił i Narzędzi Wapieniaca S.A., Bielsko-Biała;
 - FHU „JASTER”, Jastrzębie Zdrój;
 - Ficomirrors Polska Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
 - Firma Handlowa ANNA s.c., Częstochowa;
 - Firma Handlowo-Usługowa YERO-STAL POLSKA, Sosnowiec;
 - Firma KASPERCZYK PH.U. Eksport-Import, Będzin;
 - FIRMA LET s.c., Olsztyn k/Częstochowy;
 - FIRMA Produkcyjno-Handlowa „HUBERTUS” Hubert Leboch, Siemianowice Śląskie;
 - Firma Produkcyjno-Handlowa „MULTIPAK” s.j. T.Iwanicki Z.Legierski, Palowice;
 - FIRMA REKLAMOWA EMO NEON Sp. JAWNA J. ŻURAWSKI, T. MORAWIEC, M. KRAWCZYK, Częstochowa;
 - Firma Usług Geodezyjno-Kartograficznych Andrzej Skórnik, Ruda Śląska;
 - FK KLIMAWENT A. Korytkowski i F. Korytkowski Sp. J., Żory;
 - Forposta S.A., Katowice;
 - Fuchs Oil Corporation (PL) Sp. z o.o., Gliwice;
 - GAMBIT SYSTEM S.J. Andrzej Maziarczyk i Wspólnicy, Gliwice;
 - GARCIA & BARTNICKI PL Sp. z o.o., Myslowice;
 - Gliwickie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego S.A., Gliwice;
 - GŁÓWNY INSTYTUT GÓRNICICTWA, Katowice;
 - Gmina Spółdzielnia „Samopomoc Chłopska”, Wista;
 - Górnośląski Zakład Obsługi Gazowniczej Sp. z o.o., Zabrze;
 - Górnośląskie Przedsiębiorstwo Wodociągów S.A., Katowice;
 - Górnośląskie Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., Katowice;
 - GPW Dystrybucja Sp. z o.o., Katowice;
 - GRATISOWNIA.PL KATARZYNA DOLNIK, Gliwice;
 - GRUPA FINANSOWA „PROFIT” Sp. z o.o., Tychy;
 - Grupa Gumulka - Kancelaria Prawa Finansowego Sp. z o.o., Katowice;
 - GÜNTHER-MWK bramy, elementy budowlane Sp. z o.o., Konopiska;
 - GWARANT GRUPA KAPITAŁOWA Sp. z o.o., Katowice;
 - H. Banyś i Wspólnicy „AGA” Spółka Jawna, Sosnowiec;
 - HEINTZMAN-SILESIA Sp. z o.o., Gliwice;
 - HELIMED DIAGNOSTIC IMAGING Sp. z o.o. Sp. komandytowa, Katowice;
 - HEMPEL SPECIAL METALS Sp. z o.o., Sosnowiec;
 - HMI „ROBFOI” Robert Lipiński, Miedary;
 - HURTOWNIA KABLE Sp. z o.o., Gliwice;
 - Hurtownia ROBIN Danuta Róbczewska, Dąbrowa Górnicza;
 - Huta Katowice, Dąbrowa Górnicza;
 - HUT-TRANS KATOWICE Sp. z o.o., Katowice;
 - INDOŚ SA, Chorzów;
 - INN Sp. z o.o., Ruda Śląska;
 - INPOL Haider Sebastian, Piekary Śląskie;
 - INSTAL KATOWICE S.A., Katowice;
 - INTECH-MET S.C. J. Łękwski, M. Cielinski, S. Parużel, Gliwice;
 - INTER-LOGISTIC POLSKA Sp. z o.o., Gliwice;
 - INTERNAL-OPAKOWANIA SPÓŁKA JAWNA Marcin Maleswski Ewelina Maleswska, Chorzów;
 - IREX-GAZ Sp. z o.o., Chorzów;
 - Izolacja A. Kaczmarczyk i K. Pukas Spółka Jawna, Dąbrowa Górnicza;
 - JAPI BUD Duda Spółka Jawna, Piaszek;
 - Jastrzębska Spółka Kolejowa Sp. z o.o., Jastrzębie Zdrój;
 - JASTRZĘBSKI ZAKŁAD WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI S.A., Jastrzębie Zdrój;
 - Jastrzębskie Zakłady Remontowe Sp. z o.o., Jastrzębie Zdrój;
 - JOHNSON CONTROLS SIEMIANOWICE Sp. z o.o., Oddział w Bieruniu;
 - Johnson Electric Poland Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
 - Kancelaria Radcy Prawnego Rafał Kolano, Katowice;
 - Kancelaria STATIMA Spółka Akcyjna, Katowice;
 - KANLUX SPÓŁKA AKCYJNA, Radzionków;
 - Katowickie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Sp. z o.o., Katowice;
 - KATOWICKIE WODOCIĄGI S.A., Katowice;
 - Katowickie Zakłady Chemii Gospodarczej POLLENA-SAVONA Spółka z o.o., Katowice;
 - KMD LAW&FINANCE Sp. z o.o., Tychy;
 - KOMPANIA WĘGLOWA S.A., Katowice;
 - KOSMO DENTAL CLINIC Katarzyna Baron, Aleksander Baron spółka cywilna, Gliwice
 - KROMIŚ-BIS Sp. z o.o., Częstochowa;
 - LECCÉ PEN POLSKA Sp. z o.o., Bytom;
 - LOTOS Terminal S.A., Czechowice-Dziedzice;
 - MAFLOW POLSKA Sp. z o.o., Tychy;
 - MATCO Podesty Ruchome Sp. z o.o., Tychy;
 - MEBEL RUST - Marian Rust, Płudry;
 - MEGASET Sp. z o.o., Piekary Śląskie;
 - MEGIW Sp. z o.o., Gliwice;
 - METAL SERWIS H. I. T. Popielewicz Sp. J., Chorzów;
 - METAL UNION Sp. z o.o., Częstochowa;
 - METALCON Sp. J., Gliwice;
 - Metalex Lipiecki Spółka Komandytowo-Akcyjna, Sosnowiec;
 - METALPLAST-BIELSKO S.A., Bielsko-Biała;
 - Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji, Myslowice;
 - MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI Sp. z o.o., Będzin;
 - MIĘDZYNARODOWE PRZEDSIĘBIORSTWO SPEDYCYJNO-TRANSPORTOWE Koltranas Józef Kotofczek, Rybnik;
 - MIĘDZYKAZKADOWA SPÓŁDZIELCZA KASA OSZCZĘDNOŚCIOWO-KREDYTOWA, Katowice;
 - MILIMEX Sp. z o.o., Siemianowice Śląskie;
 - MILIMEX Systemy Komputerowe Sp. z o.o., Sosnowiec;
 - MINTECH Sp. z o.o., Katowice;
 - MONTEAN STAL Sp. z o.o., Tarnowskie Góry;
 - MTL ASCO Sp. z o.o., Pyskowice;
 - MUR - BETON Przedsiębiorstwo Remontowo-Budowlane Igor Machnik, Katowice;
 - MVS Sp. z o.o., Mikołków;
 - MWM CARs Sp. z o.o. S.K.A., Katowice;
 - NELSON JANUSZ KRZYWOSZYŃSKI, Gliwice;
 - Netmetis Sp. J., Żory;
 - NIEWELT I WSPÓLNICY SPÓŁKA JAWNA, Rybnik;
 - NIZIELSKI & BORYS Consulting Spółka z o.o., Katowice;
 - NOMA - STACJA MONITOROWANIA ALARMÓW Sp. z o.o., Katowice;
 - NOMA 2 Sp. z o.o., Katowice;
 - NOMAX Sp. z o.o., Piekary Śląskie;

- NOVA KRÓGEL Sp. z o.o., Chorzów;
- OBLIG FINANCE & FACTORING Jolanta Tambor-Jachna, Arkadiusz Jachna S.C., Dąbrowa Górnicza;
- OKF Spółka z o.o., Międzybóże;
- OKMAR-PLASTIK MAREK SZCZYPKA ;
- Orient s.c., Katowice;
- ORZEŁ BIAŁY S.A., Bytom;
- OSRODEK KSZTAŁCENIA KIEROWCÓW Andrzej i Syn, Rybnik;
- OTAWA GROUP Sp. J., Katowice;
- PH.U.P. „STANLEY”, Sosnowiec;
- P.P.H.U. „BUDREN” Władysław Kwapiński, Jastrzębie Zdrój;
- P.P.H.U. „JURAND” mgr inż. Jerzy Tokarz, Piekary Śląskie;
- P.P.H.U. „TRANS-SERVICE” Sp. z o.o., Katowice;
- P.P.H.U. „WOMET” s.c., Mysłków;
- P.P.H.U. PLUS/MINUS Piotr Szarek, Belk;
- P.P.H.U. ROBIREX ROMAN BIERNACKI, Gilwice;
- P.P.U.H. „TREX HAL” Sp. z o.o., Rybnik;
- P.P.U.H. POLPLAST Wiesław Zych, Czechowice-Dziedzice;
- P.U.H. CZASZA-SYSTEM Bortliczek i Wspólnicy Sp. J., Bielsko-Biała;
- P.U.H. REMO-SERVICE 2000 s.c., Dąbrowa Górnicza;
- Pancerpol - Galewski, Trzepak spółka jawna, Dąbrowa Górnicza;
- PAPAUGA-HOTEL s.c. Jolanta Pianka, Wacław Szafla, Bielsko-Biała;
- PB JAEKEL-BUD-TECH Sp. z o.o. sp.k. /dawniej: JAEKEL-BUD-TECH Sp. z o.o., Chorzów;
- PCC RAIL RYBNIK S.A., Rybnik;
- PCC Śląskie Linie Kolejowe Sp. z o.o., Jaworzno;
- PEGAZ Agencja Reklam Bezpośredniej Sp. z o.o., Katowice;
- PHU TOMARC s.c. Grzegorz Tomala, Barbara Tomala, Bielsko-Biała;
- PMS LABS Sp. z o.o., Katowice;
- POJAZDY SPECJALISTYCZNE Zbigniew Szczęśniak, Jaworzno;
- Porad Alloys Sp. z o.o., Katowice;
- POLONIA LOGISTYKA Sp. z o.o., Mysłków;
- POLONUS TEL SP. Z O.O., Katowice;
- Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o. Oddział w Zabru / dawniej: Górnośląska Spółka Gazownictwa sp. z o.o., Zabrze;
- Polskie Sieci Elektroenergetyczne - Południe Spółka Akcyjna, Katowice;
- Polsko-Węgierska Górnicza Spółka Akcyjna HALDEX, Katowice;
- POLSPORT S.A., Bielsko-Biała;
- PPHUR WADMAR S.J., Sosnowiec;
- P.P.H.U. „MARTECH-PLUS” MARCIN MISTARZ SP.J., Ruda Śląska
- PPHU „MILO-POL” Sp. z o.o., Częstochowa;
- PPHU SERVUS Spółka z o.o., Mikołów;
- PPHU ZAK Elektroniczna Jolanta Zakrzewska, Częstochowa;
- PPU AGROCOM Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- PPUH Boszko-Kozubski S.C., Dąbrowa Górnicza;
- PPUH MIDO Sp. z o.o., Katowice;
- PRESS-BUD s.c. Eksport-Import E.Kozak, W.Lizurej, Częstochowa;
- PROFARB Sp. z o.o., Gliwice;
- PROGRES Sp. z o.o., Katowice;
- PROMEM Sp. z o.o., Jastrzębie Zdrój;
- PRYWATNE PRZEDSIĘBIORSTWO INŻYNIERYJNE Porhand Chrobak Sp. J., Bojszowy Nowe;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE BARMA Sp. z o.o., Sosnowiec;
- Przedsiębiorstwo Budowlane FENIKS Sp. z o.o., Chorzów;
- Przedsiębiorstwo Budowlane LATUSEK, Katowice;
- Przedsiębiorstwo Budowlano-Handlowe „MAXBUD” Zbigniew Palutkiewicz, Kłobuck;
- Przedsiębiorstwo Budowlano-Usługowe BUD-LAS Sp. z o.o., Katowice;
- Przedsiębiorstwo Budowy Dróg DROGOPOL-ZW Sp. z o.o., Katowice;
- Przedsiębiorstwo Elektromontażowe „Kazimierz Zawada” Sp. z o.o., Pszczyna;
- PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYCZNE MEGAWAT Sp. z o.o., Czerwonka-Leszczyn;
- Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej - GLIWICE Sp. z o.o., Gliwice;
- Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej w Jastrzębiu Zdroju, Jastrzębie Zdrój;
- Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej „PARTNER” Sp. z o.o., Łędziny;
- Przedsiębiorstwo Gospodarki Wodnej i Rekultywacji S.A., Jastrzębie Zdrój;
- Przedsiębiorstwo Handlowe ELTRANS s.c., Katowice;
- Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe „LAKORD”, Częstochowa;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWO-USŁUGOWE VECTOR Sp. z o.o., Katowice;
- Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego BALTIMPEX TELECOM Tomasz Mikołaj Joachimik, Poznań;
- Przedsiębiorstwo Inżynieryjno-Budowlane „BUDECON” S.A., Sosnowiec;
- Przedsiębiorstwo Komunalne „THERMA” Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
- PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNIKACJI MIEJSKIEJ SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Sosnowiec;
- Przedsiębiorstwo Naukowo-Badawczo-Usługowe „BT”, Bielsko-Biała;
- Przedsiębiorstwo Odzieżowe „LAZAR”, Rybnik;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PREFABRYKACJI GÓRNICZEJ „PREFROW” Spółka z o.o., Rybnik;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne Amplex Andrzej Borkowski, Częstochowa;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe i Usługowe AXIOM Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe Fruktus s.c., Popów;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe ERGOPOL Sp. z o.o., Katowice;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „DAMEX” Sp. z o.o., Pszczyna;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „VARIA” Sp. z o.o., Mikołów;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe UTEX Sp. z o.o., Rybnik
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „ALDEX” Export-Import Aleksander Dyders, Częstochowa;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USŁUGOWE „GASTRONOMICZNA” Sp. z o.o., Ruda Śląska;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „KOMART” Sp. z o.o., Knurów;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „PHOENIX BUSINESS” Sp. z o.o., Ruda Śląska;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „YORIK” s.c., Częstochowa;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe MARTECH-PLUS Marcin Mistarz Sp. J., Ruda Śląska;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Inwestycyjne INBUD-V s.c. Edwin Brawański, Anna Brawańska, Katowice;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe A-P Sp. z o.o., Żary;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe „RAPID” Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-USŁUGOWO-HANDLOWE „SOR-DREW” R. Sorowski, Świętochłowice;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe „VOIGT” Sp. z o.o., Zabrze;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe CLASS MEBEL Zbigniew Czubała, Lubliniec;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PROJEKTOWO WDRZENIOWE „PROINSTAL” SP Z O.O., Zabrze;
- Przedsiębiorstwo Przemysłowo-Handlowe A.I.B., Knurów;
- Przedsiębiorstwo Przemysłowo-Handlowe INTER-PRODRYN Sp. z o.o., Katowice;
- PRZEDSIĘBIORSTWO REMONTOWO BUDOWLANE „TOR” Sp. z o.o., Mysłowice;
- PRZEDSIĘBIORSTWO REMONTOWO HANDLOWE „BOBREK” Sp. J. T. Niewiadomska, J. Małek, B. Maciandy, Dąbrowa Górnicza;
- Przedsiębiorstwo Remontowo-Budowlane „A. Piskowski i Spółka” Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- Przedsiębiorstwo Remontowo-Budowlane BOSKAR Sp. z o.o., Katowice;
- Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych ABF-MOSTY Ltd, Katowice;
- PRZEDSIĘBIORSTWO ROBÓT INŻYNIERYJNYCH PRINZ-ZELBE-TY Sp. z o.o., Ruda Śląska;
- Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych S.A.-Holding, Katowice;
- Przedsiębiorstwo Sprzętu Ochronnego „Maskpol” S.A., Panki;
- Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego i Gospodarki Kamieniem S.A., Zabrze;
- PRZEDSIĘBIORSTWO UNITOR B Sp. z o.o., Tychy;
- Przedsiębiorstwo Usług Geodezyjnych Spółka z o.o., Częstochowa;
- Przedsiębiorstwo Usług Naukowo-Technicznych „Pro Novum” Sp. z o.o., Katowice;
- PRZEDSIĘBIORSTWO USŁUG REMONTOWO-MECHANICZNYCH REMEBUD Sp. z o.o., Sosnowiec;
- Przedsiębiorstwo Usług Technicznych ELEKTROBUD Sp. z o.o., Katowice;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe „WŁODZIMIERZ” S.A., Katowice;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe PALIAN Sp. z o.o., Tychy;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne ISA Spółka z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- PRZEDSIĘBIORSTWO USŁUGOWO-TRANSPORTOWE HERMES Karol Gęspert, Katowice;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „INPROD” Sp. z o.o., Gliwice;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „INTERGOS” Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE „KOSZ” Sp. z o.o., Ciasna;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „POMEX” Sp. z o.o., Rybnik;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „ZOF-STAL” Wojciech Wójcik, Zabrze;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe DOMAR Dominik Markocki, Czeladź;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe M. Pasek Spółka Jawna, Będzin;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe MONTOSTAL Spółka z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE PIBEX Sp.J., Gliwice;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Rybniku, Rybnik;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Żory Sp. z o.o., Żory;
- Pszczynskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Sp. z o.o., Pszczyna
- PSZ I PZ ELVITA-JAWORZNO III Sp. z o.o./ Kolegium Medycyny Laboratoryjnej „ProQuality”, Jaworzno;
- P.U.H. „DELTA” Sp. z o.o., Katowice;
- QNT SYSTEMY INFORMATYCZNE Sp. z o.o., Zabrze;
- Quest Investment Sp. z o.o., Radzionków;
- RAFSTAL Sp. z o.o., Piekary Śląskie;
- REGIONALNE CENTRUM GOSPODARKI WODNO-ŚCIEKOWEJ S.A., Tychy;
- Regionalny Fundusz Ekorozejowa S.A, Bielsko-Biała
- Rejonowe Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji S.A., Tychy;
- REKORD SI Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
- REM-EN Sp. z o.o., Sosnowiec;
- Restauracja Orientalna „A DONG” Nguyen Viet Cuong, Katowice;
- RISER Sp. z o.o., Jaworzno;
- RISER.domy Sp. z o.o., Jaworzno;
- RZUMUS s.c., Sosnowiec;
- ROZPOL-OPA Sp. z o.o., Ruda Śląska;
- S.C. INSTALACJE, Jaworzno;
- Sadi Polska Agencja Celna Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
- SAF S.A., Sosnowiec;
- SALES ZAWIERUCHA SPÓŁKA JAWNA, Katowice;
- Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Zespół Opieki Zdrowotnej w Knurowie, Knurów;
- SANDVIK BALDONIT S.A., Katowice;
- Sandvik Mining and Construction Sp. z o.o. /dawniej: VÖEST-ALPINE Technika Górnicza i Tunelowa Sp. z o.o., Tychy;
- SCHIEFFER POLSKA Sp. z o.o., Katowice;
- SCORPIO Sp. z o.o., Gliwice;
- SECUS ASSET MANAGEMENT S.A., Katowice;
- SERTOP Sp. z o.o., Tychy;
- SFW ENERGIA Sp. z o.o., Gliwice;
- SIMPLE Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- SIMPLE Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Mikołów;
- Sosnowieckie Wodociągi Spółka Akcyjna, Sosnowiec;
- Specjalistyczna Firma Wyburzeniowa Urszula Warwas, Żory;
- SPEED Sp. z o.o., Mikołów
- SPOKEY Sp. z o.o., Katowice;
- Spółdzielca Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa ZIEMI RYBNICKIEJ, Czerwonka;
- Spółdzielnia Niewiadomych PROMET, Sosnowiec;
- Spółka Doradztwa Podatkowego GRNB - PARTNER Sp. z o.o., Mikołów;
- SPÓŁKA ENERGETYCZNA „JASTRZĘBIE” S.A., Jastrzębie Zdrój;
- STALPROFIL S.A., Dąbrowa Górnicza;
- STAREK PRZETWÓRSTWO MIĘSNO-WEDLINIARSKIE WACŁAW LASZCZAK, Bielsko-Biała;
- STEINLEN SERVICE POLSKA Jacek Mazur, Katowice;
- STEJA TRAVEL Łukasz Kuciński, Jastrzębie Zdrój;
- SYRIUSZ Sp.J. Waldemar Biały, Monika Młyniec, Gliwice;
- SZEWOS S.A., Częstochowa;
- Śląska Wytwórnia Wódek Gatunkowych POLMOS S.A., Bielsko-Biała;
- Śląskie Centrum Kapitałowo-Inwestycyjne „OBLIG” Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- Śląskie Centrum Logistyki S.A., Gliwice;
- ŚLĄSKIE ZAKŁADY ARMATURY PRZEMYSŁOWEJ ARMAK Sp. z o.o., Sosnowiec;
- TAMTRON S.A., Katowice;
- TEL-MET Sp. z o.o., Katowice;
- TERMOPIAN Sp. z o.o., Czechowice-Dziedzice;
- TESKO STEEL Sp. z o.o., Rybnik;
- Therna Fensterbau Polska Sp. z o.o., Tychy;
- THYSENKRUPP STAL SERWIS POLSKA Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- TNT AUTOMOTIVE LOGISTICS POLAND Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
- TOI TOI Przenośne Systemy Sanitarne Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- TRADEPOL Sp. z o.o., Łazy;
- TRAKT Sp. z o.o. sp.k., Katowice;
- TRAMWAJE ŚLĄSKIE S.A., Chorzów;
- TRANSPORT CIĘŻKI POLCAR Norbert Gamoń, Przegda;
- TRANZ-TEL Sp. z o.o., Kobjór;
- TRIBAG SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Siewierz;
- TÜV Akademia Polska Sp. z o.o., Zabrze;
- TÜV NORD POLSKA Sp. z o.o. - było RWTVU Polska Sp. z o.o. przed połączeniem i TÜV NORD POLSKA Sp. z o.o., Katowice;
- TÜV NORD POLSKA Sp. z o.o. - firma połączyła się z RWTVU Polska Sp. z o.o., Katowice;
- Unibet Dash System s.c., Poznań;
- UNION-VIS Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
- UPOS System Sp. z o.o., Knurów;
- URS A Polska Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- UTEX TERRA Sp. z o.o., Krzyżanowice;
- Viribus Unitis Krzysztof Sawicki Adwokat, Doradztwo prawne i gospodarcze, Gliwice
- VTR Logistics Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- WAF Polska Sp. z o.o., Tarnowiec Górny;
- WEBOLIT-POLSKA Sp. z o.o., Katowice;
- WEKTOR Spółka z o.o., Bielsko-Biała;
- WICHARY TECHNOLOGIES Sp. z o.o., Siemianowice Śląskie;
- WIZYNet Sp. z o.o., Bielsko-Biała;
- WMS Sp. z o.o., Knurów;
- Wodociągi Siemianowice AQUA-SPRINT Sp. z o.o., Siemianowice
- Wodociągi Ziemi Cieszyńskiej Spółka z o.o., Ustroń;
- Włodzki Ośrodek Ruchu Drogowego w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała;
- WP Investments Sp. z o.o., Częstochowa;
- Wydawnictwo Naukowe Śląsk Sp. z o.o., Katowice;
- WYTWÓRNIA MATERIAŁÓW SPALWALNICZYCH „SPAWMET” Sp. z o.o., Świętochłowice;
- Wyższa Szkoła Zarządzania w Częstochowie, Częstochowa;
- Xenakis Development Sp. z o.o. Sp. K., Świętochłowice;
- YAWAL S.A., Herby;
- Zabrzańskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Zabrze;
- ZAKŁAD AUTOMATYKI PRZEMYSŁOWEJ „GRADIENT” Sp.C. Zbigniew Suliga, Ireneusz Zareba, Katowice;
- Zakład Budownictwa Urządzeń i Aparatury Naukowo-Doświadczalnej Sp. z o.o., Katowice;
- Zakład Cukierniczy „MICHAS” A. Szymczyk, M. Rospedek, K. Chojnacka-Szymczyk, A. Rospedek spółka jawna, Częstochowa;

- ZAKŁAD ELEKTROENERGETYCZNY H. CZ. ELSÉN S. A., Częstochowa;
- Zakład Energetyczny Częstochowa S.A., Częstochowa;
- ZAKŁAD ENERGO-MECHANICZNY ŁĄBĘDY Sp. z o.o., Gliwice;
- Zakład Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o., Zawiercie;
- Zakład Instalacyjny Serwisowy Izotopowego Aparatury Kontrolno-Pomiarowej „NUKLID” Wiesław Kasprzak, Rybnik;
- ZAKŁAD INŻYNIERYJNO-BUDOWLANY „FAKIER” Sp. j., Poręba;
- ZAKŁAD INŻYNIERYJNY GOREM, Sosnowiec;
- Zakład Produkcyjno-Handlowo-Usługowy DELIC-POL Sp. z o.o., Lipie;
- Zakład Produkcyjno-Handlowy Lech Jedryga, Częstochowa;
- Zakład Produkcyjno-Usługowy EKOPRODUKT M. Kubara, E. Kubara, Częstochowa;
- ZAKŁAD REMONTOWO-USŁUGOWY ANDRZEJ ŁUKOWICZ, Sosnowiec;
- Zakład Robót i Usług Specjalistycznych „ZRUS” Sp. z o.o., Dąbrowa Górnicza;
- Zakład Robót Specjalnych Budowlanych ANTONI MOTYCZKA, Wodzisław Śląski;
- Zakład Rzeźniczo-Wędlinarski Ernestyn Janeta, Lubomia;
- Zakład Sieci Elektroenergetycznych Exor, Mikołów;
- Zakład Wielobranżowy „JUPITER” Export-Import Mieczysław Kimmel, Częstochowa;
- ZAKŁAD WIELOBRANŻOWY TANIK Krystyna Knysek, Częstochowa;
- ZAKŁAD WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI SP. Z O.O., Mysłowski;
- Zakłady Badań i Atestacji „ZETOM” im. Profesora Fryderyka Stauba, Katowice;
- ZAKŁADY DRZEWE TIS Antoni Szwed Sp. j., Kobiór;
- Zakłady Energetyki Ciepłej S.A., Katowice;
- Zakłady Mięsne „HAGA PLUS” Sp. z o.o., Jastrzębie Zdrój;
- Zakłady Mięsne „JANDAR” Sp. z o.o., Woźniki;
- Zakłady Tuszcowe „BIELMAR” Sp. z o.o., Bielsko-Biala;
- Zakłady Urządzeń Komputerowych ELZAB S.A., Zabrze;
- ZAKŁADY USŁUGOWE EZT Sp. z o.o., Sosnowiec;
- Zakłady Wytwórcze Sprzętu Sieciowego BELOS S.A., Bielsko-Biala;
- ZAMEL Sp. z o.o. / dawniej: Zakład Mechaniki i Elektroniki ZAMEL Sp. j. J. W. ojciec Dzida, K. Łodzińska, Pszczyzna;
- Zespół Ciepłowni Przemysłowych „CARBO-ENERGIA” Spółka z o.o., Ruda Śląska;
- ZISCO Zakład Instalacji Sanitarnych CO Franciszek Bandura, Pawłowice;
- ZPHU WA-BIS Waldemar Wata, Szczekocin;
- ZPUE Gliwice Sp. z o.o. / dawniej: Zakład Produkcji Urządzeń Elektrycznych GZE - Gliwice Sp. z o.o.;
- Żywieckie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Sp. z o.o., Żywiec

woj. świętokrzyskie

- APOFARM GROUP Unia Hurtowni Aptekarskich Sp. z o.o., Kielce;
- AS Chemia Sp. z o.o., Kielce;
- Centrum Produkcyjno-Usługowe Pneumatyki „PREMA” S.A., Kielce;
- Centrum Systemów Komputerowych ZETO S.A., Kielce;
- EFFECTOR S.A., Włoszczowa;
- Eko-Invest Sp. z o.o., Kielce;
- Firma Handlowo Usługowa „Delta – Max”, Kielce;
- FISCHER AUTOMOTIVE I SP. Z O.O., Mroczków;
- HENKEL Bautechnik (Polska) Sp. z o.o., Stąporków;
- Kopalnie Odkrywkowe Surowców Drogowych S.A., Kielce;
- LUMEN-COMPLEX, Kielce;
- NORDISKA EKOFIBER POLSKA Sp. z o.o., Kielce;
- POLIGRAFIA S.A., Kielce;
- PPH „FOL-PACK” Mariusz Kołodziejczyk, Końskie;
- PRETORIUS Sp. z o.o., Kielce;
- Przedsiębiorstwo Budowlane „JRLEX 2”, Kielce;
- Przedsiębiorstwo Budownictwa Ogólnego „KARTEL” S.A., Jędrzejów;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWO-TECHNICZNE „SUPON” Spółka z o.o., Kielce;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWO-USŁUGOWE „DRŹDZ” Włodzimierz Dróżdz, Końskie;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLU ZAGRANICZNEGO ELMAR - MARIAN GLITA, Jędrzejów;
- Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Busku Zdroju Spółka Akcyjna, Busko-Zdrój;
- Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ostrowcu Świętokrzyskim S.A., Ostrowiec Świętokrzyski;
- Przedsiębiorstwo Produkcji Handlu i Usług „JUMA” Sp. z o.o., Kielce;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE DEFRO ROBERT DZIUBEŁA, Ruda Strawczyńska;
- Rejonowe Przedsiębiorstwo Zieleni Sp. z o.o., Kielce;
- SPED PARTNER Sp. z o.o., Pińczów;
- STUDIO FULL SCAN Sp. z o.o., Kielce;
- WODOCIĄGI KIELECKIE Sp. z o.o., Kielce;
- WW DROMECHE Sp. j. Nina Wiśniewska, Wojciech Wiśniewski, Ostrowiec Świętokrzyski;
- WYTWÓRCZA SPÓŁDZIELNIA PRACY SPOŁEM, Kielce;
- ZAKŁAD AUTOMATYKI PRZEMYSŁOWEJ B.P. s.c., Końskie;
- Zakład Doskonalenia Zawodowego, Kielce;
- ZAKŁAD KONFEKCYJONOWANIA ARTYKUŁÓW SPOŻYWCZYCH „VITANA” JERZY PŁACHTA, Pińczów;
- Zakład Stolarstwa Budowlanej „STALBUD” S.A., Włoszczowa;
- ZAKŁADY GÓRNICZO - METALOWE „ZĘBIEC” W ZĘBCU SPÓŁKA AKCYJNA
- Zakłady Mechaniczne „BIFAMET” Sp. z o.o., Jędrzejów;

- Zespół Usług Finansowo-Księgowych BILANS-SERVIS Sp. z o.o. GRUPA FINANS-SERVIS, Kielce;

woj. warmińsko-mazurskie

- „SPOLEM” Powsechna Spółdzielnia Spożywców w Lidzbarku Warmińskim, Lidzbark Warmiński;
- „VILL-MED” Centrum Medyczne Leśniczak & Syn Spółka Jawna, Giżycko;
- ABRAM Marcin Abramowski, Olsztyn;
- AGCAPIT Agnieszka Dyjak, Piotr Dyjak Sp. j., Olsztyn;
- Agencja Mienia Wojskowego Oddział Terenowy w Olsztynie, Olsztyn;
- AUTO-PARTNER Sp. z o.o., Olsztyn;
- BARTEX Sp. z o.o. / dawniej: BART-EX Sp. z o.o., Pasłęk;
- BIOPOINT M. Jankowski, M. Niewiadomska Spółka Jawna, Stawiguda;
- CORAB Sp. z o.o., Olsztyn;
- ELBĄSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYKI CIEPŁEJ Sp. z o.o., Elbląg;
- IŁAWSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO INSTALACYJNO-BUDOWLANE Sp. z o.o., Iława;
- INKSPOT DANIEL DRAGAŃSKI, Olsztyn;
- KANCELARIA DORADZTWA POKATKOWEGO BIURO RACHUNKOWE Barbara Chachiel, Olsztyn;
- Laboratoria Medyczne OptiMed Kuriatu, Wroński Sp. j., Kętrzyn;
- Laboratorium Galenowe Olsztyn Sp. z o.o., Olsztyn;
- MASARNIA „MATIS” Sp. z o.o., Różnowo;
- MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYKI CIEPŁEJ SP. Z O.O., Braniewo;
- NZRL CENTRUM REHABILITACJI Urszula Hura, Olsztyn;
- OKON COMPANY Tadeusz Okuniewicz, Orzysz;
- Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Giżycku
- OLSZTYŃSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO INSTALACJI SANITAR- NYCH I ELEKTRYCZNYCH Sp. z o.o., Olsztyn;
- OSTRÓDA YACHT Sp. z o.o., Ostróda;
- PGB POLTERM Przedsiębiorstwo Realizacji Inwestycji Przemysłowych i Ciepłowniczych Sp. z o.o., Stawiguda;
- PPH GIERA, Jonkowo k/Olsztyn;
- PRO-MEDICA w Elku Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Elk;
- PRZYWATNE CENTRUM MEDYCZNE LANCET Młynarczyk, Łęsiów Spółka Jawna, Olsztyn;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE LEH-BAM H.B.A.M. Leśniewicz, Morąg;
- Przedsiębiorstwo Budowlane MAX-BUD Sp. z o.o., Nidzica;
- Przedsiębiorstwo Budownictwa Ogólnego „Przemysłowska 03” Antoni Klecha, Elbląg;
- Przedsiębiorstwo Handlowe PAXER Jolanta Prusinowska Grzegorz Prusinowski Sp. j., Olsztyn;
- Przedsiębiorstwo Inżynieryjno-Produkcyjne i Handlowe OBRAM Sp. z o.o., Olsztyn;
- Przedsiębiorstwo Oczyszczania Sp. z o.o., Morąg;
- Przedsiębiorstwo Produkcji Urządzeń Elektrycznych Elma Capacitors, Olsztyn;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo Usługowe MIRPOL Mirosław Marian Król, Ormeta;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe KOMPASZ Sp. j. Mirosław Tkaczyk Stanisław Pawłowski, Iława;
- Przedsiębiorstwo Usługowo - Produkcyjne i Handlowe „TECHTRANS” S.J. Andrzej Szmít i Ireneusz Ziemiński, Elbląg;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji PWIK Sp. z o.o., Elk;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI SP. Z O.O., Olsztyn;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGÓW I KANALIZACJI Spółka z o.o., Morąg;
- PUJAN Jan Puchalski, Elbląg;
- REMEDIUM - DORADCY FINANSOWI SP. Z O.O., Olsztyn;
- Serwis Techniczny Przemysław Andrzejczak, Olsztyn;
- SPECJALISTYCZNE MATERIAŁY I OKŁADZINY CIERNE FRENOPLAST Bułhak i Cieślawski Sp. j., Szczytno;
- SPÓŁDZIELNIA MIESZKANIOWA W GÓLDAPI, Gołdapi;
- Stolarstwo Zakład Produkcyjno-Handlowy Hundrex, Iława;
- STYROPOL Sp. z o.o., Biskupiec;
- TRAJDENIS - POL SP. Z O.O., Olecko;
- Wagon Service Ostróda Sp. z o.o., Ostróda;
- WARMIŃSKO - MAZURSKI OŚRODEK DORADZTWA ROLNICZEGO W OLSZTYNIE, Olsztyn;
- Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego - Regionalne Centrum Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego w Olsztynie, Olsztyn;
- WOJEWÓDZKI OŚRODEK RUCHU DROGOWEGO W ELBŁĄGU, Elbląg;
- ZAKŁAD ELEKTRONICZNEJ TECHNIKI OBLICZENIOWEJ W OLSZTYNIE Sp. z o.o., Olsztyn;
- ZAKŁAD PIEKARNICZY „ZŁOTY RÓG” S.C., Dobre Miasto;
- ZAKŁAD USŁUG TRANSPORTOWYCH I KOMUNALNYCH s.c. Danusz Jastrzębski, Maniela Jastrzębska, Dwywity;
- Zakłady Produkcyjno-Usługowe PRAWDA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Olecko

woj. wielkopolskie

- „Aluna” Artur Nowak, Poznań;
- „ANBUD” Firma Remontowo-Budowlana Andrzej Łykowski, Witkowo;
- „FABRYKA OKUĆ KZYSZYŃSKI” SP. Z O.O. SP. K., Przeźmierowo;
- „Hodowla Roslin Smulczy Sp. z o.o. Grupa IHAR”, Kobylin;
- „PROTE-TECHNOLOGIE DLA ŚRÓDOWISKA” Sp. z o.o., Poznań;
- „TFP-GRAFITEK” Sp. z o.o., Śrem;

- „TORNADO” Wielkopolskie Przedsiębiorstwo Transportowo Specydyjne Sp. z o.o., Poznań;
- ABC-CZEPZYŃSKI Sp. z o.o., Spółka Komandytowa, Zatom Nowy;
- AGENCJA OCHRONY S.C. TEMIDA Security System, Leszno;
- AGREGATY Spółka z o.o., Świąciechowa;
- ABC-HANDEL Sp. z o.o., Mościszki;
- Agroma Sp. z o.o., Kalisz;
- AGRO-STAR TADEUSZ NOGAJ SPÓŁKA JAWNA, Kalisz;
- AGRO-TOM TADEUSZ KANIEWSKI, Pogorzela;
- ALL-KO KOBER Sp. z o.o., Przeźmierowo;
- ALIKATOR POLSKA Spółka z o.o. / dawniej;
- STOMIL Sp. z o.o., Nekla;
- ALTOM Sp. Z O.O. SP. K., Gniezno;
- Amica WRONKI S.A., Wronki;
- AMWIN Sp. z o.o. SP.K., Września;
- ANDRE ABRASIVE ARTICLES Sp. z o.o. SP. K. / dawniej;
- Zakład Wytwarzania Artykułów Ściernych ANDRZEJ ABRASIVE ARTICLES - Robert Andre, Kolo;
- ANGELS ROBERT GOEBNIAK I SYN SP. J., Jarocin
- AQUANET S.A., Poznań;
- AROT POLSKA Sp. z o.o., Leszno;
- ASTROMAL Sp. z o.o., Świąciechowa;
- ATCom System - Dystybutor Sprzętu Komputerowego, Mosina;
- ATG Sp. z o.o., Poznań;
- Audatek Polska Sp. z o.o., Poznań;
- AUTO ABC Sp. z o.o., Gostyń;
- AUTO JÓZWIĄK Sp. z o.o., Poznań;
- Auto Lider Sp. z o.o., Kalisz;
- AUTO PARTNER Jan Garcarek i Andrzej Garcarek Sp. J. ASO Mercedes-Benz, Nowe Skalmierzyce;
- Auto Watin s.j. Zakład Pracy Chronionej, Jelonek k/Poznania;
- Autoryzowana Stacja Dealerska TOYOTA Ukleja Sp.J., Ujście;
- Beata Urbaniak BKF Trasn, Ostrów Wielkopolski;
- BENUS Sp. z o.o., Poznań;
- BIEGONICE-OSIEK Sp. z o.o., Osiek n/Not;
- BIMS PLUS Spółka z o.o., Poznań;
- BIURO PLUS S.A., Poznań;
- BIURO RAJ Wasilewski Sp. z o.o., Konin;
- Brokerskie Biuro Ubezpieczeń MANG, Leszno;
- Budownictwo Drogowe „KRUG” Sp. J. Tadeusz i Danuta Krug, Swarzędza;
- BUILDING PLASTICS POLSKA SP. Z O.O., Buk;
- C&C PARTNERS TELECOM Sp. z o.o., Leszno;
- CARGILL POLAND Sp. z o.o. Oddział w Kiszkiwce, Kiszkiwce;
- Cegielski - Fabryka Mebli „MAVER” S.A., Września;
- Centrum Finansowo Doradcze FINExpert Sp. z o.o., Gniezno;
- Centrum Handlowe „MANHATTAN” Sp. z o.o., Leszno;
- Centrum Ubezpieczeń i Leasingu Wiktorski / dawniej; Włogrocki Sp. z o.o., Konin
- CERES International Sp. z o.o., Pzydry;
- CHEMIO-LAND B.S.c. W. Pierzyk, B. Pierzyk, A. Pierzyk, D. Pierzyk, Rawicz;
- CHIL ULTRA CHEMICALS Robert Bartkowiak, Poznań;
- Dalkia Jarocin Sp. z o.o., Jarocin;
- DALIKIA Poznań ZEC S.A. / dawniej: Zespół Elektrociepłowni Poznańskich S.A., Poznań;
- DANA-BUD PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWNICTWA OGÓLNEGO inż. Stanisław Karcz, Karpiszko-Wolstyń;
- DATA SYSTEM GRUPOW SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ SPÓŁKA KOMANDYTOWA, Poznań;
- DEN BRAVEN EAST Sp. z o.o., Przeźmierowo;
- DEPLAST-KOMIX Sp. J. Zenon Nadolny, Maria Nadolna, Leszno;
- Dom Wydawniczy „REBIS” Sp. z o.o., Poznań;
- DOMEK Handel Hurtowy Detal Zdzisław Sierecki, Pleszew;
- DORA METAL Sp. z o.o., Czarnków;
- DOSSCHE Sp. z o.o., Kalisz;
- DREW-ZET Sp. z o.o., Pobiedziska;
- DROGBET WIECZOREK Spółka Jawna,
- DROGOPAL Zakład Robót Drogowych Andrzej Szeszula, Opalenica;
- DYSTRIALBUKJA POLSKA Sp. z o.o., Poznań;
- Działalność Piekarstwa i Handlowa, Koźmin Wielkopolski;
- EFAR W. Narozny, E. Puckacka-Mruk Sp. j., Poznań;
- EKOLOG SYSTEMS Sp. z o.o., Poznań;
- EL-SERWIS Sp. j. Czarniecki, Łukasz Pitya;
- EMAX S.A., Poznań;
- ENEA S.A. / dawniej: Grupa Energetyczna ENEA S.A., Poznań;
- Energetyka Kaliska S.A., Kalisz;
- ENERGETYKA POZNAŃSKA S.A., Poznań;
- ENVIROTECH Sp. z o.o., Poznań;
- EUROPEJSKA GRUPA DORADCTWA Sp. z o.o., Kalisz;
- EVER SP. z o.o., Swarzędz;
- F.U.H. I KAMIENIARSKA SIERPOWSKI, Rawicz;
- F5 Konsulting Sp. z o.o., Poznań;
- FB Sp. z o.o., Ślesin;
- FABORY POLAND Sp. z o.o., Poznań;
- Fabryka Armatury Hawle Sp. z o.o., Koziegłowy;
- FABRYKA CERAMIKI BUDOWLANEJ Sp. z o.o., Ostrzeszów;
- Fabryka Maszyn Spożywczych „SPOMASZ” Pleszew S.A., Pleszew;
- Fabryka Mebli Mikolajczyk Sp. z o.o., Stępca;
- FABRYKA MEBLI TAPICEROWANYCH TOMBEA, Łowiczin k/ Swarzędza;
- Fabryka Okien i Drzwi DZIADEK, Krotoszyń;
- Fabryka Papieru i Malwy „DECOR” S.A., Poznań;
- Fabryka Pieczywa Cukierniczego KALISZANKA Spółka z o.o., Kalisz;
- Fabryka Wodomierzy PoWoGaz S.A., Poznań;
- FAMOT Pleszew Sp. z o.o., Pleszew;

- FAN-PAK POLSKA Sp. z o.o. Sp. k., Poznań;
- FERD Firma Robot Inżynieryjnych i Drogowych Ryszard Białek, Środa Wielkopolska;
- Firma „AUTO SANOK” Stefan Sanok, Jankowo Dolne;
- FIRMA BUDOWLANA „MAREK ANTCZAK”, Kalisz;
- FIRMA BUDOWLANA DOTA Sp. z o.o. Sp.k. /dawniej: FIRMA BUDOWLANA Eugeniusz Dota, Sierosław;
- FIRMA GRZEŠKOWIAK Spółka Jawna/ dawniej: Przetwórstwo Owoców i Warzyw „GRZEŠKOWIAK” Grzeszkowiaak Zbigniew
- Firma GUTKOWSKI Gutkowski Jan, Leszno;
- Firma Handlowo Usługowa ANDRZEJ MAŁECKI, Pepowo;
- Firma Karlik Spółka jawna, Poznań;
- Firma Produkcyjno Handlowa „AGI” Sebastian Koncewicz, Pepowo;
- FOOD LOGISTICS POLSKA Sp. z o.o., Kalisz;
- FPH PAULA ADAM RADASZ, Żelazków;
- FRANSPOL Sp. z o.o., Konin;
- GABI-PLAST PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWE W. Gabriela Koźmider, Krotoszyn;
- GALMIAR Marcinak Spółka Jawna, Poznań;
- GALMIANO Zbigniew Urban, Trzcianka;
- GEMBIAK-MIKSTACKI sp. j., Krotoszyn;
- Górný Marian Wytwórnia Opakowań Kartonowych, Wolsztyn/ Zakład Barłożnia;
- GRAPIL Grażyna Sobiara Spółka Jawna, Piła;
- GRUPA PROJEKTOWA ETTE MARIOLA BANASZAK PIOTR WEŁNIAK, Leszno;
- Gustav Alberts Polska Sp. z o.o., Oborniki;
- HAUSMAN I PARTNERZY STUDIO PROJEKTOWE ARCHITEKTON s.c., Piła;
- HAWA Sp. z o.o. / dawniej: Przedsiębiorstwo Wielobranżowe HAWA - Jan Walczak, Gniezno;
- HOLDKOM S.A., Ostrów Wielkopolski;
- HOLLYWOOD Sp. z o.o., Poznań;
- Hurtownia MARKER Maciej Jankowski, Kalisz;
- HUTA SZKŁA „GLOSS” Głonek-Busz Spółka Jawna, Ponić;
- INSTAL - KONIN Ireneusz Krygier, Konin;
- Integra Consulting Marek Małkiewicz, Poznań;
- INTER GROCLIN AUTO S.A., Wolsztyn;
- INTERBELL Sp. z o.o., Leszno;
- INTER-GUMI Sp. j., Dębienko;
- INTER-TECH Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe Zakład Pracy Chronionej, Poznań;
- ITA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp. k. /dawniej: ITA-K. Pollak, M.Wieczorowski Sp. J., Poznań;
- Jarociniecka Fabryki Mebli S.A., Jarocin;
- JEDYNKA POZNAŃ Poznańskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego S.A., Poznań, skr. pocz. 25;
- KABAT Spółka Jawna, Budyń;
- KALASOFT Grzegorz Kaliski Systemy Informatyczne, Poznań;
- Kancelaria Hawk Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, Spółka komandytowa, Kalisz;
- KIK Sp. z o.o. Sp. komandytowa, Ostrzeszów
- KOMAT MIECZYŚLAW KOZŁOWSKI, Czarnków;
- KOMBI s.c., Kalisz;
- Komputerowa Firma Handlowo-Usługowa ALBIT Albert Przybylski, Leszno;
- KONSTAL s.c., Kalisz;
- KOS-ELEKTRO SYSTEM Sp. z o.o., Nekla;
- Kórnické Przedsiębiorstwo Autobusowe KOMBUS Sp. z o.o., Kórník;
- KREISEL Technika Budowlana Sp. z o.o., Poznań;
- KRI S.A., Przemierowo;
- Kutnowska Hodowla Buraka Kukurogo Sp. z o.o., Kłodawa;
- LEMACAR Piotr Mądry, Rawicz;
- Leszno Sp. z o.o., Leszno;
- LESZCZYŃSKA SPÓŁDZIELNIA MIESZKANIOWA, Leszno;
- Leszczyńskie Przedsiębiorstwo Budowlane S.A., Leszno;
- LEXIUS Sp. z o.o. /dawniej: LEXIUS Jan Kliber i Angela Korzevska Spółka Jawna, Kalisz;
- LUMO Technika Grzewcza / dawniej: Zakład Kotłarsko-Ślusarski „LUMO”, Mosina;
- MACHURA BROS CORPORATION SPÓŁKA JAWNA, Suchy Las;
- MAG-DAL Magdalena Krzemińska, Poznań;
- MARLIN Sp. J. Małeczy, Krotoszyn;
- MARMORIN Sp. z o.o., Przemęt;
- MASTERPLAST Sp. z o.o., Rakonietnica;
- Mechanika Maszyn i Urządzeń Rolniczych „DOZAMECH” Donat Zawadzki, Odolanów;
- Metaplast-LOB S.A., Leszno;
- METROLOG Sp. z o.o., Czarnków;
- MIĘSKI ZAKŁAD GOSPODARKI ODPADAMI KOMUNALNYMI Sp. z o.o., Konin;
- MIĘSKI ZAKŁAD KOMUNIKACJI, Konin;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej - KONIN Sp. z o.o., Konin;
- MIĘSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYKI CIEPŁEJ Sp. z o.o., Leszno;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Mieszaniowej Spółka Akcyjna, Poznań;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Poznaniu Spółka z o.o., Poznań;
- Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Leszno;
- MIĘSKIE WODOCIĄGI I KANALIZACJA Sp. z o.o. w Pile, Piła;
- Mieżydnarodowe Targi Poznańskie Sp. z o.o., Poznań;
- MIEŻYDNARODOWY TRANSPORT DROGOWY ANDRZEJ BORSKI, Poznań;
- MIKOŁAJCZYK-MEBLE Wiesław Mikołajczyk, Krotoszyn;
- Millennium s.c., Leszno;
- M-Serwis M. Bukowián i inni Sp. Jawna, Poznań;
- NIEDZWIĘDZ - LOCK R.Niedzwiędz, Z.Niedzwiędz sp. j., Luboń;
- Niepubliczne Przedzskole „Małych Odkrywców”, Rawicz;
- Niepubliczne Przedzskole Miejska Chatka, Turek;
- Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Leszczyńskie Centrum Medyczne „VENTRICULUS” Sp. z o.o., Leszno;
- NOVOL Sp. z o.o., Komorniki;
- OKREGOWA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA, Rawicz;
- OKREGOWA SPÓŁDZIELNIA MLECZARSKA, Kalisz;
- OKSTOLL M. Maczkowiak, K. Jańnik, Dzierżanów;
- OPAL Ryszard Szulc, Wacław Olejniczak Sp. J., Grodzisk Wielkopolski;
- ORANGEBLUE SPÓŁKA CYWILNA, Poznań;
- ORION Sp. z o.o., Bogucin;
- OrNet Sp. z o.o., Leszno;
- Ostrowski Zakład Ciepłowniczy Spółka Akcyjna, Ostrów Wielkopolski;
- Ostrzeszowskie Zakłady Chemii Gospodarczej „POLLENA”, Ostrzeszów;
- OXYTOP Sp. z o.o., Stęszew;
- PH.U. „MEBLO-ART” s.c. Dorota i Albert Siegieři, Kalisz;
- PH.U. „FOKUS” Radosław Fibner, Waldemar Staszak, Czernin;
- PH.U. VERTI-MAR Mariusz Pierucki, Czarnków;
- P.P.S.K. i Z. TRANSMEBLE-POZNAŃ Sp. z o.o., Poznań;
- PH.U.H. „de facto”, Odolanów;
- P.W. PRESTO BIS Jan Sztuba, Poznań;
- PAKMAR Wytwórnia Opakowań, Poligrafia Marcin Marcinkowski, Poznań;
- Pani Teresa-Medica Sp. z o.o., Września;
- PANORAMA Sp. z o.o., Leszno;
- Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jana Amosa Komenskigo w Lesznie, Leszno;
- PAROC POLSKA Sp. z o.o., Trzemeszno;
- PARTNER FIRMA BUDOWLANA Sp. z o.o., Ostrów Wielkopolski;
- PBG S.A. / dawniej: TECHNOLOGIE GAZOWE PIECIOBIOGAZ Sp. z o.o., Przemierowo;
- PELLASX Sp. z o.o. sp.k., Piła;
- PETROESTRY Sp. z o.o., Malcewzwo;
- PIECIOBIOGAZ INFRASTRUKTURA S.A., Poznań;
- PIECIOBIOGAZ S.A., Poznań;
- PIERWYSZY POLSKI DOM BROKERSKI GAWRONŃSKI I SPÓŁKA S.A. DOM BROKERSKI S.C. / dawniej: PIERWYSZY POLSKI DOM BROKERSKI WYŻSZA SZKOŁA ZAWODOWA im. JANA AMOSA KOMENSKIEGO w LESZNIE, Leszno;
- PIERWYSZY POLSKI DOM BROKERSKI I REZERWACJI GAWRONSKI I SANGOWSKI S.C. SAGA BROKERS, Poznań;
- PLASTMET Sp. z o.o. Sp. K. / dawniej: PLASTMET Piławski, Sikora Sp. j., Lubasz;
- Platinum Oil Wielkopolskie Centrum Dystrybucji Sp. z o.o., Przemierowo;
- PŁYTKI CERAMICZNE HURT-DETAIL „NATALIA” RYSZARD SMOLEŃSKI, Kalisz;
- POLANIN Wielkopolska Wytwórnia Wódek Sp. z o.o. / dawniej: MARTINEZ Sp. z o.o., Środa Wielkopolska;
- POLICON Sp. z o.o., Suchy Las;
- Polifarb Kalisz S.A., Kalisz;
- POLNIS Sp. z o.o., Śwarzędz - Jasin;
- POWER ENGINEERING S. A., Czerwonak;
- POZBUD T&R S.A., Luboń;
- Poznańska Palarnia Kawy „ASTRA”, Poznań;
- Poznańskie Przedsiębiorstwo Robot Instalacyjno-Hydrotechnicznych „WODKAN” Sp. z o.o., Poznań;
- PPH NOEX Waldemar Nowak, Poznań;
- PPH POL-PIEK PIEKARNIA-CUKIERNIA-KAWIARNIA KAZIMIERZ DAMAZYN, Rawicz;
- PPH THERMO -COMPLEX Krzysztof Lech, Poznań;
- PPHU DREWNIAK „ZENON” Zenon Błaszak, Rudnik;
- PPHU „POMAROL” Jan Balcerzyk & Teresa Balcerzyk, Opatówek;
- PPHU „Waldi” Waldemar Zawadzki, Bożena Zawadzka, Irena Zawadzka Spółka Jawna, Leszno;
- PPHU KOTŁOSTAL I s.c. Zakład Produkcji Kotłów c.o., Pleszew;
- PPHU SUN GARDEN Sp. z o.o., Malanów;
- PRJ „REAL-BUD” Sp. z o.o., Witkowo;
- PRO-AQUA Sp. z o.o., Leszno;
- PROCREATE Sp. z o.o., Poznań;
- Produkcja Maszyn Rolniczych i Części Zamiennych KOWALSCY Spółka Jawna /dawniej: Zakład Produkcji Części Zamiennych do Maszyn Rolniczych BOGDAN KOWALSKI, Września;
- Produkcja Surowek GERWAZY OGÓRNIKIEWICZ, Kornik;
- PRO-ETAP ELŻBIETA SIENIAWSKA, Piła;
- Przedsiębiorstwo „DELTA” Sp. z o.o., Leszno;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE „MAR-DOM” Marian Marcinkowski, Poznań;
- Przedsiębiorstwo Budowlano-Instalacyjne „KOMFORT” Andrzej Dembski, Leszno;
- Przedsiębiorstwo Budownictwa Drogowego i Ogólnego „KANBRUK” Sp. z o.o., Ostrów Wielkopolski;
- Przedsiębiorstwo Budownictwa Ekologicznego „BUD-EKO” S.A., Wolsztyn;
- Przedsiębiorstwo Budownictwa Inżynierii „EKO-INŻYNIERIA” Spółka z o.o., Ostrów Wielkopolski;
- Przedsiębiorstwo Budownictwa Inżynieryjnego „KAN-WOD” Sp. z o.o., Ostrów Wielkopolski;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWY DRÓG ROMAN DYBA Sp. z o.o., Poznań;
- Przedsiębiorstwo Dróg i Ulic Leszno Sp. z o.o., Leszno;
- PRZEDSIĘBIORSTWO ENERGETYKI CIEPŁEJ S.A., Kalisz;
- Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej i Mieszaniowej Spółka z o.o., Turek;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWO-USŁUGOWE ADAM-OIL ADAM WRÓBEL, Śrem;
- Przedsiębiorstwo Inżynierii Ochrony Środowiska EKOKLAR Sp. z o.o., Piła;
- Przedsiębiorstwo Inżynierii Sanitarnej W. Piotrowski, Poznań;
- PRZEDSIĘBIORSTWO MONTAŻU ELEKTRYCZNGO ELEKTROMONT, Konin;
- Przedsiębiorstwo Nasienie „Selecta” Anna Stolińska, Gądkki;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRIMA S.A., Poznań;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne „FERROZ” Bożena Walerowicz, Ostrów Wielkopolski;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjne „HELLENA” S.A., Opatówek;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USŁUGOWE JOYTGUM JULIUSZ RYSZARD SINDLEWSKI, Suchy Las;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „EWA” S.A., Krotoszyn;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „MAWEX” Małgorzata Weimann, Kalisz;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „PLAST-OPAL-BUK”, Buk;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe STANLEY Sp. z o.o., Poznań;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USŁUGOWE „MAX-POL” ZAKŁAD PRACY CHRONIONEJ, Rozdrażew;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „OSŁONKA” Sp. J. Stefan i Mariusz Pielech, Świechocinowa;
- PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNO-HANDLOWO-USŁUGOWE FOL-PLAST-KRAUS Andrzej Kraus, Kalisz;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe „SEZUP CLIMA” Sp. z o.o., Piła;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe EKO-ZEC Sp. z o.o., Poznań;
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe „ANFRA”, Ostrów Wielkopolski;
- Przedsiębiorstwo Przemysłu Fermentacyjnego AKWAWIT S.A., Leszno;
- Przedsiębiorstwo Remontowe PAK SERWIS Sp. z o.o., Konin;
- Przedsiębiorstwo Robot Budowlano-Inżynieryjnych „PODHORECKI” Sp. z o.o., Kostrzyn;
- PRZEDSIĘBIORSTWO SPEDYCJNO-TRANSPORTOWE OST SPED, Poznań;
- Przedsiębiorstwo Spedycyjno-Transportowe SPEDEX Sp. z o.o., Trzcianka;
- PRZEDSIĘBIORSTWO TECHNICZNO-BUDOWLANE NICKEL Sp. z o.o., Poznań;
- Przedsiębiorstwo Transportowe TOLMAR A. & M. Świrsky, Poznań;
- Przedsiębiorstwo Transportu Drogowego „TRANSPIŁ” Tadeusz Dobrasz, Piła;
- Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Sp. z o.o., Rakonietnica;
- Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Spółka Akcyjna w Kaliszu, Kalisz;
- Przedsiębiorstwo Usługowe GOS-ZEC Sp. z o.o., Poznań;
- Przedsiębiorstwo Usługowo Handlowe „Ardek” Sp. z o.o., Leszno;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe „Polin” Sp. z o.o. /dawniej: Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowo-Handlowe „POLIN” Sp. z o.o., Książ Wielkopolski;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Handlowe Zastosowań Elektronicznej Techniki Obliczeniowej ZETO S.A. w Poznaniu, Poznań;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne „SANBUD” EDWARD RATAJ, Kalisz;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne „TIP-TOPOL” Spółka z o.o., Pobiedziska;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Rozrywkowe „POWIETRZNY ZAMEK” Małgorzata Rzeszevska, Piła-Dolnoszewo;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE „KORMEX” ROBERT KONIECZNY, Kościan;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE „SEGŁA” BARYŁA FLORCZAK SPÓŁKA JAWNA, Osiek Mały;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „WEGA” A. Sp. z o.o., Kalisz;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE JALMAX ZAKŁAD PRACY CHRONIONEJ, Wieloz;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE JENOX s.c. Ryszard Jeske, Henryk Nowak, Chodzież;
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Mariusz Zajc, Poznań;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Kalisz;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Konin;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Jarocin;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Września;
- Przychodnia Specjalistyczna „Diagnostyczna Centrum Medyczne Maria Lesniak & Iwona Zys s.c., Rakonietnica;
- PUCHATEK Sp. z o.o., Kalisz;
- PUT „TRANS PAK” Sp. z o.o., Konin;
- Radio Elka Sp. z o.o., Leszno;
- REAL Włodzimierz Pospiech, Leszno;
- Regionalna Izba Gospodarcza, Leszno;
- Restauracja HACIENDA L. A. S. Wiatrowscy s.c., Poznań;
- RINGER RZYSTWOTWARNA DESKOWANIA SZALUNKI MARCIN BATOR, Gołina;
- ROBERT RADOMSKI AG., Kalisz;
- Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Międzychodzie, Międzychód;
- Sanitec Koło Sp. z o.o., Koło;
- SANPOL Sp. z o.o., Poznań;
- SCHENKER-BTL Sp. z o.o., Poznań;
- SEKPOL sp.j. E.E.M.S. Krysiak, Leszno;
- SINTUR Sp. z o.o., Turek;
- SKŁAD MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH WYKONCZENIOWYCH I OPAŁU BUL-ANN A.T.M. STELMASZYKOWIE Sp. J., Gniezno;
- SOLGER Sp. J. SOLARZ I WSPÓLNICY, Kazimierz Biskupi;
- SM speedition Marcin Zurek, Ostrów Wielkopolski;
- SPARTA sp. z o.o., Bogucin;

- SPEDYCJA I TRANSPORT „ACROPOL” Sp. z o.o. Spółka Komandytowa, Kalisz;
- SPOŁEM POWSZECHNĄ SPÓŁDZIELNIA SPOŻYWCÓW, Września;
- Spółka Wodno-Ściekowa GWDA, Piła-Leszaków;
- Spółdzielnia Mieszkańowa „Budowlani”, Leszno;
- STAHLBAU s.c., Kalisz;
- STANISŁAWSKI Jerzy Stanisławski, Zduny;
- STOLTUR spółka jawna JANI I MARIAN MILLER, Turek;
- Sunrise System Sp. z o.o., Poznań;
- Szpot Sp. z o.o., Swarzędz - Jasin;
- TADMAR S.A., Poznań;
- Techland Sp. z o.o., Ostrów Wielkopolski;
- TECHPAK Sp. z o.o., Przyborki;
- TENTE Sp. z o.o., Czerwonak k. Poznańa
- TESGAS Sp. z o.o., Wysockoowo k/Przeźmierowa;
- TFP Sp. z o.o., Kórnik;
- Trans - Logistic Koller, Plackowski Spółka Jawna, Skórzewo;
- TRANS-MASZ BETON DRÓG ST.PISARCZYK, M.RATAJCZAK, M.PISARCZYK SP. JAWNA, Środa Wielkopolska;
- TRASKO-AL Sp. z o.o., Ostrzeszów;
- TRASKO-INWEST Sp. z o.o., Ostrzeszów;
- TULCON S.A., Ostrzeszów;
- TURBANSCY Sp. z o.o., Pogorzela
- VERBICOM S.A., Poznań;
- ViaCon Polska Sp. z o.o., Rydzyna;
- Vidiom Systems Polska Sp. z o.o., Poznań;
- VIN-KON S.A., Konin;
- W LEGUTOKO PRZEDSIĘBIORSTWO HODOWLANO-NASIEENNE SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Jutrosin;
- WALBETA D.K. Walkowiak Sp. j., Miejska Górka;
- WebDoctor sp. z o.o. /wcześnieji:WEBDOCTOR GRZEGORZ KORDECKA, Poznań;
- WEGA AUTO Sp. z o.o., Kalisz;
- WERNER KENKEL Sp. z o.o., Krzycko Wielkie;
- wiedzian.pl Mateusz Zyguła, Poznań;
- Wielkopolska Spółka Gazownicza Sp. z o.o., Poznań;
- Wielkopolski Cukier S.A., Opalenica;
- WIERTCONSULTING Sp. z o.o., Poznań;
- WIERZOWIECKI GROUP Sp. z o.o., Poznań;
- Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego w Kaliszu, Kalisz;
- WOJEWÓDZKI OŚRODEK RUCHU DROGOWEGO w Koninie;
- Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego w Poznaniu, Poznań;
- WOOD-MIZER INDUSTRIES Sp. z o.o., Kolo;
- WYŻSZA SZKOŁA HUMANISTYCZNA im. Króla Stanisława Leszczyńskiego w Lesznie, Leszno;
- ZAKŁAD BUDOWLANO-DROGOWY „BAR-BET” Andrzej Barski, Chobieniec;
- ZAKŁAD BUDOWLANY „BUD-BET” HIERONIM MOCZYŁOWSKI, Turek;
- ZAKŁAD CERAMIKI SANITARNEJ Stanisław Hybner, Środa Wielkopolska;
- ZAKŁAD CHEMICZNO-FARMACEUTYCZNY „FARMAPOL” Sp. z o.o., Poznań;
- Zakład Drogowo-Budowlany Mirosław Bogucki, Komorniki;
- Zakład Elektryczno-Budowlany EL-INSTAL-BUD GNIEZNO Hubert Sieszczyła, Gniezno;
- ZAKŁAD INSTALACJI SANITARNYCH I OGRZEWCZYCH Marian Piłociniczak, Słeszew;
- ZAKŁAD MASARSKI Grajan Kiciniski, Kopanica;
- Zakład Mięsy „BARTEK”, Sieraków;
- Zakład Obrótu Materiałami Budowlanymi ZOMBUD Sp. z o.o., Krzemieniewo;
- ZAKŁAD POLIGRAFICZNY D&J S.C. Dariusz Poczta, Anna Poczta, Jan Poczta, Krutyszyn;
- ZAKŁAD POLIGRAFICZNY ZIBI-GRAFIA, Poznań;
- ZAKŁAD PRACY CHRONIONEJ Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe ADPAL Adam Szczepaniak, Koźmin Wielkopolski;
- ZAKŁAD PRODUKCJI CIUKIERNICZEJ HILDEBRAND Sp.J., Opalenica;
- Zakład Produkcji Materiałów Instalacyjnych GORGIEL Jan Gorgiel, Wolsztyn;
- Zakład Produkcyjno - Usługowy Tontor, Kalisz;
- Zakład Produkcyjno Handlowy „IZOMER” Józef Kolasa, Koto;
- Zakład Produkcyjno-Handlowy „ELEKTRO-PLAST” Zdzisław, Tadeusz, Henryk Krzywda Sp. J., Opatówek;
- Zakład Produkcyjno-Handlowy „JULITA” Henryk Niewczas, Leszno;
- ZAKŁAD PROJEKTOWANIA I WYKONAWSTWA „EKOLOGIA” - Zygmunt Przybył, Kalisz;
- Zakład Przetwórstwa Mięsnego Dworek sp. j. / dawniej: Zakład Przetwórstwa Mięsnego Sp. J. Grzegorz, Jadwiga, Edward Dworecy, Golejewo;
- ZAKŁAD PRZETWÓRSTWA TWORZYW SZTUCZNYCH „PLASTWIL” ZAKŁAD PRACY CHRONIONEJ, Ujście;
- Zakład Rozbioru I Pakowania Mięsa „MOGRAL” Grzegorz Grabowski, Koto;
- ZAKŁAD STOLARSKI „SIERAKOWSKI” Paweł Sierakowski, Krzysztof Sierakowski Sp. J., Poniec;
- ZAKŁAD TOKARSTWA w Drewnie, Nowy Tomyl;
- Zakład Usług i Realizacji Postępu Technicznego ZUPTOR S.P.D. Palczewscy S.J., Gostyń;
- ZAKŁAD USŁUG KOMUNIKACYJNYCH „ROKBUS” SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ, Rokietnica;
- Zakład Usługowo-Handlowy „GAMSTAL” Zbigniew Stroinski i Leszek Rzepka Sp. J., Oborniki Wielkopolskie;
- Zakład Utylizacji Odpadów Sp. z o.o., Konin;
- Zakład Wykonawstwa Sieci Energetycznych ENERGO-TECH Pawlikowski Eugeniusz, Niechanowo;
- Zakłady Automatyki Przemysłowej ZAP S.A., Ostrów Wlkp;
- Zakłady Drobiarskie LANGNER Sp. z o.o. / dawniej: Zakłady Drobiarskie LANGNER Sp. J., Karolinki k/Miejskiej Górki;
- ZAKŁADY MIĘSNE „LUDA” S.A., Jutrosin;
- Zakłady Przemysłu Jedwabniczego WISTIL S.A., Kalisz;
- Zarząd Komunalnych Zasadów Lokalowych Sp. z o.o., Poznań
- ZELKA Sp. z o.o., Psary Małe;
- ZESIUK Zakład Produkcji i Handlu, Turek;
- Zespół Pałacowo-Parkowy HOTEL WOLSZTYN, Wolsztyn;
- ZRUG Spółka z o.o., Poznań
- Koszalińskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego PRZEMYSŁOWKA Sp. z o.o., Koszalin;
- KRONOSPAN P. Sp. z o.o., Szczecinek;
- Marian Jagiełka BUDOWNICTWO I NIERUCHOMOŚCI / dawniej: Przedsiębiorstwo Budowlane „PRO-BUD” mgr inż. Marian Jagiełka, Kołobrzeg;
- Miejski Zakład Komunikacji, Stargard Szczeciński;
- Miejski Zakład Komunikacji Sp. z o.o., Koszalin;
- MIEJSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO GOSPODARKI KOMUNALNEJ Spółka z o.o., Stargard Szczeciński;
- MIEJSKIE WODOCIĄGI I KANALIZACJA Jednoosobowa Spółka Gminy Miejskiej Sp. z o.o., Kołobrzeg;
- Miejskie Wodociągi i Kanalizacja Sp. z o.o., Koszalin;
- MODA Sp. z o.o., Koszalin;
- NEPTUN DEVELOPER Sp. z o.o., Szczecin;
- Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej „MEGAMED” Sp. z o.o. - Oddział Zakład Usług Medycznych Dolna Odra w siedzibie w Nowym Czarnowie, Nowe Czarnowo;
- NORDWECO Sp. z o.o., Szczecin;
- OPTIMAL POLSKA Sp. z o.o., Kołobrzeg;
- Piekarnia-Cukiernia Stanisław Kozłowski, Szczecin;
- POMORZE NIERUCHOMOŚCI E. Krzyżankiewicz, T. Filipkowski S.C., Szczecin;
- PROBUD Firma Projektowo-Budowlana Tomasz Graf, Szczecin;
- Produkcja i Handel Wyróbów Gumowych „LENDER” Z. Lender, M. Lender, K. Lender, H. Bartodziej, J. Bartodziej, Szczecin;
- PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWNICTWA OGÓLNEGO I USŁUG INWESTYCYJNYCH Piotr Flors, Koszalin;
- Przedsiębiorstwo Eksploatacji Dróg i Mostów „PEDIM” Sp. z o.o., Szczecin;
- PRZEDSIĘBIORSTWO GOSPODARKI KOMUNALNEJ Sp. z o.o., Choszczyno;
- PRZEDSIĘBIORSTWO GOSPODARKI KOMUNALNEJ SPÓŁKA Z O.O., Koszalin;
- PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWO-USŁUGOWE „FOL-TECH” IWONA BIAŁOUS, Myslibórz;
- PRZEDSIĘBIORSTWO INWESTYCYJNO-BUDOWLANE „INBUD” Sp. z o.o., Koszalin;
- Przedsiębiorstwo Projektowo-Serwisowe Elektroniki, Pomiarów i Automatyki EPA, Sp. z o.o., Szczecin;
- Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne LECH POLAND S.C., Szczecin;
- PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE „PARTNER” MONIKA WEBER, Szczecin;
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Szczecinek;
- Pryzycki Przedsiębiorstwo Komunalne Sp. z o.o., Pyrzyce;
- Samorządowa Agencja Promocji i Kultury, Szczecinek;
- Spółdzielnia Rzemieśnicza Wielobranżowa FENIKS, Koszalin;
- STARGARDZKA SZKOŁA WYŻSZA STARGARDZKIM, Stargard Szczeciński;
- STYL-BET Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Jurewicz i Paradowski Sp. J., Drawsko Pomorskie;
- SZCZECIŃSKA SZKOŁA WYŻSZA COLLEGIUM BALTICUM W SZCZECINIE, Szczecin;
- TERMOGAZ Sp. z o.o., Koszalin;
- TROTON Sp. z o.o., Gościno;
- Unizeto Sp. z o.o., Szczecin;
- WOJEWÓDZKI OŚRODEK RUCHU DROGOWEGO, Szczecin;
- Wykonawstwo Budowlane „MAR-DOM” MAREK NIEWIADOMSKI, Kołobrzeg;
- WZ EUROCOOPER Sp. z o.o., Szczecinek;
- Z.P.H.U. ASPROD Sp. z o.o., Kliniska;
- Z.P.H.U. Uszczelmet s.c., Biały Bór;
- Zakład Instalatorstwa Sanitarnego i c.o. Antoni Jachimczuk, Koszalin;
- Zakład Kamieniarski „LASTRICO” Jan Zietek, Police;
- Zakład Usługowo-Produkcyjny BODEX Bogdan Muzyka, Będzino;
- Zakład Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Złocieniec.

woj. zachodniopomorskie

- „ARKA-MEGA” S.A., Kołobrzeg;
- AGENCJA DETEKTYWISTYCZNA SECRET SERVICE „SZABEL” s.c., Koszalin;
- Agencja Mienia Wojskowego Oddział Terenowy w Szczecinie, Szczecin;
- AGROBUD Sp. z o.o., Koszalin;
- AOS AGENCJA OCHRONY ŚRODOWISKA Sp. z o.o., Koszalin;
- Areco-Sweden Sp. z o.o., Lipiany;
- DEGA s.c. PPHU Z.P.Ch.r., Sianów;
- Dom Pogrzebowy „WROTNIEWSCY”, Koszalin;
- DOM-EKO Zdzisław Wasilewski Firma Budowlano-Handlowa, Koszalin;
- Electronic Power and Market Sp. z o.o., Szczecinek;
- ELEKTRO-EKO Fijałkowska-Zabielska Sp. j., Kołobrzeg;
- EMKO S.C. LREICHERT, MREICHERT, Szczecin;
- EPA Wind Sp. z o.o. sp. k., Szczecin;
- G DATA Software Sp. z o.o., Szczecinek;
- GAMA Playgo & Zawisza Sp. J., Koszalin;
- GAMA SAN S.A., Koszalin;
- GAMA Styl Sp. z o.o., Koszalin;
- GENFER LLOYD SP. Z O.O., Szczecin;
- GIPS-SYSTEM Bieleninik Spółka Jawna, Stargard Szczeciński;
- GPT Sp. z o.o., Koszalin;
- HOUSE MARTIN NIERUCHOMOŚCI Agnieszka Niechajczyk / dawniej: NORD NIERUCHOMOŚCI Agnieszka Niechajczyk, Koszalin;
- IMPULS BTL Sp. z o.o., Koszalin;
- KEMIPOL Sp. z o.o., Police;
- KOSPEL S.A., Koszalin;

* Szczegółowe informacje na temat edycji, w których zostały przyznane certyfikaty każdej z powyższych firm są zawarte na stronie programu „Przedsiębiorstwo Fair Play” pod adresem www.fairplay.pl



www.iped.pl

